JIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIA
https://jicnusantara.com/index.php/jiic
Vol : 3 No: 11, November 2026
E-ISSN : 3047-7824

Strategi Manajemen SDM International Samsung Electronics dalam Mengelola Tenaga Kerja Multinasional: Keunggulan, Tantangan, dan Strategi Implementasi

Samsung Electronics' International Human Resource Management Strategy for Managing a Multinational Workforce: Advantages, Challenges, and Implementation Strategies

Fitri Amelia[1*], Lecia Ramadani[2]
Universitas Bina Sarana Informatika
Email : fitriamelia061105@gmail.com[1], leciaramadani17@gmail.com[2]*

Article Info

Article history :
Received : 10-11-2026
Revised : 12-11-2026
Accepted : 14-11-2026
Published : 16-11-2026

Abstract

Business globalization and technological change increase the complexity of workforce management in multinational enterprises. Samsung Electronics must align corporate standards with differences in culture, regulation, labor markets, and industrial relations. This study analyzes Samsung Electronics' international human resource management practices, identifies their strengths and limitations, and proposes implementation strategies balancing global integration and local responsiveness. A descriptive qualitative approach is applied through a document-based case study. The material comprises ten international journal articles published between 2021 and 2026, one corporate sustainability report, two official disclosure webpages, and one independent news report. Data are examined through information selection, thematic organization, source comparison, and interpretation using talent management, cultural agility, and regional coordination perspectives. The findings identify competency development infrastructure, international experience programs, labor rights policies, and employee communication channels. Their potential advantages include organizational learning, leadership readiness, and cross-border coordination. However, public disclosures do not establish consistent implementation, equitable outcomes, or causal effects on performance. An industrial dispute in India illustrates the importance of local dialogue alongside global standards. Recommended strategies include global–regional–local responsibility allocation, two-way mobility, inclusive development, performance calibration, compensation audits, and evaluation of remedy quality. The study concludes that multinational workforce management should be assessed through policy alignment, employee experiences, and measurable implementation outcomes.

Keywords : international human resource management; Samsung Electronics; multinational workforce

Abstrak

Globalisasi bisnis dan perubahan teknologi meningkatkan kompleksitas pengelolaan tenaga kerja pada perusahaan multinasional. Samsung Electronics perlu menyelaraskan standar perusahaan dengan perbedaan budaya, regulasi, pasar tenaga kerja, dan hubungan industrial di berbagai negara. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia internasional Samsung Electronics, mengidentifikasi keunggulan dan kelemahannya, serta merumuskan strategi implementasi yang menyeimbangkan integrasi global dan responsivitas lokal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus berbasis dokumen. Bahan kajian terdiri atas sepuluh artikel jurnal internasional terbitan 2021–2025 yang dapat diakses dalam bentuk PDF, laporan keberlanjutan perusahaan, dua halaman pengungkapan resmi, dan

satu pemberitaan independen. Data dianalisis melalui pemilahan informasi, pengelompokan tematik, perbandingan antarsumber, dan interpretasi berdasarkan kerangka manajemen talenta, kelincahan budaya, serta koordinasi regional. Hasil kajian menunjukkan adanya infrastruktur pengembangan kompetensi, program pengalaman internasional, kebijakan hak pekerja, dan saluran komunikasi karyawan. Keunggulan potensialnya mencakup pembelajaran organisasi, kesiapan kepemimpinan, dan koordinasi lintas negara. Namun, pengungkapan publik belum cukup untuk membuktikan konsistensi pelaksanaan, keadilan hasil, atau hubungan sebab-akibat dengan kinerja. Perselisihan industrial di India memperlihatkan pentingnya dialog lokal di samping standar global. Strategi yang direkomendasikan meliputi pembagian kewenangan global–regional–lokal, mobilitas dua arah, pengembangan inklusif, kalibrasi kinerja, audit kompensasi, dan evaluasi kualitas pemulihan.

Kata Kunci : manajemen SDM internasional; Samsung Electronics; tenaga kerja multinasional

PENDAHULUAN

Perusahaan bersekala internasional mengelola aktivitas yang tersebar di berbagai tempat, tetapi tenaga kerja tetap berhadapan dengan keadaan ketenagakerjaan yang bersifat lokal. Sebagai hasilnya, kebijakan yang dianggap efektif dipusat perusahaan mungkin tidak memiliki arti dan dampak yang sama di cabang cabang perusahaan tersebut. (Edwards et al., 2022), mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia internasional untuk perusahaan perusahaan multinasional melibatkan penciptaan norma global yang harus berkalaborasi dengan konteks kelembagaan serta budaya Negara tempat perusahaan tersebut beroperasi.Kerumitan ini membuatan manajemen sumber daya manusia internasional berfungsi sebagai penghubung antara strategi bisnis, kebutuhan kopetensi, dan validasi hubungan kerja.

Kemajuan dalam penelitian menunjukkan bahwa focus pada manajemen sumber daya manusia internasional tidak lagi terbatas pada penempatan ekspatriat. bahwa perhatian MSDM internasional tidak lagi terbatas pada penempatan ekspatriat. (Bader et al., 2021) menyoroti pentingnya pengelolaan kinerja ekspatriat lintas negara, sedangkan (Chung & Sparrow, 2024) menyoroti perlunya penganturan strategi manajemen sumber daya manusia yang dapat menyeimbangkan integrasi global dengan rensposif terhadap kondisi lokal.. Dengan demikian, analisis perusahaan multinasional seharusnya mempertimbangkan hubungan antarpraktik, bukan hanya menjelaskan program pelatihan atau rekrutmen secara terpisah. Kebijakan terkait kompensasi, evaluasi, mobilitas, dan komunikasi dapat saling memperkuat atau bahkan merugikan satu sama lain.

