

LITERATUR REVIEW : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INTERNASIONAL DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH

Rachmannudin¹, Didin Hikmah Perkasa²
Universitas Paramadina

Correspondence		
Email: rachmannudin@students.paramadina.ac.id didin.perkasa@paramadina.ac.id	No. Telp:	
Submitted : 29 Desember 2024	Accepted : 4 Januari 2025	Published : 5 Januari 2025

Abstrak

Tinjauan literatur ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor dalam Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) internasional yang menjadi elemen kunci dalam strategi organisasi global untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks internasional, pelatihan dan pengembangan mencakup adaptasi terhadap perbedaan budaya, regulasi lokal, serta kebutuhan unik tenaga kerja multinasional. Program-program ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis, keterampilan lintas budaya, dan kepemimpinan global bagi karyawan yang bekerja di lingkungan yang kompleks dan dinamis. Pendekatan inovatif, seperti pelatihan berbasis teknologi, pembelajaran digital, dan rotasi kerja lintas negara, menjadi semakin penting dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara efektif. Penelitian ini menyoroti peran strategis pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan produktivitas, mendorong kolaborasi lintas negara, dan memastikan keberlanjutan organisasi di pasar global. Dengan pendekatan yang terencana dan berfokus pada kebutuhan lokal maupun global, pelatihan dan pengembangan SDM internasional menjadi pilar penting bagi keberhasilan organisasi multinasional.

Kata kunci: pengembangan kompetensi global, kepemimpinan lintas budaya, rotasi kerja internasional, *e-learning* multinasional, kompetensi antarbudaya, kolaborasi global, pengembangan SDM strategis

Abstract

This literature review aims to determine the factors in international Human Resource (HR) Training and development that are key elements in global organizations' strategies to improve workforce competencies and create competitive advantage. In an international context, training and development involves adapting to cultural differences, local regulations, and the unique needs of a multinational workforce. These programs are designed to enhance technical capabilities, cross-cultural skills and global leadership for employees working in complex and dynamic environments. Innovative approaches, such as technology-based training, digital learning and cross-border job rotations, are becoming increasingly important in effectively supporting employee competency development. This research highlights the strategic role of training and development in improving productivity, fostering cross-border collaboration and ensuring organizational sustainability in the global marketplace. With a planned approach that focuses on both local and global needs, international HR training and development is a critical pillar for the success of multinational organizations.

Keywords: *global competency development, cross-cultural leadership, international work rotations, multinational e-learning, intercultural competency, global collaboration, strategic HR development.*

PENDAHULUAN

Pelatihan dan Pengembangan SDM Internasional merupakan upaya sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam konteks global. Kegiatan ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di berbagai negara atau memiliki karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Menurut (Setyawasih et al., 2022) Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan sosial, komunikasi, dan manajerial yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan internasional.

Pelatihan SDM internasional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam berbagai situasi internasional. Salah satu tujuannya adalah untuk mempersiapkan karyawan agar lebih siap dalam berinteraksi dengan berbagai budaya, menurut (Maika & Perkasa, 2024) Dengan beragam latar belakang negara, sosial dan pendidikan, interaksi di dalam perusahaan akan mengalami dinamika untuk itu diperlukan pengelolaan budaya yang baik. Hal ini penting untuk perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara, karena karyawan harus mampu memahami dan menghormati perbedaan budaya, serta menyesuaikan gaya komunikasi mereka dengan kolega dari latar belakang yang berbeda. Selain itu, pelatihan juga bertujuan untuk mendukung strategi bisnis global, dengan memastikan bahwa seluruh tim memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan di pasar internasional. Pengembangan kepemimpinan global juga menjadi fokus penting, di mana perusahaan melatih pemimpin yang dapat mengelola tim dari berbagai negara dan budaya dengan efektif dan tepat sasaran.

Pelatihan SDM internasional mencakup beberapa komponen kunci yang saling berhubungan. Salah satunya adalah pelatihan keterampilan lintas budaya (Jurnal et al., 2024), di mana karyawan dilatih untuk bekerja dengan tim yang berasal dari berbagai latar belakang budaya. Ini termasuk memahami nilai-nilai, norma sosial, serta gaya komunikasi yang berbeda antar budaya. Pelatihan bahasa juga sangat penting, terutama bagi karyawan yang bekerja di negara dengan bahasa yang berbeda dari bahasa utama perusahaan. Pelatihan ini membantu karyawan dalam berkomunikasi secara efektif, mengurangi kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan antar tim internasional. Selanjutnya, pelatihan kepemimpinan global menjadi fokus untuk mengembangkan pemimpin yang mampu mengelola tim internasional dan membuat keputusan yang mempertimbangkan perbedaan budaya dan geografi.

