

Pengaruh Perbedaan Budaya dan Kondisi Ekonomi Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan Multinasional

Dora Iccabela Sitanggang⁽¹⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
sitanggangdora63@gmail.com

Sally Syahfitri⁽²⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
sallysyahfitri799@gmail.com

Meia Syahvani Ardhana⁽³⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
syahvanimeia@gmail.com

Yunita Simanjuntak⁽⁴⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
yunitasimanjuntak2@gmail.com

Aprilia Zendrato⁽⁵⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
aprilianzendrato@gmail.com

Wilchan Robain⁽⁶⁾

Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan (UNPAB) Indonesia;
wilchan_robain@dosen.pancabudi.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of cultural differences and economic conditions on human resource management in multinational companies. In an increasingly complex era of globalization, multinational companies face significant challenges related to cultural differences and varying economic conditions in the countries where they operate. The analysis results indicate that cultural differences can influence human resource management policies, impacting employee performance and productivity. Additionally, economic conditions including income levels, inflation, and purchasing power also play a crucial role in managerial decision-making regarding human resource management. A library research method was employed to gather and analyze various relevant information sources, providing new insights into the importance of integrating local culture and economic conditions in human resource management practices. This study recommends that multinational companies focus more on adjusting compensation policies and developing effective organizational culture to achieve optimal performance. Therefore, this research is expected to contribute to a better understanding of human resource management practices at the global level.

Keywords: culture; economic conditions; human resources; multinational companies.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh perbedaan budaya dan kondisi ekonomi terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional. Dalam era globalisasi yang semakin kompleks, perusahaan multinasional menghadapi tantangan signifikan terkait perbedaan budaya dan kondisi ekonomi yang bervariasi di berbagai negara tempat mereka beroperasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan

manajemen SDM, yang berdampak pada kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, kondisi ekonomi termasuk tingkat pendapatan, inflasi, dan daya beli masyarakat juga berperan penting dalam pengambilan keputusan manajerial terkait pengelolaan SDM. Metode penelitian pustaka digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber informasi yang relevan, memberikan wawasan baru mengenai pentingnya integrasi antara budaya lokal dan kondisi ekonomi dalam praktik manajemen SDM. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan multinasional lebih fokus pada penyesuaian kebijakan kompensasi dan pengembangan budaya organisasi yang efektif untuk mencapai kinerja optimal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman tentang praktik pengelolaan sumber daya manusia di tingkat global.

Kata kunci: budaya; kondisi ekonomi; sumber daya manusia; perusahaan multinasional.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini yang semakin mendalam, perusahaan multinasional menghadapi tantangan yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mereka. Salah satu isu utama yang muncul adalah perbedaan budaya dan kondisi ekonomi yang bervariasi di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi. Perbedaan ini sering kali mempengaruhi kebijakan manajemen SDM, yang dapat berdampak signifikan pada kinerja dan produktivitas karyawan.

Fenomena ini terlihat dari banyaknya perusahaan multinasional yang mengalami kesulitan dalam mencapai target kinerja yang diharapkan. Misalnya, survei menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan di cabang internasional sering kali lebih rendah dibandingkan dengan cabang domestik. Hal ini menunjukkan adanya ketidakcocokan antara nilai-nilai budaya lokal dan praktik manajemen SDM yang diterapkan oleh perusahaan. Selain itu, kondisi ekonomi yang berbeda seperti tingkat pendapatan, inflasi, dan daya beli masyarakat juga berperan penting dalam mempengaruhi keputusan manajerial terkait pengelolaan SDM.

Budaya organisasi yang merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya ini terbentuk melalui karakteristik individu, etika, hubungan kerja, dan struktur organisasi (Sesariza, 2020). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya sangat penting bagi perusahaan multinasional untuk merumuskan strategi manajemen SDM yang efektif.

