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

Praktik Penerapan Manajemen SDM Internasional pada Microsoft Corporation: Analisis Keunggulan, Tantangan, dan Strategi Implementasi

The Practice of International Human Resource Management at Microsoft Corporation: An Analysis of Strengths, Challenges, and Strategies

Totti Bintang Syahputra[1*], Abdulloh[2], Muhammad Syahrial Arvi[3]
Universitas Bina Sarana Informatika
Email: tottibintangsyahputra@gmail.com[1], abdulloh10310@gmail.com[2], arviaing@gmail.com[3]*

Article Info

Article history :
Received : 15-11-2026
Revised : 17-11-2026
Accepted : 19-11-2026
Published : 21-11-2026

Abstract

In the digital era, globalization compels companies to continually expand to the international level. This poses a particular challenge for multinational corporations in managing a workforce that spans cultural, legal, and economic differences simultaneously. Microsoft Corporation, which operates in 190 countries, faces these challenges amid competition for artificial intelligence talent, hybrid work patterns, and workforce restructuring. This study aims to analyze international human resource management (IHRM) practices at Microsoft, focusing on identifying its strengths and weaknesses, analyzing the obstacles to its implementation, and formulating strategic recommendations. The study uses a descriptive qualitative approach with a case study method. Secondary data were collected from official publications, scientific journals, and current news, primarily the Microsoft 2025 Annual Report, and were then analyzed descriptively. The results indicate that Microsoft's IHRM implementation has strengths in global workforce management, talent development, workforce diversity, and adaptability to changes in the work environment. However, its implementation also faces several challenges, such as competition for artificial intelligence talent, regulatory and cultural differences across countries, and changing workforce needs resulting from technological development and organizational restructuring. Therefore, Microsoft needs to strengthen its global talent development and retention strategies, improve its cross-cultural adaptability, and align its HRM policies with regulatory changes and workforce needs in each country.

Keywords*: *international human resource management, Microsoft, multinational corporation

Abstrak

Dalam era digital globalisasi menuntut Perusahaan untuk terus berkembang melakukan ekspansi seluas luasnya hingga ke jenjang internasional, hal tersebut menjadi tantangan tersendiri untuk Perusahaan multinasional dalam mengelola tenaga kerja lintas budaya, hukum, dan ekonomi secara bersamaan. Microsoft corporation yang sudah beroperasi dalam 190 negara, menghadapi tantangan tersebut ditengah persaingan talenta kecerdasan buatan, pola kerja hibrida, dan restrukturisasi tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional di Microsoft dengan fokus pada mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan nya, menganlisis rintangan dalam penerapannya, serta merumuskan rekomendasi strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan moted study kasus, data sekunder dikumpulkan dari publikasi resmi, jurnal ilmiah, dan pemberitaan terkini, terutama Microsoft 2025 Annual Report, kemudian dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MSDM internasional Microsoft memiliki keunggulan dalam pengelolaan tenaga kerja global, pengembangan talenta, keberagaman tenaga kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Namun, penerapannya juga menghadapi beberapa tantangan, seperti

persaingan dalam memperoleh talenta kecerdasan buatan, perbedaan regulasi dan budaya antarnegara, serta perubahan kebutuhan tenaga kerja akibat perkembangan teknologi dan restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu, Microsoft perlu memperkuat strategi pengembangan dan retensi talenta global, meningkatkan kemampuan adaptasi lintas budaya, serta menyesuaikan kebijakan MSDM dengan perubahan regulasi dan kebutuhan tenaga kerja di setiap negara.

Kata Kunci: Manajemen SDM internasional, Microsoft, perusahaan multinasional

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia bisnis global mengalami perubahan yang sangat cepat dan tidak pasti, yang dipengaruhi oleh berbagai hal seperti kemajuan teknologi, semakin terbukanya pasar internasional, pergeseran komposisi pekerja, serta peningkatan harapan dari para pemangku kepentingan (Depari, Gok, & Sinambela, 2025). Di masa globalisasi saat ini, perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang rumit dan selalu berubah.Salah satu tantangan tersebut adalah persaingan yang semakin sengit, tidak hanya di dalam negeri tetapi juga di tingkat internasional (Cahyati, Sahlan, Nuratri, & Ahmad, 2024). Hal itu mendorong perusahaan untuk berkembang secara luas hingga menjadi perusahaan multinasional.Perusahaan multinasional tidak hanya mengelola pasar yang beragam, tetapi juga tenaga kerja yang memiliki latar belakang budaya, hukum, dan ekonomi berbeda.Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (International Human Resource Management/IHRM) menjadi fungsi yang sangat penting dan strategis.

IHRM mencakup kegiatan seperti merekrut karyawan, memberikan pelatihan, memberi kompensasi, dan mengevaluasi kinerja di berbagai negara.Selain itu, IHRM juga bertugas menyelaraskan kebijakan yang diterapkan di kantor pusat dengan kebijakan yang berlaku di setiap cabang perusahaan di luar negeri. Meskipun mengelola tenaga manusia secara internasional sangat penting bagi perusahaan global, cara penerapannya seringkali masih kurang maksimal. Perusahaan yang beroperasi di beberapa negara sering menghadapi tantangan, seperti perbedaan cara kerja antar budaya, peraturan tenaga kerja yang berbeda di setiap negara, dan tekanan untuk berkinerja lebih baik di tengah perubahan teknologi digital (Chandra, Okta, Hanita, & Haryadi, 2026). Choo (2024) mengatakan bahwa MSDM terkait dengan penerapan strategi yang lebih efisien dan hasil organisasi yang lebih baik, menekankan bahwa MSDM merupakan kemampuan organisasi yang bernilai tinggi dan sulit untuk dibuat orang lain (Nendi, 2025). Pandangan ini cocok bagi perusahaan teknologi internasional yang keberhasilannya sangat tergantung pada kualitas orang-orang yang bekerja di perusahaan tersebut.