Menurut (Setyawasih et al., 2022) Strategi SDM pelatihan internasional dapat bervariasi tergantung pada tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Salah satu strategi yang umum digunakan adalah rotasi pekerjaan internasional, di mana karyawan dikirim ke kantor cabang di luar negeri untuk memperoleh pengalaman langsung dalam menangani operasi internasional. Ini membantu karyawan memahami lebih dalam tantangan yang dihadapi perusahaan di pasar global. Selain itu, pelatihan berbasis teknologi atau *e-learning* (Hasbi. & Christi, 2022) menjadi sangat populer dalam beberapa tahun terakhir. Pelatihan ini memungkinkan karyawan yang berada di lokasi yang berbeda untuk mengakses materi pelatihan yang sama, tanpa harus bepergian ke tempat tertentu. Selain itu, program magang internasional juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar melalui pengalaman langsung di lingkungan internasional, memperluas wawasan dan keterampilan mereka dalam konteks global.

Meskipun penting, pelatihan internasional menghadapi berbagai tantangan. Perbedaan budaya menjadi salah satu hambatan utama, karena apa yang dianggap profesional atau sopan di satu negara mungkin berbeda dengan negara lainnya. Ini bisa menciptakan ketegangan dan kebingungannya jika tidak dikelola dengan baik. Keterbatasan sumber daya juga bisa menjadi tantangan, mengingat biaya yang diperlukan untuk menjalankan program pelatihan SDM internasional, termasuk biaya perjalanan, akomodasi, dan pengadaan materi pelatihan yang relevan untuk berbagai pasar. Selain itu, perbedaan dalam regulasi dan hukum antar negara juga menjadi tantangan tersendiri (Wardhana, 2022), karena perusahaan harus memastikan bahwa pelatihan mereka sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan dan pajak di masing-masing negara tempat mereka beroperasi..

TINJAUAN PUSTAKA

Keberhasilan ekspatriat dalam melaksanakan pekerjaan atau penugasan yang diberikan oleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang saling terkait, elemen (Setyawasih et al., 2022) seperti : pengembangan kompetensi global, kepemimpinan lintas budaya, dan rotasi kerja internasional, *e-learning* multinasional, kompetensi antarbudaya, kolaborasi global, dan pengembangan SDM strategis. Kajian ini akan mengulas masing-masing faktor sebagai elemen kunci dalam Pelatihan dan pengembangan SDM internasional :

- a. Pelatihan dan pengembangan SDM internasional sangat penting dan memiliki dampak signifikan bagi perusahaan dan karyawan. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kompetensi inti pada bisnis perusahaan (Prihadyanti et al., 2018), karena mereka lebih siap dalam menghadapi tantangan yang datang dari pasar global yang dinamis. Pelatihan ini juga memperkuat daya saing perusahaan, karena tim yang terlatih dengan baik mampu bekerja lebih efektif di lingkungan internasional. Selain itu, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan global mereka (Setyawasih et al., 2022), perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan internasional lebih cenderung untuk tetap setia kepada perusahaan, mengurangi tingkat turnover.
- b. Pengembangan kompetensi global bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing di pasar global (Aldi Wahyu Pradana & Perkasa, 2024). Kompetensi ini mencakup kemampuan teknis, keterampilan lintas budaya, dan kepemimpinan global, yang diperlukan untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja multinasional. Program pengembangan mencakup pelatihan berbasis teknologi (Hasbi. & Christi, 2022), seperti *e-learning* dan simulasi virtual, serta rotasi kerja lintas negara untuk memberikan pengalaman langsung. Selain itu, fokus pada komunikasi antarbudaya, manajemen konflik global, dan kolaborasi internasional memastikan bahwa karyawan mampu bekerja efektif dalam tim multikultural (Sulistyanto et al., 2021). Dengan pendekatan strategis ini, pengembangan kompetensi global menjadi landasan penting untuk keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi di era globalisasi.
- c. Kepemimpinan lintas budaya adalah kemampuan untuk memimpin, mengelola, dan menginspirasi tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Pemimpin lintas budaya harus memahami perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi antar budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Menurut (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2024) Kompetensi utama yang dibutuhkan meliputi kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), kemampuan adaptasi, empati, dan pengambilan keputusan strategis dalam konteks multinasional (Aini et al., 2023). Pelatihan kepemimpinan lintas budaya sering mencakup simulasi antar budaya, pembelajaran pengalaman (*experiential learning*), serta pengembangan keterampilan komunikasi dan negosiasi global. Dalam praktiknya, kepemimpinan lintas budaya mendukung kolaborasi yang efektif, mengurangi konflik antar budaya, dan meningkatkan produktivitas tim internasional. Pendekatan ini menjadi elemen penting dalam strategi pengelolaan SDM global untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan di pasar internasional.
- d. Rotasi kerja internasional adalah strategi pengembangan karyawan yang melibatkan perpindahan mereka ke berbagai negara atau lokasi dalam jaringan perusahaan global. Tujuannya adalah memberikan pengalaman kerja lintas budaya, memperluas perspektif