Kondisi ekonomi juga memainkan peran krusial dalam pengelolaan SDM. Kondisi ekonomi mencakup berbagai aspek seperti pendapatan, tabungan, utang, serta sikap terhadap belanja, yang semuanya sangat mempengaruhi kebutuhan hidup sehari-hari. Perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi mereka dengan kondisi ekonomi lokal agar dapat menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh perbedaan budaya dan kondisi ekonomi terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional. Dengan memahami dinamika ini, diharapkan perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam mengelola SDM mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini akan memberikan wawasan baru mengenai pentingnya integrasi antara budaya lokal dan kondisi ekonomi dalam praktik manajemen SDM di tingkat global.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode penelitian pustaka (library research), yang berfungsi sebagai pendekatan utama untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh perbedaan budaya dan kondisi ekonomi terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengakses dan menganalisis berbagai sumber informasi yang relevan dan terpercaya.

Dalam proses pencarian literatur, peneliti melakukan serangkaian langkah sistematis yang mencakup identifikasi sumber dengan menentukan topik literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Peneliti mengumpulkan sumber literatur dari buku, jurnal ilmiah, dan artikel terkait budaya, kondisi ekonomi, serta pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan multinasional. Untuk meningkatkan ketelitian proses penelitian, peneliti menggunakan kriteria pencarian yang spesifik,

termasuk pemilihan kata kunci seperti "budaya", "kondisi ekonomi", "sumber daya manusia", dan "perusahaan multinasional".

Metode ini memberikan dasar yang kuat bagi penelitian karena peneliti dapat mengekstrak informasi mendalam untuk mendukung kesimpulan dan argumen. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan pemahaman baru mengenai pentingnya perbedaan budaya dan kondisi ekonomi dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan multinasional.

LANDASAN TEORI

1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah: "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*" Diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Adapun pendapat dari (Sesariza, 2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku setiap anggota dalam suatu organisasi yang mencerminkan karakteristik organisasi tersebut dan juga yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, yaitu: *Personal and professional characteristics of people within the organization (characteristics of organizational members), organizational ethics, the employment relationship, and organizational structure.*

Dari pendapat teoritis diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan makna bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya ini terbentuk melalui karakteristik individu, etika, hubungan kerja, dan struktur organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi pedoman perilaku tetapi juga mempengaruhi komitmen dan kinerja anggota dalam mencapai tujuan bersama.

Studi oleh (Novia & Mulyanto, 2024) menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi budaya antar industri, perusahaan dalam industri yang sama cenderung memiliki profil budaya yang serupa, menggarisbawahi pentingnya memahami dinamika budaya organisasi dalam konteks global. Budaya organisasi juga berperan penting dalam menarik dan mempertahankan talenta.

2. Kondisi Ekonomi

Secara konsep, ekonomi dalam istilah merupakan studi tentang bagaimana suatu masyarakat memilih untuk menggunakan sumber-sumber daya untuk menghasilkan atau memproduksi barang-barang dan jasa-jasa serta mendistribusikan barang dan jasa tersebut kepada masyarakat untuk dikonsumsi (Anoraga, 2024). Kondisi ekonomi merupakan suatu keadaan presentase ekonomi keluarga yang bisa diukur dari penggunaan finansial dalam periode tertentu. Kondisi ekonomi meliputi pendapatan yang bisa dibelanjakan, tabungan atau kekayaan, utang, kemampuan dan sikap terhadap belanja sangat mempengaruhi kebutuhan hidup sehari-hari.

Menurut Abdulsyani, bahwa ukuran atau kriteria yang bisa dipakai untuk membedakan anggota masyarakat kedalam kelas ekonomi yang berbeda. Kelas ekonomi yang dimaksud adalah jenis aktivitas ekonomi, pendapatan, tingkat pendidikan, tipe rumah tinggal, jenis kegiatan rekreasi jabatan dalam berbagai organisasi dan sebagainya.

