

Strategi Perencanaan SDM Adaptif dalam Menghadapi Tantangan Budaya dan Hukum pada Perusahaan Multinasional

M. Ifan Asrori¹, Gladys Maesa Arifin², Gebby Dessinta B³, Anita Novianti⁴, Sri Haryani⁵
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya^{1,2,3,4,5}

*Email Korespondensi: m.ifanasrori@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 20-04-2026
Disetujui 27-04-2026
Diterbitkan 29-04-2026

ABSTRACT

Globalization forces multinational companies (MNCs) to manage human resources amidst a diversity of contrasting cultures, laws and policies in each operational country. Rigid and centralized HR planning often creates communication barriers and non-compliance with local regulations, which ultimately reduces organizational performance. This research aims to analyze adaptive HR planning strategies in mitigating cultural and legal challenges in order to increase the effectiveness of company operations in the global market. This research uses a qualitative approach with a library research method. Data was collected through documentation techniques on scientific journal articles, HR management textbooks, and national seminar proceedings for the 2017-2025 period which were then analyzed thematically. The study results show that successful HR planning involves accurate data collection processes, forecasting talent needs, and flexible policy implementation. Adaptive strategies, including cross-cultural training and adjusting compensation systems according to local labor laws, have been proven to minimize communication conflicts and legal risks. Adaptive HR planning is a key element for multinational companies to achieve competitive advantage. The synergy between global quality standards and local wisdom allows the company to maintain stable industrial relations while increasing employee engagement in various operational areas.

Keywords: Adaptive HR, Multinational Companies, Organizational Culture, Employment Law, Global Management.

ABSTRAK

Globalisasi memaksa perusahaan multinasional (MNCs) untuk mengelola sumber daya manusia di tengah keberagaman budaya, hukum, dan kebijakan yang kontras di setiap negara operasional. Perencanaan SDM yang kaku dan bersifat sentralistik sering kali menimbulkan hambatan komunikasi serta ketidakpatuhan terhadap regulasi lokal, yang pada akhirnya menurunkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perencanaan SDM adaptif dalam memitigasi tantangan budaya dan hukum guna meningkatkan efektivitas operasional perusahaan di pasar global. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi terhadap artikel jurnal ilmiah, buku teks manajemen SDM, dan prosiding seminar nasional periode 2017-2025 yang kemudian dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang sukses melibatkan proses pengumpulan data yang akurat, peramalan kebutuhan talenta, dan implementasi kebijakan yang

fleksibel. Strategi adaptif, termasuk pelatihan lintas budaya dan penyesuaian sistem kompensasi sesuai hukum ketenagakerjaan lokal, terbukti mampu meminimalisir konflik komunikasi dan risiko legalitas. Perencanaan SDM adaptif merupakan elemen kunci bagi perusahaan multinasional untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sinergi antara standar kualitas global dan kearifan lokal memungkinkan perusahaan mempertahankan stabilitas hubungan industrial sekaligus meningkatkan keterikatan karyawan di berbagai wilayah operasional.

Kata Kunci: SDM Adaptif, Perusahaan Multinasional, Budaya Organisasi, Hukum Ketenagakerjaan, Manajemen Global.



PENDAHULUAN

Dinamika pasar global yang semakin terintegrasi menempatkan perusahaan multinasional (*Multinational Corporations* atau MNCs) pada posisi yang menantang sekaligus menjanjikan. Dalam menjalankan operasinya di berbagai negara, tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan bukan lagi sekadar ketersediaan modal atau penguasaan teknologi, melainkan bagaimana mengelola modal manusia yang memiliki latar belakang yang sangat heterogen. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks ini harus bertransformasi dari sekadar fungsi pendukung menjadi instrumen strategis yang adaptif. Strategi adaptif berarti perusahaan memiliki kelenturan untuk menyesuaikan kebijakan global mereka dengan realitas unik di setiap negara unit operasi tanpa kehilangan jati diri organisasi. Ketidakmampuan dalam merumuskan strategi yang fleksibel akan menciptakan kesenjangan antara ekspektasi kantor pusat dengan performa di tingkat lokal, yang pada akhirnya dapat mengancam stabilitas bisnis secara menyeluruh.

