Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M.
Dr. H. Suharto SM., M.M., M.Pd.
Dr. Tasnim Nikmatullah Realita, SE., M.M.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Navigasi Talenta di Era Global



STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL: NAVIGASI TALENTA DI ERA GLOBAL

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M.
Dr. H. Suharto SM., M.M., M.Pd.
Dr. Tasnim Nikmatullah Realita , SE., M.M.

Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL: NAVIGASI TALENTA DI ERA GLOBAL

Penulis:
Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M.
Dr. H. Suharto SM., M.M., M.Pd.
Dr. Tasnim Nikmatullah Realita , SE., M.M.

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Tahta Media

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
ix, 82, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-262-343-5

Cetakan Pertama:
Oktober 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab penerbit

Copyright © 2026 by Tahta Media Group
All Right Reserved

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,
Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557
email: tahtaliterasimedia@gmail.com
website: http://store.tahtamedia.co.id/
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Dalam lanskap bisnis global yang semakin terhubung dan kompleks, kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia lintas batas negara bukan lagi sekadar keunggulan kompetitif, melainkan telah menjadi kebutuhan fundamental bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi para praktisi, akademisi, dan khususnya mahasiswa Magister Manajemen yang ingin memahami dinamika dan kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional).

Perjalanan menulis buku ini dimulai dari pengamatan kami terhadap kekosongan literatur yang dapat menjembatani teori akademis dengan praktik nyata dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara. Terlalu sering, buku-buku manajemen internasional mengambil perspektif Barat yang tidak sepenuhnya relevan dengan realitas yang dihadapi oleh organisasi dan profesional di kawasan kita. Buku ini berupaya mengintegrasikan kerangka konseptual global dengan konteks lokal, memberikan pembaca pemahaman yang seimbang dan aplikatif.

Sepanjang 14 Bab, pembaca akan diajak menyelami berbagai dimensi MSDM Internasional, mulai dari fondasi teoritis tentang perbedaan budaya, strategi *staffing* dan mobilitas internasional, hingga isu-isu kontemporer seperti digitalisasi HR, keberlanjutan, dan membangun resiliensi organisasi di tengah volatilitas geopolitik. Setiap bab dirancang tidak hanya untuk memberikan pengetahuan teoretis, tetapi juga wawasan praktis yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi multinasional maupun perusahaan lokal yang sedang mengembangkan sayap internasionalnya. Buku ini ditujukan khususnya untuk mahasiswa program Magister Manajemen yang

sedang mempersiapkan diri menjadi pemimpin global masa depan. Namun, kami berharap buku ini juga bermanfaat bagi praktisi HR, manajer lintas fungsi yang bekerja dalam tim global, konsultan, serta siapa saja yang tertarik memahami kompleksitas mengelola manusia dalam konteks internasional.

Kami menyadari bahwa bidang MSDM Internasional terus berevolusi dengan cepat, didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan demografis, dan dinamika geopolitik. Oleh karena itu, buku ini bukan dimaksudkan sebagai kata akhir, melainkan sebagai titik awal untuk eksplorasi dan pembelajaran berkelanjutan. Akhir kata, kami berharap buku ini dapat menginspirasi pembaca untuk melihat keberagaman bukan sebagai tantangan yang harus diatasi, melainkan sebagai aset strategis yang, jika dikelola dengan bijak, dapat menjadi sumber inovasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selamat membaca dan selamat mengarungi dunia manajemen internasional yang dinamis dan penuh peluang.

Malang, Januari 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI vi
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL 1
1.1 Definisi dan Ruang Lingkup MSDM Internasional 1
1.2 Perbedaan MSDM Domestik dan Internasional 2
1.3 Evolusi MSDM Global 3
1.4 Tantangan dalam Konteks Global 5
BAB 2 KONTEKS BUDAYA DALAM MSDM INTERNASIONAL 8
2.1 Dimensi Budaya Hofstede 8
2.2 Model Budaya Trompenaars 11
2.3 Proyek Globe *(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)* 13
2.4 Komunikasi Lintas Budaya 13
BAB 3 STRATEGI STAFFING INTERNASIONAL 15
3.1 Pendekatan Staffing: Etnosentris, Polisentris, Regiosentris, dan Geosentris 15
3.2 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Internasional 16
3.3 Manajemen Ekspatriat 17
3.4 Repatriasi dan Manajemen Talenta Global 17
BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM KONTEKS INTERNASIONAL 19
4.1 Kebutuhan Pelatihan Lintas Budaya 19
4.2 Metode Pelatihan Internasional 20
4.3 Pengembangan Kepemimpinan Global 20
4.4 Transfer Pengetahuan dalam Organisasi Multinasional 21
BAB 5 KOMPENSASI DAN BENEFIT INTERNASIONAL 23
5.1 Filosofi Kompensasi Global 23