Kondisi ekonomi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Tingkat Pendapatan mencakup semua penghasilan yang diterima oleh kepala keluarga dan anggota lainnya, baik dalam bentuk uang maupun barang. Menurut Sumardi, tingkat pendidikan berpengaruh pada pendapatan; individu dengan pendidikan tinggi cenderung mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan pendapatan yang lebih besar, sedangkan mereka yang berpendidikan rendah biasanya memiliki pendapatan yang lebih kecil.

2. Tingkat Pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan potensi individu. Keluarga dengan tingkat pendidikan yang baik umumnya memiliki keadaan ekonomi yang lebih baik. Pendidikan membantu individu untuk mendapatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan peluang kerja.

3. Pemilikan Kekayaan atau Fasilitas Kekayaan dalam bentuk barang dan fasilitas, seperti kendaraan pribadi dan barang berharga lainnya, juga mempengaruhi keadaan ekonomi. Pemilikan ini mencerminkan kemampuan keluarga untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

4. Jenis Tempat Tinggal menggambarkan tingkat ekonomi seseorang. Keluarga dengan keadaan ekonomi tinggi biasanya tinggal di rumah permanen, sedangkan keluarga dengan kondisi ekonomi menengah ke bawah cenderung tinggal di rumah semi permanen atau tidak permanen.

Kondisi ekonomi dalam perusahaan multinasional sangat dipengaruhi oleh berbagai aspek lingkungan yang kompleks, termasuk kebijakan perpajakan, strategi penetrasi pasar, dan dinamika budaya. Kondisi ekonomi perusahaan multinasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan kinerja dan strategi bisnis di pasar global. Pertama, faktor eksternal seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan suku bunga memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Dan faktor internal seperti struktur organisasi, budaya kerja, dan etos kerja karyawan.

3. Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menurut (Krismayanti, 2024) adalah serangkaian praktik yang dirancang untuk memaksimalkan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep dasar ini mencakup berbagai fungsi seperti perekrutan, pelatihan, pengelolaan kinerja, pengembangan karier, serta kesejahteraan karyawan. Tujuan utama manajemen SDM adalah menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis.

Menurut Iswarni N pada jurnalnya, mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada pengelolaan individu dalam sebuah organisasi. (Iswarni et al., 2024) mengungkapkan bahwa hal ini mencakup berbagai fungsi penting terkait sumber daya manusia, seperti perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, pengaturan kompensasi dan manfaat, serta pengelolaan hubungan antar karyawan. Tujuan utamanya adalah memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar perusahaan dapat mencapai kinerja optimal.

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan yang berfokus pada pengelolaan dan pengembangan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

4. Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang memiliki operasi-operasi yang signifikan di dua atau lebih negara secara bersamaan, namun keputusan utama dan kontrolnya dilakukan oleh perusahaan di negara asalnya, sedangkan menurut Shapiro dalam M. Faisal, perusahaan multinasional adalah perusahaan yang beroperasi (memproduksi dan menjual barang atau jasanya) di lebih dari satu negara. Perusahaan ini terdiri dari perusahaan induk (parent company) yang berlokasi di negara asalnya dan memiliki paling sedikit lima atau enam perusahaan afiliasi / subsidiary (anak perusahaan) di luar negeri, secara khas dengan suatu interaksi derajat yang tinggi atau saling terkait antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya (Nuraini dan Marsono, 2024).

Dalam jurnal (Nurfatmala et al., 2023) mengungkapkan Perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang terdiri dari beberapa perusahaan yang memberikan peluang dalam menanam modal asing serta memuat kegiatan dengan nilai entitas yang bertambah terus dalam sebuah negara. Perusahaan multinasional ini yang sangat besar memiliki dana yang melewati dana banyak negara mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global.

