

## **Tantangan SDM dalam Kerja Multinasional antara Tenaga Kerja Asing dan Lokal di PT Real Soluplus Indonesia**

**Nur Fatikhah Denisa Ana Farizka, Ahmad Hudaifah, Maulidy Albar, Wahyu Agung Handono**

Manajemen Bisnis Islam Universitas Internasional Semen Indonesia  
anafarizka77@gmail.com, ahmad.hudaifah@uisi.ac.id, maulidy.albar@uisi.ac.id,  
wahyu.handono@uisi.ac.id

### **ABSTRACT.**

*This study examines the challenges of human resource (HR) management in a multinational work environment involving both foreign and local workers at PT Real Soluplus Indonesia. The purpose of this study is to identify various obstacles that arise in cross-cultural HR management, analyze their impact on company performance, and evaluate strategies implemented to overcome them. The method used is a qualitative approach with a literature review, through the collection and analysis of various sources such as scientific journals, books, and previous research relevant to cross-cultural HR management. The results indicate that the main challenges include language differences, differences in work culture, difficulties in the adaptation process, and potential conflict between employees. These challenges result in decreased communication effectiveness, increased risk of miscommunication, and disrupted work productivity. To address these challenges, the company implemented various strategies such as cross-cultural training, improved communication effectiveness, work system adjustments, and inclusive multinational team management. The study concludes that effective multinational HR management is crucial for maintaining the stability of a company's operations. With the right strategy, workforce diversity can actually become a competitive advantage, improving a company's performance and competitiveness globally.*

**Keywords:** Human resources, multinational work, cross-cultural

### **ABSTRAK.**

Penelitian ini mengkaji tantangan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam lingkungan kerja multinasional antara tenaga kerja asing (WNA) dan tenaga kerja lokal di PT Real Soluplus Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai hambatan yang muncul dalam pengelolaan SDM lintas budaya, menganalisis dampaknya terhadap kinerja perusahaan, serta mengevaluasi strategi yang diterapkan untuk mengatasinya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi literatur, melalui pengumpulan dan analisis berbagai sumber seperti jurnal ilmiah, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen SDM lintas budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama meliputi perbedaan bahasa, perbedaan budaya kerja, kesulitan dalam proses adaptasi, serta potensi konflik antar karyawan. Tantangan tersebut berdampak pada menurunnya efektivitas komunikasi, meningkatnya risiko miskomunikasi, serta terganggunya produktivitas kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menerapkan berbagai strategi seperti pelatihan lintas budaya, peningkatan komunikasi yang efektif, penyesuaian sistem kerja, serta pengelolaan tim multinasional yang inklusif. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM multinasional yang efektif sangat penting dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan. Dengan strategi yang tepat, keberagaman tenaga

kerja justru dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di tingkat global.

**Kata kunci: Sumber daya manusia, kerja multinasional, lintas budaya**

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan industri manufaktur saat ini menunjukkan adanya perubahan yang cukup signifikan, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan tenaga kerja lokal, tetapi juga mulai melibatkan tenaga kerja asing untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang semakin beragam. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas produksi serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan global yang semakin ketat. (Ramadhano & Lie, 2023) Dalam konteks globalisasi industri, keberadaan tenaga kerja multinasional telah menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan perusahaan modern, terutama pada sektor manufaktur yang membutuhkan transfer teknologi dan keahlian khusus (Dowling et al., 2017).

Dalam praktiknya, perusahaan manufaktur menggunakan tenaga kerja multinasional karena adanya kebutuhan terhadap keterampilan tertentu yang belum sepenuhnya tersedia di dalam negeri. Tenaga kerja asing umumnya memiliki pengalaman internasional, kemampuan teknis, serta pemahaman terhadap standar kerja global yang dapat membantu perusahaan mengembangkan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, keberadaan tenaga kerja asing juga berperan dalam proses transfer pengetahuan (knowledge transfer) kepada tenaga kerja lokal sehingga dapat meningkatkan kualitas SDM perusahaan secara berkelanjutan (Li, 2026; Stahl et al., 2012).