karyawan, dan meningkatkan pemahaman mereka tentang praktik bisnis global. Menurut (Maidy & Dirbawanto, 2022) Rotasi kerja ini memungkinkan karyawan untuk belajar langsung tentang tantangan dan peluang di pasar lokal, memperkuat keterampilan adaptasi, dan membangun jejaring internasional. Selain itu, pengalaman ini dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan global, seperti pengambilan keputusan strategis dalam konteks multinasional dan pengelolaan tim lintas budaya. Untuk organisasi, rotasi kerja membantu menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan siap menghadapi kompleksitas global, serta memperkuat kolaborasi antar cabang di berbagai negara. Namun, keberhasilan program ini memerlukan perencanaan matang, termasuk penyesuaian budaya, logistik, dan dukungan bagi karyawan yang menjalani perpindahan lintas negara.

- e. *E-learning* multinasional merupakan metode pelatihan berbasis teknologi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan di berbagai lokasi geografis. Menurut (Wildana et al., 2023) Dengan memanfaatkan platform digital, organisasi dapat menyediakan akses ke materi pelatihan yang konsisten dan fleksibel, memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal dan kebutuhan mereka. Dalam konteks internasional, *e-learning* berperan penting dalam menyampaikan konten yang relevan secara budaya dan lokal, seperti pelatihan lintas budaya, kepemimpinan global, dan pengembangan keterampilan teknis. Teknologi seperti video interaktif, simulasi virtual, dan pembelajaran berbasis kecerdasan buatan (AI), sedangkan (Marcellyna, 2020) semakin memperkaya pengalaman pembelajaran. *E-learning* multinasional juga membantu mengatasi tantangan geografis dan biaya tinggi yang sering terkait dengan pelatihan tatap muka. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan pelacakan kemajuan belajar dan pengukuran efektivitas secara real-time, mendukung pengelolaan SDM yang lebih strategis di organisasi global.
- f. Kompetensi antarbudaya yaitu kemampuan untuk berinteraksi dan bekerja efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya. Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai, norma, dan praktik budaya yang berbeda, serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi, menunjukkan empati, dan mengelola konflik antarbudaya dengan bijak (Edwards et al., 2022). Fleksibilitas dan adaptasi juga sangat penting agar karyawan dapat berfungsi dengan baik dalam berbagai situasi budaya. Dengan mengembangkan kompetensi ini, karyawan dapat meningkatkan kolaborasi lintas negara, memperkaya dinamika tim internasional, dan mendukung keberhasilan organisasi di pasar global.
- g. Kolaborasi global merujuk pada kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan rekan-rekan dari berbagai negara, budaya, dan latar belakang. Dalam lingkungan kerja multinasional (Setyawasih et al., 2022), kolaborasi ini mencakup berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya di seluruh cabang atau kantor yang tersebar di berbagai lokasi global (Aldi Wahyu Pradana & Perkasa, 2024). Hal ini memerlukan keterampilan komunikasi lintas budaya, kemampuan untuk mengelola perbedaan waktu, serta penggunaan teknologi yang memfasilitasi koordinasi tim virtual. Keberhasilan kolaborasi global bergantung pada kemampuan individu dan tim untuk saling memahami perspektif yang berbeda, menyatukan ide-ide, dan bekerja menuju tujuan bersama. Karyawan dengan kompetensi kolaborasi global mampu membangun hubungan yang solid dan konstruktif meskipun ada perbedaan budaya dan jarak geografis. Dalam jangka panjang, kolaborasi ini mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung strategi organisasi dalam menghadapi tantangan global.

- h. Pengembangan SDM strategis yaitu pendekatan yang berfokus pada penyesuaian pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan dan visi jangka panjang organisasi (Knight & Cavusgil, 2004). Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan global. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan keterampilan yang relevan, perencanaan karier jangka panjang, serta pengembangan kepemimpinan untuk mendukung transformasi organisasi (Setyawasih et al., 2022). Selain itu, pengembangan SDM strategis melibatkan program pelatihan yang terintegrasi, pengelolaan talenta, dan rotasi kerja yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar di masa depan. Dengan pendekatan yang terencana dan berbasis data, pengembangan SDM strategis tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam pasar yang terus berubah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) untuk mengkaji faktor-faktor utama yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia Internasional serta faktor-faktor yang berpengaruh. Pendekatan SLR digunakan untuk memberikan analisis komprehensif mengenai pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia Internasional dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM). Dengan memilih, menganalisis, dan mensintesis penelitian terkait secara sistematis, tinjauan ini bertujuan mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor utama yang berdampak pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) internasional.