Karakteristik dari perusahaan multinasional yang diintegrasikan dengan perusahaan domestic juga akan menimbulkan banyak penilaian atau persepsi karena keduanya memiliki entitas yang berbeda-beda. Kegiatan yang melibatkan perusahaan multinasional ini banyak mengajak peranan dari pihak lain sehingga implementasinya membutuhkan banyak regulasi maupun kebijakan untuk mengatur perkembangan tersebut. Adanya kegiatan transaksi yang dilakukan harus diutamakan mengenai situasi pasar serta keberadaan harga pasar yang telah diatur sedemikian rupa untuk mengimbangi keberadaan pasar domestic. Regulasi mengenai perpajakan yang ada di perusahaan multinasional juga perlu dikembangkan kajiannya guna mengantisipasi kekeliruan dalam penerapan aktivitas atau kegiatan tertentu. Beberapa contoh perusahaan multinasional di Indonesia antara lain PT Indofood, PT Toyota, PT Astra dan PT Multi Bintang.

HASIL

1. Perbedaan Budaya

Budaya memberi pengaruh yang kuat terhadap praktik bisnis perusahaan skala internasional (Sentoso et al., 2023). Di tahun-tahun ini para eksekutif telah mengidentifikasi "Perbedaan Budaya" sebagai masalah yang paling serius mempengaruhi penjualan dan operasi bisnis internasional mereka. Peraturan pemerintah negara lain juga konsisten disebutkan sebagai masalah. Budaya mempengaruhi bagaimana para pekerja menanggapi gaji dan insentif non-bayar, bagaimana mengatur perusahaan, dan bahkan bagaimana eksekutif menyusun dan menerapkan strategi bisnis internasionalnya. Adapun elemen-elemen budaya yang memiliki pengaruh terhadap lingkup internasional adalah: materi hidup (*Material Life*), bahasa, interaksi sosial, estetika, agama, pendidikan, dan nilai-nilai.

A. Materi Hidup (*Material life*) Komponen utama dari kebudayaan adalah aspek materialnya. Kehidupan material terutama mengacu pada teknologi yang digunakan untuk memproduksi, mendistribusikan, dan mengonsumsi barang dan jasa dalam masyarakat. Perbedaan dalam lingkungan material menjelaskan mengenai perbedaan dalam tingkat dan jenis permintaan barang konsumsi.

B. Bahasa (*Language*) Bahasa merupakan tantangan yang dihadapi oleh SDM internasional. Bahasa sering digambarkan sebagai elemen yang paling penting dalam melakukan interaksi sosial. Bahasa merupakan sarana yang digunakan untuk berkomunikasi dan berinteraksi di dalam lingkungan.

C. Interaksi sosial Sebuah aspek penting dari budaya adalah interaksi sosial antara orang-orang. Interaksi sosial mengacu pada cara di mana anggota masyarakat berhubungan satu sama lain. Mungkin ungkapan yang paling penting dari interaksi sosial adalah konsep kekerabatan. Konsep ini bervariasi secara dramatis di seluruh masyarakat.

D. Estetika mengacu pada ide-ide dan persepsi bahwa budaya sangat menjunjung tinggi keindahan dan rasa yang baik. Di wilayah Asia-Pasifik, ekspresi estetika didorong oleh tiga prinsip: (1) kompleksitas dan dekorasi (berbagai bentuk, bentuk, dan warna), (2) harmoni dan pandangan mengenai alam (misalnya, pegunungan, bunga, pohon-pohon).

E. Agama memainkan peran penting dalam banyak masyarakat. Ketika agama adalah bagian penting dari kehidupan konsumen, perusahaan harus dapat menyadarinya.

F. Pendidikan adalah salah satu instrumen utama untuk penyaluran budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dua aspek pendidikan yang penting bagi SDM internasional adalah tingkat pendidikan dan kualitas pendidikan tersebut. Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas dari pendidikan. Pendidikan merupakan suatu jembatan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

G. Sistem Nilai Semua budaya memiliki sistem nilai yang membentuk masyarakat norma dan standar. Norma-norma mempengaruhi sikap masyarakat terhadap obyek dan kode perilaku. Dari sudut pandang internasional, sistem nilai masyarakat memiliki kedudukan yang sangat penting.