Fenomena penggunaan tenaga kerja multinasional juga ditemukan pada PT Real Soluplus Indonesia. Perusahaan ini mempekerjakan tenaga kerja asing asal Thailand yang bekerja bersama tenaga kerja lokal Indonesia dalam satu lingkungan kerja. Kondisi tersebut menciptakan dinamika organisasi yang beragam, baik dari aspek budaya, bahasa, pola komunikasi, maupun cara berpikir dalam menyelesaikan pekerjaan (Pszcz, 2026). Keberagaman tersebut pada dasarnya dapat menjadi potensi positif bagi perusahaan karena memungkinkan terjadinya pertukaran pengalaman, wawasan, dan perspektif kerja yang lebih luas.

Tenaga kerja asing membawa pengalaman kerja internasional dan pendekatan profesional yang berbeda, sedangkan tenaga kerja lokal memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya dan karakteristik lingkungan kerja di Indonesia. Apabila kedua kelompok tenaga kerja tersebut mampu bekerja sama secara harmonis, maka akan tercipta sinergi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja tim dan produktivitas perusahaan (Dimas, 2024). Hal ini sejalan dengan pendapat Geert Hofstede yang menyatakan bahwa keberagaman budaya dalam organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif apabila dikelola secara tepat melalui pendekatan manajemen lintas budaya

Meskipun demikian, keberagaman tenaga kerja juga menimbulkan berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan budaya kerja antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Setiap individu

memiliki nilai, kebiasaan, dan pola kerja yang dipengaruhi oleh latar belakang budayanya masing-masing (Rina, 2024). Perbedaan budaya tersebut sering kali terlihat dalam pola komunikasi sehari-hari. Tenaga kerja asing cenderung lebih langsung dalam menyampaikan pendapat, sedangkan tenaga kerja lokal lebih mengedepankan kesopanan dan keharmonisan dalam berkomunikasi. Perbedaan gaya komunikasi ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman apabila tidak dikelola dengan baik (Gudykunst, 2003).

Selain itu, perbedaan dalam disiplin kerja dan penyelesaian tugas juga menjadi tantangan tersendiri dalam lingkungan kerja multinasional. Sebagian tenaga kerja terbiasa bekerja secara terstruktur dan berorientasi pada target, sedangkan sebagian lainnya lebih fleksibel dan mengutamakan kenyamanan dalam proses kerja. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi dinamika kerja tim dan proses koordinasi antarpegawai (Nengsih, 2025). Penelitian Anne-Wil Harzing dan Feely (2008) juga menjelaskan bahwa perbedaan budaya dan bahasa dalam perusahaan multinasional sering kali menjadi hambatan dalam proses komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan.

Hambatan lain yang sering muncul adalah perbedaan bahasa. Meskipun bahasa Inggris digunakan sebagai bahasa penghubung dalam komunikasi kerja, tidak seluruh karyawan memiliki tingkat kemampuan bahasa yang sama. Kondisi ini dapat menyebabkan informasi tidak tersampaikan secara optimal dan meningkatkan risiko terjadinya kesalahan kerja. Selain aspek komunikasi, perbedaan cara berpikir dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah juga dipengaruhi oleh latar belakang budaya masing-masing individu. Apabila tidak diimbangi dengan pemahaman lintas budaya yang baik, kondisi tersebut berpotensi memunculkan konflik dalam lingkungan kerja (Jumawan et al., 2024).

Oleh karena itu, peran manajemen SDM menjadi sangat penting dalam mengelola keberagaman tenaga kerja di perusahaan multinasional. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif melalui penerapan manajemen lintas budaya (cross-cultural management), pelatihan komunikasi antarbudaya, serta penguatan kerja sama tim multinasional. Strategi tersebut diperlukan agar setiap karyawan mampu memahami perbedaan budaya dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan (Lu, 2026; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Adaptasi budaya kerja menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Tanpa adanya kemampuan adaptasi dan sikap saling menghargai, perbedaan budaya justru dapat menjadi hambatan dalam proses kerja dan menurunkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, apabila keberagaman dapat dikelola dengan baik, maka perusahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan inovasi, transfer pengetahuan, serta penguatan daya saing perusahaan di tingkat global (Stahl et al., 2010).