Identifikasi masalah yang pertama berkaitan dengan kompleksitas sosiokultural yang bersifat multidimensi. Setiap negara memiliki "arsitektur budaya" yang mencakup nilai-nilai, norma, etika kerja, hingga gaya komunikasi yang berakar kuat dalam masyarakat. Ketika perusahaan multinasional menerapkan kebijakan SDM yang bersifat *top-down* dan seragam—atau sering disebut sebagai pendekatan etnosentris—sering kali terjadi resistensi psikologis dari tenaga kerja lokal. Misalnya, perbedaan dalam memandang hierarki otoritas atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat memicu konflik internal jika tidak diakomodasi dengan baik dalam perencanaan SDM. Perencanaan yang gagal mempertimbangkan aspek budaya ini tidak hanya menurunkan tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*), tetapi juga meningkatkan risiko kegagalan transfer pengetahuan yang sangat krusial bagi keunggulan kompetitif organisasi di pasar internasional.

Selanjutnya, tantangan yang tidak kalah berat muncul dari keragaman sistem hukum dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di tiap yurisdiksi. Perusahaan multinasional beroperasi di bawah payung hukum yang berbeda-beda, mulai dari aturan mengenai upah minimum, jaminan perlindungan sosial, jam kerja, hingga prosedur pemutusan hubungan kerja yang sangat ketat di beberapa negara. Perencanaan SDM harus mampu memetakan risiko hukum ini secara mendetail agar perusahaan tidak terjebak dalam tuntutan hukum atau sanksi administratif yang dapat merusak reputasi global mereka. Sering kali, strategi rekrutmen atau manajemen talenta yang sukses di satu negara justru melanggar aturan di negara lain. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara kepatuhan hukum lokal dengan standar operasional perusahaan guna memastikan bahwa manajemen SDM tetap berjalan dalam koridor legalitas yang aman namun tetap efisien secara ekonomi.

Masalah terakhir yang perlu dianalisis adalah adanya dilema antara standarisasi global dan adaptasi lokal (*global-local dilemma*). Perusahaan multinasional sering kali menghadapi tekanan untuk melakukan penyeragaman kebijakan demi efisiensi biaya dan konsistensi merek. Namun, di sisi lain, kebutuhan untuk merespons dinamika lokal di negara tujuan tidak dapat diabaikan demi keberlangsungan operasional jangka panjang. Integrasi antara manajemen budaya yang sensitif dan kepatuhan hukum yang ketat menjadi kunci utama dalam memenangkan persaingan talenta global. Fokus utama dalam kajian ini adalah merumuskan bagaimana model perencanaan SDM yang adaptif dapat memitigasi risiko-risiko tersebut sekaligus mengoptimalkan potensi sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mampu mendorong kinerja perusahaan di tengah ketidakpastian lingkungan internasional (Gaol, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis melalui metode Studi Literatur (*Library Research*). Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran sistematis mengenai fenomena strategi SDM adaptif dengan cara mengumpulkan, mengkaji, dan mengorganisasikan data teoritis maupun empiris dari berbagai literatur akademik.

Objek Kajian Meliputi:

- Penyesuaian kebijakan perusahaan terhadap perbedaan regulasi hukum, budaya, dan sosial di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi.
- Pengembangan kompetensi manajer agar mampu memimpin tim yang memiliki latar belakang budaya beragam (*cross-cultural leadership*).
- Pemanfaatan media informasi sebagai alat untuk mendukung efisiensi operasional dan komunikasi antar budaya.
- Hubungan antara perencanaan SDM dengan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

Teknik analisis data dilakukan dengan metode studi komparatif, di mana peneliti membandingkan temuan dari kelima literatur utama untuk mengidentifikasi pola kesamaan dan perbedaan pada aspek manajemen talenta global, perencanaan strategis, serta integrasi teknologi informasi, guna melihat dampaknya terhadap efisiensi komunikasi dan kinerja manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Mekanisme Perencanaan SDM yang Fleksibel