2. Dampak Kondisi Ekonomi

kondisi ekonomi di negara tempat perusahaan beroperasi memiliki dampak besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks perusahaan multinasional, kondisi ekonomi mencakup berbagai aspek seperti inflasi, suku bunga, dan daya beli masyarakat. Ketika kondisi ekonomi membaik, permintaan terhadap produk dan layanan meningkat, yang dapat mendorong perusahaan untuk meningkatkan jumlah karyawan dan memberikan kompensasi yang lebih baik. Sebaliknya, dalam kondisi ekonomi yang buruk, perusahaan mungkin terpaksa melakukan pemotongan biaya, yang dapat berdampak negatif pada gaji dan manfaat bagi karyawan.

Perusahaan multinasional (MNC) memiliki pendapatan yang sangat bervariasi, tergantung pada ukuran, industri, dan lokasi operasional mereka. Menurut data dari OECD, perusahaan multinasional dengan pendapatan minimum sebesar USD 750 juta diwajibkan untuk menyampaikan laporan Country-by-Country Reporting (CbCR), yang mencakup informasi tentang laba sebelum pajak, pajak yang dibayarkan, dan pendapatan dari pihak terkait serta tidak terkait¹. Laporan ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sering kali memanfaatkan celah dalam aturan pajak internasional untuk memindahkan keuntungan ke yurisdiksi dengan tarif pajak rendah, yang dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara lokasi laporan laba dan kegiatan ekonomi yang sebenarnya.

Tingkat pendapatan merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keadaan ekonomi di dalam perusahaan multinasional. Pendapatan yang diterima oleh karyawan, baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, sangat berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan. tingkat pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap pendapatan; individu dengan pendidikan tinggi cenderung mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan pendapatan yang lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan multinasional perlu memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan dalam strategi rekrutmen dan pengembangan SDM mereka.

3. Strategi Pengelolaan SDM di Perusahaan Multinasional

(Asiva Noor Rachmayani, 2015) Persaingan dalam bisnis saat ini dihadapkan pada situasi yang dicirikan oleh volatilitas/ *volatility*, ketidakpastian/ *uncertainty*, kompleksitas/ *complexity*, dan ambiguitas/ *ambiguity* (VUCA). Globalisasi, disrupsi ekonomi, teknologi, keberlanjutan (*sustainability*), dan lain-lain menambah kompleks persaingan yang harus dihadapi perusahaan multinasional termasuk sumber daya manusianya.

diketahui bahwa ada lima perbedaan antar negara yang memengaruhi praktik MSDM Internasional, yakni: budaya, hubungan kerja, ekonomi, hukum, dan politik. Dengan demikian SDM internasional harus memiliki kompetensi yang berbeda dengan SDM domestik karena lingkungan kerjanya lebih kompleks.

Dalam perusahaan multinasional, pembagian kompetensi SDM sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja yang beragam. Pembagian tugas berbasis kompetensi adalah strategi yang efektif dalam mengoptimalkan potensi SDM.

1. Menyesuaikan diri (*Adjustment*).

Kemampuan melakukan penyesuaian diri sesungguhnya berlaku bagi siapa saja yang ditempatkan di luar negeri selaku SDM internasional, namun hal ini lebih diperlukan bagi ekspatriat. **Penyesuaian ekspatriat (*expatriate adjustment*)** merujuk pada tingkat kenyamanan dan kurangnya stres karena menjadi ekspatriat. Terdapat tiga bentuk penyesuaian penting bagi ekspatriat, yakni: penyesuaian budaya, penyesuaian kerja, dan penyesuaian dan penyesuaian interaksi. **Pertama, penyesuaian budaya (*cultural adjustment*)**, yakni kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya baru di tempat hidup sekarang ini seperti penyesuaian terhadap transportasi, hiburan, sistem kesehatan, pendidikan, dan kondisi kehidupan secara umum. **Kedua, penyesuaian kerja (*work adjustment*)**, yakni penyesuaian yang melibatkan perasaan nyaman seseorang di tempat kerja dan dengan tugas yang baru. **Ketiga, penyesuaian interaksional (*interactional adjustment*)** adalah kenyamanan yang dirasakan dengan berinteraksi dengan individu lokal di dalam atau di luar pekerjaan. Dengan kata lain, sukses sebagai ekspatriat tidak hanya bergantung pada perasaan nyaman di tempat kerja, tetapi juga pada pencapaian kenyamanan dengan interaksi antarpribadi dan dengan kondisi kehidupan secara umum.