Penelitian mengenai pengelolaan SDM lintas budaya pada perusahaan multinasional telah banyak dilakukan, terutama pada interaksi tenaga kerja Jepang, Korea, dan China dengan tenaga kerja lokal Indonesia. Namun, kajian mengenai

dinamika kerja antara tenaga kerja Thailand dan Indonesia dalam sektor manufaktur masih relatif terbatas. Padahal, interaksi kedua budaya kerja tersebut memiliki karakteristik komunikasi dan adaptasi yang unik dalam proses operasional perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi research gap tersebut dengan menganalisis pola komunikasi, adaptasi budaya kerja, dan strategi pengelolaan SDM multinasional di PT Real Soluplus Indonesia.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Manajemen SDM dalam Lingkungan Kerja Multinasional**

Globalisasi industri mendorong perusahaan untuk melibatkan tenaga kerja asing dalam mendukung kebutuhan kompetensi dan peningkatan daya saing perusahaan. Dalam perusahaan multinasional, pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih kompleks karena melibatkan tenaga kerja dengan latar belakang budaya, bahasa, dan cara kerja yang berbeda. Menurut International Human Resource Management, manajemen SDM internasional tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja lintas negara, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif di tengah keberagaman budaya.

Keberadaan tenaga kerja asing dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, terutama dalam transfer pengetahuan dan peningkatan kualitas kerja tenaga kerja lokal. Namun, perbedaan budaya dan pola komunikasi sering kali menjadi tantangan dalam proses kerja sehari-hari.

### **Perbedaan Budaya dan Komunikasi Kerja**

Perbedaan budaya menjadi salah satu tantangan utama dalam lingkungan kerja multinasional. Geert Hofstede menjelaskan bahwa budaya memengaruhi cara individu berpikir, berkomunikasi, dan bekerja dalam organisasi. Dalam praktiknya, tenaga kerja asing cenderung lebih langsung dalam berkomunikasi dan berorientasi pada target, sedangkan tenaga kerja lokal lebih mengutamakan keharmonisan dan komunikasi yang sopan.

Selain budaya, hambatan bahasa juga dapat memengaruhi efektivitas komunikasi kerja. Penelitian Anne-Wil Harzing dan Feely (2008) menunjukkan bahwa perbedaan bahasa dalam perusahaan multinasional dapat menimbulkan miskomunikasi dan menghambat koordinasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun komunikasi yang jelas dan mendukung kerja sama antarpegawai.

### **Adaptasi Budaya Kerja**

Adaptasi budaya kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Karyawan perlu menyesuaikan diri dengan budaya kerja, aturan perusahaan, dan pola komunikasi yang berbeda. Jika proses adaptasi berjalan baik, maka keberagaman budaya dapat menjadi kekuatan yang mendukung kreativitas dan produktivitas perusahaan.

Stahl et al. (2010) menjelaskan bahwa keberagaman budaya dalam tim kerja dapat meningkatkan inovasi apabila dikelola secara tepat. Oleh karena itu, perusahaan

perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif melalui pelatihan budaya dan komunikasi lintas budaya agar hubungan kerja antarpegawai dapat berjalan lebih efektif.

#### Penelitian Terdahulu

Penelitian Ramadhano dan Lie (2023) menunjukkan bahwa keberadaan tenaga kerja asing memengaruhi dinamika kerja tenaga kerja lokal, terutama dalam aspek komunikasi dan budaya kerja. Sementara itu, Stahl et al. (2010) menjelaskan bahwa keberagaman budaya dapat meningkatkan kreativitas tim apabila didukung oleh manajemen yang baik. Penelitian Harzing dan Feely (2008) juga menemukan bahwa hambatan bahasa menjadi salah satu tantangan utama dalam perusahaan multinasional.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa pengelolaan SDM lintas budaya menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas kerja perusahaan multinasional, termasuk di PT Real Soluplus Indonesia.

| Penelitian     | Fokus              | Gap                          |
|----------------|--------------------|------------------------------|
| Harzing        | Bahasa organisasi  | Tidak fokus Asia Tenggara    |
| Stahl          | Tim multikultural  | Tidak spesifik manufaktur    |
| Ramadhano      | TKA umum           | Tidak membahas Thailand      |
| Penelitian ini | Thailand-Indonesia | Fokus komunikasi operasional |

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD) secara mendalam tantangan pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkungan kerja multinasional di PT Real Soluplus Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi nyata terkait interaksi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, khususnya dalam aspek komunikasi, budaya kerja, dan proses adaptasi karyawan.