Microsoft Corporation merupakan contoh yang tepat untuk diteliti. Per 30 Juni 2025, perusahaan ini memiliki sekitar 228.000 karyawan tetap, dengan 125.000 di Amerika Serikat dan 103.000 di luar negeri (Microsoft, 2025). Artinya, sekitar 45% dari tenaga kerjanya bekerja di luar negara asal mereka. Dalam laporan yang sama, Microsoft menekankan bahwa budaya berpikir growth mindset dan prinsip belajar segalanya menjadi dasar untuk menghadapi perubahan di bidang platform AI.Selain itu, mereka juga meluncurkan program Microsoft Elevate dengan komitmen dana 4 miliar dolar AS selama lima tahun untuk mendukung pengembangan keterampilan di bidang AI (Microsoft, 2025). Namun, meskipun skala operasi globalnya besar, hal itu tidak otomatis menjamin pengelolaan sumber daya manusia yang berhasil. Dengan hampir separuh dari tenaga kerjanya berada di luar negeri, Microsoft menghadapi tantangan klasik dalam manajemen sumber

daya manusia internasional, yaitu mempertahankan standar kebijakan global sekaligus memenuhi kebutuhan adaptasi terhadap kondisi setempat. Perbedaan dalam hukum, budaya, dan sistem gaji di setiap negara memerlukan cara kerja yang bisa berubah-ubah, tetapi tetap menjaga nilai-nilai budaya perusahaan tetap hidup.

Selain itu, peralihan ke ekonomi yang didasari oleh kecerdasan buatan atau Artificial Intelligence (AI) juga memperumit tantangan yang ada. Kebutuhan akan keterampilan baru mendorong perusahaan untuk tidak hanya mencari talenta yang berkualitas, tetapi juga meningkatkan kemampuan pegawai internal melalui pelatihan dan pengembangan yang terus berlangsung. Sistem kecerdasan buatan (AI) membantu organisasi dalam mengelola kekompleksan.Sistem ini mengurangi biaya untuk memprediksi dan menawarkan keputusan yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih cepat, sehingga meningkatkan produktivitas serta inovasi (Muntamah & Sikki, 2025). Hal itu mendorong perusahaan, terutama Microsoft yang merupakan perusahaan teknologi multinasional, untuk lebih memilih karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang baik.Selain itu, dari segi pekerja, kehadiran AI justru mempersempit peluang karier mereka, terutama pada pekerjaan yang bersifat rutin dan mudah diotomatisasi. Kondisi tersebut menciptakan ruang ketegangan antara tuntutan efisiensi perusahaan dan kebutuhan karyawan akan keamanan kerja.

Di Microsoft, ketegangan terlihat dari perubahan jumlah karyawan yang terjadi saat perusahaan melakukan peningkatan investasi. Pada tahun 2026, Microsoft mengumumkan pemutusan hubungan kerja terhadap sekitar 4.800 karyawan, yang merupakan 2,1% dari jumlah total karyawan.Menurut laporan CNBC International, langkah ini dilakukan sebagai upaya untuk mengurangi biaya operasional di tengah perkembangan teknologi AI (CNBC Internasional, 2026). Di sisi lain, pada tanggal 30 April 2024, Microsoft mengumumkan bahwa perusahaan akan menghabiskan 1,7 miliar dolar AS selama empat tahun ke depan untuk membangun infrastruktur cloud dan teknologi AI baru di Indonesia, memberikan kesempatan kepada 840.000 orang untuk mengikuti pelatihan keterampilan AI, serta mendukung komunitas pengembang lokal yang terus berkembang. Ini adalah investasi terbesar yang pernah dilakukan sejak operasi dimulai selama 29 tahun (Microsoft Corporation, 2024). Berdasarkan dua temuan tersebut, terlihat bahwa Microsoft mengurangi jumlah karyawan di satu sisi, sementara mengalihkan sumber daya ke pembuatan kemampuan baru berupa AI.

Situasi ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi tidak bisa dipisahkan dari kebijakan tenaga kerja, mulai dari merencanakan kebutuhan pekerja dan menempatkan karyawan hingga memberikan pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan. Oleh karena itu, MSDM Internasional harus tidak hanya mengelola berbagai perbedaan dari berbagai negara, tetapi juga memastikan karyawan siap menghadapi perubahan dalam struktur pekerjaan yang disebabkan oleh teknologi. Meskipun sudah banyak penelitian tentang MSDM internasional, penelitian yang mempelajari praktiknya di perusahaan teknologi global selama masa transformasi digital dan penerapan AI masih belum cukup banyak. Microsoft Corporation dipilih sebagai subjek penelitian karena operasinya yang berlangsung secara global, dengan sekitar 45% dari karyawan berada di luar Amerika Serikat, serta perannya yang aktif dalam perkembangan transformasi berbasis kecerdasan buatan. Oleh karena itu, penelitian ini membahas cara Microsoft Corporation menerapkan MSDM Internasional, termasuk proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan serta pengembangan karyawan, sistem penggajian, dan evaluasi kinerja di berbagai negara. Penelitian ini membahas manfaat yang

diraih perusahaan, masalah yang dihadapi, serta cara penerapan strategi yang bisa digunakan untuk menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia global dengan kebutuhan setempat.

Rumusan Masalah

1 Bagaimana Praktik Penerapan MSDM Internasional pada Microsoft Coorporation dan keunggulan apa yang diperoleh perusahaan pada praktik tersebut?

2 Apa saja tantangan yang dihadapi Microsoft Corporation dalam mengelola sumber daya manusia lintas negara di tengah transformasi digital dan adopsi AI?

3 Bagaimana strategi implementasi MSDM Internasional yang dapat diterapkan untuk menyelaraskan kebijakan SDM global dengan kebutuhan lokal?

Tujuan Penelitian

1 Mendeskripsikan praktik penerapan MSDM Internasional pada Microsoft Corporation serta menganalisis keunggulan yang dihasilkannya.

2 Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi Microsoft Corporation dalam pengelolaan SDM lintas negara di era transformasi digital dan AI.

3 Merumuskan strategi implementasi MSDM Internasional yang adaptif untuk menyeimbangkan standardisasi global dan responsivitas lokal.

