

GLOBAL & STRATEGIC HRM

HRM global, tantangan multinasional



Oleh
Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: MPPM 11 Global & Strategic HRM - HRM global,
tantangan multinasional*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

26 Agustus 2025

11: Global & Strategic HRM - HRM global, tantangan multinasional

Kuliah 11 MPPM: Global & Strategic HRM

HRM Global dan Tantangan Multinasional

Pendahuluan

Perkembangan globalisasi dan integrasi ekonomi internasional menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) dalam skala global. Tidak cukup hanya mengandalkan praktik *Human Resource Management (HRM)* domestik, perusahaan kini harus membangun **Global & Strategic HRM**: sistem manajemen SDM yang selaras dengan strategi bisnis global, multikultural, serta berorientasi jangka panjang.

Fenomena perusahaan multinasional (*Multinational Corporations – MNCs*), ekonomi digital, revolusi industri 4.0, dan geopolitik kontemporer menambah kompleksitas peran HRM global. Isu keberagaman, mobilitas talenta lintas negara, regulasi internasional, hingga etika bisnis global menjadi tantangan utama.

Dalam konteks Indonesia, BUMN berskala internasional (Telkom, Pertamina, BRI) maupun startup global (Gojek-Tokopedia) menghadapi realitas ini. Oleh karena itu, *Managing People and Performance Management (MPPM)* tidak hanya bicara kinerja lokal, tetapi juga kemampuan beradaptasi di ranah global.

1. Konsep Dasar Global HRM

1.1. Definisi

Menurut Dowling, Festing, & Engle (2017), **International HRM (IHRM)** adalah manajemen SDM yang menangani kompleksitas karyawan lintas negara, melibatkan dimensi internasional dalam rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengelolaan kinerja.

Global HRM menekankan konsistensi strategi HR di seluruh dunia sambil mengakomodasi konteks lokal.

1.2. Perbedaan HRM Domestik vs Global

Aspek	HRM Domestik	HRM Global
Fokus	Karyawan dalam negeri	Karyawan lintas negara
Kompleksitas	Relatif sederhana	Tinggi (regulasi, budaya, hukum)
Tantangan	UU ketenagakerjaan lokal	Perpajakan, visa, cross-cultural, global mobility
Orientasi	Nasional	Global & multikultural

1.3. Strategi HRM Global

Ethnocentric → kebijakan ditentukan dari kantor pusat.

Polycentric → cabang diberi otonomi untuk menyesuaikan praktik HR.

Geocentric → pendekatan global, memilih talenta terbaik tanpa batas negara.

2. Strategic HRM (SHRM)

2.1. Definisi

Strategic HRM adalah pendekatan manajemen SDM yang memastikan fungsi HR selaras dengan strategi jangka panjang organisasi.

2.2. Prinsip SHRM

HR sebagai *strategic partner*.

Align HR practices dengan strategi bisnis.

Fokus pada penciptaan keunggulan kompetitif berbasis SDM.

2.3. Model SHRM

Best Practice Approach: praktik universal HR yang diyakini meningkatkan kinerja (misalnya pelatihan, kompensasi kompetitif).

Best Fit Approach: HR disesuaikan dengan strategi bisnis (misalnya inovasi, biaya rendah, diferensiasi).

Resource-Based View (RBV): SDM sebagai sumber daya unik yang menciptakan *sustainable competitive advantage*.

3. Isu Global HRM

3.1. Global Talent Management

War for talent di tingkat global.

Brain drain dari negara berkembang ke negara maju.

Persaingan MNCs dengan perusahaan lokal.

3.2. Mobilitas Internasional

Expatriates → tantangan adaptasi, biaya tinggi, kegagalan penugasan.

Migrasi tenaga kerja → peluang sekaligus risiko sosial-politik.

Virtual mobility → meningkat akibat remote work global.

3.3. Cross-Cultural Management

Perbedaan budaya memengaruhi komunikasi, kepemimpinan, dan negosiasi.

Model Hofstede (Power Distance, Individualism, Uncertainty Avoidance, Masculinity, Long-Term Orientation, Indulgence).

Contoh: budaya hierarkis Asia vs egalitarian Barat.