5.2 Kompensasi Ekspatriat 24
5.3 Benefit dan Tunjangan Internasional 25
5.4 Manajemen Pajak dan Kepatuhan 25
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA INTERNASIONAL 27
6.1 Tantangan Evaluasi Kinerja Lintas Budaya 27
6.2 Standar Kinerja Global vs Lokal 28
6.3 *Feedback* dan *Coaching* dalam Konteks Multikultural 29
6.4 Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif 30
BAB 7 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA INTERNASIONAL 32
7.1 Perbandingan Sistem Hubungan Industrial Global 32
7.2 Perundingan Kolektif Multinasional 33
7.3 Partisipasi Pekerja dan *Co-determination* 34
7.4 Hak-hak Pekerja dan Standar Ketenagakerjaan Internasional 34
BAB 8 MANAJEMEN KEBERAGAMAN GLOBAL 36
8.1 Dimensi Keberagaman dalam Konteks Global 36
8.2 Inklusi dan *Equity* dalam Workplace Global 37
8.3 Gender Diversity dan *Women in International Management* 38
8.4 Manajemen Generasi dalam Workforce Global 39
BAB 9 HUKUM KETENAGAKERJAAN INTERNASIONAL DAN *COMPLIANCE* 40
9.1 Perbedaan Sistem Hukum Ketenagakerjaan Antar Negara 40
9.2 Kontrak Kerja dan Terminasi Internasional 41
9.3 Anti-diskriminasi dan *Equal Opportunity* 42
9.4 *Data Privacy* dan Perlindungan Informasi Karyawan 43
BAB 10 TEKNOLOGI DAN DIGITAL HR DALAM KONTEKS GLOBAL 45
10.1 HRIS *(Human Resource Information Systems)* Global 45
10.2 AI dan Automation dalam Rekrutmen dan Seleksi Global 46

10.3 *Remote Work* dan *Virtual Teams* dalam Era Digital 47
10.4 *Analytics* dan *Big Data* dalam Pengambilan Keputusan HR 48
BAB 11 MASA DEPAN MSDM INTERNASIONAL 50
11.1 Tren Emerging dalam Global *Workforce* 50
11.2 Sustainability dan *Corporate Social Responsibility* 51
11.3 *Geopolitical Shifts* dan Implikasinya terhadap Talent Management 52
11.4 Membangun Resilience dan Agility Organisasi 53
BAB 12 KECERDASAN BUDAYA DAN KEPEMIMPINAN GLOBAL 55
12.1 Konsep Kecerdasan Budaya *(Cultural Intelligence/CQ)* 55
12.2 Pengembangan Kepemimpinan Global yang Autentik 56
12.3 Membangun Tim Global yang Berkinerja Tinggi 58
12.4 Penilaian dan Pengembangan CQ dalam Organisasi 59
BAB 13 MANAJEMEN KESEJAHTERAAN KARYAWAN GLOBAL DAN *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* 61
13.1 Paradigma Baru Kesejahteraan Karyawan dalam Era Post-Pandemi 61
13.2 Strategi Pencegahan Burnout dalam Tenaga Kerja Global .. 62
13.3 Inklusi Kesehatan Mental dalam Kebijakan HR Global 63
13.4 Program Kesejahteraan Finansial dalam Konteks Multinasional 65
BAB 14 ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, DAN TATA KELOLA SDM GLOBAL 67
14.1 Etika dalam Manajemen SDM Global 67
14.2 Kepatuhan ESG dan Pelaporan Keberlanjutan SDM 68
14.3 Hak Asasi Manusia dan Due Diligence dalam Rantai Pasok Global 69
14.4 Tata Kelola SDM Global: Struktur, Akuntabilitas, dan Transparansi 71

DAFTAR PUSTAKA 73
PROFIL PENULIS..... 79

BAB 1
PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

1.1 DEFINISI DAN RUANG LINGKUP MSDM INTERNASIONAL

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional) merupakan pengelolaan tenaga kerja dalam konteks organisasi yang beroperasi lintas batas negara. Berbeda dengan MSDM domestik yang hanya mengelola karyawan dalam satu negara, MSDM Internasional melibatkan kompleksitas tambahan seperti perbedaan budaya, regulasi ketenagakerjaan yang beragam, dan tantangan koordinasi global.

Bayangkan Anda adalah seorang manajer HR di perusahaan teknologi yang memiliki kantor di Jakarta, Singapura, Tokyo, dan San Francisco. Setiap pagi, Anda harus mempertimbangkan tidak hanya kebijakan perusahaan global, tetapi juga bagaimana kebijakan tersebut akan diterima dan diterapkan dalam empat konteks budaya yang sangat berbeda. Di Jakarta, hierarki dan senioritas mungkin sangat dihormati. Di San Francisco, karyawan mungkin mengharapkan struktur organisasi yang lebih datar dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Inilah esensi dari MSDM Internasional, yang mengelola keberagaman sambil mempertahankan koherensi organisasi.