2. Bahasa Asing dan Komunikasi.

Kemampuan berbahasa asing menjadi salah satu keterampilan penting bagi individu yang bekerja dalam lingkungan internasional, karena dapat Prinsip dasarnya adalah mengidentifikasi kompetensi individu pekerja dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja. memfasilitasi komunikasi dengan rekan kerja, tim global, klien, dan pelanggan di berbagai belahan dunia. SDM internasional harus memiliki keahlian dalam berbicara, membaca, dan menulis dalam bahasa asing yang umum digunakan dalam konteks kerja internasional.

3. Kemampuan Multibudaya.

SDM internasional perlu memiliki kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan keragaman budaya di berbagai negara, termasuk perbedaan dalam kepercayaan, nilai, asumsi, dan praktik bisnis. Kemampuan untuk bekerja di berbagai konteks budaya akan membantu SDM internasional dalam membangun hubungan bisnis yang positif dan mengembangkan kolaborasi yang efektif di antara tim kerja internasional.

4. Kepemimpinan Global.

Kepemimpinan global adalah kemampuan untuk secara efektif memimpin tim internasional dalam lingkungan kerja yang kompleks dan beragam. SDM internasional perlu memiliki keterampilan dalam mengembangkan visi yang jelas, berani mengambil risiko, memotivasi tim kerja, mengelola konflik,

fleksibilitas dalam memecahkan masalah, dan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, klien, dan pelanggan di berbagai belahan dunia.

5. Analisis Bisnis.

Kemampuan analisis bisnis sangat penting bagi SDM internasional karena ketepatan dalam mengambil keputusan bisnis internasional membutuhkan ketajaman analisis tren bisnis, lingkungan internal, eksternal dan global. SDM internasional harus memiliki kemampuan untuk menganalisis data dan informasi terkait bisnis internasional seperti pasar, produk, keuangan, kondisi ekonomi dan politik, hukum, dan persaingan.

1. Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. (Setyawasih et al., 2022) Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut diperkerjakannya tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja personil dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil. Penghargaan dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. **Intrinsic reward** atau penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang berkaitan dengan sifat organisasi dan desain dari pekerjaan yang dilakukan seseorang. Hal tersebut berasal dari dalam individu sendiri dan menggambarkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya serta kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan yang dilakukannya.
2. **Extrinsic reward** atau penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang berdasarkan kinerja dan penghargaan ini adalah penghargaan yang diberikan kepada seseorang sebagai pengakuan atas pekerjaan yang dilakukannya dengan baik.

Sistem penghargaan dan pengakuan adalah salah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Strategi ini melibatkan sistem reward yang adaptif dengan budaya lokal dan kondisi ekonomi tempat operasi.

2. Pelatihan Internasional

(Ummah, 2019) Pelatihan internasional adalah strategi yang berguna untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam lingkup global. Melalui program pelatihan ini, pekerja dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan industri global. Banyak perusahaan multinasional (MNC) yang meragukan manfaat pelatihan, namun bagi ekspatriat pelatihan merupakan hal yang sangat penting. (Joanna Minkiewicz Jody Evans, 2007) Dengan adanya pelatihan akan menunjukkan bahwa perusahaan peduli dan mau membantu ekspatriat dan pasangan yang agar dapat menyesuaikan pekerjaan dan kehidupan mereka di negara lain.