Samsung Electronics dipilih sebagai focus studi karena mengintegrasi kegiatan elektronik konsumen dengan Industri semikonduktor melalui tenaga kerja global. Laporan Samsung Electronics (2025) Menyatakan bahwa mereka beroperasi di 76 negara serta memiliki 240 lokasi termasuk pabrik, pusat penjualan, penelitian, dan desain,yang pada akhir 2024. Divisi Device eXperience (DX) bertanggung jawab atas produk yang sudah jadi,sementara Device Solution (DS) mencakuop sektor bisnis komponen semikondur. Samsung Electronics dipilih sebagai objek karena menggabungkan kegiatan elektronik konsumen dan semikonduktor dengan tenaga kerja lintas negara. Samsung Electronics (2025) melaporkan operasi di 76 negara dan 240 lokasi yang mencakup fasilitas manufaktur, penjualan, penelitian, serta desain pada akhir 2024. Divisi Device eXperience (DX) mengelola produk jadi, sedangkan Device Solutions (DS) mencakup bisnis komponen semikonduktor. Cakupan ini tidak disamakan dengan seluruh Samsung Group; penelitian dibatasi pada entitas dan pengungkapan Samsung Electronics.

Pada tahun 2024, jumlah pegawai yang tercatat mencapai 262.647 orang, dengan 125.297 berasal dari Korea dan 137.350 yang berasal dari luar negeri. Data yang dibandingkan untuk tahun 2025 sesuai dengan halaman Fakta & Angka menunjukkan sebanyak 259.149 karyawan, di mana 134.585 berada di luar Korea, setara dengan sekitar 51,9% (Samsung Electronics, n.d.-a). Persentase ini mencerminkan lokasi kerja daripada kewarganegaraan. Dengan demikian, distribusi ini tidak bisa secara langsung diartikan sebagai banyaknya pekerja lokal, ekspatriat, ataupun karyawan dari negara ketiga. Namun, informasi ini memberikan alasan kuat untuk mengkaji lebih dalam tentang koordinasi sumber daya manusia secara internasional.

Pengembangan keterampilan merupakan salah satu alat yang telah tercatat. Samsung menawarkan Samsung Electronics University (SEU), DS University, pelatihan di tempat, dan juga program pengalaman regional (Samsung Electronics, n.d.-b). Konteks praktik sumber daya manusia di Korea sangat relevan untuk memahami suasana pengembangan bakat; (Lee & Jung, 2024) meneliti keterkaitan antara kebijakan kesetaraan gender serta intensitas R&D dalam perusahaan Korea. Di sisi lain, perselisihan industri di Tamil Nadu menggambarkan masalah terkait upah dan pengakuan serikat yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan adanya program pengembangan. (Aguilar-Fernández et al., 2024)menekankan bahwa hubungan industrial dan negosiasi kolektif merupakan elemen penting dalam pengelolaan SDM di lingkungan yang kompleks.

Penelitian ini menghubungkan empat fungsi utama yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta penilaian kinerja, dengan hubungan industrial dan kepatuhan sebagai aspek yang melewati batas fungsi. Sumbangan dari kajian ini berbentuk sintesis kasus yang membedakan antara fakta kebijakan, interpretasi, dan rekomendasi. Studi ini tidak mengklaim bahwa semua penelitian sebelumnya mengabaikan Samsung atau bahwa program yang ditawarkan perusahaan telah terbukti meningkatkan kinerja. Fokus utamanya adalah menjelaskan kesesuaian antara praktik, titik-titik keterbatasan bukti, serta pilihan implementasi yang bisa ditinjau lebih lanjut.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana praktik MSDM internasional Samsung Electronics dalam mengelola tenaga kerja multinasional, dan keunggulan apa yang berpotensi dihasilkan?
2. Apa saja kelemahan dan rintangan budaya, regulasi, politik, serta ekonomi yang relevan terhadap implementasinya?
3. Bagaimana strategi implementasi yang dapat menyelaraskan standar global dengan kebutuhan lokal dan perlindungan pekerja?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) internasional yang diterapkan oleh Samsung Electronics.
2. Menganalisis keunggulan, kelemahan, dan tantangan dalam implementasi praktik MSDM internasional di Samsung Electronics.
3. Merumuskan rekomendasi strategis yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi karyawan, keadilan dalam hubungan kerja, dan koordinasi lintas negara berdasarkan analisis dokumen yang relevan.

Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Teoritis

   Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu MSDM Internasional, khususnya mengenai hubungan antara manajemen talenta, kelincahan budaya, dan koordinasi regional dalam perusahaan teknologi multinasional. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai penerapan teori MSDM Internasional dalam menghadapi perbedaan budaya, kebijakan, dan lingkungan kerja di berbagai negara.

2. Signifikansi Praktis

   Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola SDM perusahaan multinasional, khususnya Samsung Electronics, dalam mengevaluasi strategi pengelolaan tenaga kerja di berbagai negara. Kajian ini dapat membantu mengidentifikasi kebijakan SDM yang perlu diterapkan secara seragam di seluruh wilayah operasional serta kebijakan yang memerlukan penyesuaian berdasarkan budaya, peraturan, dan kondisi lokal.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Sdm Internasional

MSDM internasional dalam artikel ini merupakan pengelolaan hubungan kerja dan praktik SDM pada organisasi yang beroperasi melintasi batas negara. Ruang lingkupnya meliputi kebutuhan seluruh pekerja, sedangkan manajemen talenta global memusatkan perhatian pada kemampuan dan peran strategis yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, dan ditempatkan lintas unit. (Chung & Sparrow, 2024) membedakan kebutuhan integrasi global dengan responsivitas lokal dalam perusahaan multinasional. Pembedaan ini mengingatkan bahwa keberhasilan mengelola kelompok talenta unggulan tidak otomatis menunjukkan terpenuhinya kebutuhan pekerja manufaktur atau kelompok lain yang tidak masuk program kepemimpinan.