Signifikasi Penelitian

1. Signifikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya literatur MSDM Internasional, khususnya terkait praktik pengelolaan SDM lintas negara pada perusahaan teknologi global. Kajian ini juga diharapkan memberi gambaran empiris tentang bagaimana konsep integrasi global dan responsivitas lokal serta *resource-based view* diterapkan dalam konteks transformasi digital dan adopsi AI, sehingga dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Signifikasi Praktis

Penelitian ini memiliki pentingnya nyata bagi beberapa pihak. Hasilnya bisa dipakai sebagai acuan dalam menyusun kebijakan rekrutmen, pelatihan, penggajian, dan pengevaluasian kinerja yang sesuai dengan perbedaan peraturan, budaya, dan situasi tenaga kerja di setiap negara. Bagi para ahli SDM, penelitian ini membantu memahami bagaimana cara menjaga efisiensi organisasi sekaligus mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan struktur pekerjaan yang disebabkan oleh teknologi, termasuk dengan melakukan reskilling dan upskilling. Selain itu, bagi para peneliti dan mahasiswa, kajian ini bisa dijadikan acuan awal untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai IHRM, baik di perusahaan yang sama maupun perusahaan lain di sektor yang berbeda.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Msdm Internasional

Menurut Dowling dan timnya (2013), manajemen sumber daya manusia internasional adalah penggunaan tenaga kerja dari berbagai negara untuk mencapai tujuan perusahaan, tanpa dibatasi oleh batas wilayah tertentu (Zanzibar, Triyagi, & Ardiansyah, 2025). Jika dibandingkan

dengan SDM dalam negeri, manajemen sumber daya manusia internasional lebih rumit karena harus memperhatikan perbedaan dalam sistem hukum, budaya, lembaga, dan pasar tenaga kerja. Manajemen Sumber Daya Manusia Global mencakup tiga hal utama, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, jenis karyawan yang ada, serta negara-negara di mana perusahaan tersebut beroperasi (Mariska, Yanti, Rafi, Ibrohim, & Hadiati, 2024).

Aspek Pertama Yaitu kegiatan sumber daya manusia, yang mencakup pengadaan, penempatan, dan penggunaan tenaga kerja. Dalam praktiknya, kegiatan tersebut dilaksanakan melalui proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan serta pengembangan, memberikan kompensasi, dan mengevaluasi kinerja yang dilakukan di berbagai negara. Aspek Kedua yaitu jenis karyawan, meliputi karyawan dari negara asal, karyawan dari negara tuan rumah, dan karyawan dari negara ketiga. Setiap kategori memiliki dampak yang berbeda terhadap kebijakan penempatan, penggajian, dan perkembangan karier. Aspek ketiga adalah lokasi tempat perusahaan beroperasi, yang mencakup negara tempat perusahaan berasal, negara tempat perusahaan berada, serta negara lain yang menjadi sumber tenaga kerja atau pasar. Perbedaan kondisi hukum, ekonomi, dan budaya di setiap negara membuat kebijakan tentang sumber daya manusia tidak bisa diterapkan dengan cara yang sama.

Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan menjadi dasar dalam memahami keputusan SDM pada perusahaan multinasional. Dalam penelitian ini, kegiatan SDM yang dianalisis dibatasi pada empat fungsi utama, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta penilaian kinerja

Teori Relevan

1. Resource-Based View (RBV)

Ini adalah cara dalam manajemen strategi yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimilikinya. Menurut (Dasuki, 2021), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pendekatan RBV bergantung pada kepemilikan sumber daya kunci tertentu, yaitu sumber daya yang memiliki nilai dan sulit untuk disalin. Keunggulan tersebut bisa didapatkan jika perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya ini dengan baik dan efisien. RBV menekankan bahwa pilihan strategis sangat penting, yaitu bagaimana perusahaan mengenali, mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya utama, seperti sumber daya manusia, agar dapat meningkatkan nilai perusahaan secara maksimal.

2. Teori Dimensi Budaya Hofstede

Teori Dimensi Budaya Hofstede memberikan penjelasan yang bermanfaat mengenai bagaimana nilai-nilai budaya memengaruhi cara individu dan organisasi berperilaku (Ir & Tarumingkeng, 2025). Teori ini dibuat oleh Hofstede setelah melakukan penelitian pada karyawan perusahaan multinasional di berbagai negara, kemudian diperbaiki bersama Hofstede dan Minkov. Inti dari teori itu adalah bahwa budaya nasional membentuk pola pikir bersama yang memengaruhi bagaimana orang menghadapi otoritas, bekerja sama, mengambil risiko, dan memahami apa arti keberhasilan. Dalam konteks sebuah organisasi, budaya bisa dilihat melalui enam aspek utama (Hofstede, 2011 dalam Ramadhan, Widyaningrum, Asmarani, & Trianda, 2026), yaitu: jarak kekuasaan, individualisme versus kolektivisme, maskulin versus feminin,

penolakan terhadap ketidakpastian, orientasi jangka panjang, serta kebebasan versus keterbatasan (Hofstede, 2011 dalam Ramadhan et al., 2026). Enam dimensi tersebut menjelaskan bagaimana nilai budaya memengaruhi cara seseorang berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam berbagai situasi sosial, termasuk di tempat kerja.

3. Teori Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah cara dan proses dalam mengembangkan sumber daya manusia agar bisa mendapatkan serta menjaga karyawan terbaik yang siap menjadi pemimpin di masa depan dan menjadi tenaga utama dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen talenta yang dilakukan dengan cara teratur dianggap dapat membantu perusahaan tetap kompetitif dalam jangka waktu yang lama, karena bisa meningkatkan hasil kerja, memperkuat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, serta mendorong peningkatan kinerja secara global (Ramaditya et al., 2022 dalam Khikmah, Alfaena, Anggarani, & Prasetyoning, 2025). Di Indonesia, perusahaan asing menghadapi dua tantangan sekaligus dalam mengelola karyawan, yaitu menyesuaikan diri dengan kondisi pasar tenaga kerja lokal yang unik dan memenuhi instruksi strategis dari kantor pusat di luar negeri (I Wayan Aditya Tariana, 2024).

