

# Manajemen Sumberdaya Manusia Internasional

Dani Zanzibar<sup>1\*</sup>, Degi Triyagi<sup>1</sup>, Rayhan Ardiansyah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Jurai Siwo Lampung

\*Email: danizanzibar5@gmail.com

## ABSTRACT

*International Human Resource Management (IHRM) refers to the strategic management of human resources across national boundaries to achieve global organizational goals. IHRM involves recruitment, development, and compensation of employees in multinational contexts and is shaped by the interaction of HR activities, employee types, and host countries. Unlike domestic HRM, IHRM deals with greater complexity, including cultural diversity, broader legal frameworks, and deeper involvement in employees' personal matters. Key aspects of international HR development include global competence building, cross-cultural leadership, international job rotation, and digital learning platforms. Despite its advantages, IHRM faces challenges such as managing expatriates, diverse labor laws, and geopolitical risks. The main functions of IHRM encompass acquisition, development, maintenance, and motivation of employees within an international framework. The purpose of this study is to explore and analyze the definition, differences, influencing factors, challenges, and core functions of international human resource management in order to provide a comprehensive understanding of its practices in global settings. The research employs a literature review method, analyzing data derived from various scholarly articles.*

**Keywords:** International HRM, global competence, cross-cultural training, HR functions.

## ABSTRAK

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI) merupakan bentuk pengelolaan tenaga kerja yang melintasi batas negara untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi global. MSDMI mencakup proses rekrutmen, pengembangan, dan pemberian penghargaan terhadap individu dalam organisasi multinasional, serta dipengaruhi oleh interaksi antara aktivitas SDM, jenis karyawan, dan lokasi operasional perusahaan. Dibandingkan dengan manajemen SDM domestik, MSDMI memiliki karakteristik yang lebih kompleks seperti keterlibatan dalam kehidupan pribadi karyawan, risiko yang lebih tinggi, serta tuntutan akan kompetensi lintas budaya dan pemahaman global. Faktor utama dalam pelatihan dan pengembangan SDM internasional meliputi penguatan kompetensi global, kepemimpinan lintas budaya, rotasi kerja internasional, penggunaan e-learning, hingga peningkatan kolaborasi global. Di sisi lain, MSDMI juga menghadapi berbagai permasalahan, mulai dari keragaman model organisasi hingga tantangan dalam pengelolaan ekspatriat. Fungsi utama MSDMI mencakup akuisisi, pengembangan, pemeliharaan, dan motivasi karyawan dengan pendekatan yang adaptif dan strategis. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis konsep, perbedaan, faktor pengembangan, tantangan, serta fungsi dalam manajemen sumber daya manusia internasional guna memberikan pemahaman menyeluruh tentang praktik pengelolaan tenaga kerja dalam konteks global yang dinamis. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur karena data yang dianalisis berasal dari berbagai artikel ilmiah.

**Kata Kunci:** Manajemen SDM Internasional, pengembangan kompetensi global, pelatihan lintas budaya, fungsi SDM.

## 1. PENDAHULUAN

Globalisasi telah membawa perubahan besar pada lanskap dunia bisnis, menjadikannya lebih terbuka dan penuh persaingan. Ekspansi ke pasar internasional serta investasi lintas negara kini semakin lazim dilakukan. Kondisi ini menimbulkan tantangan baru bagi perusahaan, khususnya dalam hal perekrutan, retensi, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) bertaraf global. Perusahaan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan berbagai praktik manajemen SDM di tingkat internasional. Selain itu,

meningkatnya mobilitas tenaga kerja antarnegara menuntut perusahaan untuk mengelola program pensiun dan tunjangan karyawan secara global. Globalisasi juga memperketat persaingan dalam memperoleh talenta terbaik di dunia. Oleh sebab itu, perusahaan perlu merancang program pengembangan SDM dan sistem kompensasi yang kompetitif agar mampu menarik dan mempertahankan karyawan berpotensi di tingkat global.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional merupakan bidang studi yang berkembang pesat seiring dengan meningkatnya globalisasi dan digitalisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan multinasional harus mampu mengelola tenaga kerja lintas budaya, menyesuaikan diri dengan regulasi ketenagakerjaan di berbagai negara, serta menerapkan strategi inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan teknologi, kebijakan tenaga kerja global, dan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk mengadopsi pendekatan baru dalam manajemen SDM.

Organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional. Salah satu tantangan utama adalah penyesuaian terhadap keragaman budaya di lingkungan kerja. Perbedaan budaya dapat memengaruhi cara berkomunikasi, pola kerja sama tim, serta nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan perbedaan regulasi ketenagakerjaan di setiap negara, yang dapat berdampak pada kebijakan perekrutan, sistem pengupahan, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Pengelolaan tim yang tersebar di berbagai wilayah geografis juga menjadi tantangan tersendiri, karena memerlukan koordinasi yang efektif serta dukungan teknologi yang memadai guna menunjang kolaborasi antar tim.