Pendekatan Global Staffing Dan Manajemen Ekspatriat

Pendekatan staffing membantu menjelaskan dasar pengisian posisi internasional. Orientasi etnosentris mengutamakan manajer negara asal, polisentris mengandalkan warga negara tuan rumah untuk mengelola unitnya, regiosentris mengoordinasikan penempatan pada tingkat kawasan, dan geosentris mengarah pada alokasi talenta berdasarkan kebutuhan global tanpa menjadikan kewarganegaraan sebagai acuan utama. (Chung & Sparrow, 2024) menekankan pentingnya konfigurasi strategi MSDM yang mempertemukan kebutuhan global dengan kondisi lokal. Kategori ini digunakan sebagai alat analisis, bukan label tunggal yang otomatis diberikan kepada Samsung hanya karena mempunyai banyak karyawan di luar negeri.

Manajemen ekspatriat melampaui keputusan keberangkatan. Penugasan perlu dipahami sebagai rangkaian persiapan, dukungan selama bekerja, penilaian kontribusi, dan pemanfaatan pengalaman setelah kembali. (Bader et al., 2021) menunjukkan bahwa praktik penilaian kinerja ekspatriat berbeda antarnegara dan perusahaan, sehingga perusahaan multinasional perlu menyeimbangkan konsistensi standar dengan konteks lokal. Dalam konteks Korea, (Lee & Jung, 2024) menunjukkan bahwa kebijakan SDM dapat memengaruhi hasil organisasi, meskipun temuan

mereka berfokus pada kesetaraan gender dan inovasi, bukan program Samsung. Tujuan pengembangan dan kebutuhan pekerjaan harus tetap dibedakan.

Manajemen Lintas Budaya Dan Cultural Agility

Kompetensi lintas budaya menjadi penting ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang memiliki bahasa, norma, dan pola komunikasi berbeda. (Jurásek & Wawrosz, 2024) menjelaskan bahwa kecerdasan budaya dipengaruhi oleh pengalaman sosial dan interaksi lintas negara. Perspektif ini dipilih karena memberi perhatian pada perilaku yang dapat dikembangkan. Analisis tidak menganggap semua pekerja Korea memiliki gaya yang sama atau semua pekerja negara tuan rumah membutuhkan perlakuan identik. Pengalaman individu dan pola komunikasi unit tetap menjadi bahan evaluasi utama.

Manajemen Talenta, Inklusivitas, Dan Kapabilitas Organisasi

Dalam pengelolaan talenta global, nilai strategis tidak hanya melekat pada individu, tetapi juga pada keterhubungan, kolaborasi, dan penempatannya dalam peran yang mendukung strategi. (Shvetsova, 2025) menekankan pendekatan berpusat pada manusia dalam pengelolaan talenta global dan strategi berkelanjutan. Oleh karena itu, diferensiasi investasi untuk keahlian langka perlu dibedakan dari pembatasan akses belajar secara tidak adil. Pengembangan dasar dapat menjangkau seluruh pekerja, sementara pendalaman tertentu disesuaikan dengan kebutuhan fungsi.

Integrasi Global Dan Responsivitas Lokal

(Chung & Sparrow, 2024) menawarkan kerangka konfigurasi strategi MSDM internasional yang menyeimbangkan integrasi global dan responsivitas lokal. Integrasi global diperlukan agar standar hak pekerja, kompetensi, keselamatan, dan integritas tetap terjaga. Responsivitas lokal diperlukan agar bahasa pelatihan, mekanisme konsultasi, sistem insentif, dan prosedur hubungan industrial sesuai dengan konteks negara. Ketiganya tidak identik dengan penyeragaman prosedur. Misalnya, prinsip keselamatan dapat sama, sementara bahasa pelatihan dan mekanisme konsultasi perlu disesuaikan.

Peneliti Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu Tahun 2021- 2026

No.	Penelitian	Judul	Metode	Temuan dan Relevansi
1.	Edwards et al. (2022)	*International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields*	Studi konseptual	Membahas pembentukan norma SDM global dalam perusahaan multinasional dan interaksinya dengan konteks lokal. Relevan untuk menganalisis penerapan kebijakan Samsung lintas negara.
2.	Bader et al. (2021)	*One way or another? An international comparison of expatriate performance*	Studi komparatif	Membandingkan praktik penilaian kinerja ekspatriat lintas negara. Relevan untuk pembahasan penugasan internasional dan evaluasi kinerja.

		management in multinational companies		
3.	Chung & Sparrow (2024)	*Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs*	Studi konseptual.	Menjelaskan konfigurasi strategi MSDM internasional untuk menyeimbangkan integrasi global dan responsivitas lokal. Kerangka utama analisis Samsung.
4.	Shvetsova (2025)	*Managing global talent: Innovative solutions and a sustainable strategy using a human-centric approach*	Wawancara dan analisis kualitatif	Membahas solusi pengelolaan talenta global dan strategi berkelanjutan berbasis pendekatan berpusat pada manusia. Relevan untuk pengembangan talenta dan kondisi kerja.
5.	Cai et al. (2023)	*Decision-making on selection of talent management methods in the era of digitalization*	Studi kuantitatif	Membahas pemilihan metode manajemen talenta dalam era digitalisasi. Relevan untuk pengembangan kompetensi dan digitalisasi SDM.
6.	Baharin et al. (2023)	*The mediating effect of emotional intelligence on the relationship between talent management practices and leadership skills in Malaysian GLCs*	Studi kuantitatif	Meneliti hubungan praktik manajemen talenta, kecerdasan emosional, dan kemampuan kepemimpinan. Relevan untuk pengembangan kepemimpinan.
7.	Weng et al. (2023)	*Talent sustainability and development: How talent management affects employees' intention to stay through work engagement and perceived organizational support with the moderating role of work–life balance*	Studi kuantitatif	Menjelaskan pengaruh manajemen talenta terhadap niat bertahan karyawan melalui keterlibatan kerja, dukungan organisasi, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Relevan untuk retensi dan kesejahteraan.
8.	Jurásek & Wawrosz (2024)	*What does 'having close friends from abroad' mean for the intercultural competencies: A*	Studi Kuantitatif.	Membahas faktor yang memengaruhi kecerdasan budaya dan kompetensi antarbudaya. Relevan untuk