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan *PRISMA Flow Diagram*, desain ini memastikan tinjauan yang ketat terhadap sumber-sumber akademik, memberikan pemahaman mendalam mengenai pelatihan dan pengembangan SDM internasional serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

- a. Tahap 1 (*Identification*) - Identifikasi data sumber literatur
artikel ditemukan melalui pencarian di berbagai sumber literatur seperti database akademik. Setelah itu, dilakukan seleksi untuk mengevaluasi relevansi artikel dengan kriteria inklusi dan eksklusi, diikuti dengan penyaringan untuk menentukan artikel yang layak dievaluasi lebih lanjut. Artikel yang lolos penilaian penuh kemudian dievaluasi untuk kelayakan dan kualitas, dan akhirnya yang memenuhi kriteria dimasukkan ke dalam analisis. Diagram ini memberikan gambaran yang jelas tentang jumlah artikel yang diproses dan dihapus pada setiap tahap, memastikan transparansi dalam proses seleksi literatur (Buku dan 45 Jurnal/Artikel).
- b. Tahap 2 (*Screening*) - Jumlah jurnal ilmiah dan prosiding terkumpul
Jumlah jurnal ilmiah dan prosiding yang terkumpul dalam tinjauan sistematis mencakup total artikel yang ditemukan melalui pencarian di berbagai sumber, seperti database akademik dan prosiding konferensi. Setelah tahap identifikasi, artikel-artikel ini disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk menentukan relevansi dan kualitasnya. Proses seleksi ini menghasilkan jumlah jurnal ilmiah dan prosiding yang akhirnya dipilih untuk analisis lebih lanjut, dengan angka yang berkurang seiring dengan penghapusan artikel yang tidak memenuhi standar (2 Buku dan 45 Jurnal/Artikel).
- c. Tahap 3 (*Eligibility*) - Data setelah data duplikat dihapus

jumlah artikel yang tersisa adalah artikel yang unik dan belum terdaftar sebelumnya. Pada tahap ini, artikel-artikel yang ditemukan dalam pencarian literatur, baik dari jurnal ilmiah maupun prosiding, disaring untuk menghindari penghitungan ganda. Penghapusan duplikat memastikan bahwa setiap artikel hanya dihitung satu kali, memberikan gambaran yang lebih akurat tentang jumlah literatur yang relevan untuk analisis lebih lanjut. Data yang tersisa kemudian akan melalui tahap penyaringan dan evaluasi lebih lanjut berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan (46 referensi).

- d. Tahap 4 (*Eligibility*) - Data terseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi
Setelah data duplikat dihapus, tahap selanjutnya adalah penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Pada tahap ini, artikel yang telah disaring dipilih atau dihapus berdasarkan kesesuaian dengan topik penelitian, kualitas metodologi, dan relevansi dengan tujuan tinjauan sistematis. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi akan diteruskan untuk penilaian lebih lanjut, sementara yang tidak memenuhi kriteria, seperti artikel dengan metodologi yang tidak sesuai atau yang tidak relevan dengan pertanyaan penelitian, akan dikeluarkan. Proses ini memastikan bahwa hanya literatur yang paling relevan dan berkualitas yang digunakan untuk analisis lebih lanjut sebanyak 21 Dokumen Referensi.
- e. Tahap 5 (*Included*) - Jurnal ilmiah yang digunakan dalam studi literatur
Jurnal ilmiah yang digunakan dalam studi literatur adalah artikel yang telah terpilih setelah melalui proses penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Jurnal-jurnal ini memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian, serta memenuhi standar kualitas metodologi yang ditetapkan untuk tinjauan sistematis atau meta-analisis. Artikel yang dipilih sering kali mencakup hasil penelitian, teori, atau temuan terbaru yang dapat memberikan wawasan penting untuk menjawab pertanyaan penelitian. Jurnal ilmiah ini menjadi sumber utama untuk analisis lebih lanjut, baik dari segi teori, data empiris, maupun pengembangan konsep yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti 8 Dokumen Referensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menggambarkan temuan utama dari penelitian. Pada pembahasan diuraikan adanya kaitan antara hasil penelitian dengan konsep dasar.