Walaupun tantangan yang dihadapi cukup besar, penerapan MSDM Internasional juga menawarkan berbagai peluang bagi organisasi. Salah satu keuntungan utamanya adalah terbukanya akses yang lebih luas terhadap sumber daya manusia bertalenta dari berbagai belahan dunia. Melalui strategi rekrutmen dan retensi karyawan secara Internasional, organisasi dapat menjaring individu dengan latar belakang serta keahlian yang beragam, yang pada gilirannya dapat mendorong munculnya inovasi dan ide-ide kreatif. Keberagaman dalam tim juga terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan menghadirkan sudut pandang yang berbeda dan mendorong solusi yang lebih inovatif dalam menghadapi permasalahan.

Untuk membangun daya saing dan menciptakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif, setiap perusahaan dituntut untuk terus berkembang serta mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan. Selain itu, perusahaan juga perlu mendorong terciptanya kreativitas dan inovasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama dan modal penting dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten, organisasi tidak akan dapat berjalan maupun berkembang secara optimal. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor, perusahaan dituntut untuk merekrut dan mengelola tenaga kerja yang tepat dan berkompeten guna menunjang keberhasilan bisnis serta meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu menjadi fokus utama perusahaan agar tujuan, visi, dan misi organisasi dapat tercapai secara efektif. Pengelolaan ini harus dilakukan secara terencana dan menyeluruh, yang berarti proses perencanaan sumber daya manusia disusun secara strategis dan sistematis.

## **2. METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini digunakan metode studi literatur, yaitu penelitian kualitatif yang berfokus pada kajian pustaka dari buku, jurnal, dan sumber ilmiah lainnya. Peneliti menelaah serta menganalisis jurnal-jurnal yang telah terindeks SINTA dan berbagai buku sebagai sumber pengumpulan data. Tahapan analisis data ini akan dijadikan acuan untuk memperoleh hasil dan pembahasan yang akan dibahas pada penelitian ini sehingga bisa disimpulkan dari tema yang dibahas tentang penelitian ini.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional**

Menurut Dowling dan rekan-rekannya (2013), manajemen sumber daya manusia internasional merupakan pemanfaatan tenaga kerja lintas negara guna mencapai tujuan organisasi, tanpa terikat oleh batas-batas geografis. Sementara itu, Gaol (2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia internasional adalah proses perekrutan, pengembangan, dan pemberian penghargaan kepada individu dalam organisasi yang berskala internasional atau global. Di sisi lain, Morgan dalam Husin (2021) mendefinisikan

manajemen sumber daya manusia internasional sebagai hasil interaksi dari tiga dimensi, yaitu aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, jenis-jenis karyawan, dan negara tempat perusahaan beroperasi.

Manajemen sumber daya manusia internasional memiliki tiga pendekatan utama, yaitu: (1) manajemen lintas budaya yang mengkaji perilaku manusia dalam organisasi dari sudut pandang internasional, (2) pendekatan yang berasal dari hubungan industrial komparatif serta literatur sumber daya manusia yang bertujuan menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem-sistem SDM di berbagai negara, dan (3) pendekatan yang menitikberatkan pada pengelolaan aspek-aspek SDM di perusahaan multinasional.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia internasional mencakup ruang lingkup yang lebih luas karena melibatkan dinamika global yang kompleks. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia internasional adalah pengelolaan dan pemanfaatan tenaga kerja secara global, tanpa terbatas oleh wilayah geografis tertentu, serta dengan memperhatikan beragam tantangan dan kompleksitas yang menyertainya.

### **3.2 Perbedaan Manajemen SDM Dengan Manajemen SDM Internasional**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen SDM Internasional secara khusus memiliki sejumlah perbedaan. Setiawan (2023) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek yang membedakan antara keduanya, yaitu sebagai berikut:

