



Peran Cultural Intelligence dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Perspektif Teoretis dan Empiris

Chandra Ibadurrahman*, Prilly Fidelya Putri,

Bryan Michael Harianto, Ari Anggarani

Universitas Esa Unggul, Indonesia

Alamat: Jl. Harapan Indah Boulevard No. 4, Kota Harapan Indah, Pusaka Rakyat, Tarumajaya, Bekasi, Jawa Barat 17214

Email: chandraibad@gmail.com*, fidelyaprilly@student.esaunggul.ac.id,
bryanharianto12@student.esaunggul.ac.id, ari.anggarani@esaunggul.ac.id

Korespondensi penulis: chandraibad@gmail.com

Abstract. Globalization has driven increased mobility of the workforce across countries and expanded interactions between individuals from diverse cultures. This situation demands a high level of adaptability from both employees and organizations, making Cultural Intelligence (CQ) a strategic competency in International Human Resource Management (IRM). This literature review article discusses the concept of CQ, its four dimensions, theoretical foundations, and empirical findings demonstrating its relevance in IRM practice. Various studies have shown that CQ plays a significant role in the global recruitment process, the effectiveness of cross-cultural training, the success of expatriate assignments, and increased collaboration in multicultural teams. Individuals with high CQ have been shown to have better cultural adaptability, are able to build effective cross-cultural communication, and demonstrate more stable performance in international work environments. In addition to providing strategic benefits, this article also identifies several challenges in implementing CQ in multinational companies, such as limited formal training programs, cultural bias in selection, and differences in work norms across countries. Overall, this review confirms that developing CQ is a crucial element in creating effective global HR management that is responsive to cultural dynamics.

Keywords: Cultural intelligence, international HR, expatriates, cultural diversity.

Abstrak. Globalisasi telah mendorong peningkatan mobilitas tenaga kerja lintas negara serta memperluas interaksi antarindividu dari budaya yang beragam. Kondisi ini menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi, baik dari karyawan maupun organisasi, sehingga menjadikan Cultural Intelligence (CQ) sebagai kompetensi strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI). Artikel tinjauan literatur ini membahas konsep CQ, empat dimensinya, landasan teoretis, serta temuan empiris yang menunjukkan relevansinya dalam praktik MSDMI. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa CQ berperan signifikan dalam proses rekrutmen global, efektivitas pelatihan lintas budaya, keberhasilan penugasan ekspatriat, serta peningkatan kolaborasi dalam tim multikultural. Individu dengan CQ tinggi terbukti memiliki kemampuan adaptasi budaya yang lebih baik, mampu membangun komunikasi lintas budaya yang efektif, serta menunjukkan kinerja yang lebih stabil dalam lingkungan kerja internasional. Selain memberikan manfaat strategis, artikel ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam penerapan CQ di perusahaan multinasional, seperti keterbatasan program pelatihan formal, bias budaya dalam seleksi, dan perbedaan norma kerja antarnegara. Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahwa pengembangan CQ merupakan elemen penting dalam menciptakan manajemen SDM global yang efektif dan responsif terhadap dinamika budaya.

Kata kunci: Kecerdasan budaya, MSDM internasional, Ekspatriat, Keragaman budaya.