3.4. Global Performance Management

Tantangan menilai kinerja karyawan dari latar budaya berbeda.

Harus mengakomodasi standar global dan lokal.

3.5. Regulasi & Etika

Perbedaan hukum ketenagakerjaan.

Etika global (human rights, anti diskriminasi, standar ESG).

Compliance terhadap standar internasional (ILO, UNGC).

4. HRM Global di Era Digital

4.1. Digital HRM

HRIS berbasis *cloud* untuk global HR data.

People analytics untuk prediksi turnover & kinerja global.

AI dalam rekrutmen & performance management.

4.2. Remote & Hybrid Work

Talent pool global → perusahaan dapat merekrut dari mana saja.

Tantangan: zona waktu, engagement, budaya virtual.

4.3. Future of Work

Gig economy lintas negara.

Kompetensi digital sebagai syarat global employability.

HR sebagai pengelola ekosistem global workforce.

5. Studi Kasus Global

5.1. Unilever

HR global berbasis keberagaman & keberlanjutan.

Program *Leadership Development* global.

5.2. Google

Geocentric HR → merekrut talenta terbaik di seluruh dunia.

Budaya inovasi & engagement global.

5.3. Toyota

Polycentric HR → adaptasi HR dengan budaya lokal di tiap cabang.

Budaya *Kaizen* diterapkan secara global.

6. Studi Kasus Indonesia

6.1. Telkom Indonesia

Ekspansi global melalui Telin (Telkom International).

HRM global → penempatan expatriates Indonesia di Asia & Timur Tengah.

6.2. Bank BRI

Go global melalui cabang luar negeri (Hong Kong, Singapura, Timor Leste).

Tantangan → menjaga budaya BRI (pro-UMKM) di luar negeri.

6.3. Pertamina

Ekspansi global sektor energi (Irak, Malaysia, Aljazair).

HRM global → adaptasi hukum ketenagakerjaan lintas negara.

6.4. Gojek (GoTo Group)

Ekspansi Asia Tenggara.

Tantangan → retensi talenta digital di pasar global.

7. Tantangan Utama HRM Global

Cross-Cultural Leadership → pemimpin harus memiliki *cultural intelligence (CQ)*.

Global Talent Shortage → kekurangan talenta di sektor teknologi & energi.

Regulasi Multinasional → perpajakan, kontrak, hukum tenaga kerja berbeda.

Ekspektasi Generasi Muda → Gen Z global menuntut fleksibilitas & inklusi.

Sustainability & ESG → tuntutan global terhadap etika, lingkungan, dan keberlanjutan.

8. Refleksi Kritis

Apakah HRM global memperkuat atau justru melemahkan identitas budaya lokal?

Bagaimana menyeimbangkan *standardization vs localization* dalam HR global?

Apakah sistem AI global dalam HR dapat adil bagi karyawan lintas budaya?

Bagaimana Indonesia bisa menjadi eksportir talenta global, bukan hanya penyedia tenaga kerja murah?

Apakah global HRM menciptakan ketimpangan atau justru membuka peluang baru?

Penutup

Global & Strategic HRM merupakan kebutuhan bagi organisasi modern yang beroperasi lintas negara. **HRM Global** menuntut kemampuan mengelola keberagaman budaya, mobilitas talenta, regulasi internasional, dan etika global. Sementara **Strategic HRM** memastikan bahwa HR menjadi mitra strategis, bukan sekadar fungsi administratif.

Dalam konteks Indonesia, HRM global bukan lagi opsi, melainkan kebutuhan untuk menjawab tantangan globalisasi, revolusi digital, dan persaingan multinasional. BUMN, perusahaan nasional, maupun startup harus membangun HRM global berbasis *cultural intelligence*, teknologi digital, dan prinsip keberlanjutan.

Dengan itu, organisasi Indonesia tidak hanya mampu bertahan di pasar global, tetapi juga berkontribusi aktif dalam mencetak **talenta dunia** menuju visi **Indonesia Emas 2045**.