1. Aktivitas SDM yang lebih kompleks dalam lingkungan internasional. Untuk dapat beroperasi secara efektif di lingkungan internasional, departemen SDM perlu melaksanakan sejumlah aktivitas tambahan yang tidak diperlukan dalam konteks domestik, seperti pengelolaan pajak internasional, relokasi dan orientasi bagi karyawan internasional, serta menjalin hubungan dengan pemerintah negara tuan rumah.
2. Kebutuhan akan perspektif yang lebih luas. Manajer SDM internasional dituntut untuk memiliki keahlian yang mencakup pemahaman lintas budaya, praktik SDM dari berbagai negara, serta kerangka hukum internasional. Selain itu, mereka juga perlu memahami isu-isu global dalam bidang bisnis, ekonomi, dan politik yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan dan praktik SDM. Oleh karena itu, para profesional SDM internasional harus memiliki pandangan yang lebih menyeluruh agar dapat membuat keputusan yang tepat dalam konteks global.
3. Keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan. Jika dalam manajemen SDM domestik keterlibatan departemen SDM terhadap kehidupan pribadi karyawan, termasuk keluarga, relatif terbatas, maka dalam manajemen SDM internasional keterlibatan tersebut jauh lebih tinggi. Contohnya, di beberapa negara, pengajuan visa kerja bagi pasangan karyawan memerlukan dokumen pendukung seperti surat nikah, yang harus difasilitasi oleh departemen SDM.
4. Risiko yang lebih tinggi. Kegagalan dalam aspek SDM dan keuangan dalam konteks internasional memiliki dampak yang lebih signifikan dibandingkan dengan lingkungan domestik. Misalnya, kegagalan ekspatriat atau performa yang rendah selama penugasan internasional dapat menimbulkan kerugian yang besar. Selain itu, aspek keamanan, termasuk risiko politik di negara tujuan, juga menjadi perhatian utama bagi perusahaan multinasional.
5. Pengaruh eksternal yang lebih beragam. Faktor eksternal yang memengaruhi manajemen SDM internasional sangat bervariasi, seperti sistem pemerintahan, kondisi ekonomi, dan praktik ketenagakerjaan yang berbeda di setiap negara.
6. Perubahan fokus dalam komposisi tenaga kerja. Pada tahap awal ekspansi internasional, perusahaan cenderung mengandalkan tenaga kerja dari negara asal (parent country nationals/PCNs) untuk mengisi posisi-posisi penting, baik di bidang operasional, teknis, maupun pemasaran. Namun, seiring berkembangnya operasi internasional, perusahaan mulai lebih mengandalkan tenaga kerja dari negara tuan rumah (host country nationals/HCNs) dan negara ketiga (third country nationals/TCNs). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran fokus dari proses ekspatriasi menuju pelatihan dan pemberdayaan karyawan lokal untuk menduduki posisi strategis.

### **3.3 Faktor Dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM Internasional**

#### **a. Pelatihan dan Pengembangan SDM Internasional**

Pelatihan tepat meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi inti, memperkuat daya saing perusahaan secara global, serta meningkatkan retensi karena karyawan merasa dihargai dan berkembang.

#### **b. Pengembangan Kompetensi Global**

Tujuannya menciptakan tenaga kerja adaptif dan kompetitif melalui keterampilan teknis, lintas budaya, dan kepemimpinan. Program meliputi e learning, simulasi virtual, rotasi lintas negara, serta pelatihan komunikasi, manajemen konflik, dan kolaborasi internasional.

**c. Kepemimpinan Lintas Budaya**

Ini adalah kemampuan memimpin tim multikultural dengan memahami nilai dan gaya komunikasi berbeda. Dibutuhkan kecerdasan budaya, adaptasi, empati, dan pengambilan keputusan strategis. Pelatihannya meliputi simulasi, experiential learning, komunikasi, dan negosiasi global, sehingga meningkatkan kerjasama dan produktivitas.

**d. Rotasi Kerja Internasional**

Strategi pengembangan dengan memindahkan karyawan ke berbagai negara untuk memberikan pengalaman budaya, memperluas perspektif, memperkuat adaptasi, dan jaringan internasional. Meningkatkan kepemimpinan global dan kolaborasi cabang, namun membutuhkan perencanaan budaya dan logistik.

**e. E learning Multinasional**

Metode ini menggunakan platform digital untuk pelatihan global yang fleksibel dan konsisten. Menggunakan video, simulasi, hingga AI untuk konten budaya dan teknis. Mengurangi biaya tatap muka, serta memungkinkan pelacakan dan evaluasi pembelajaran secara real-time.

**f. Kompetensi Antarbudaya**

Kemampuan berinteraksi efektif dengan budaya berbeda, dengan memahami nilai, norma, serta komunikasi dan manajemen konflik yang adaptif. Meningkatkan kolaborasi global dan keberhasilan tim internasional.

**g. Kolaborasi global**

Kemampuan bekerja bersama pihak dari berbagai negara dengan berbagi sumber daya dan informasi. Memerlukan komunikasi budaya, manajemen zona waktu, dan teknologi virtual. Kolaborasi efektif mendukung inovasi, efisiensi, dan strategi global.