Penelitian dilakukan di PT Real Soluplus Indonesia karena perusahaan tersebut memiliki lingkungan kerja yang melibatkan tenaga kerja asing dan lokal dalam satu sistem kerja. Kondisi ini dinilai relevan untuk mengkaji dinamika pengelolaan SDM lintas budaya di lingkungan industri manufaktur.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan beberapa karyawan dan pihak manajemen yang terlibat dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti laporan internal, serta sumber lain yang mendukung penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Wawancara dilakukan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan terkait tantangan kerja multinasional. Observasi digunakan untuk melihat secara langsung interaksi kerja antar karyawan, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung penelitian. Selain itu, FGD dilakukan dengan melibatkan tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal yang dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman mereka dalam kerja tim multinasional. (Somantri, 2005)

Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan tema, seperti komunikasi, budaya kerja, adaptasi, dan konflik kerja. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan pengecekan ulang hasil wawancara dan observasi melalui triangulasi data. (Nasution, 2015)

Dalam penelitian ini juga dibantu dengan metode yang digunakan meliputi *Focus Group Discussion (FGD)* sebagai salah satu teknik pengumpulan data kualitatif. FGD dilakukan dengan melibatkan sejumlah karyawan yang terdiri dari tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal di PT Real Soluplus Indonesia. Pemilihan peserta dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam kerja tim multinasional serta pengalaman langsung dalam berinteraksi lintas budaya di lingkungan kerja. (Firmansyah & Artikel, 2021)

Pelaksanaan FGD bertujuan untuk menggali secara mendalam berbagai dinamika yang terjadi dalam hubungan kerja antara tenaga kerja asing dan lokal. Melalui diskusi kelompok, peneliti dapat mengidentifikasi tantangan yang muncul, seperti hambatan komunikasi, perbedaan budaya kerja, serta potensi konflik yang mungkin terjadi. Interaksi antar peserta dalam FGD juga memberikan ruang bagi munculnya beragam perspektif, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih kaya dan komprehensif.

Selain itu, FGD juga dimanfaatkan untuk mengidentifikasi berbagai alternatif solusi terhadap tantangan SDM yang dihadapi dalam konteks kerja multinasional. Para peserta didorong untuk berbagi pengalaman serta memberikan saran terkait upaya peningkatan kerja sama tim dan efektivitas komunikasi. Hasil dari FGD ini kemudian dianalisis secara tematik untuk menghasilkan temuan yang relevan dan dapat dijadikan dasar dalam penyusunan rekomendasi bagi PT Real Soluplus Indonesia.

Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai tantangan pengelolaan SDM dalam lingkungan kerja multinasional serta menjadi masukan bagi perusahaan dalam menciptakan komunikasi dan kerja sama yang lebih efektif

## HASIL DAN PEMBAHASAN



### **Tantangan SDM dalam Lingkungan Kerja Multinasional**

Peneliti melakukan wawancara terkait pengelolaan sumber daya manusia di PT Real Soluplus Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan lingkungan kerja multinasional, karena di dalamnya terdapat tenaga kerja asing (WNA) dan tenaga kerja lokal yang bekerja bersama. Fokus pembahasan adalah bagaimana perusahaan mengelola perbedaan budaya, bahasa, serta cara kerja di antara karyawan yang berbeda latar belakang tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu tantangan utama yang muncul adalah perbedaan bahasa. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan bahasa yang sama, terutama dalam penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa penghubung. Hal ini kadang membuat komunikasi pekerjaan menjadi kurang lancar, karena instruksi harus disampaikan dengan lebih hati-hati agar tidak terjadi kesalahpahaman.