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
1	Zhang, W. (2021)	Dialectical Analysis of Global Staffing Policy	Kualitatif; studi konseptual (analisis dialektis dan kerangka SIHRM).	Kebijakan global staffing (PCN, HCN, TCN) dipengaruhi faktor eksogen, endogen, antarunit, dan operasional. Tantangan: perbedaan budaya, risiko/ROI penugasan ekspatriat, dan evaluasi yang tidak konsisten. Solusi: pelatihan lintas budaya, model ROI ekspatriat, dan evaluasi berbasis konteks.	Persamaan: mengkaji strategi staffing internasional dan tantangan lintas budaya. Perbedaan: analisis teoritis SIHRM, tanpa kasus spesifik.
2	Mariska, N., dkk. (2024)	Manajemen Sumber Daya Manusia Global: Tujuan, Ruang Lingkup, dan Tantangan	Kualitatif; literature review deskriptif.	MSDM global bertujuan menyelaraskan kebijakan SDM dengan strategi global dan mengelola keragaman budaya. Dibanding MSDM domestik, tugasnya lebih banyak, perspektifnya lebih luas, dan risiko ekonomi/politiknya lebih besar. Solusi: fleksibilitas, kesadaran budaya, dan partisipasi karyawan.	Persamaan: menganalisis tantangan dan ruang lingkup pengelolaan tenaga kerja internasional. Perbedaan: sintesis konseptual yang bersifat umum.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
3	Zanzibar, D., dkk. (2025)	Manajemen Sumberdaya Manusia Internasional	Kualitatif; studi literatur artikel ilmiah SINTA.	MSDM internasional mencakup empat fungsi: akuisisi, pengembangan, pemeliharaan, dan motivasi. Pengembangan SDM global melibatkan kepemimpinan lintas budaya, rotasi kerja internasional, e- learning multinasional, dan kolaborasi global. Tantangan: risiko ekspatriat dan kompleksitas hukum.	Persamaan: membahas fungsi dasar SDM dan pelatihan lintas budaya. Perbedaan: berfokus pada pemetaan fungsi SDM dan kompetensi.
4	Muntamah, S., & Sikki, N. (2025)	Peran Artificial Intelligence (AI) dalam Mempertahankan Keunggulan Kompetitif Bisnis di Era Digital: Sebuah Kajian Literatur	Kualitatif; literature review.	AI meningkatkan keunggulan kompetitif melalui otomatisasi proses bisnis, analisis big data, personalisasi pelanggan, dan optimasi rantai pasok. Tantangan: biaya investasi tinggi, keterbatasan tenaga ahli, serta isu etika dan privasi data.	Persamaan: meneliti daya saing organisasi di era digital. Perbedaan: berfokus pada teknologi AI dalam operasional bisnis.
5	Depari, O. A., & Sinambela, J. G. A. (2025)	Revitalisasi Budaya Organisasi melalui Praktik MSDM Berbasis Nilai: Strategi Adaptif Menuju Keunggulan Kompetitif di Era Disrupsi	Kualitatif; Systematic Literature Review (35 artikel, 2019–2024).	Praktik MSDM berbasis nilai (value-based hiring, pelatihan kepemimpinan budaya, reward berbasis nilai, komunikasi internal) efektif merevitalisasi budaya organisasi, menurunkan turnover, dan meningkatkan engagement. Hambatan: resistensi budaya lama dan inkonsistensi keteladanan pimpinan.	Persamaan: membahas strategi MSDM untuk keunggulan kompetitif dan budaya adaptif. Perbedaan: menekankan revitalisasi budaya berbasis nilai.
6	Chandra, M., dkk. (2026)	Implementasi Manajemen SDM Internasional pada Microsoft: Analisis Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja	Kualitatif deskriptif; studi kasus Microsoft.	Microsoft menerapkan pendekatan geosentris, e-HRM, serta transformasi budaya Growth Mindset dan Diversity & Inclusion, yang mengoptimalkan talenta global dan inovasi. Tantangan: regulasi (GDPR, CCPA), keamanan siber/geopolitik, reskilling,	Persamaan: mengkaji MSDM internasional dan transformasi budaya di era digital. Perbedaan: studi kasus pada satu perusahaan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
		Karyawan Global pada Era Transformasi Digital		dan risiko burnout pada kerja hybrid.	teknologi multinasional.
7	Nendi, I. (2025)	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan di Era Globalisasi	Kualitatif deskriptif; studi pustaka.	Enam strategi kunci MSDM untuk daya saing: perencanaan SDM strategis, rekrutmen dan seleksi efektif, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, penilaian kinerja, pengelolaan kompensasi dan benefit, serta budaya kerja positif.	Persamaan: berfokus pada pilar strategi MSDM untuk daya saing perusahaan. Perbedaan: pembahasan bersifat umum, tidak spesifik multinasional.
8	Cahyati, T., dkk. (2024)	Human Resource Management Strategy in Multinational Companies in Indonesia	Kualitatif; wawancara mendalam dan analisis tematik pada manajer HR perusahaan multinasional di Indonesia.	Perusahaan multinasional di Indonesia menerapkan pendekatan hibrida: kerangka HR global dengan adaptasi budaya lokal. Fokus: pengembangan kepemimpinan lokal, kebijakan D&I yang sensitif budaya kolektif, kepatuhan hukum ketenagakerjaan lokal, dan integrasi tools digital HR.	Persamaan: menganalisis strategi MSDM multinasional dan adaptasi budaya. Perbedaan: berfokus pada operasional perusahaan multinasional di Indonesia.
9	Khikmah, N., Alfaena, W. V., & Prasetyoning Tyas, A. A. W. (2025)	Pengembangan Talenta Global dan Leadership Pipeline: Studi pada Unilever Indonesia (Sosio e-Kons, 17(3), 277–284)	Kualitatif deskriptif; data sekunder dari Sustainability Report Unilever Indonesia 2024; analisis tematik.	Unilever Indonesia menerapkan pendekatan menyeluruh untuk membangun talenta global melalui pelatihan kepemimpinan (U-Learn, Degreed, Future Leaders Programme), rotasi lintas fungsi, dan kerja sama internasional (mis. Rainforest Alliance, UN Global Compact). Tercatat 173.939 jam pelatihan pada 2024. Nilai Equity, Diversity & Inclusion (ED&I) menjadi fondasi budaya kerja inklusif. Tantangan: kompleksitas	Praktik manajemen talenta global dan leadership pipeline pada perusahaan multinasional di Indonesia.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
				rantai pasok, ketergantungan bahan baku impor, dan rendahnya kesadaran lingkungan; diatasi dengan kemitraan pemasok/petani lokal dan program edukasi keberlanjutan.	
10	Tariana, I. W. A. (2024)	Strategi Manajemen Talenta untuk Retensi Karyawan pada Perusahaan Multinasional di Indonesia (Juria, 3(3), 448–462)	Kualitatif; purposive sampling (manajer HR, pimpinan divisi, karyawan ≥1 tahun) pada perusahaan multinasional sektor teknologi, manufaktur, dan jasa; wawancara mendalam, kuesioner terbuka, observasi, studi dokumen; coding tematik (open, axial, selective) dan triangulasi.	Strategi paling efektif untuk retensi: pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, komunikasi internal transparan, serta sistem penghargaan yang jelas. Faktor non-finansial (budaya organisasi suportif, pengakuan, work-life balance) sama pentingnya dengan kompensasi. Budaya kolektivistik dan hierarkis di Indonesia menuntut pendekatan yang disesuaikan nilai lokal. Hambatan: ketidaksesuaian kebijakan kantor pusat dengan konteks lokal, kurangnya komitmen manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, dan lemahnya monitoring. Retensi di departemen produksi lebih rendah dibanding HR dan pemasaran.	Talent management pada perusahaan multinasional di Indonesia dan pengaruh budaya lokal (merujuk Hofstede, 2011).
11	Ramadhan, A. B., Widyaningrum, R. S., Asmarani, S. A., Niswara, K. T. P., Fawnia, N. O., &	Budaya Organisasi dalam Perspektif Dimensi Budaya Hofstede: Analisis Kualitatif Berbasis Studi Literatur (Journal of Innovative and Creativity, 6(2), 28811–28818)	Kualitatif; studi literatur (jurnal, buku, artikel ilmiah terbitan 2020–2025 dari Google Scholar); analisis deskriptif kualitatif dan sintesis.	Dimensi Hofstede (jarak kekuasaan, individualisme–kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas–feminitas, orientasi jangka panjang) memengaruhi komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, kerja sama tim, dan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Power distance tinggi menghasilkan struktur	Landasan teori Hofstede untuk menjelaskan budaya organisasi dan perilaku kerja.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
	Winata, R. A. (2026)			hierarkis dan komunikasi formal; kolektivisme memperkuat solidaritas tetapi membuat kontribusi individu kurang terlihat; uncertainty avoidance tinggi memperlambat adopsi inovasi. Pada organisasi multinasional, perbedaan budaya perlu dikelola melalui manajemen lintas budaya.	
12	Taruming keng, R. C. (2025)	Teori Dimensi Budaya Hofstede (RUDYCT e-Press, Bogor)	Kajian konseptual/naratif berupa modul dan studi kasus komparatif Indonesia–Jepang (bukan penelitian empiris).	Menjelaskan enam dimensi Hofstede (PDI, IDV, MAS, UAI, LTO, IVR). Skor Indonesia: PDI 78, IDV 14, MAS 46, UAI 48, LTO 62, IVR 38; Jepang: PDI 54, IDV 46, MAS 95, UAI 92, LTO 88, IVR 42. Studi kasus menunjukkan perbedaan budaya memengaruhi komunikasi, target kerja, dan penerapan SOP pada tim multinasional; kritik utama teori: over-generalisasi, data awal hanya dari IBM, kurang dinamis, dan kurang nuansa regional.	Skor budaya Indonesia dan implikasi manajemen lintas budaya pada perusahaan multinasional.
13	Dasuki, R. E. (2021)	Manajemen Strategi: Kajian Teori Resource Based View (Coopetition, 12(3), 447–454)	Kualitatif; pendekatan historis dan literature review, dengan kajian utama pada kerangka Mahoney & Pandian (1992).	Keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan, serta kompetensi dalam mengelolanya. Sumber daya meliputi aset fisik maupun non-fisik (SDM, pengetahuan, reputasi, teknologi). Pengelolaan pengetahuan (knowledge management) dan human capital memperkuat kompetensi inti dan kinerja; keikutsertaan karyawan	Landasan Resource- Based View: talenta/SDM sebagai sumber daya strategis penentu keunggulan bersaing.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil / Temuan Penelitian	Relevansi
				dalam kepemilikan perusahaan disarankan untuk meningkatkan loyalitas dan kompetensi.	