		new view on the antecedents of cultural intelligence		cultural agility dan komunikasi lintas budaya.
9.	Holliman & Waldeck (2024)	*Adaptability and social support: Examining links with engagement, burnout, and wellbeing among expat teachers*	Studi kuantitatif	Meneliti hubungan adaptabilitas, dukungan sosial, keterlibatan kerja, kelelahan, dan kesejahteraan pekerja ekspatriat. Relevan untuk dukungan penugasan internasional.
10.	Lee & Jung (2024)	*From equality to excellence: Exploring the relationship between gender equality HR policies and R&D intensity*	Studi kuantitatif	Menganalisis hubungan kebijakan SDM kesetaraan gender dan intensitas R&D pada perusahaan Korea. Relevan sebagai konteks praktik SDM Korea, tetapi bukan bukti langsung program Samsung.

Sumber: sintesis sepuluh artikel jurnal yang tercantum dalam daftar pustaka. Ringkasan menggunakan teks atau abstrak yang tersedia; kajian konseptual tidak diperlakukan sebagai pembuktian empiris.

Sintesis literatur memperlihatkan tiga hubungan penting. Pertama, mobilitas internasional menghasilkan nilai apabila pengalaman diterjemahkan menjadi kemampuan dan kontribusi. Kedua, pengembangan talenta memerlukan dukungan penilaian, kesempatan berkarier, serta kondisi kerja yang dapat diterima. Ketiga, kebijakan internasional memerlukan mekanisme koordinasi yang mengakui perbedaan lokal. Posisi penelitian ini adalah menggabungkan hubungan tersebut dalam kasus Samsung, termasuk membaca bukti yang mendukung kebijakan dan bukti yang menyoroti ketegangannya.

METODE PENELITIAN

Jenis, Objek, Dan Batas Kajian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus berbasis dokumen publik. Objeknya adalah praktik MSDM internasional Samsung Electronics, dengan unit analisis berupa pernyataan kebijakan, program, indikator, dan peristiwa hubungan kerja. Laporan 2025 digunakan sebagai dasar konteks kegiatan 2024, sedangkan halaman Facts & Figures melengkapi pembanding angka 2025. Pemisahan tahun tersebut disengaja agar edisi laporan tidak disamakan dengan periode kinerjanya. Literatur 2021–2025 digunakan untuk interpretasi, bukan untuk menganggap kondisi seluruh tahun penelitian selalu sama.

Sumber Data Dan Pemilihan Dokumen

Korpus rujukan terdiri atas 14 sumber unik: sepuluh artikel jurnal internasional terbitan 2021–2025 yang tersedia dalam bentuk PDF, satu laporan keberlanjutan, dua halaman pengungkapan resmi Samsung, dan satu berita Reuters. Dengan dasar seluruh daftar rujukan, proporsi artikel jurnal internasional adalah 71,4%. Laporan dan berita diperlakukan sebagai data

kasus, bukan referensi jurnal. Pemilihan bersifat purposif berdasarkan relevansi terhadap staffing, pengembangan, budaya, mobilitas, kompensasi, penilaian, dan koordinasi.

Korpus ini bukan hasil pencarian sistematis yang menjamin seluruh publikasi relevan telah tercakup. Penelusuran untuk penyusunan naskah dilakukan menggunakan penelusuran web, halaman penerbit jurnal, repositori institusi, dan situs perusahaan. Kata kunci mencakup Samsung Electronics sustainability report, regional specialists Samsung, international human resource management, global talent management, cultural agility, dan Samsung India strike. Sumber dimasukkan apabila identitasnya dapat ditelusuri dan menyediakan informasi relevan.

Teknik Pengumpulan Dan Analisis

Informasi dicatat berdasarkan penulis atau penerbit, tahun publikasi, tahun data, cakupan negara atau divisi, fungsi SDM, dan jenis bukti. Pemilahan selanjutnya membedakan komitmen kebijakan, kegiatan yang dilaporkan, indikator hasil, dan peristiwa independen. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan informasi ke empat fungsi utama serta hubungan industrial, membandingkan antarsumber, dan menafsirkan hubungan menggunakan kerangka talenta global, kelincahan budaya, serta koordinasi regional. Penghitungan persentase tenaga kerja hanya merupakan deskripsi komposisi. Tidak dilakukan regresi, pengujian hipotesis, atau estimasi pengaruh terhadap produktivitas.