- a. Pelatihan dan pengembangan SDM internasional sangat penting dan memiliki dampak signifikan bagi perusahaan dan karyawan.
Dalam konteks review literatur menunjukkan bahwa Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional adalah salah satu aspek kunci dari manajemen sumber daya manusia internasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional dapat mencakup pelatihan budaya, pelatihan bahasa, dan pelatihan keterampilan teknis. Selain itu, menurut (Maidy & Dirbawanto, 2022) pelatihan dan pengembangan karyawan internasional juga dapat mencakup program rotasi internasional, di mana karyawan dipindahkan ke kantor cabang di negara lain untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru.
Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh (Setyawasih et al., 2022), hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan internasional cenderung memiliki karyawan internasional yang lebih puas dan produktif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa program pelatihan dan pengembangan internasional memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam lingkungan bisnis global.

b. Pengembangan kompetensi global

Dalam konteks review literatur menunjukkan Pengembangan kompetensi global dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing di pasar global. Kompetensi ini mencakup kemampuan teknis, keterampilan lintas budaya, dan kepemimpinan global, yang diperlukan untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja multinasional. Menurut (Hasbi. & Christi, 2022) Program pengembangan mencakup pelatihan berbasis teknologi, seperti *e-learning* dan simulasi virtual, serta rotasi kerja lintas negara untuk memberikan pengalaman langsung. Selain itu, fokus pada komunikasi antarbudaya, manajemen konflik global, dan kolaborasi internasional memastikan bahwa karyawan mampu bekerja efektif dalam tim multikultural (Wildana et al., 2023).

c. Kepemimpinan lintas budaya

Dalam konteks review literatur menunjukkan kemampuan untuk memimpin, mengelola, dan menginspirasi tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Menurut (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2024) Pemimpin lintas budaya harus memahami perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi antar budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Kompetensi utama yang dibutuhkan meliputi kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), kemampuan adaptasi, empati, dan pengambilan keputusan strategis dalam konteks multinasional. Pelatihan kepemimpinan lintas budaya sering mencakup simulasi antar budaya, pembelajaran pengalaman (*experiential learning*), disamping itu pengembangan keterampilan komunikasi dan negosiasi global. Dalam praktiknya, kepemimpinan lintas budaya mendukung kolaborasi yang efektif, mengurangi konflik antar budaya, dan meningkatkan produktivitas tim internasional (Muhyati et al., 2024).

d. Rotasi kerja internasional

Dalam konteks review literatur menunjukkan strategi pengembangan karyawan yang melibatkan perpindahan mereka ke berbagai negara atau lokasi dalam jaringan perusahaan global. Tujuannya adalah memberikan pengalaman kerja lintas budaya, memperluas perspektif karyawan, dan meningkatkan pemahaman mereka tentang praktik bisnis global. Menurut (Maidy & Dirbawanto, 2022) Rotasi kerja ini memungkinkan karyawan untuk belajar langsung tentang tantangan dan peluang di pasar lokal, memperkuat keterampilan adaptasi, dan membangun jejaring internasional. Selain itu, pengalaman ini dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan global, seperti pengambilan keputusan strategis (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2024) dalam konteks multinasional dan pengelolaan tim lintas budaya. Disamping itu sangat penting untuk memastikan komunikasi berjalan dengan baik, manfaat untuk organisasi, rotasi kerja membantu menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan siap menghadapi kompleksitas global, serta memperkuat kolaborasi antar cabang di berbagai negara.

e. *E-learning* multinasional

Dalam konteks review literatur menunjukkan Metode pelatihan berbasis teknologi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan di berbagai lokasi geografis. Dengan memanfaatkan platform digital, organisasi dapat menyediakan akses ke materi pelatihan yang konsisten, fleksibel dan efektif (Marcellyna, 2020), memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal dan kebutuhan mereka. Dalam konteks internasional, menurut (Hasbi. & Christi, 2022) *e-learning* berperan penting dalam menyampaikan konten yang relevan secara budaya dan lokal, seperti pelatihan lintas budaya, kepemimpinan global, dan pengembangan keterampilan teknis. Teknologi seperti

video interaktif, simulasi virtual, dan pembelajaran berbasis kecerdasan buatan (AI) semakin memperkaya pengalaman pembelajaran (Wildana et al., 2023).

f. Kompetensi antarbudaya

Dalam konteks review literatur menunjukkan Kemampuan yang diperlukan untuk berinteraksi dan bekerja efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya (Perkasa, 2016). Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai, norma, dan praktik budaya yang berbeda, serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi, menunjukkan empati, dan mengelola konflik antarbudaya dengan bijak. Fleksibilitas dan adaptasi juga sangat penting agar karyawan dapat berfungsi dengan baik dalam berbagai situasi budaya. Dengan mengembangkan kompetensi ini, karyawan dapat meningkatkan kolaborasi lintas negara, memperkaya dinamika tim internasional, dan mendukung keberhasilan organisasi di pasar global.