Salah satu tantangan utama adalah perbedaan bahasa dalam komunikasi kerja. Bahasa Inggris digunakan sebagai bahasa penghubung, namun tidak seluruh karyawan memiliki kemampuan bahasa yang sama. *"Kadang instruksi dari supervisor asing harus dijelaskan ulang oleh rekan kerja lokal karena tidak semua karyawan memahami bahasa Inggris dengan baik."* (Informan Pak Ilham, Translator, ) Kondisi ini menyebabkan beberapa instruksi kerja perlu dijelaskan ulang agar dapat dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan. Akibatnya, proses koordinasi kerja menjadi kurang efektif dan berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Anne-Wil Harzing dan Feely (2008) yang menyatakan bahwa hambatan bahasa dalam perusahaan multinasional dapat memengaruhi efektivitas komunikasi organisasi dan memperlambat proses kerja.

Tantangan lainnya adalah proses adaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja multinasional. Karyawan baru, baik tenaga kerja asing maupun lokal, membutuhkan waktu untuk memahami budaya kerja perusahaan dan pola komunikasi dalam tim. Tidak seluruh karyawan mampu beradaptasi dengan cepat sehingga pada tahap awal kinerja mereka belum optimal. Selain itu, potensi konflik juga dapat muncul akibat kesalahpahaman komunikasi dan perbedaan cara pandang dalam menyelesaikan pekerjaan. *"Pelatihan budaya kerja dan penggunaan bahasa komunikasi yang jelas membantu tenaga kerja asing beradaptasi lebih efektif, Informan Anita, General Manager)"* Temuan ini sejalan dengan penelitian Stahl et al. (2010) yang menyebutkan bahwa keberagaman budaya dalam tim kerja dapat menimbulkan konflik apabila tidak dikelola melalui komunikasi dan pemahaman lintas budaya yang baik.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan berupaya memperbaiki komunikasi internal melalui penggunaan bahasa kerja yang lebih sederhana dan mudah dipahami. Selain itu, perusahaan juga mendorong diskusi terbuka antar karyawan agar setiap perbedaan dapat diselesaikan melalui komunikasi yang baik. Dalam aspek budaya kerja, perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan inklusif sehingga karyawan dapat saling memahami dan menghargai perbedaan budaya kerja masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama SDM di PT Real Soluplus Indonesia meliputi perbedaan bahasa, budaya kerja, proses adaptasi, dan potensi konflik kerja. Namun, tantangan tersebut masih dapat diminimalisir melalui komunikasi yang efektif, kerja sama tim, dan pengelolaan SDM lintas budaya yang tepat.

### **Dampak ke perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara di PT Real Soluplus Indonesia, Keberagaman tenaga kerja di PT Real Soluplus Indonesia memberikan dampak terhadap efektivitas kerja perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, perbedaan bahasa dan budaya kerja memengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan produktivitas kerja karyawan.

Salah satu dampak yang paling terlihat adalah menurunnya efektivitas kerja akibat perbedaan pemahaman terhadap instruksi kerja. Dalam beberapa kondisi, instruksi perlu disampaikan berulang kali agar dapat dipahami oleh seluruh anggota tim. *"Informan menyampaikan bahwa solusi yang dilakukan adalah memberikan penjelasan instruksi kerja secara lebih detail, melakukan briefing ulang, serta memastikan setiap anggota tim memahami arahan sebelum pekerjaan dilaksanakan, Informan Worachat head of site engineer"* Hal ini menyebabkan proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lambat dibandingkan kondisi kerja yang homogen. Penelitian Harzing dan Feely (2008) juga menjelaskan bahwa hambatan komunikasi dalam perusahaan multinasional dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan koordinasi kerja.

Kurangnya efektivitas kerja juga terlihat pada proses koordinasi antar tim. Ketika satu pekerjaan melibatkan karyawan dari latar belakang berbeda, diperlukan waktu tambahan untuk menyamakan pemahaman. Akibatnya, alur kerja tidak selalu berjalan secara cepat dan efisien, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan keputusan segera. Selain itu, miskomunikasi menjadi dampak yang cukup sering terjadi di lingkungan kerja multinasional ini. Perbedaan bahasa dan cara penyampaian informasi membuat pesan yang disampaikan tidak selalu diterima dengan makna yang sama. Hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.