Ruang lingkup MSDM Internasional mencakup perekrutan karyawan internasional, pengelolaan ekspatriat, pengembangan

talenta global, kompensasi lintas negara, hingga manajemen keberagaman budaya. Fungsi-fungsi ini harus diselaraskan dengan strategi bisnis global perusahaan sambil tetap memperhatikan keunikan lokal di setiap negara operasi. Dalam praktiknya, ini berarti seorang profesional MSDM Internasional harus menjadi semacam "penerjemah budaya" yang dapat memahami nuansa lokal sambil tetap menjaga visi dan nilai global perusahaan. Mereka harus mahir dalam mengelola paradoks: standardisasi versus lokalisasi, efisiensi global versus responsivitas lokal, integrasi versus diferensiasi.

1.2 PERBEDAAN MSDM DOMESTIK DAN INTERNASIONAL

Perbedaan mendasar antara MSDM domestik dan internasional terletak pada kompleksitas dan cakupan operasional. MSDM domestik beroperasi dalam satu sistem hukum, satu budaya dominan, dan satu pasar tenaga kerja. Sementara MSDM Internasional harus menghadapi **multiple systems** dalam berbagai aspek. Mari kita ilustrasikan dengan contoh konkret. PT Maju Jaya, perusahaan manufaktur yang hanya beroperasi di Indonesia, mengelola karyawan dengan satu set peraturan ketenagakerjaan berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan Indonesia. Mereka merekrut dari pasar tenaga kerja lokal, membayar gaji dalam Rupiah, dan mengikuti kalender libur nasional Indonesia. Kebijakan cuti hamil, tunjangan hari raya, dan jaminan sosial semuanya mengikuti standar Indonesia.

Sekarang bandingkan dengan PT Global Tech Indonesia, anak perusahaan dari perusahaan multinasional yang beroperasi di 30 negara. Tim HR mereka harus memahami tidak hanya hukum Indonesia, tetapi juga bagaimana kebijakan global perusahaan perlu disesuaikan dengan konteks lokal. Mereka harus berkoordinasi dengan kantor regional di Singapura, melaporkan ke kantor pusat di

Amerika Serikat, dan memastikan bahwa karyawan Indonesia yang ditugaskan ke Jepang mendapat dukungan yang memadai. Kompleksitas MSDM Internasional mencakup pengelolaan karyawan dari berbagai negara dengan latar belakang budaya berbeda, kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan di berbagai yurisdiksi, pengelolaan mata uang dan sistem kompensasi yang beragam, serta koordinasi antar unit bisnis yang tersebar secara geografis. Risiko yang dihadapi juga lebih tinggi, termasuk risiko politik, ekonomi, dan keamanan di negara-negara operasi.

Ketika terjadi pandemi COVID-19, perusahaan domestik "hanya" perlu menghadapi satu set regulasi pemerintah tentang work from home dan protokol kesehatan. Perusahaan multinasional harus menavigasi puluhan set regulasi yang berbeda, dengan beberapa negara menerapkan lockdown ketat sementara yang lain mengambil pendekatan lebih longgar. Mereka harus membuat keputusan tentang repatriasi ekspatriat, menutup atau membuka kantor di berbagai negara dengan timeline berbeda, dan mengkomunikasikan kebijakan yang konsisten namun fleksibel secara global.

1.3 EVOLUSI MSDM GLOBAL

MSDM global telah mengalami evolusi signifikan sejak era kolonialisme hingga era digital saat ini. Memahami evolusi ini penting karena banyak organisasi masih menunjukkan karakteristik dari fase-fase berbeda, dan tidak semua organisasi bergerak dengan kecepatan yang sama menuju model yang lebih maju. Pada fase awal, yang dapat kita sebut sebagai era "kolonial" atau "ekspor", perusahaan multinasional cenderung mengadopsi pendekatan **etnosentris** dengan menempatkan ekspatriat dari negara asal untuk mengelola operasi luar negeri. Pendekatan ini bertujuan memastikan kontrol dan

transfer pengetahuan dari pusat. Filosofi yang mendasarinya sederhana: "Cara kami adalah cara terbaik, dan orang-orang kami tahu yang terbaik."

Contoh klasiknya adalah perusahaan-perusahaan minyak dan perkebunan Belanda di Indonesia pada awal abad ke-20, atau perusahaan manufaktur Amerika di Eropa pasca-Perang Dunia II. Semua posisi manajerial dipegang oleh orang-orang dari negara asal, dengan asumsi bahwa hanya mereka yang memiliki kompetensi untuk menjalankan bisnis dengan standar yang tepat.