GLOBAL HRM



STANDARDIZATION

- Global Policies
- Consistency
- Efficiency

LOCALIZATION

- Adaptation
- Cultural Fit
- Flexibility

STANDARDIZATION

 **PowerPoint (30–35 slide)** untuk **Kuliah ke-11: Global & Strategic HRM – HRM Global, Tantangan Multinasional**, termasuk **infografik visual (Global HRM: Standardization vs Localization)**.

Struktur PowerPoint (30–35 slide)

Bagian 1: Pendahuluan & Konsep

Judul Kuliah – *Global & Strategic HRM*

Pendahuluan – Peran HRM di era global

Definisi HRM Global (Dowling, Festing, Engle)

Perbedaan HRM domestik vs HRM global (tabel ringkas)

Strategi Global HRM (Ethnocentric, Polycentric, Geocentric)

Bagian 2: Strategic HRM

Definisi & prinsip Strategic HRM

HR sebagai *Strategic Partner*

Model SHRM: Best Practice vs Best Fit

Resource-Based View (RBV) & keunggulan SDM

Peran HR dalam keunggulan kompetitif global

Bagian 3: Isu Global HRM

Global Talent Management – war for talent

Mobilitas Internasional – expatriates & migrasi

Virtual Mobility – remote work global

Cross-Cultural Management (Hofstede)

Global Performance Management

Regulasi & Etika Global (ILO, ESG, UNGC)

Bagian 4: HRM Global di Era Digital

Digital HRM – HRIS, AI, people analytics

Remote & Hybrid Work – tantangan engagement global

Future of Work – gig economy, digital skills

HRM sebagai pengelola ekosistem global workforce

Bagian 5: Studi Kasus

Studi Kasus Global: Unilever – keberagaman & keberlanjutan

Studi Kasus Global: Google – geocentric HR

Studi Kasus Global: Toyota – polycentric HR

Studi Kasus Indonesia: Telkom – Telin global expansion

Studi Kasus Indonesia: BRI – cabang luar negeri

Studi Kasus Indonesia: Pertamina – ekspansi energi global

Studi Kasus Indonesia: Gojek – regional expansion

Bagian 6: Tantangan Global HRM

Tantangan utama: leadership lintas budaya, talent shortage, regulasi, Gen Z expectations

Tantangan ESG & keberlanjutan global

Refleksi kritis – standardization vs localization

Infografik Visual: Global HRM – Standardization vs Localization

Bagian 7: Penutup

Kesimpulan – HRM Global sebagai kebutuhan strategis

Visi Indonesia 2045 & peran HRM global

Diskusi kelas: bagaimana Indonesia bisa menjadi eksportir talenta global?

Closing Slide – *Pertanyaan*





Glosarium – Global & Strategic HRM

A

Adaptasi Lokal (Localization): Penyesuaian kebijakan HRM dengan budaya, hukum, dan praktik ketenagakerjaan di negara tertentu.

Alignment Strategis: Proses penyelarasan kebijakan HR dengan strategi bisnis organisasi agar mendukung tujuan jangka panjang.

B

Brain Drain: Perpindahan tenaga kerja terampil dari negara berkembang ke negara maju untuk mencari peluang karier lebih baik.

Best Practice Approach: Pendekatan SHRM yang menekankan penerapan praktik HR yang dianggap universal meningkatkan kinerja.

Best Fit Approach: Pendekatan SHRM yang menyesuaikan praktik HR dengan strategi, konteks industri, dan budaya lokal.

C

Cultural Intelligence (CQ): Kemampuan individu untuk berinteraksi efektif dengan orang dari latar budaya berbeda.

Cross-Cultural Management: Bidang manajemen yang fokus pada perbedaan budaya dan dampaknya terhadap kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja.

E

Ethnocentric Approach: Strategi HRM global di mana kebijakan SDM ditentukan oleh kantor pusat, dan eksekutif dari negara asal mengisi posisi kunci di cabang luar negeri.

Expatriate: Karyawan yang ditugaskan perusahaan bekerja di negara lain untuk jangka waktu tertentu.

G

Geocentric Approach: Strategi HRM global yang memilih talenta terbaik tanpa memandang kewarganegaraan, menciptakan perspektif benar-benar global.