Selain itu, miskomunikasi menjadi dampak yang cukup sering muncul dalam lingkungan kerja multinasional. Perbedaan bahasa dan cara penyampaian informasi menyebabkan pesan yang diterima antar karyawan tidak selalu memiliki makna yang sama. Kondisi ini dapat menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan berdampak pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Dampak lain yang dirasakan perusahaan adalah terganggunya produktivitas kerja. Ketika koordinasi dan komunikasi tidak berjalan secara optimal, karyawan memerlukan waktu tambahan untuk melakukan klarifikasi atau mengulang pekerjaan. Jika kondisi tersebut terjadi secara terus-menerus, maka dapat memengaruhi pencapaian target perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Stahl et al. (2010) yang menyatakan bahwa keberagaman budaya dalam organisasi



dapat memengaruhi efektivitas tim apabila tidak didukung dengan manajemen komunikasi yang baik.

Meskipun demikian, keberagaman tenaga kerja juga memberikan dampak positif bagi perusahaan, terutama dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman kerja antar karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara pengelolaan keberagaman budaya dan efektivitas kerja agar proses operasional tetap berjalan optimal

### **Strategi Perusahaan dalam Mengatasi Tantangan SDM**

Berdasarkan hasil wawancara, PT Real Soluplus Indonesia menerapkan beberapa strategi untuk mengatasi tantangan pengelolaan SDM dalam lingkungan kerja multinasional. Salah satu strategi utama adalah pelatihan budaya (cultural training) bagi karyawan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perbedaan budaya kerja, pola komunikasi, dan kebiasaan kerja antarpegawai. Menurut *Riding the Waves of Culture*, pelatihan budaya penting dilakukan dalam organisasi multinasional untuk membangun pemahaman lintas budaya dan mengurangi potensi konflik kerja.

Salah satu strategi yang dilakukan adalah memberikan pelatihan budaya (cultural training) kepada karyawan. Pelatihan ini bertujuan untuk membantu karyawan memahami perbedaan budaya kerja antara tenaga kerja lokal dan asing. Dengan adanya pelatihan ini, karyawan diharapkan lebih mudah memahami kebiasaan kerja, cara berkomunikasi, serta nilai-nilai kerja dari rekan kerja yang berbeda latar belakang.

Pelatihan budaya juga membantu mengurangi kesalahpahaman yang sering terjadi akibat perbedaan cara berpikir dan bertindak. Karyawan menjadi lebih terbuka dan lebih menghargai perbedaan, sehingga lingkungan kerja menjadi lebih harmonis. Hal ini penting dalam perusahaan multinasional yang memiliki keberagaman tinggi.

Selain pelatihan budaya, perusahaan juga menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dalam setiap proses kerja. Instruksi kerja disampaikan dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, serta diperkuat melalui briefing rutin sebelum pekerjaan dimulai. Strategi ini dilakukan untuk mengurangi risiko miskomunikasi dan meningkatkan efektivitas koordinasi antar tim

Komunikasi yang jelas juga didukung dengan adanya briefing rutin sebelum pekerjaan dimulai. Dalam briefing tersebut, setiap tugas dijelaskan secara langsung dan terbuka, sehingga karyawan dapat bertanya jika ada hal yang belum dipahami. Cara ini membantu mengurangi risiko miskomunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Perusahaan juga melakukan penyesuaian sistem kerja agar dapat diterapkan secara fleksibel bagi karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Pembagian tugas dilakukan secara lebih terstruktur sesuai kemampuan masing-masing karyawan sehingga pekerjaan dapat berjalan lebih efektif dan tidak terjadi tumpang tindih tugas.

Adaptasi sistem kerja ini juga mencakup pembagian tugas yang lebih jelas dan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan. Dengan cara ini, setiap karyawan dapat bekerja sesuai perannya, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan tidak terjadi tumpang tindih tugas.