1. **Pelatihan Keterampilan Lintas Budaya**, Bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perbedaan budaya dan cara berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dari latar belakang budaya yang berbeda.
2. **Pelatihan Bahasa**, Fokus pada meningkatkan kemampuan komunikasi karyawan dalam bahasa yang digunakan di negara tempat mereka bekerja.
3. **Pelatihan Kepemimpinan Global**, Fokus pada pengembangan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin tim multikultural dan mengelola operasi di berbagai negara.
4. **Pelatihan Teknologi Informasi Global**, membimbing karyawan untuk memahami dan dapat menggunakan informasi teknologi yang digunakan di seluruh organisasi global.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa perbedaan budaya dan kondisi ekonomi memiliki pengaruh signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional. Dalam konteks globalisasi yang semakin kompleks, perusahaan menghadapi tantangan dalam mencapai target kinerja yang diharapkan akibat perbedaan budaya dan kondisi ekonomi yang bervariasi di berbagai negara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai-nilai lokal dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, ketidakcocokan antara budaya organisasi dan budaya lokal dapat menyebabkan penurunan kinerja, serta kesulitan

dalam mempertahankan talenta. Selain itu, kondisi ekonomi yang berbeda—termasuk tingkat pendapatan, inflasi, dan daya beli masyarakat—juga berperan penting dalam mempengaruhi kebijakan manajemen SDM. Perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi mereka dengan kondisi ekonomi lokal agar dapat menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang pentingnya integrasi antara perbedaan budaya dan kondisi ekonomi dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan multinasional. Oleh karena itu, manajemen perlu lebih fokus pada penyesuaian kebijakan kompensasi dan pengembangan budaya organisasi yang efektif sebagai strategi untuk mencapai kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiva Noor Rachmayani. (2015). *No Analisis Struktur Kovarians terkait Indikator Kesehatan yang Berhubungan dengan Kesehatan Subjektif pada Lansia yang Tinggal di Rumah*.
- Iswarni, N., Rizky, C., Samsura, F., Pembangunan, U., & Budi, P. (2024). *Pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam aspek lingkup pekerjaan*. 4(2), 3–7.
- Joanna Minkiewicz Jody Evans, K. B. dan F. M. (2007). *Deakin Research Online Online*. 2007, *Interrelationships between Innovation and Market Orientation in SMEs, Management Research News, Vol. 30, No. 12, Pp. 878-891., 30(12), 878–891*.
- Krismayanti, Y. (2024). *Implementasi Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja di Perusahaan Multinasional*. 1(3), 970–986.
- Novia, V., & Mulyanto, H. (2024). HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MULTI NASIONAL. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1192, 304–317.
- Nuraini dan Marsono. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Thin Capitalization Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(3), 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Nurfatmala, Neneng Fitriah, Riska Komalasari, Sarip Hidayat, & Fitri Raya. (2023). Peran Perusahaan Multinasional Dalam Meningkatkan Sektor Perekonomian Di Indonesia. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 1(6), 278–289. <https://doi.org/10.61132/menawan.v1i6.170>
- Sentoso, A., Winnerko, F., Suandri, H., Yosuky, D., & Linardo, V. (2023). Analisis Cultural Environment International Business Pada Perusahaan PT Unilever Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, 8(3), 325–335.
- Sesariza, D. A. (2020). Persoalan Budaya pada Organisasi Multinasional di Era Globalisasi. *Jurnal Universitas Merdeka Malang*, 2(1), 1–13.
- Setyawasih, R., Baali, Y., Tobari, Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Abdurohim, Ashari, A., & Mose, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Global (1093)* (Issue July).
- Ummah, M. S. (2019). No Analisis Struktur Kovarians Terkait Indikator Kesehatan yang Berhubungan dengan Kesehatan Subjektif pada Lansia yang Tinggal di Rumah. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Anoraga, P. (2024). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rinaeka Cipta.