**3.4 Permasalahan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional**

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional mencakup berbagai permasalahan yang tidak dijumpai ketika kegiatan perusahaan hanya beroperasi dalam satu negara. Permasalahan tersebut meliputi keberagaman model organisasi internasional, tingkat keberagaman kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia antarnegara, tantangan dalam pengelolaan di lingkungan dan budaya yang berbeda, serta berbagai pendekatan dalam proses seleksi, pelepasan, pengembangan, dan pemberian penghargaan kepada para ekspatriat. Ekspatriat ini dapat berasal dari negara asal perusahaan induk maupun dari negara ketiga, yaitu individu dari negara lain yang bekerja di kantor cabang perusahaan di luar negeri.

**3.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

- a. fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
- b. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- c. fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- d. fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.
- e. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- f. fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- g. fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.

**4. KESIMPULAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah cara mengatur dan memanfaatkan tenaga kerja dari berbagai negara secara menyeluruh dan terencana, mulai dari merekrut, melatih, hingga memberi penghargaan, tanpa terbatas wilayah geografis. Proses ini melibatkan pemahaman terhadap perbedaan budaya, aturan hukum, dan sistem kerja antarnegara, terutama di perusahaan yang beroperasi secara internasional. Dibandingkan dengan manajemen SDM di dalam negeri, manajemen internasional memiliki tantangan lebih banyak, seperti perbedaan budaya dan risiko kerja yang lebih besar. Karena itu, diperlukan pendekatan yang menyeluruh, fleksibel, dan didukung oleh pelatihan global, program pertukaran kerja antarnegara, serta kerja sama internasional. Semua kegiatan ini didasari oleh empat fungsi utama SDM: merekrut, mengembangkan, menjaga, dan memotivasi karyawan, agar dapat menciptakan tenaga kerja global yang terampil, produktif, dan mampu bersaing.

## 5. SARAN

Adapun saran dari penelitian ini yakni:

- a. Bagi Organisasi agar bisa menerapkan konsep-konsep manajemen sumberdaya internasional untuk kemajuan organisasi yang dikembangkan.
- b. Bagi penelitian selanjutnya agar bisa melakukan penelitian yang sama akan tetapi dengan mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengambil data salah satu organisasi/instansi tertentu sehingga bisa dianalisis hasil data yang diambil untuk melihat perkembangan organisasi tersebut dengan menerapkan manajemen sumberdaya manusia internasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariskho, M. N., Kaila, R. A. A. R., Nathasherylla, P. P., Wulandari, K. A., & Zakiah, N. (2024). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL SEBAGAI KUNCI SUKSES BISNIS DALAM ERA GLOBALISASI. *Neraca Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1192, 115-121.
- Ayuningtyas, N. M. (2023). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Keunggulan Kompetitif Di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Hospitality* 667, 12(Desember), 667-674.
- Bava Budimansyah, & Laurentius Axel. (2024). Penerapan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (JIMEA)*, 1(2), 48-55.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72-89.
- Kusuma, A. (2025). Manajemen Sdm Dalam Konteks Global : *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(8), 1-18.
- Muhyati, M., Muafah, Herviana, D., & Ilham, B. (2024). Hubungan Manajemen Strategik Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. *Jurnal Sains Riset*, 14(1), 204-212.
- Pradana, A. W., & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen Sdm Internasional: Mengelola Kekuatan Tenaga Kerja Global Dengan Knowledge Management. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 97-105.
- Rachmannudin, & Perkasa, D. H. (2025). LITERATUR REVIEW : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INTERNASIONAL DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH. *Neraca Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3025-1992, 222-233.
- Rezi Ardiansyah, Arya Putra Pracandra, Diajeng Putri Ambar Sari, Sabrina Meisa Rahmawati, Muhammad Asrul Fajri, & Dewi Nuraini. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Global dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 42-48.
- Safri, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Global Terhadap Tinjauan Uu Nomor 13 Tahun 2003. *Jurnal Informatika*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.36987/informatika.v7i1.748>
- Saputra, R. S., & Wardhana, A. (2024). Manajemen Sdm Internasional : Mengelola Kekuatan (M. Pradana (ed.); Vol. 4, Issue 2). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Sarnadi, Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL : TINJAUAN PUSTAKA SISTEMATIS INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : SYSTEMATIC. 13(1), 1-12.
- Sujianto, & Firdaus, Z. (2024). Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Kompetisi Global. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 7849-7858.
- Wardhana, A. (2024). Strategi SDM dalam Manajemen Bisnis Internasional (M. Pradana (ed.); Issue December). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Yanti, N. N. S. A., Khaerana, Lestari, F. P., Prasetya, W., Ratu, L. P., Irawan, P., R, A. M., Anggraini, R. I., Subandi, Y., Puspitasari, M., Indiyati, D., Utami, N. M. S., Miftah, M., Manggabarani, A. S., & Dewi, I. C. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. In N. Rismawati (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). WIDINA MEDIA UTAMA.