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara rinci cara kerja Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional) di organisasi global, bukan untuk menguji teori atau menghitung hubungan antarvariabel secara angka. Metode studi kasus tunggal digunakan pada Microsoft Corporation sebagai subjek penelitian karena ukuran operasinya yang sangat besar di 190 negara dengan sekitar 45% dari karyawan berada di luar negara asalnya, yaitu Amerika Serikat.Selain itu, perusahaan ini aktif dalam mengadopsi transformasi teknologi berbasis Artificial Intelligence (AI), serta tersedia data sekunder berupa dokumen resmi dan publikasi perusahaan yang cukup memadai.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya menggunakan data sekunder, Data yang digunakan adalah data sekunder dari tiga kelompok sumber. Pertama, dokumen resmi perusahaan,

1. Laporan Resmi Perusahaan: Terutama *Microsoft 2025 Annual Report* dan pengumuman pers (*press releases*) resmi Microsoft terkait program investasi, pelatihan, serta kebijakan struktur tenaga kerja global
2. Artikel Jurnal Ilmiah Dan Literatur Akademik: Publikasi ilmiah bereputasi yang membahas MSDM Internasional, manajemen lintas budaya (Teori Dimensi Budaya Hofstede), *Resource-Based View* (RBV), serta manajemen talenta global.
3. Pemberitaan Bisnis dan Media Terpercaya: Berita terkini dari portal media ekonomi dan bisnis internasional (seperti CNBC International) mengenai dinamika restrukturisasi tenaga kerja dan adopsi teknologi AI pada perusahaan multinasional.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka. Peneliti menelusuri dokumen dan artikel yang relevan, lalu memilih informasi yang berkaitan dengan empat fungsi MSDM yang dikaji, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta penilaian kinerja, beserta keunggulan dan tantangannya.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif. Proses analisis data meliputi beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*): Mengidentifikasi, memilah, dan memfokuskan data sekunder yang relevan dengan fungsi-fungsi utama MSDM Internasional (rekrutmen & seleksi, pelatihan & pengembangan, kompensasi, serta penilaian kinerja).
2. Penyajian Data (*Data Display*): Menyusun dan mengorganisasikan data secara sistematis ke dalam bentuk teks naratif dan tabel komparatif untuk menggambarkan keunggulan, kekurangan, tantangan, serta strategi implementasi MSDM Internasional.
3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*): Menganalisis temuan data secara kritis menggunakan kerangka teoritis (RBV, Teori Hofstede, dan Manajemen Talenta) untuk menjawab rumusan masalah dan memberikan rekomendasi strategis