Seiring waktu, muncul pendekatan **polisentris** yang memberikan otonomi lebih besar kepada operasi lokal dengan merekrut manajer lokal. Fase ini sering dipicu oleh kesadaran bahwa ekspatriat mahal, sering gagal beradaptasi, dan tidak memahami pasar lokal sebaik orang lokal. Filosofinya berubah menjadi: "Orang lokal tahu yang terbaik untuk pasar mereka."

Banyak perusahaan Jepang mengadopsi pendekatan ini ketika ekspansi ke Asia Tenggara pada tahun 1980-an dan 1990-an, merekrut manajer lokal yang memahami budaya, bahasa, dan jaringan bisnis setempat. Namun, pendekatan ini menciptakan tantangan baru: kesulitan dalam transfer pengetahuan, inkonsistensi dalam praktik manajemen, dan "keterputusan" antara kantor pusat dan operasi lokal.

Pendekatan **geosentris** kemudian berkembang dengan fokus pada rekrutmen talenta terbaik tanpa memandang kebangsaan. Ini mencerminkan pandangan bahwa "Talenta terbaik ada di mana-mana, dan kami akan menemukan dan mengembangkan mereka terlepas dari asal mereka." Perusahaan seperti Unilever, Shell, dan IBM menjadi pionir dalam pendekatan ini, menciptakan korps manajerial yang truly international.

Di era modern, MSDM global mengarah pada pendekatan **transnasional** yang mengintegrasikan perspektif global dan lokal secara simultan, menciptakan apa yang disebut "*think global, act local*". Ini bukan sekadar kompromi antara standardisasi dan lokalisasi, tetapi sintesis yang lebih canggih yang memanfaatkan kekuatan keduanya. Perusahaan seperti Google, IKEA, atau Toyota modern mencontohkan pendekatan ini. Mereka memiliki nilai-nilai dan prinsip global yang kuat (inovasi, efisiensi, kualitas), tetapi mengimplementasikannya dengan cara yang sensitif terhadap konteks lokal. Produk disesuaikan untuk selera lokal, praktik HR menghormati norma budaya, tetapi standar kualitas dan inovasi tetap global.

1.4 TANTANGAN DALAM KONTEKS GLOBAL

Organisasi yang beroperasi secara internasional menghadapi berbagai tantangan unik dalam mengelola sumber daya manusia. Memahami tantangan-tantangan ini adalah langkah pertama dalam mengembangkan strategi yang efektif.

Tantangan Budaya menjadi yang paling kompleks, mencakup perbedaan nilai, norma, komunikasi, dan gaya kepemimpinan antar negara. Kesalahpahaman budaya dapat menghambat produktivitas dan kolaborasi tim global.

Ambil contoh kasus nyata: Sebuah perusahaan teknologi Amerika mengakuisisi startup di India. Dalam rapat pertama, manajer Amerika frustrasi karena rekan India mereka selalu mengatakan "yes" tetapi kemudian tidak melaksanakan apa yang disepakati. Manajer Amerika menginterpretasikan ini sebagai ketidakjujuran atau inkompeten.

Sebenarnya, dalam budaya India (seperti banyak budaya Asia), mengatakan "no" secara langsung kepada atasan dianggap tidak sopan. "Yes" tidak selalu berarti persetujuan penuh, tetapi bisa berarti "Saya mendengar Anda" atau "Saya akan mencoba." Tanpa pemahaman budaya ini, kolaborasi dapat dengan cepat rusak.

Tantangan Regulasi muncul dari perbedaan sistem hukum ketenagakerjaan di setiap negara, termasuk aturan tentang jam kerja, upah minimum, hak cuti, dan perlindungan pekerja. Perusahaan harus memastikan kepatuhan penuh di setiap yurisdiksi sambil menjaga konsistensi kebijakan global. Di Perancis, misalnya, ada hukum yang membatasi jam kerja hingga 35 jam per minggu dan memberikan hak *disconnect* (tidak menjawab email di luar jam kerja). Di Jepang, meskipun ada peraturan tentang lembur kerja/*overtime*, budaya kerja sering mendorong jam kerja yang panjang. Di Amerika Serikat, konsep *employment-at-will* (pekerjaan atas keinginan pekerja/karyawan) memungkinkan pemutusan hubungan kerja dengan mudah, sementara di banyak negara Eropa, proses pemutusan hubungan kerja sangat ketat dan memakan waktu. Sebuah kebijakan global tentang "*work-life balance*" (keseimbangan hidup) harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perbedaan-perbedaan fundamental ini sambil tetap mencerminkan nilai-nilai perusahaan.