g. Kolaborasi global

Dalam konteks review literatur menunjukkan Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan rekan-rekan dari berbagai negara, budaya, dan latar belakang. Menurut (Maika & Perkasa, 2024) Budaya kerja yang baik akan mendorong inovasi pegawai yang berdampak pada kinerja Dalam lingkungan kerja multinasional, kolaborasi ini mencakup berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya di seluruh cabang atau kantor yang tersebar di berbagai lokasi global. Hal ini memerlukan keterampilan komunikasi lintas budaya, kemampuan untuk mengelola perbedaan waktu, serta penggunaan teknologi yang memfasilitasi koordinasi tim virtual. Keberhasilan kolaborasi global bergantung pada kemampuan individu dan tim untuk saling memahami perspektif yang berbeda, menyatukan ide-ide, dan bekerja menuju tujuan bersama contoh kesuksesan kolaborasi adalah pada Garuda Indonesia dengan Skyteam menurut (Dewi, 2019) Keanggotaan Garuda Indonesia dalam SkyTeam berimplikasi positif pada jumlah penumpang internasional, pendapatan usaha total, dan kualitas jasa Garuda Indonesia. dalam meningkatkan kuantitas keuntungan, tetapi juga kualitas layanan maskapai Garuda Indonesia. Karyawan dengan kompetensi kolaborasi global mampu membangun hubungan yang solid dan konstruktif meskipun ada perbedaan budaya dan jarak geografis.

h. Pengembangan SDM strategis

Pendekatan yang berfokus pada penyelarasan pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan dan visi jangka panjang organisasi, menurut (Pokhrel, 2024) mengembangkan strategi manajemen SDM yang tepat untuk mendukung transformasi digital dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan global. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan keterampilan yang relevan, perencanaan karier jangka panjang, serta pengembangan kepemimpinan untuk mendukung transformasi organisasi. Selain itu, menurut (Wildana et al., 2023) pengembangan SDM strategis melibatkan program pelatihan yang terintegrasi, pengelolaan talenta, dan rotasi kerja yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar di masa depan.

KESIMPULAN

- a. Pelatihan dan pengembangan SDM internasional sangat penting dan memiliki dampak signifikan bagi perusahaan dan karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Program-program seperti pelatihan budaya, pelatihan bahasa, pelatihan keterampilan teknis, dan rotasi internasional terbukti meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan (Setyawasih et al., 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan internasional memberikan manfaat signifikan bagi organisasi, termasuk peningkatan kompetensi global, pengetahuan lintas budaya, dan rasa percaya diri karyawan dalam lingkungan bisnis internasional. Dengan meningkatnya kebutuhan akan tenaga kerja yang kompeten secara global, program pelatihan internasional tidak hanya menjadi alat untuk pengembangan individu tetapi juga strategi untuk memperkuat daya saing organisasi.

- b. Pengembangan kompetensi global menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing di pasar global. Kompetensi ini mencakup keterampilan teknis, lintas budaya, dan kepemimpinan global, yang relevan untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja multinasional. Strategi pengembangan, seperti pelatihan berbasis teknologi (*e-learning* dan simulasi virtual), serta rotasi kerja lintas negara, memberikan pengalaman praktis dan wawasan lintas budaya. Fokus tambahan pada komunikasi antarbudaya, manajemen konflik, dan kolaborasi internasional memastikan karyawan mampu bekerja efektif dalam tim multikultural, sehingga mendukung keberhasilan organisasi di kancah global.
- c. Kepemimpinan lintas budaya menjadi kemampuan esensial dalam mengelola tim internasional yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya beragam. Menurut (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2024) Pemimpin lintas budaya harus mampu memahami nilai, norma, dan gaya komunikasi antar budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Kompetensi utama yang diperlukan mencakup kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), kemampuan adaptasi, empati, dan pengambilan keputusan strategis. Berbagai pendekatan pengembangan, seperti simulasi antar budaya, pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*), serta pelatihan komunikasi dan negosiasi global, menjadi alat penting untuk membangun kemampuan ini. Dalam praktiknya, kepemimpinan lintas budaya tidak hanya mendukung kolaborasi yang efektif, tetapi juga membantu mengurangi konflik antar budaya dan meningkatkan produktivitas tim internasional.
- d. Strategi pengembangan karyawan melalui rotasi kerja lintas negara merupakan pendekatan efektif untuk membangun tenaga kerja yang kompeten secara global. Rotasi kerja memberikan karyawan pengalaman langsung tentang tantangan dan peluang di pasar lokal, memperkuat keterampilan adaptasi, dan memperluas wawasan mereka tentang praktik bisnis global. Selain itu, rotasi kerja mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan global, seperti pengambilan keputusan strategis dalam konteks multinasional dan pengelolaan tim lintas budaya. Menurut (Jurnal et al., 2024) Dengan memastikan komunikasi yang efektif selama proses rotasi, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang fleksibel, siap menghadapi kompleksitas global, dan memperkuat kolaborasi antar cabang di berbagai negara.
- e. Metode pelatihan berbasis teknologi telah menjadi solusi inovatif untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan dalam lingkungan global. Dengan memanfaatkan platform digital, organisasi dapat memberikan materi pelatihan yang konsisten, fleksibel, dan efektif kepada karyawan di berbagai lokasi geografis. Menurut (Hasbi. & Christi, 2022) *E-learning* memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka, sekaligus menyampaikan konten yang relevan secara budaya dan lokal, seperti pelatihan lintas budaya, kepemimpinan global, dan pengembangan keterampilan teknis. Teknologi pendukung seperti video interaktif, simulasi virtual, dan pembelajaran berbasis kecerdasan