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang telah dipublikasikan oleh perusahaan. Microsoft tidak memberikan informasi detail tentang kebijakan SDM di setiap negara, sehingga analisis terhadap fungsi tertentu, terutama penilaian kinerja dan sistem penggajian yang berbeda di berbagai negara, bersifat bersifat interpretatif dan tidak bisa diterapkan secara umum ke semua unit operasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Per 30 Juni 2025, Microsoft memiliki sekitar 228.000 karyawan penuh waktu, terdiri dari 125.000 orang di Amerika Serikat dan 103.000 orang di luar negeri. Berdasarkan fungsinya, ada 89.000 karyawan yang bekerja di operasi, termasuk bidang dukungan produk, konsultasi, operasional pusat data, serta manufaktur dan distribusi.Selain itu, 80.000 karyawan lainnya bekerja di riset dan pengembangan produk, 44.000 di penjualan dan pemasaran, dan 15.000 di bagian umum dan administrasi. Sebagian karyawan juga termasuk dalam perjanjian kerja bersama (Microsoft, 2025). Komposisi ini menunjukkan bahwa hampir separuh tenaga kerja bekerja di luar negara asal mereka, sehingga keputusan mengenai sumber daya manusia tidak bisa diambil secara sama rata. Microsoft harus mengelola tiga jenis karyawan, yaitu karyawan dari negara asal, karyawan dari negara tuan rumah, dan karyawan dari negara ketiga, dengan kondisi hukum dan ekonomi yang berbeda dalam kerangka tiga aspek MSDM Internasional, yaitu kegiatan SDM, jenis karyawan, dan negara operasi.

Praktik Penerapan MSDM Internasional

1. Rekrutmen dan seleksi.

   Microsoft mengatakan bahwa mereka merekrut kandidat yang berasal dari berbagai universitas dan industri di seluruh dunia.Perusahaan ini juga berkompetisi secara global untuk mendapatkan talenta terbaik dengan menawarkan lingkungan kerja yang nyaman, akses ke pasar pelanggan yang luas, sumber daya yang besar, peluang untuk berkembang karier di berbagai produk dan bisnis, serta gaji dan fasilitas yang menarik (Microsoft, 2025). Pendekatan ini mengarah pada orientasi geosentris, yaitu posisi diisi berdasarkan kompetensi tanpa memperhatikan kewarganegaraan, seperti yang disimpulkan oleh Chandra et al., (2026) Adanya pusat operasi regional di Amerika, Asia Pasifik, Eropa, dan Timur Tengah juga memungkinkan fungsi pendukung dikelola secara dekat dengan pasar lokal.

2. Pelatihan dan pengembangan.

   Pengembangan talenta didasarkan pada budaya growth mindset dan prinsip belajar terus-menerus. Perusahaan memberikan akses kepada karyawan untuk terus belajar melalui berbagai materi internal dan eksternal yang membantu perkembangan karier di berbagai posisi (Microsoft, 2025). Perusahaan juga menggunakan pendekatan Customer Zero, yaitu dengan menerapkan AI dalam pekerjaan mereka sendiri untuk mengurangi tugas yang berulang, serta metode kerja baru yang membantu mengcover lebih banyak pekerjaan dan mengurangi proses passing antar tim. Selain karyawan, Microsoft Elevate (komitmen sebesar 4 miliar dolar AS selama lima tahun) dan target menerbitkan 20 juta sertifikasi AI dalam dua tahun, mendorong pengembangan keterampilan hingga ke masyarakat umum. Di Indonesia, ada investasi sebesar US$1,7 miliar yang dilengkapi dengan pelatihan keterampilan AI untuk 840.000 orang, yang menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan dilakukan sesuai dengan kondisi lokal (Microsoft Corporation, 2024).

3. Kompensasi.

   Microsoft menyatakan bahwa jumlah kompensasi yang diberikan sangat beragam dan kompetitif di pasar, serta terus memantau kesetaraan upah dari berbagai aspek. Perusahaan tersebut juga menyediakan berbagai manfaat yang terdiri dari program kesehatan jasmani, mental, dan keuangan (Microsoft, 2025). Rincian skema di setiap negara belum diumumkan, sehingga yang bisa disimpulkan hanyalah prinsip umumnya, yaitu bersaing di pasar, memperhatikan keadilan, serta memasukkan faktor-faktor non-finansial.

4. Penilaian kinerja dan umpan balik.

   Laporan Tahunan tidak menjelaskan cara mengukur kinerja di berbagai negara. Informasi yang tersedia menyebutkan adanya sistem employee listening, yaitu cara mengumpulkan masukan langsung dari para karyawan agar program bisa disesuaikan dengan kebutuhan mereka secara global, berdasarkan pemahaman yang diperoleh secara real time (Microsoft, 2025). Karena data yang tersedia terbatas, analisis terhadap fungsi penilaian kinerja bersifat interpretatif.Evaluasi kinerja yang sejalan dengan mindset tumbuh tampaknya menekankan proses belajar dan peningkatan yang berkelanjutan, tetapi penerapan hal ini di setiap negara tidak bisa dikonfirmasi dari sumber informasi yang publik.

Keunggulan Penerapan

1. Kapabilitas SDM sebagai sumber keunggulan bersaing. Dalam kerangka resource-based view, sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru menjadi dasar keunggulan berkelanjutan (Dasuki, 2021). Kombinasi talenta global, budaya growth mindset, dan skala investasi pelatihan sulit direplikasi pesaing karena budaya terbentuk lewat waktu dan praktik, bukan sekadar kebijakan tertulis. Kinerja keuangan tahun fiskal 2025 (pendapatan US$281,7 miliar, naik 15%, dan Azure melampaui US$75 miliar) mencerminkan pemanfaatan kapabilitas tersebut, meskipun hubungan sebab-akibatnya tidak dapat dibuktikan hanya dari data ini.
2. Akses ke talenta lintas negara dan fleksibilitas pengelolaan. Dengan 103.000 karyawan di luar AS dan pusat operasi regional, Microsoft dapat menjangkau talenta dan melayani pasar dengan zona waktu serta bahasa yang beragam**.**

3. Budaya yang konsisten sebagai perekat lintas negara. Prinsip growth mindset berfungsi sebagai nilai bersama yang menyatukan karyawan dari latar budaya berbeda, sehingga standardisasi dilakukan pada level nilai, bukan pada seluruh prosedur.
4. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Reskilling melalui pembelajaran berkelanjutan dan pola kerja baru berbasis AI menunjukkan kesiapan organisasi menghadapi pergeseran struktur pekerjaan.