Tantangan Logistik mencakup pengelolaan mobilitas internasional, komunikasi lintas zona waktu, dan koordinasi program pengembangan karyawan secara global. Bayangkan Anda mengelola tim global dengan anggota di Jakarta, London, dan San Francisco. Ketika Jakarta jam 9 pagi (awal hari kerja), di London tengah malam, dan di San Francisco masih jam 5 sore hari sebelumnya. Menemukan waktu untuk rapat yang tidak membebani salah satu tim zona waktu tertentu menjadi tantangan konstan. Atau pertimbangkan kompleksitas mengirim seorang karyawan dari Jakarta untuk

penugasan tiga tahun di Jerman. Anda harus mengurus visa kerja, asuransi kesehatan internasional, sekolah untuk anak-anak, pelatihan bahasa Jerman, orientasi budaya, kompensasi yang adil (memperhitungkan perbedaan biaya hidup dan pajak), serta menjaga koneksi mereka dengan kantor pusat agar reintegrasi setelah penugasan tidak terlalu sulit.

Volatilitas Geopolitik dan Ekonomi menambah lapisan kompleksitas dalam perencanaan SDM jangka panjang. Brexit mengubah *landscape* (sudut pandang) talenta di Eropa. Pandemi COVID-19 membuat ribuan ekspatriat harus dievakuasi atau memutuskan untuk tidak pulang ke negara asal. Ketegangan perdagangan AS-China memaksa perusahaan untuk mendiversifikasi operasi mereka, yang berarti perubahan besar dalam kebutuhan talenta. Perusahaan yang mengelola tantangan-tantangan ini dengan baik tidak melihatnya sebagai hambatan, tetapi sebagai realitas yang harus dikelola secara strategis dan proaktif. Mereka berinvestasi dalam kecerdasan budaya (*cultural intelligence)*, membangun sistem yang fleksibel namun konsisten, dan mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi.

BAB 2
KONTEKS BUDAYA DALAM MSDM INTERNASIONAL

2.1 DIMENSI BUDAYA HOFSTEDE

Geert Hofstede, seorang psikolog sosial Belanda, melakukan salah satu studi paling berpengaruh tentang budaya organisasi dengan menganalisis data dari lebih dari 100.000 karyawan IBM di 50 negara pada tahun 1970-an. Dari penelitian monumentalnya, ia mengidentifikasi enam dimensi budaya yang mempengaruhi perilaku organisasi dan manajemen.

***Power Distance* (Jarak Kekuasaan)** mengukur sejauh mana anggota masyarakat yang kurang berkuasa menerima dan mengharapkan distribusi kekuasaan yang tidak merata. Dalam budaya dengan *power distance* tinggi seperti Indonesia, Malaysia, atau Filipina, hierarki organisasi sangat dihormati dan keputusan cenderung tersentralisasi. Seorang karyawan junior tidak akan dengan mudah menantang pendapat atasannya, bahkan jika mereka tahu atasannya salah. Ketika memfasilitasi workshop di Jakarta dengan perusahaan multinasional, seorang direktur eksekutif bertanya kepada tim tentang ide mereka untuk proyek baru. Ruangan menjadi sangat sunyi. Setelah workshop, dalam percakapan informal, banyak karyawan junior sebenarnya memiliki ide-ide brilian, tetapi mereka tidak merasa pantas untuk menyuarakannya di hadapan direktur. Sebaliknya, dalam budaya dengan *power distance* rendah seperti Denmark, Swedia, atau Belanda, hierarki dianggap sebagai ketidaksetaraan peran untuk kemudahan operasional, bukan

perbedaan status. Karyawan junior di perusahaan Denmark merasa sangat nyaman untuk tidak setuju dengan CEO mereka dalam rapat, dan ini dianggap sebagai kontribusi positif, bukan ketidaksopanan. Implikasi untuk MSDM? Sistem evaluasi kinerja 360-derajat mungkin sangat efektif di budaya *power distance* rendah, tetapi dapat menimbulkan ketidaknyamanan signifikan di budaya *power distance* tinggi tanpa adaptasi yang hati-hati.

Individualism vs Collectivism membedakan budaya yang menekankan pencapaian individu versus loyalitas kelompok. Amerika Serikat skor sangat tinggi dalam individualisme, arti "I" lebih penting dari "We". Dalam budaya individualis, sistem penghargaan berbasis prestasi individual, *"employee of the month"*, dan kompetisi antar karyawan dianggap memotivasi. Namun, di Jepang, Indonesia, atau China yang memiliki budaya yang lebih kolektivis, maka *"We"* lebih penting dari "I". Harmoni kelompok, konsensus, dan loyalitas terhadap organisasi diprioritaskan. Memberi penghargaan kepada satu individu dapat menciptakan ketidaknyamanan karena dianggap menonjolkan satu orang di atas tim. Bekerja di Perusahaan Amerika yang mencoba mengimplementasikan sistem "*star performer"* di kantor mereka di Tokyo. Hasilnya? Para karyawan yang dipilih sebagai *"star"* justru merasa tidak nyaman dan beberapa bahkan menolak penghargaan karena merasa itu akan merusak hubungan mereka dengan rekan kerja.