Kepercayaan Data Dan Keterbatasan Penelitian

Kredibilitas interpretasi diupayakan melalui keterlacakan sumber dan perbandingan perspektif perusahaan dengan pemberitaan independen. Perbedaan cakupan dicatat agar data Korea tidak dianggap mewakili seluruh dunia dan karyawan pemasok tidak dicampur dengan karyawan langsung. Seluruh data bersifat publik; tidak terdapat wawancara, persetujuan responden, ataupun akses data pribadi. Keterbatasan utamanya adalah ketergantungan pada pengungkapan perusahaan, akses artikel yang tidak selalu lengkap, serta tidak tersedianya rincian internal per negara. Tidak dilakukan penilaian reliabilitas pengodean antarpengode. Karena itu, temuan bersifat interpretatif dan tidak menjadi audit kepatuhan menyeluruh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar Tenaga Kerja Dan Implikasi Pengelolaan

Tabel 2. Komposisi tenaga kerja Samsung Electronics

Indikator	2024	2025
Jumlah karyawan	262.647	259.149
Korea	125.297	124.564
Di luar Korea	137.350	134.585
Fungsi pengembangan	88.984	89.150
Fungsi manufaktur	105.571	102.512

Sumber: Samsung Electronics (n.d.-a), kolom kinerja 2024 dan 2025. Cakupan mengikuti definisi pengungkapan perusahaan; lokasi kerja tidak sama dengan kewarganegaraan.

Komposisi tersebut menunjukkan kebutuhan melayani pekerjaan dengan orientasi berbeda. Fungsi pengembangan memerlukan pembelajaran keahlian dan kolaborasi, sedangkan manufaktur memerlukan konsistensi proses, kualitas, serta keselamatan. Pengamatan ini merupakan implikasi analitis dari karakter fungsi, bukan bukti bahwa perusahaan memakai satu kebijakan tertentu.

Penurunan jumlah pekerja juga tidak cukup untuk menyimpulkan PHK akibat AI. Data agregat tidak memisahkan perekrutan, pengunduran diri, perubahan cakupan, maupun restrukturisas.

Praktik Rekrutmen Dan Seleksi Internasional

Samsung Electronics (n.d.-b) menyatakan komitmen hak pekerja yang berlaku bagi operasi dan entitasnya secara global serta menyediakan kebijakan antidiskriminasi dan pelecehan. Ini merupakan dasar normatif untuk perekrutan yang menghormati hak kandidat. Namun, sumber yang ditelaah tidak memberikan rincian lengkap instrumen seleksi, keputusan jabatan pimpinan, dan pembagian kewenangan perekrutan setiap negara. Karena itu, penelitian tidak menyatakan Samsung sepenuhnya geosentris. Bukti tentang program spesialis regional memperlihatkan pengembangan kemampuan internasional dari Korea, tetapi tidak membuktikan bahwa semua jabatan luar negeri diisi dengan pendekatan etnosentris.

Secara strategis, perusahaan perlu membedakan posisi yang membutuhkan pengetahuan khusus perusahaan, keahlian pasar lokal, dan kompetensi yang dapat dicari secara global. (Chung & Sparrow, 2024) menunjukkan bahwa konfigurasi strategi MSDM internasional dapat mempertemukan kebutuhan tersebut. (Koman et al., 2024) juga menekankan bahwa rekrutmen berkelanjutan perlu mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kandidat. Implikasinya, standar kompetensi dapat dipertahankan lintas negara, sementara saluran kandidat dan metode komunikasi disesuaikan.

Praktik Pelatihan, Pengembangan, Daan Mobilitas

Struktur pengembangan Samsung mencakup SEU/DS University, pelatihan eksternal, pendidikan akademik, mentoring, coaching, dan pembelajaran di tempat kerja. Perusahaan juga menyebut kesempatan perpindahan pekerjaan internal serta dukungan konsultasi karier (Samsung Electronics, n.d.-b). Struktur ini memperlihatkan bahwa pengembangan tidak terbatas pada satu kegiatan kelas. Dalam tabel pengungkapan, rata-rata jam pelatihan 2024 adalah 66,8 jam untuk kategori luar Korea dan 61,2 jam untuk Korea; angka 2025 masing-masing 61,9 dan 59,6 jam (Samsung Electronics, n.d.-a). Penurunan jam tidak otomatis menunjukkan penurunan mutu karena informasi isi serta hasil pembelajaran belum tersedia secara sebanding.

Dalam konteks Korea, (Lee & Jung, 2024) menunjukkan bahwa kebijakan SDM dapat berkaitan dengan hasil inovasi perusahaan, meskipun penelitian mereka tidak secara langsung menguji program Samsung. Dalam perspektif (Holliman et al., 2024) , nilai pengalaman internasional bergantung pada adaptabilitas individu dan dukungan sosial. Dengan demikian, jumlah peserta atau keberangkatan bukan indikator keberhasilan yang cukup. Pertanyaan penting adalah apakah peserta memahami konteks lokal, bekerja sama dengan kolega setempat, serta menggunakan pengalaman untuk keputusan dan transfer pengetahuan setelah program selesai.

Praktik Kompensasi Global Dan Kesejahteraan

Laporan Samsung Electronics (2025) menempatkan analisis dan perbaikan kesenjangan living wage sebagai bagian pengelolaan kondisi kerja. Hal ini memberi arah bahwa kompensasi tidak hanya dinilai berdasarkan batas minimum formal, tetapi juga kecukupan penghidupan. Namun, dokumen yang menjadi korpus tidak menyediakan formula gaji, tunjangan penugasan, dan penyesuaian biaya hidup seluruh negara. Penelitian karena itu tidak menyimpulkan adanya paket

global yang seragam atau menganggap upah rata-rata Korea berlaku bagi lokasi manufaktur luar negeri.

Kasus India memperlihatkan ketegangan antara ukuran pasar dan persepsi keadilan. Pemberitaan Reuters melaporkan tuntutan upah serta pengakuan serikat; Samsung menyatakan upah rata-rata pekerja manufaktur penuh waktu di lokasi tersebut hampir dua kali pekerja sejenis di wilayahnya.(Aguilar-Fernández et al., 2024) menekankan bahwa hubungan industrial dan perundingan kolektif merupakan bagian penting dari pengelolaan SDM. Kedua informasi tidak harus dianggap saling membatalkan karena memakai sudut pandang berbeda. Upah yang relatif kompetitif belum menjawab seluruh persoalan representasi, kemampuan memenuhi kebutuhan, atau transparansi kenaikan.