Kekurangan Atau Kelemahan

1. Ketegangan antara efisiensi dan keamanan kerja. Pengumuman pemutusan hubungan kerja sekitar 4.800 karyawan atau 2,1% dari tenaga kerja pada tahun 2026 (CNBC Internasional, 2026), di tengah perluasan investasi di bidang AI, dapat mengurangi rasa aman dan kepercayaan karyawan, serta berisiko mengurangi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan talenta utama. Perlu diperhatikan bahwa media melaporkan penyebab pemutusan hubungan kerja sebagai upaya menghemat biaya di masa era AI, sehingga hubungannya dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia bersifat bersifat interpretasi.
2. Terlalu bergantung pada budaya yang berasal dari kantor pusat. Gaya pikir berkembang dan budaya umpan balik yang terbuka muncul dari latar belakang Amerika yang cenderung individualis. Penerapan di negara yang bersifat kolektivistis bisa tidak sama, seperti diingatkan oleh I Wayan Aditya Tariana (2024) bahwa ketidakcocokan kebijakan dari pusat dengan situasi di tempat lokal bisa menjadi hambatan dalam mempertahankan karyawan.
3. Transparansi terbatas. Kurangnya informasi publik mengenai kebijakan kompensasi dan penilaian kinerja di setiap negara membuat sulit dilakukan evaluasi independen terhadap tingkat kesetaraan dan konsistensi praktik yang diterapkan.

Rintangan

1. Rintangan budaya

   Berdasarkan data dari tinjauan pustaka, skor Indonesia pada dimensi Hofstede menunjukkan nilai jarak kekuasaan yang tinggi (PDI 78), tingkat kolektivisme yang kuat (IDV 14), serta tingkat penghindaran ketidakpastian yang moderat (UAI 48) (Ir & Tarumingkeng, 2025). Di lingkungan kerja yang memiliki hierarki tinggi, karyawan biasanya merasa enggan untuk memberikan kritik kepada atasan, meskipun budaya belajar dan evaluasi berbasis eksperimen membutuhkan sikap terbuka. Dalam budaya yang mengutamakan kelompok, cara mengevaluasi kerja yang fokus pada pencapaian seseorang terasa tidak cocok dengan aturan yang berlaku dalam kelompok tersebut. Kondisi ini membutuhkan perubahan cara memimpin dan memberikan masukan tanpa menghilangkan nilai dasar perusahaan.

2. Rintangan regulasi

   Microsoft berjalan mengikuti peraturan-peraturan mengenai privasi, perlindungan data, dan hak pekerja yang berbeda dan terus berubah di setiap wilayah hukum. Perusahaan mengatakan mereka memiliki program kepatuhan yang lengkap dan sudah disesuaikan sebagian dengan aturan-aturan tertentu, termasuk adanya fungsi kepatuhan yang mandiri, seperti yang diwajibkan oleh Digital Markets Act dan Digital Services Act Uni Eropa (Microsoft, 2025). Bagi SDM, hal ini memengaruhi cara mengelola data karyawan, seperti GDPR dan CCPA seperti

yang dicatat oleh Chandra et al., (2026), perjanjian kerja bersama, serta aturan pemutusan hubungan kerja yang berbeda di setiap negara.

3. Rintangan ekonomi dan persaingan talenta.

   Laporan tahunan menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, sementara pengeluaran untuk infrastruktur cloud dan AI memperbesar biaya operasional dan bisa mengurangi laba (Microsoft, 2025). Kondisi ini memberikan tekanan ganda, yaitu harus bersaing untuk mendapatkan tenaga ahli AI dengan gaji yang tinggi, sekaligus tetap menghemat biaya operasional.

4. Rintangan politik dan geopolitik.

   Perubahan dalam kebijakan perdagangan dan situasi politik antar negara memengaruhi berbagai aktivitas global, seperti pergerakan tenaga kerja, penempatan karyawan, dan pemilihan lokasi kerja.

Aspek penting Dalam Penerapan MSDM Internasional

Aspek	Penerapan pada Microsoft	Catatan analisis
Kepatuhan hukum (legal compliance)	Program kepatuhan global dengan penyesuaian per regulasi	Perlu pemetaan hukum ketenagakerjaan per negara untuk kebijakan SDM, bukan hanya produk
Kesadaran budaya (cultural awareness)	Budaya growth mindset sebagai nilai bersama	Perlu adaptasi gaya umpan balik pada budaya jarak kekuasaan tinggi
Mobilitas talenta (talent mobility)	Rekrutmen global, pusat operasi regional, peluang karier lintas produk	Data penugasan internasional tidak dipublikasikan
Kompensasi global	Kompetitif, memantau kesetaraan upah, benefit kesejahteraan	Perlu keseimbangan antara standar global dan daya beli lokal
Pengembangan kapabilitas	Pembelajaran berkelanjutan, Elevate, pelatihan AI lokal	Hasil pada produktivitas dan retensi belum dilaporkan

Analisis Kritis Dan Rekomendasi Strategis

Temuan di atas menunjukkan bahwa Microsoft cenderung memilih standardisasi pada level nilai dan arah strategi, tetapi masih menyisakan pertanyaan tentang tingkat responsivitas lokal. Berdasarkan analisis tersebut, strategi implementasi berikut dapat dipertimbangkan.

1. Kerangka global inti dengan ruang adaptasi lokal. Tetapkan prinsip yang tidak dapat ditawar (nilai, etika, keamanan, kepatuhan) dan beri otonomi lokal pada praktik pelaksanaan seperti format umpan balik, gaya komunikasi, dan bentuk pengakuan prestasi. Pendekatan hibrida ini sejalan dengan temuan Cahyati et al., (2024) pada perusahaan multinasional di Indonesia.
2. Penguatan retensi talenta AI. Gabungkan kompensasi kompetitif dengan faktor non-finansial: jalur karier jelas, komunikasi internal transparan, pengakuan, dan keseimbangan kerja, sebab faktor non-finansial terbukti sama pentingnya dengan kompensasi I Wayan Aditya Tariana (2024)