Global HRM: Pengelolaan SDM dalam skala global yang mencakup keberagaman budaya, regulasi, serta strategi multinasional.

Global Talent Management (GTM): Strategi organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menggerakkan talenta di seluruh dunia.

H

Hofstede Dimensions: Model perbedaan budaya nasional (power distance, individualism, uncertainty avoidance, masculinity, long-term orientation, indulgence).

HRIS (Human Resource Information System): Sistem informasi digital yang mendukung pengelolaan SDM global, termasuk rekrutmen, payroll, dan performance management.

I

International HRM (IHRM): Versi HRM yang beroperasi lintas negara, melibatkan expatriates, mobilitas global, dan adaptasi kebijakan internasional.

L

Localization: Pendekatan HRM global yang memberikan otonomi bagi unit lokal untuk menyesuaikan praktik HR dengan kondisi setempat.

M

Mobility Talent (Global Mobility): Perpindahan talenta antarnegara untuk memenuhi kebutuhan bisnis global.

Multinational Corporation (MNC): Perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara dengan strategi bisnis dan HRM global.

P

Polycentric Approach: Strategi HRM global di mana cabang luar negeri dipimpin oleh manajer lokal, sementara kantor pusat tetap memegang kontrol strategis.

R

Resource-Based View (RBV): Teori yang melihat SDM sebagai aset strategis unik yang menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Remote Work Global: Sistem kerja jarak jauh lintas negara yang memungkinkan perusahaan merekrut talenta dari mana saja.

S

SHRM (Strategic HRM): Pendekatan manajemen SDM yang menekankan peran HR dalam mendukung strategi organisasi.

Standardization: Praktik HRM seragam di seluruh cabang perusahaan global untuk memastikan konsistensi nilai dan efisiensi.

Sustainability & ESG: Integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam kebijakan HRM global.

✦ Glosarium ini bisa Bapak gunakan sebagai **lampiran modul kuliah** atau **slide tambahan** untuk memperjelas istilah kunci dalam HRM global & strategis.



Daftar Pustaka

Buku & Literatur Klasik

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.). London: Cengage Learning.

Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). *An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. Journal of Management*, 19(2), 419–459.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Perlmutter, H. V. (1969). *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.

Buku Teks Modern

Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2012). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (4th ed.). London: Routledge.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2011). *The Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management* (2nd ed.). London: Routledge.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.

Artikel Akademik & Jurnal

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2012). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). *Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research*. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.

Brewster, C., & Suutari, V. (2005). *Global HRM: Aspects of a Research Agenda*. *Personnel Review*, 34(1), 5–21.

Festing, M., & Maletzky, M. (2011). *Cross-Cultural Leadership: The Role of Cultural Intelligence in Global Organizations*. *European Journal of International Management*, 5(4), 539–559.

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). *Global Talent Management: Challenges and Insights*. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151–158.

Referensi Konteks Indonesia

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kementerian BUMN RI. (2022). *Laporan Tahunan Transformasi SDM BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Telkom Indonesia. (2021). *Annual Report: Global Expansion & Human Capital Development*. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia. (2022). *Global Operations and Human Capital Report*. Jakarta: PT BRI (Persero) Tbk.

Pertamina. (2022). *Human Capital & Global Operations Report*. Jakarta: PT Pertamina (Persero).

Referensi Global & Kontemporer

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

McKinsey & Company. (2021). *The State of Organizations 2021: Global Talent and HRM*. New York: McKinsey.

Deloitte Insights. (2020). *Global Human Capital Trends: Leading the Social Enterprise*. Deloitte University Press.

PwC (2021). *The Future of Work: A Journey to 2025*. PwC Global Report.

📌 Daftar pustaka ini mengombinasikan:

Klasik (Dowling, Schuler, Bartlett & Ghoshal, Hofstede, Perlmutter).

Modern (Briscoe, Collings, Evans, Sparrow).

Jurnal akademik (Tarique & Schuler, Collings, Stahl).

Konteks Indonesia (Wibowo, Hasibuan, Telkom, BRI, Pertamina).

Global & kontemporer (WEF, McKinsey, Deloitte, PwC).