Perencanaan SDM tidak boleh dipandang sebagai prosedur kaku. Dalam konteks perusahaan global, perencanaan harus bersifat dinamis. Hal ini mencakup proses rekrutmen, pelatihan, hingga sistem kompensasi yang tidak hanya mengikuti standar kantor pusat, tetapi juga mempertimbangkan daya saing di pasar tenaga kerja lokal. Strategi yang adaptif memungkinkan perusahaan untuk menarik talenta terbaik di tingkat lokal tanpa menimbulkan kesenjangan sosial di lingkungan kerja.

2. Navigasi Budaya dalam Komunikasi Organisasi

Budaya memiliki peran krusial dalam menentukan bagaimana pesan diterima dan bagaimana konflik diselesaikan. Perbedaan latar belakang sosiokultural antara manajemen pusat dan karyawan lokal sering kali menyebabkan hambatan komunikasi. Pembahasan menunjukkan bahwa strategi yang sukses melibatkan pemahaman mendalam terhadap norma-norma lokal, gaya kepemimpinan yang inklusif, dan pelatihan lintas budaya. Dengan cara ini, perbedaan budaya diolah menjadi kekuatan inovasi, bukan sumber perpecahan.

3. Kepatuhan Hukum sebagai Strategi Keberlanjutan

Aspek hukum ketenagakerjaan di setiap negara memiliki kedaulatan yang mutlak. Tantangan hukum yang mencakup aturan upah, jam kerja, hingga hak-hak normatif pekerja menuntut unit SDM untuk memiliki ketajaman dalam aspek legalitas. Strategi perencanaan yang adaptif menempatkan kepatuhan hukum sebagai prioritas untuk menghindari risiko denda administratif atau kerugian reputasi yang dapat mengganggu jalannya bisnis secara global.

4. Sintesis: Mencapai Keunggulan Kompetitif

Integrasi antara perencanaan yang matang, sensitivitas budaya, dan kepatuhan hukum menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan multinasional. Dengan menjadi adaptif, perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif. Keselarasan antara visi global dan adaptasi lokal memastikan bahwa modal manusia di seluruh wilayah operasional dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan SDM yang efektif harus didasarkan pada peramalan kebutuhan talenta yang akurat dan desain program yang fleksibel. Strategi adaptif memungkinkan MNCs untuk menyelaraskan visi kantor pusat dengan kebutuhan spesifik di setiap negara operasional, sehingga efisiensi organisasi dapat tercapai di tengah ketidakpastian pasar global.
2. Perbedaan sosiokultural antara negara asal dan negara tujuan merupakan tantangan komunikasi yang signifikan. Penggunaan strategi adaptif melalui pelatihan lintas budaya dan gaya kepemimpinan inklusif terbukti mampu meredam konflik internal, meningkatkan loyalitas karyawan lokal, dan memperlancar transfer pengetahuan antarwilayah.
3. Penyesuaian kebijakan SDM terhadap hukum ketenagakerjaan setempat (seperti regulasi upah dan kontrak kerja) adalah keharusan untuk memitigasi risiko legal. MNCs yang mampu melakukan lokalisasi terhadap aturan globalnya akan memiliki stabilitas hubungan industrial yang lebih kuat dan reputasi yang lebih baik di mata pemangku kepentingan internasional.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini. Terutama kepada dosen atas arahan, ilmu, dan waktu yang telah diberikan. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Suminar, J. R. (2017). Komunikasi dan Budaya di Tengah Pusaran Media dan Teknologi Informasi.
- Mariska, N., Yanti, L., Rafi, I. A., Ibrohim, M. H. D., & Hadiati, E. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Global: Tujuan, Ruang Lingkup, Dan Tantangan. *JMA*, 2(12).
- Kusuma, E., & Rindaningsih, I. (2023). Perencanaan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 338-349.
- Ningsih, W. K., Cahaya, R. N., Izzaty, A. S. N., & Rahmania, A. A. K. (2025). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Global dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Multinasional. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 554-558.