3. Pelatihan lintas budaya bagi manajer. Latih pemimpin lokal dan global memahami dimensi Hofstede agar penerapan growth mindset tidak dirasakan sebagai tuntutan budaya asing. Kembangkan pemimpin lokal sebagai penghubung antara kantor pusat dan unit setempat
4. Penilaian kinerja yang dikalibrasi lokal. Gunakan kriteria global yang sama, tetapi sediakan mekanisme kalibrasi lokal, misalnya umpan balik dua arah yang aman bagi karyawan pada budaya hierarkis, dan penilaian yang mengakui kontribusi tim.
5. Reskilling terstruktur dan komunikasi perubahan yang transparan. Saat melakukan restrukturisasi, sediakan jalur alih peran melalui pelatihan ulang, jelaskan kriteria keputusan secara terbuka, dan beri dukungan transisi agar kepercayaan karyawan terjaga.
6. Tata kelola kepatuhan SDM. Perkuat pemantauan regulasi ketenagakerjaan dan perlindungan data karyawan per negara dengan dukungan tim hukum lokal.
7. Perhatian pada kesejahteraan pada kerja hibrida. Tetapkan kebijakan jam kerja dan beban kerja yang jelas serta pantau lewat employee listening untuk mencegah burnout

Untuk menilai keberhasilan, indikator yang dapat dipantau antara lain tingkat retensi talenta kunci, skor keterlibatan karyawan per negara, persentase karyawan yang menyelesaikan program *reskilling* dan jumlah temuan ketidakpatuhan regulasi SDM

KESIMPULAN

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional pada Microsoft Corporation ditandai oleh rekrutmen talenta global berpendekatan geosentris, pengembangan berkelanjutan berbasis budaya *growth mindset*, kompensasi yang kompetitif dengan pemantauan kesetaraan, serta pemanfaatan sistem umpan balik karyawan (*employee listening*). Praktik-praktik tersebut menghasilkan keunggulan strategis berupa kapabilitas SDM yang sulit ditiru (*Resource-Based View*), akses luas ke talenta lintas negara, konsistensi budaya bersama, serta kesiapan organisasi dalam beradaptasi terhadap pergeseran teknologi. Kendati demikian, Microsoft dihadapkan pada tantangan utama berupa persaingan ketat memperebutkan talenta AI, kompleksitas perbedaan regulasi dan budaya antarnegara, tekanan biaya operasi, serta ketegangan antara efisiensi dan keamanan kerja yang tampak dari kebijakan PHK terhadap sekitar 4.800 karyawan pada tahun 2026. Kelemahan lain yang teridentifikasi mencakup ketergantungan pada budaya kantor pusat yang berorientasi barat serta terbatasnya transparansi publik terkait kebijakan SDM spesifik di tiap negara. Oleh karena itu, strategi implementasi yang disarankan adalah menerapkan pendekatan hibrida dengan menjaga standardisasi pada tingkat nilai inti dan kepatuhan hukum, sekaligus memberikan otonomi adaptasi lokal pada praktik kompensasi, penilaian kinerja, dan kepemimpinan. Strategi ini perlu ditopang oleh pelatihan lintas budaya bagi para manajer, program *reskilling* yang terstruktur, serta komunikasi perubahan yang transparan guna menjaga kepercayaan dan retensi talenta global.

SARAN

1. Bagi Perusahaan: Menguatkan strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta global, meningkatkan kemampuan adaptasi dalam berbagai budaya, serta menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia dengan perubahan peraturan dan kebutuhan tenaga kerja di setiap negara.

2. Bagi Praktisi SDM: Menggabungkan efisiensi kerja perusahaan dengan siapnya karyawan menghadapi perubahan tugas melalui pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan, serta menjelaskan kebijakan perubahan struktur secara jelas dan terbuka.
3. Bagi Peneliti Berikutnya: Menambahkan data primer dengan mengwawancarai praktisi atau karyawan Microsoft di berbagai negara, kemudian membandingkannya dengan perusahaan teknologi lainnya agar hasil penelitian bisa diterapkan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Cahyati, T., Sahlan, M., Nuratri, B., & Ahmad, A. Z. (2024). Pinisi Discretion Review Human Resource Management Strategy in Multinational Companies in Indonesia, *7*(2), 503–510.

Chandra, M., Okta, E., Hanita, I., & Haryadi, H. S. (2026). *Implementasi Manajemen SDM Internasional pada Microsoft : Analisis Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Global pada Era Transformasi Digital* (Vol. 5).

CNBC Internasional. (2026). *PHK Karyawan Microsoft Karena Kehaadiran AI*. Retrieved from https://www.cnbcindonesia.com/tech/20260707130936-37-748749/badai-phk-menggila-di-2026-ribuan-orang-dipecat-gara-gara-ai

Dasuki, R. E. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View, *XII*(3), 447–454.

Depari, O. A., Gok, J., & Sinambela, A. (2025). Revitalisasi Budaya Organisasi melalui Praktik MSDM Berbasis Nilai : Strategi Adaptif Menuju Keunggulan Kompetitif di Era Disrupsi, *4*(3), 1300–1305.

I Wayan Aditya Tariana. (2024). Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Karyawan Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia, *3*(November), 448–462.

Ir, P., & Tarumingkeng, R. C. (2025). Teori Dimensi Budaya Hofstede, (May).

Khikmah, N., Alfaena, W. V., Anggarani, A., & Prasetyoning, W. (2025). Pengembangan Talenta Global dan Leadership Pipeline : Studi pada Unilever Indonesia, *17*, 277–284.

Mariska, N., Yanti, L., Rafi, I. A., Ibrohim, M., & Hadiati, E. (2024). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL : TUJUAN , MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL : TUJUAN , RUANG LINGKUP , DAN TANTANGAN, *2*(12).

Microsoft, C. (2025). Microsoft 2025 annual report. Retrieved October 6, 2026, from https://www.microsoft.com/investor/reports/ar25/index.html

Microsoft Corporation. (2024). Investasi Microsoft coorporation untuk AI di Indonesia. Retrieved from https://news.microsoft.com/id-id/2024/04/30/microsoft-umumkan-investasi-us17-miliar-untuk-dukung-ambisi-cloud-dan-ai-indonesia/

Muntamah, S., & Sikki, N. (2025). Peran Artificial Intelligent (AI) dalam Mempertahankan Keunggulan Kompetitif Bisnis di Era Digital : Sebuah Kajian Literatur.

Nendi, I. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan di Era Globalisasi, *4*(10), 3196–3204.

Ramadhan, A. B., Widyaningrum, R. S., Asmarani, S. A., & Trianda, K. (2026). Budaya Organisasi Dalam Perspektif Dimensi Budaya Hofstede : Analisis Kualitatif Berbasis Studi Literatur, *6*(2), 28811–28818.

Zanzibar, D., Triyagi, D., & Ardiansyah, R. (2025). Manajemen Sumberdaya Manusia Internasional, *6*(1), 7–11.