- buatan (AI) semakin memperkaya pengalaman pembelajaran, meningkatkan keterlibatan peserta, dan mempercepat pencapaian hasil pelatihan.
- f. Kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya merupakan kompetensi penting dalam lingkungan kerja global. Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai, norma, dan praktik budaya yang berbeda, serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi (Jurnal et al., 2024), menunjukkan empati, dan mengelola konflik antarbudaya dengan bijak. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi kunci agar karyawan dapat berfungsi optimal dalam situasi budaya yang beragam. Pengembangan kompetensi ini mendukung kolaborasi lintas negara, memperkaya dinamika tim internasional, dan membantu organisasi mencapai keberhasilan di pasar global yang kompetitif.
 - g. Kolaborasi lintas negara memerlukan keterampilan komunikasi lintas budaya, pengelolaan perbedaan waktu, dan penggunaan teknologi untuk mendukung koordinasi tim virtual. Keberhasilan kolaborasi global, seperti yang dicapai Garuda Indonesia melalui SkyTeam, menunjukkan pentingnya berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi di pasar global.
 - h. Pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk menyelaraskan pengembangan SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi. Menurut (Susanti et al., 2024) dan (Wildana et al., 2023) Dengan fokus pada transformasi digital dan peningkatan kinerja perusahaan, penting untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan untuk mendukung pertumbuhan dan daya saing di pasar global. Proses ini meliputi identifikasi kebutuhan keterampilan, perencanaan karier, serta pengembangan kepemimpinan. Pengembangan SDM yang strategis, termasuk program pelatihan terintegrasi, pengelolaan talenta, dan rotasi kerja, bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan

SARAN

- a. Organisasi perlu merancang program pelatihan yang terintegrasi dan relevan dengan kebutuhan bisnis global. Pelatihan berbasis teknologi seperti *e-learning* atau virtual exchange programs dapat menjadi solusi untuk mengurangi biaya dan kendala geografis (Hasbi. & Christi, 2022).
- b. Organisasi harus memanfaatkan teknologi terkini, seperti artificial intelligence (AI) dan virtual reality (VR), untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan berbasis simulasi dan *e-learning* (Hasbi. & Christi, 2022) serta Menyediakan pelatihan khusus yang berfokus pada pemahaman budaya dan komunikasi lintas budaya akan membantu karyawan beradaptasi dengan lebih baik dalam lingkungan multikultural
- c. Organisasi perlu melakukan Program pelatihan harus menekankan pentingnya kecerdasan budaya melalui simulasi situasi nyata yang melibatkan berbagai skenario antar budaya serta Pelatihan yang melibatkan interaksi langsung dengan individu dari berbagai budaya, seperti pertukaran kerja atau mentorship lintas budaya, dapat meningkatkan kemampuan empati dan adaptasi pemimpin.
- d. Organisasi harus merancang program rotasi kerja dengan tujuan yang jelas, termasuk lokasi penempatan, durasi yang optimal, dan keterampilan yang ingin dikembangkan serta Memberikan dukungan penuh kepada karyawan selama proses adaptasi, seperti pelatihan bahasa, orientasi budaya, dan panduan administratif, akan membantu kelancaran transisi.
- e. Organisasi perlu memastikan bahwa konten pelatihan digital disesuaikan dengan kebutuhan lokal dan relevansi budaya untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran serta Memanfaatkan teknologi seperti AI untuk personalisasi pembelajaran, simulasi virtual