Praktik Kinerja Dan Suara Karyawan

Samsung Electronics (2025) menyatakan indikator keberlanjutan telah masuk ke penilaian organisasi dan eksekutif sejak 2021, antara lain kepatuhan regulasi, pengurangan emisi, dan aksesibilitas produk sesuai tanggung jawab. Hal ini menunjukkan cakupan tertentu, bukan bukti bahwa seluruh karyawan memakai indikator identik. Perusahaan juga menyelenggarakan asesmen budaya organisasi tahunan (Samsung Electronics, n.d.-b). Survei budaya harus dibedakan dari penilaian individu: yang pertama membaca pengalaman kolektif, sedangkan yang kedua menilai kontribusi pekerjaan.

(Bader et al., 2021) menekankan bahwa penilaian kinerja ekspatriat perlu memperhatikan konteks negara dan perbedaan kondisi kerja. Untuk perbandingan internasional, kalibrasi perlu memeriksa sasaran, kendali terhadap hasil, dan sumber daya yang tersedia. Karyawan yang bekerja dalam kondisi operasi berbeda tidak selalu dapat dibandingkan hanya dengan angka keluaran yang sama. Karena rincian instrumen dan distribusi hasil tidak tersedia, penelitian ini hanya menyatakan adanya orientasi evaluasi dan kebutuhan penguatan, bukan menilai objektivitas sistem secara menyeluruh.

Keunggulan Penerapan

Keunggulan pertama adalah tersedianya infrastruktur yang menghubungkan pembelajaran teknis, kepemimpinan, dan pengalaman internasional. Dalam perspektif (Edwards et al., 2022) , nilai strategis muncul ketika norma dan praktik SDM global mampu diterjemahkan secara tepat ke dalam konteks lokal perusahaan. Karena itu, potensi SEU dan program internasional bukan sekadar banyaknya materi, melainkan kemungkinan mengintegrasikan pengetahuan dengan kebutuhan bisnis. Keunggulan kedua adalah adanya konteks pengembangan talenta Korea yang relevan untuk memahami lingkungan SDM Samsung, sebagaimana ditunjukkan (Lee & Jung, 2024) .

Keunggulan ketiga adalah adanya prinsip bersama mengenai hak pekerja dan saluran komunikasi. Kerangka perusahaan mencakup kebijakan, uji tuntas, pemulihan, transparansi, pelibatan pemangku kepentingan, serta tata kelola (Samsung Electronics, n.d.-b). Struktur ini menyediakan bahasa dan acuan bersama lintas lokasi. Keunggulan keempat adalah tersedianya pengungkapan tenaga kerja dan pelatihan yang memungkinkan pembacaan awal atas skala serta cakupan program. Meskipun demikian, seluruh keunggulan tersebut diposisikan sebagai kapabilitas dan potensi, bukan bukti bahwa pengalaman setiap pekerja sudah setara.

Kekurangan Dan Kelemahan

Kelemahan pertama adalah keterbatasan visibilitas implementasi per negara. Angka agregat tidak menunjukkan siapa yang mendapat akses pelatihan unggulan, bagaimana keputusan promosi dibuat, dan apakah pekerja dapat mengajukan keberatan tanpa hambatan. Ini merupakan keterbatasan pengungkapan, bukan bukti otomatis adanya diskriminasi. Kelemahan kedua adalah jarak antara komitmen dan penerimaan lokal yang terlihat dalam perselisihan India. Berakhirnya pemogokan pada Oktober 2024 tidak membuktikan seluruh akar persoalan telah hilang; Reuters menyatakan syarat penyelesaian tidak diungkapkan perusahaan.

Kelemahan ketiga adalah belum cukupnya bukti hasil pengembangan dalam korpus. Jam belajar tidak sama dengan kompetensi yang diterapkan, dan pengalaman luar negeri tidak otomatis menghasilkan kolaborasi. Kelemahan keempat merupakan risiko desain apabila perhatian pada calon pemimpin lebih besar daripada akses pengembangan pekerja lain. (Shvetsova, 2025) menekankan pendekatan berpusat pada manusia, sehingga pengembangan perlu mempertimbangkan kebutuhan seluruh kelompok pekerja, bukan hanya talenta strategis. Pembedaan antara kelemahan teramati, keterbatasan data, dan risiko potensial penting agar kritik tetap proporsional.

Rintangan Budaya, Regulasi, Politik, Dan Ekonomi

Rintangan budaya berkaitan dengan perbedaan bahasa, cara memberi umpan balik, makna tanggung jawab, dan keberanian menyampaikan ketidaksetujuan. (Jurásek & Wawrosz, 2024) menunjukkan pentingnya kecerdasan budaya dan pengalaman sosial dalam membangun kemampuan lintas budaya. Bagi Samsung, implikasi analitisnya adalah perlunya menilai kemampuan manajer membangun komunikasi, bukan sekadar mengirim materi yang sudah diterjemahkan. (Holliman et al., 2024) juga menunjukkan bahwa dukungan sosial berperan penting bagi adaptasi dan kesejahteraan pekerja yang menjalani penugasan internasional.