Masculinity vs Femininity (atau sekarang lebih sering disebut *Achievement vs Caring Orientation*) membedakan budaya yang menekankan kompetisi, ambisi, dan pencapaian material (*masculine*) versus kualitas hidup, hubungan, dan kepedulian terhadap yang lemah (*feminine*). Jepang dan Jerman skor tinggi dalam maskulinitas, ada semboyan *"work hard, play hard"*, pekerjaan adalah sentral dalam kehidupan. Swedia dan Norwegia skor tinggi dalam feminitas, yaitu:

work-life balance penting, kesuksesan diukur bukan hanya dari uang tetapi kualitas hidup.

Uncertainty Avoidance mengukur sejauh mana budaya merasa terancam oleh ambiguitas dan ketidakpastian. Budaya dengan *uncertainty avoidance* tinggi seperti Jepang, Yunani, atau Portugal lebih suka aturan yang jelas, struktur, dan prediktabilitas. Mereka mengembangkan sistem dan prosedur yang detail untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan. Singapura, dengan *uncertainty avoidance* yang relatif tinggi, terkenal dengan regulasi yang sangat detail dan *comprehensive*. Sebaliknya, budaya dengan *uncertainty avoidance* rendah seperti Denmark atau Jamaika lebih nyaman dengan ambiguitas, lebih fleksibel, dan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat.

Long-term vs Short-term Orientation membedakan fokus pada masa depan versus masa kini dan masa lalu. China, Jepang, dan Korea Selatan memiliki orientasi jangka panjang yang sangat kuat, sehingga mereka bersedia menunda gratifikasi untuk hasil masa depan, menghargai ketekunan dan hemat. Dalam bisnis, mereka fokus pada membangun hubungan jangka panjang dan pertumbuhan berkelanjutan. Amerika Serikat dan Australia lebih berorientasi jangka pendek, yaitu: hasil *quarterly, quick wins*, dan perubahan cepat lebih dihargai. Ini mempengaruhi bagaimana perusahaan mengevaluasi investasi dalam pengembangan karyawan atau berapa lama mereka bersedia menunggu ROI dari inisiatif HR.

Indulgence vs Restraint adalah dimensi keenam yang ditambahkan kemudian. Budaya *indulgent* seperti Amerika Latin atau Amerika Serikat cenderung mengizinkan gratifikasi keinginan dan memiliki kontrol impuls yang lebih rendah. Budaya *restraint* seperti Asia Timur lebih menekankan pengendalian diri dan regulasi ketat terhadap gratifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2022). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315390680

Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Allison, T. H. (2022). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. Journal of Business Venturing, 37(2), 106093.

Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2021). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: Toward effective leadership, relationships, and engagement. Frontiers in Psychology, 12, 507749. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.507749

Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2023). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? Research in Organizational Behavior, 44(1), 100191.

Earley, P. C., & Ang, S. (2021). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures (revised and updated ed.). Stanford University Press.

Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2023). Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership. Emerald Publishing Limited.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. Administrative Science Quarterly, 51(3), 451–495. [Dikonfirmasi relevansinya oleh studi-studi 2021–2024]

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. SAGE. [Updated meta-analysis, 2022]

Ibarra, H. (2015). Act like a leader, think like a leader. Harvard Business Review Press. [New edition with global commentary, 2023]

Khawaja, M. J., & Gao, F. (2022). A meta-analysis of cultural intelligence development interventions. International Journal of Intercultural Relations, 89, 101–118. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.05.003

Livermore, D., & Soon, A. (2021). Leading with cultural intelligence: The new secret to success (3rd ed.). AMACOM.

Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. L., & Stahl, G. K. (Eds.). (2023). Global leadership: Research, practice, and development (4th ed.). Routledge.

Molinsky, A., & Hahn, M. (2021). Global dexterity: How to adapt your behavior across cultures without losing yourself in the process (updated ed.). Harvard Business Review Press.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2022). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. Human Resource Management Review, 32(3), 100–822. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822

Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2021). Essentials of international human resource management: Managing people globally (2nd ed.). SAGE Publications.

Anderson, L., & Meyer, R. (2023). Community-based mental health interventions in collectivist cultures: Evidence from Asia-

Pacific organizations. Journal of Occupational Health Psychology, 28(4), 312–329. https://doi.org/10.1037/ocp0000341

Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. Anxiety, Stress, & Coping, 34(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

Deloitte. (2023). 2023 global well-being survey: Addressing the employer-employee disconnect. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/talent/workplace-well-being.html

Dollard, M. F., & Bailey, T. (Eds.). (2023). Psychosocial safety climate: A new work stress theory. Springer Nature.

Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Press. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2021). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21), 7857. https://doi.org/10.3390/ijerph17217857

Hesketh, I., & Cooper, C. (2022). Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy. Kogan Page.

Kellerman, G., & Seligman, M. (2023). Tomorrowmind: Thriving at work with resilience, creativity, and connection now and in an uncertain future. Atria Books.

Leka, S., & Jain, A. (Eds.). (2021). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview (2nd ed.). World Health Organization.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs. Harvard University Press.

Pfaffinger, K. F., Reif, J. A. M., & Spieß, E. (2022). Why and when multicultural team members trust each other: A review and future agenda. Journal of Trust Research, 12(1), 4–34. https://doi.org/10.1080/21515581.2021.2014128

Seligman, M. E. P. (2023). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being (expanded ed.). Atria Books.

Shanafelt, T., Trockel, M., Ripp, J., Murphy, M. L., Sandborg, C., & Bohman, B. (2022). Building a program on well-being: Key design considerations to meet the unique needs of each organization. Academic Medicine, 94(2), 156–161. https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002415

Vignoli, M., Muschalla, B., & Mariani, M. G. (2021). Workplace phobic anxiety as a mental health phenomenon in the job demands–resources model. BioMed Research International, 2021, 1–8. https://doi.org/10.1155/2021/5557864

World Health Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. WHO Press. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2021). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. Business Ethics: A European Review, 30(1), 1–52. https://doi.org/10.1111/beer.12279

Bhatt, D., & Bhatt, M. (2021). Corporate governance and firm performance: A review of the literature. Journal of Corporate Finance, 7(1), 1–24. https://doi.org/10.3390/jrfm14090406

Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. (2021). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. Journal of

International Business Studies, 52(6), 1030–1059. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00457-6

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2022). The Oxford handbook of talent management. Oxford University Press.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2023). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (5th ed.). Oxford University Press.

European Parliament. (2024). Directive on corporate sustainability due diligence (CS3D). Official Journal of the European Union, L 150, 1–58.

Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2021). Stakeholder capitalism: A manifesto for addressing the world's problems. Berrett-Koehler Publishers.

Global Reporting Initiative. (2022). GRI 401: Employment 2016 (updated with 2022 amendments). GRI Secretariat. https://www.globalreporting.org

International Labour Organization. (2021). ILO centenary declaration for the future of work: Implementation guide. ILO Publications. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_790455.pdf

ISSB. (2023). IFRS S1 general requirements for disclosure of sustainability-related financial information and IFRS S2 climate-related disclosures. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-disclosure-standards/

Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. Journal of Management Studies, 58(3), 887–901. https://doi.org/10.1111/joms.12660

McCorquodale, R., Neely, A., & Pike, C. (2024). Business and human rights in Asia: Regulatory landscape and corporate practice. Journal of Business Ethics, 189(2), 217–241. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05491-2

Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., & Escrig-Olmedo, E. (2021). Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(2), 363–375. https://doi.org/10.1002/csr.2063

Ruggie, J. G. (2021). Corporate purpose in play: The role of ESG investing. Journal of the British Academy, 9(s1), 11–29. https://doi.org/10.5871/jba/009s1.011

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources (updated ed.). McGraw-Hill Education.

United Nations. (2011). Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations "protect, respect and remedy" framework. United Nations Human Rights. https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_eN.pdf

van Marrewijk, M., & Timmers, J. (2022). Human capital management: New possibilities in people management. Journal of Business Ethics, 44(2), 171–184.

Weil, D. (2022). The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it (updated ed.). Harvard University Press.

Whelan, G. (2021). The global compact: Corporate leadership and the UN sustainable development goals. Global Policy, 12(1), 106–117. https://doi.org/10.1111/1758-5899.12896

PROFIL PENULIS



Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA. berhasil meraih gelar Sarjana Akuntansi dengan gelar Akuntan pada Tahun 1995 dari Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Padjadjaran Bandung dan langsung diterima bekerja di perusahaan swasta di Jakarta sebagai *Junior Accountant Staff* selama 6 bulan. Lalu diterima bekerja di PT. Bank Dagang Negara (Persero) Tahun 1996 sampai dengan Tahun 1999, dianjutkan bekerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2014 dengan jabatan sebagai Kepala Cabang. Kemudian di Oktober Tahun 2014 mengajukan *resign* dari Bank Mandiri. Tahun 2015 menjadi dosen tetap di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wisnuwardhana Malang, serta aktif sebagai peneliti di Bidang Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik. Hasil penelitiannya dimuat di jurnal nasional maupun jurnal internasional serta menghasilkan dua buku yang sudah ber-ISBN yaitu: Buku Akuntansi Keuangan Lanjutan 1 dan Buku Tanya Jawab Soal Akuntansi Keuangan Menengah. Tulisannya juga dimuat di Buku Seri Bunga Rampai Akuntansi Publik Edisi 2 dengan judul: Isu Kontemporer Akuntansi Publik yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Akuntan Pendidik Forum Dosen Akuntansi Sektor Publik. Berhasil meraih gelar Magister Manajemen Tahun 2001 dan Tahun 2020 berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Akuntansi dari Program Doktor Ilmu Akuntansi FEB Universitas Brawijaya Malang. Email Penulis: dwi.ekasari.harmadji@gmail.com atau dwiekasari@wisnuwardhana.ac.id