- untuk pengembangan keterampilan praktis, dan gamification untuk meningkatkan keterlibatan peserta (Karyono et al., 2024).
- f. Kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya merupakan kompetensi penting dalam lingkungan kerja global. Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai, norma, dan praktik budaya yang berbeda, serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi (Jurnal et al., 2024), menunjukkan empati, dan mengelola konflik antarbudaya dengan bijak. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi kunci agar karyawan dapat berfungsi optimal dalam situasi budaya yang beragam. Pengembangan kompetensi ini mendukung kolaborasi lintas negara, memperkaya dinamika tim internasional, dan membantu organisasi mencapai keberhasilan di pasar global yang kompetitif.
 - g. Organisasi perlu menyediakan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan adaptasi terhadap perbedaan budaya serta investasi pada alat digital untuk mendukung kerja tim virtual secara efisien (Hasbi. & Christi, 2022).
 - h. Organisasi perlu melakukan analisis kebutuhan keterampilan secara rutin untuk menyesuaikan dengan tren pasar dan perubahan teknologi serta Buat jalur karier yang terstruktur untuk membantu karyawan merencanakan masa depan mereka dan mendukung perkembangan kompetensi yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, B., Kariwardati, Mardalia, Khuzaini, & Shaddiq, S. (2023). Electronics Human Resource Management in Society 5.0. *Journal of Business*, 7(1), 50–63.
- Aldi Wahyu Pradana, & 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. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253>
- Dewi, N. M. C. K. (2019). Strategi Ekspansi PT. Garuda Indonesia Tbk melalui Kolaborasi Internasional dengan SkyTeam Airline Alliance. *Jurnal Hubungan Internasional*, 12(1), 77. <https://doi.org/10.20473/jhi.v12i1.12259>
- Edwards, T., Almond, P., Murray, G., & Olga, T. (2022). International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 683–697. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12422>
- Hasbi., & Christi, S. R. N. (2022). Pelatihan pemanfaatan teknologi di era digital. *Abdimas Unipol: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 32–38. <https://doi.org/28305302>
- Jurnal, M., Manajemen, I., Fatimah, R., & Perkasa, D. H. (2024). *Tantangan dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya pada Perusahaan Multinasional_Rina Fatimah*. 4(2), 59–69.
- Karyono, K., Waruwu, K., Rama, R., & ... (2024). Pelatihan Manajemen Sdm Berbasis Teknologi Untuk Generasi Milenial: Memanfaatkan Sistem Informasi Sdm Dan Hr Analytics. ... *Journal: Jurnal ...*, 5(3), 4812–4817. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/29298%0Ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/download/29298/19961>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Maidy, E., & Dirbawanto, N. D. (2022). Analisis Penerapan Rotasi Kerja dalam Pengembangan Kinerja Karyawan PT Bank Central Asia Tbk – Kcu Medan. *Journal of Social Research*, 1(8), 877–886. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i8.178>

- Maika, M. rizqi, & Perkasa, D. H. (2024). Peran Lintas Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Di Multinational Company – Literatur Review. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 138–147. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.259>
- Marcellyna, N. (2020). Efektivitas Pelatihan Berbasis Teknologi Online. *Indonesian Journal Of Adult and Community Education*, 3(2), 50–60.
- Muhyati, M., Muafah, M., Herviana, D., & Ilham, B. (2024). Hubungan Manajemen Strategik Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. *Jurnal Sains Riset*, 14(1), 204–212. <https://doi.org/10.47647/jsr.v14i1.2254>
- Perkasa, D. H. (2016). Meningkatkan Peran dan Nilai Strategis MSDM untuk Menunjang Daya Saing Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 1–12(January), 612–625.
- Pokhrel, S. (2024). No TitleEΛENH. *Ayan*, 15(1), 37–48.
- Prihadyanti, D., Sari, K., & Hidayat, D. (2018). Jurnal Manajemen Teknologi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 17(2), 126–150. <https://media.neliti.com/media/publications/260928-none-c958cf43.pdf>
- Rahayu, D., & Hikmah Perkasa, D. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 16–32. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.958>
- 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). <https://www.researchgate.net/publication/372888107> [Buku]
- Sulistyanto, T. H., Djamil, M., Sutawidjaya, A. H., & Nawangsari, L. C. (2021). A Literature Review of Knowledge Management Role in Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 285–290. <https://doi.org/10.15294/jdm.v12i2.31413>
- Susanti, Y., Maulida, E. R., & Shaddiq, S. (2024). *Relevansi Tujuan Era Society 5 . 0 terhadap Complex Problem Solving , Social Skill , Marketing , dan Process Skill dalam Perilaku Sumber Daya Manusia (PSDM) dan Pemasaran Digital (PD) d ... Relevansi Tujuan Era Society 5 . 0 terhadap Complex Problem S. August.* <https://doi.org/10.56444/mia.v21i2.2007>
- Wardhana, A. (2022). *Manajemen SDM dan Hubungan Tenaga Kerja Internasional.* (Issue July).
- Wildana, S. N., Nuril Shofiyah, Vicky Febriansyah, & Iriani Ismail. (2023). Challenges of Human Resources (HR) Management in the Digital Era. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 1(6), 805–822. <https://doi.org/10.55927/ijems.v1i6.7282>