Rintangan regulasi mencakup variasi aturan hubungan kerja, representasi pekerja, dan izin mobilitas. (Chung & Sparrow, 2024) menjelaskan bahwa perusahaan multinasional perlu menerjemahkan prinsip global menjadi prosedur yang sah secara lokal. Rintangan politik berhubungan dengan ketidakpastian geopolitik, kebijakan investasi, dan perubahan lingkungan lintas negara yang dapat memengaruhi keputusan lokasi serta penugasan. (Aguilar-Fernández et al., 2024) menekankan bahwa hubungan industrial dan perundingan kolektif merupakan bagian penting dari pengelolaan SDM dalam lingkungan kompleks. Laporan Samsung Electronics (2025) mengakui risiko geopolitik dalam konteks bisnis, tetapi korpus tidak membuktikan dampak kebijakan politik tertentu terhadap jumlah tenaga kerja.

Rintangan ekonomi muncul ketika kebutuhan memperoleh kompetensi langka berhadapan dengan tekanan biaya. (Cai et al, 2023) menunjukkan bahwa digitalisasi memengaruhi cara organisasi memilih metode manajemen talenta. Keputusan membatasi biaya dapat menjaga efisiensi jangka pendek, tetapi berpotensi berhadapan dengan kebutuhan pembelajaran, retensi, dan kompensasi layak. Dalam kasus Samsung, penelitian tidak memiliki data untuk menghitung tingkat pengembalian program atau besarnya kesenjangan gaji antarnegara. Oleh karena itu, rekomendasi diarahkan pada proses pengambilan keputusan dan ukuran evaluasi.

Aspek Penting Dalam Implementasi

Tabel 3.Aspek lintas fungsi yang perlu diperhatikanya

Aspek	Fokus Pengelolaan	Batas dan Kebutuhan Evaluasi
Legal compliance	Pemetaan kewajiban kerja, keselamatan, representasi, dan penugasan per negara	Kebijakan global tidak menggantikan pemeriksaan aturan lokal
Cultural awareness	Bahasa, komunikasi, dukungan adaptasi, dan ruang menyampaikan kritik.	Gunakan pengalaman unit; hindari stereotip kebangsaan.
Talent mobility	Seleksi, persiapan, dukungan, karier, dan transfer pengetahuan.	Keberangkatan bukan bukti keberhasilan pembelajaran.
Kompensasi global	Keadilan pekerjaan sebanding, kecukupan, manfaat, dan alasan perbedaan.	Nominal antarnegara tidak dibandingkan tanpa konteks.
Data dan privasi	Pembatasan akses serta keterlacakan penggunaan informasi SDM.	Rancangan analitik tidak boleh dianggap objektif tanpa pengujian.
Keselamatan dan suara pekerja	Dialog, pelaporan bahaya, pemulihan, dan pencegahan pembalasan.	Kuantitas laporan perlu dibaca bersama kepercayaan pekerja.

Sumber: kerangka analitis penulis berdasarkan (Edwards et al., 2022) , (Bader et al., 2021) , (Chung & Sparrow, 2024) , (Shvetsova, 2025) , serta pengungkapan Samsung Electronics. Tabel ini bukan daftar praktik yang seluruhnya telah diverifikasi.

Analisis Kritis Dan Rekomendasi

Masalah inti yang muncul bukan pilihan mutlak antara sentralisasi dan desentralisasi. Standardisasi diperlukan agar standar hak dan kompetensi tidak bergantung sepenuhnya pada lokasi, tetapi penerimaan serta pelaksanaannya memerlukan masukan lokal. (Chung & Sparrow, 2024) menyediakan kerangka konfigurasi strategi MSDM internasional. Dalam kasus Samsung, infrastruktur pembelajaran dapat menjadi modal integrasi, sedangkan perselisihan lokal menunjukkan perlunya pemeriksaan pengalaman kerja.

Pertama, perusahaan disarankan menyusun pembagian tanggung jawab global–regional–lokal yang eksplisit. Tingkat global menjaga prinsip hak pekerja, kompetensi, keselamatan, dan integritas. Tingkat regional mengoordinasikan kelompok talenta, perpindahan, dan kalibrasi informasi. Tingkat negara mengatur prosedur sesuai hukum dan hubungan industrial setempat. Usulan ini mengembangkan kerangka konfigurasi strategi MSDM, bukan menyatakan struktur baru tersebut belum pernah ada di Samsung.

Kedua, mobilitas dua arah dan kepemimpinan lokal perlu menjadi perhatian evaluasi. Pengembangan tidak hanya diarahkan pada kesiapan tenaga dari kantor pusat, tetapi juga peluang profesional unit luar negeri mengikuti proyek regional dan mengisi peran strategis. Ketiga, pembelajaran inklusif perlu menyediakan kemampuan dasar bagi seluruh pekerja, sementara pendalaman khusus disesuaikan kebutuhan jabatan. Usulan ini menggabungkan konteks SDM Korea yang dibahas (Lee & Jung, 2024) dengan pendekatan (Shvetsova, 2025) .

Keempat, penilaian disarankan menggabungkan hasil, adaptivitas, perilaku kolaboratif, dan kepatuhan sesuai karakter pekerjaan. (Bader et al., 2021) menekankan pentingnya penilaian kinerja ekspatriat yang memperhatikan konteks lintas negara. Kelima, audit kompensasi perlu memisahkan perbedaan yang dapat dijelaskan oleh tanggung jawab dan pasar dari perbedaan yang tidak memiliki alasan relevan. Pemeriksaan juga perlu menilai kecukupan manfaat dan komunikasi keputusan.