Selain itu, perusahaan menerapkan manajemen tim multinasional dengan pengawasan supervisor yang memahami perbedaan budaya kerja antarpegawai. Strategi ini membantu perusahaan dalam menjaga koordinasi dan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. “*menyampaikan bahwa perusahaan mengatasi hal tersebut melalui pengawasan supervisor, koordinasi rutin, dan pendekatan kerja yang menyesuaikan perbedaan budaya antarpegawai, Informan Badru, engineering lokal*”

Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang diterapkan PT Real Soluplus Indonesia meliputi pelatihan budaya, komunikasi yang efektif, adaptasi sistem kerja, dan pengelolaan tim multinasional yang terstruktur. Strategi tersebut dinilai mampu membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan adaptif terhadap keberagaman budaya kerja.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada PT Real Soluplus Indonesia dalam lingkungan kerja multinasional menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait perbedaan bahasa, budaya kerja, proses adaptasi karyawan, serta potensi konflik antara tenaga kerja asing (WNA) dan tenaga kerja lokal. Tantangan ini berdampak pada efektivitas kerja, koordinasi tim, dan produktivitas perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan tetap dapat menjalankan operasional dengan baik melalui berbagai upaya penyesuaian dan strategi pengelolaan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja dapat menjadi potensi positif apabila dikelola dengan tepat, karena juga membuka peluang terjadinya transfer pengetahuan dan peningkatan kualitas kerja di dalam perusahaan.

Selain itu, dapat dipahami bahwa pengelolaan SDM multinasional memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan. Tanpa adanya sistem pengelolaan yang baik, perbedaan yang ada justru dapat menghambat proses kerja dan menurunkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat penerapan cross cultural HRM melalui pelatihan budaya, peningkatan komunikasi yang jelas, serta sistem kerja yang terstruktur dan inklusif. Dengan pengelolaan SDM yang efektif, keberagaman tenaga kerja tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga menjadi kekuatan yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara lebih optimal, efisien, dan berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Agus, T. (n.d.). *Adaptasi nilai-nilai budaya masyarakat migran permanen dengan masyarakat lokal di Kecamatan Tampaksiring Kabupaten Gianyar*.

- Dimas, I. (2024). *Kolaborasi budaya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi perusahaan penanaman modal asing industri padat karya)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7, 627–639.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Firmansyah, M., & Artikel, I. (2021). Esensi perbedaan metode kualitatif dan kuantitatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2).
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publications.
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61. <https://doi.org/10.1108/13527600810848827>
- Harzing, A. W., Koester, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279–287. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.005>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jumawan, Edi, Puji, E. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan: Gaya kepemimpinan, kepribadian, dan komunikasi. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*, 3(6), 2896–2908.
- Li, S. (2026). The low human rights advantage and the failure of globalization: The challenge of China Inc. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2026-0182>
- Lu, H. (2026). *Labor market regulation intensity and manufacturing entrepreneurship: Evidence from Chinese cities*. *Nankai Business Review International*, 17(1), 36–73. <https://doi.org/10.1108/NBRI-06-2025-0060>
- Mathew, B. (n.d.2026). Qualitative research approaches in organizational studies.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nasution, A. (2015). Metodologi Penelitian. *Rake Sarasin*, 36.
- Nengsih, A. R. (2025). *Strategi pimpinan dalam membentuk disiplin kerja karyawan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 193–205.
- Pszcz, D. (2026). Institutional environment of employers' interests in multinational organizations. *Journal of Global Mobility*. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2025-0003>
- Ramadhano, I., & Lie, G. (2023). Dinamika tenaga kerja asing terhadap tenaga kerja lokal: Implikasi dan tantangan dalam investasi sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(2), 5978–5990..
- Rina, D. (2024). Tantangan dan upaya peningkatan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional: Kajian literature review. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen*, 4(2), 59–69.

- Sharan, B. M. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Somantri, G. R. (2005). *Memahami metode kualitatif. Makara Human Behavior Studies in Asia*, 9(2), 57–65.
- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2012). *Handbook of research in international human resource management* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.