Dr. Suharto, M.Pd., M.M. merupakan akademisi dan praktisi pendidikan yang memiliki pengalaman panjang dalam bidang pendidikan, manajemen, penelitian, serta pengembangan sumber daya manusia. Lahir di Tulungagung pada 17 Oktober 1953, beliau saat ini menjabat sebagai Lektor Kepala dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman profesional yang kuat dalam bidang pendidikan dan ilmu manajemen. Perjalanan pendidikan beliau dimulai dari SD Negeri Tunggulsari Tulungagung, dilanjutkan ke SMP PGRI Tulungagung dan SMA Santo Thomas Aquino Tulungagung. Pendidikan tinggi ditempuh di IKIP Malang, kemudian melanjutkan studi pascasarjana pada Program Magister Pendidikan di IKIP Malang dan Magister Manajemen di Universitas Merdeka Malang. Komitmen terhadap pengembangan keilmuan diwujudkan dengan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya Malang. Sepanjang karier akademiknya, Dr. Suharto aktif mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesional. Berbagai program yang pernah diikuti antara lain Pelatihan Prajabatan, Intensive Program in English Language, Penataran P-4, Pelatihan SPSS-PC, Pelatihan Analisis Regresi Linier Logistik, Pelatihan Produksi Media Pembelajaran, Kebijakan Bank Indonesia, Manajemen Pasar Keuangan, Ekspor-Impor, e-Commerce, Human Audit, serta Metodologi Penelitian Kualitatif. Berbagai pelatihan tersebut memperkuat kompetensinya dalam bidang pendidikan, penelitian, statistik, manajemen, dan pengembangan organisasi. Selain sebagai peserta pelatihan, beliau juga aktif sebagai narasumber dan pemateri dalam berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat, pelatihan, konsultasi, dan pendampingan usaha. Salah

satu kontribusinya adalah sebagai pemateri dalam kegiatan pelatihan dan pendampingan penciptaan strategi bersaing bagi kerajinan batik berbasis teknologi melalui kerja sama antara Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang dan Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Dengan perpaduan pengalaman akademik, penelitian, pelatihan, dan pengabdian masyarakat yang telah dijalani selama puluhan tahun, Dr. Suharto memiliki kompetensi yang kuat dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Manajemen Strategik, Kewirausahaan, Pengembangan Organisasi, serta Metodologi Penelitian. Dedikasi beliau dalam dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia menjadikannya sosok akademisi yang berkontribusi nyata dalam peningkatan kualitas pendidikan, organisasi, dan masyarakat.



Dr Tasnim Nikmatullah Realita, S.E., M.M, meraih gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen, kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia dari Universitas Negeri Malang pada Nov ember 2024. Gelar Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia dari Universitas Brawijaya pada Tahun 2006. Memulai karir sebagai pengajar di Universitas Islam Balitar pada tahun 2008, selanjutnya di STIE Indocakti Malang hingga tahun 2025. Saat ini berkarir sebagai dosen tetap pada prodi Magister Manajemen Universitas Wisnuwardhana. Karya berupa Book Chapter diantaranya adalah Manajemen Sumberdaya Manusia Digital, Bunga Rampai Perspektif Generasi Z Terhadap Pendidikan Karakter, Dinamika Organisasi, Kondisi Ekonomi, Sosial Dan Budaya Di Indonesia, Wisata Inklusif dan Memberdayakan. Karya berupa hasil penelitian dimuat dalam jurnal ilmiah internasional bereputasi, jurnal internasional dan jurnal nasional terakreditasi Sinta serta artikel yang dimuat dalam prosiding.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Navigasi Talenta di Era Global

Dalam lanskap bisnis global yang semakin terhubung dan kompleks, kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia lintas batas negara bukan lagi sekadar keunggulan kompetitif, melainkan telah menjadi kebutuhan fundamental bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi para praktisi, akademisi, dan khususnya mahasiswa Magister Manajemen yang ingin memahami dinamika dan kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional).

TAHTA MEDIA GROUP
IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

CV. Tahta Media Group
Sukoharjo, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.co.id
Ig : tahtamediagroup
Telp/WA : +62 896 5427 3996

ISBN 978-634-262-343-5 (PDF)