Keenam, dialog sosial perlu ditempatkan sebagai proses rutin, bukan hanya respons terhadap konflik. Pembahasan perubahan teknologi, beban kerja, manfaat, dan keselamatan dapat dilakukan bersama perwakilan pekerja. Ketujuh, evaluasi pengaduan perlu membaca waktu penyelesaian bersama mutu pemulihan, pengulangan, dan persepsi bebas pembalasan. (Aguilar-Fernández et al., 2024) menekankan bahwa hubungan industrial dan perundingan kolektif merupakan bagian penting dari pengelolaan SDM. Kasus India memberi alasan untuk memperhatikan legitimasi proses, sedangkan kerangka HAM perusahaan menyediakan dasar kebijakannya (Samsung Electronics, n.d.-b).

Tahapan Implementasi Dan Indikator

Tabel 4. Usulan tahapan Implementasi

Tahap	Kegiatan	Hasil yang dituju
0–3 bulan: diagnosis	Petakan kompetensi, kewajiban lokal, akses program, dan pola keluhan.	Data awal serta prioritas risiko.
4–6 bulan: desain	Tetapkan kewenangan, rubrik evaluasi, kanal keberatan, dan ukuran hasil.	Rancangan yang dibahas lintas fungsi dan pekerja.
7–12 bulan: uji coba	Uji pada unit pengembangan dan manufaktur dengan konteks berbeda.	Bukti kelayakan serta perubahan yang diperlukan.
13–18 bulan: evaluasi	Bandingkan dengan data awal dan tinjau dampak yang tidak diinginkan.	Keputusan memperluas, memperbaiki, atau menghentikan.

Sumber: usulan penulis. Rentang waktu bukan jadwal resmi Samsung dan perlu disesuaikan kapasitas serta risiko setiap unit.

Ukuran keberhasilan yang diusulkan mencakup penguasaan keterampilan setelah pelatihan, penerapan kemampuan dalam pekerjaan, kesiapan suksesi lokal, retensi posisi kritis, kejelasan sasaran, dan penyelesaian keberatan. Untuk kompensasi, ukuran dapat berupa kesenjangan yang tidak dapat dijelaskan dan pemahaman dasar keputusan. Untuk hubungan kerja, evaluasi mencakup tindak lanjut dialog, kepuasan pelapor, serta pengulangan masalah.

KESIMPULAN

Praktik MSDM internasional Samsung Electronics yang terdokumentasi mencakup infrastruktur pembelajaran, program pengalaman internasional, prinsip hak pekerja, serta instrumen komunikasi dan evaluasi pada cakupan tertentu. Keunggulan potensialnya terletak pada pembentukan kemampuan, kesiapan pemimpin, dan koordinasi pengetahuan. Akan tetapi, bukti publik belum cukup untuk mengklasifikasikan seluruh staffing sebagai satu pendekatan, membuktikan kesetaraan hasil setiap negara, atau menyatakan hubungan sebab-akibat dengan kinerja.

Kelemahan dan rintangan utama adalah keterbatasan visibilitas implementasi, kemungkinan perbedaan penerimaan lokal, kompleksitas budaya dan aturan, serta tekanan politik dan ekonomi terhadap koordinasi tenaga kerja. Kasus India menunjukkan pentingnya representasi dan proses dialog, tetapi tidak mewakili seluruh operasi. Strategi yang disarankan adalah pembagian kewenangan berlapis, pengembangan inklusif, mobilitas dua arah, kalibrasi penilaian, audit kompensasi, dan evaluasi pemulihan.

SARAN

Bagi perusahaan, prioritas yang disarankan adalah menghubungkan data pengembangan dengan penerapan kemampuan, memperjelas kewenangan lokal, dan membuka indikator hasil yang lebih terpilah tanpa mengungkap data pribadi. Bagi praktisi SDM, pemilihan indikator perlu mempertimbangkan kelompok pekerjaan dan tidak menyamakan angka agregat dengan pengalaman semua pekerja. Bagi peneliti berikutnya, wawancara dengan manajer, karyawan, dan perwakilan pekerja di beberapa negara dapat menguji kesesuaian kebijakan dengan pelaksanaan.

DAFTAR PUSTAKA

Aguilar-Fernández, M., Salgado-Escobar, G., & Barragán-Hernández, A. D. (2024). Human Resource Management in Complex Environments: A Viable Model Based on Systems Thinking. *Systems*, *12*(11). https://doi.org/10.3390/systems12110489

Bader, A. K., Bader, B., Froese, F. J., & Sekiguchi, T. (2021). One way or another? An international comparison of expatriate performance management in multinational companies. *Human Resource Management*, *60*(5), 737–752. https://doi.org/10.1002/hrm.22065

Cai et al. (2023). *Decision-Making on Selection of Talent Management Methods in the Era of Digitalization*. https://doi.org/10.3390/systems1109450

Chung, C., & Sparrow, P. (2024). Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs. *International Journal of Human Resource Management*, *35*(11), 1943–1969. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2320768

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

Holliman, A. J., Waldeck, D., & Vincent, M. K. (2024). Adaptability and Social Support: Examining Links with Engagement, Burnout, and Wellbeing among Expat Teachers. *Education Sciences*, *14*(1). https://doi.org/10.3390/educsci14010016

Jurásek, M., & Wawrosz, P. (2024). What Does 'Having Close Friends from Abroad' Mean for the Intercultural Competencies: A New View on the Antecedents of Cultural Intelligence. *Social Sciences*, *13*(11). https://doi.org/10.3390/socsci13110569

Koman, G., Boršoš, P., & Kubina, M. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(14). https://doi.org/10.3390/su16146059

Lee, S. T., & Jung, S. M. (2024). From Equality to Excellence: Exploring the Relationship between Gender Equality HR Policies and R&D Intensity. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(15). https://doi.org/10.3390/su16156394

Shvetsova, O. (2025). Managing Global Talent: Innovative Solutions and a Sustainable Strategy Using a Human-Centric Approach. *Administrative Sciences*, *15*(5). https://doi.org/10.3390/admsci15050190