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi menuntut organisasi untuk beroperasi pada lingkungan kerja yang semakin kompleks dan multikultural. Perusahaan multinasional tidak hanya menghadapi perbedaan bahasa dan norma sosial, tetapi juga sistem nilai, cara berpikir, gaya komunikasi, dan praktik kerja yang berbeda antarnegara (Rahman et al., 2025). Situasi ini menimbulkan tantangan signifikan bagi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI), terutama dalam mengelola rekrutmen global, pelatihan lintas budaya, pengembangan kepemimpinan global, dan keberhasilan penugasan internasional. Dalam konteks tersebut, Cultural Intelligence (CQ) menjadi salah satu kompetensi penting yang memungkinkan individu untuk memahami, menyesuaikan diri, dan berinteraksi efektif dengan orang dari budaya yang berbeda. CQ telah menjadi fokus utama dalam kajian MSDMI karena berhubungan langsung dengan adaptasi budaya, komunikasi efektif, kinerja ekspatriat, dan kemampuan memimpin tim global (Ariyani & Perkasa, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kegagalan dalam penugasan internasional seringkali disebabkan oleh rendahnya kemampuan adaptasi kultural, bukan kemampuan teknis pekerjaan (Alwika et al., 2025). Oleh sebab itu, perusahaan multinasional mulai menjadikan CQ sebagai salah satu indikator dalam seleksi, pelatihan, dan pengembangan talent global. Artikel ini bertujuan mengkaji peran CQ dalam MSDMI berdasarkan perspektif teoretis dan temuan empiris. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi SDM global yang lebih efektif dalam lingkungan kerja multikultural.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (library research) untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai peran Cultural Intelligence (CQ) dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi publik yang beroperasi dalam lingkungan multikultural. Menurut Sugiyono (2017), pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan serta menjelaskan fenomena sosial secara sistematis berdasarkan data faktual, baik yang bersumber dari kondisi empiris maupun hasil penelitian terdahulu. Pendekatan ini dipilih karena isu CQ dan pengembangan SDM dalam sektor publik bersifat kompleks, kontekstual, dan erat terkait dinamika keragaman budaya. Oleh sebab itu, kajian literatur yang komprehensif diperlukan untuk memetakan konsep, praktik pengelolaan SDM berbasis CQ,

tantangan implementasinya, serta implikasinya terhadap efektivitas dan kinerja organisasi publik dalam konteks multikultural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Cultural Intelligence

Cultural Intelligence (CQ) merupakan kemampuan individu untuk memahami, menafsirkan, serta merespons perbedaan budaya secara efektif. Konsep ini dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana seseorang dapat menyesuaikan perilaku dan cara berpikir ketika berinteraksi dalam lingkungan multikultural. CQ tidak berdiri sebagai satu kemampuan tunggal, tetapi terdiri dari empat dimensi yang saling melengkapi Latif (2017), yaitu:

- Metacognitive CQ, berkaitan dengan kesadaran dan proses mental individu dalam memahami perbedaan budaya serta mengontrol strategi adaptasi.
- Cognitive CQ, merujuk pada pengetahuan individu mengenai nilai, norma, bahasa, dan praktik budaya lain.
- Motivational CQ, menggambarkan minat, dorongan, dan energi untuk belajar serta beradaptasi dengan budaya asing.
- Behavioral CQ, mencakup kemampuan menyesuaikan perilaku verbal maupun non-verbal sesuai konteks budaya.

Peran Cultural Intelligence dalam MSDM Internasional

1. Rekrutmen dan Seleksi Internasional

Dalam konteks rekrutmen global, perusahaan multinasional semakin menempatkan CQ sebagai salah satu kriteria utama dalam proses seleksi. Kandidat dengan tingkat CQ yang tinggi dinilai memiliki kesiapan lebih baik dalam menghadapi lingkungan kerja multikultural serta mampu menyesuaikan diri dengan norma dan nilai budaya yang berbeda (Ariyani & Perkasa, 2025). CQ juga terbukti berperan dalam menurunkan risiko terjadinya culture shock pada karyawan baru, sehingga proses transisi ke lingkungan kerja internasional dapat berlangsung lebih mulus. Dengan demikian, integrasi penilaian CQ dalam proses seleksi menjadi strategi penting untuk memastikan kesesuaian kandidat dengan tuntutan kerja global.

2. Pelatihan dan Pengembangan Lintas Budaya (Cross-cultural)

Program pelatihan cross-cultural menjadi salah satu fokus strategis dalam MSDM internasional. Efektivitas program tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat CQ peserta pelatihan. Individu dengan CQ tinggi cenderung lebih mampu memahami materi pelatihan,

memaknai perbedaan budaya, dan mengaplikasikan keterampilan lintas budaya dalam situasi nyata (Widyanarti et al., 2024). Selain itu, banyak perusahaan mulai memasukkan asesmen CQ ke dalam program pengembangan global leadership, sebagai upaya membangun pemimpin yang adaptif, sensitif budaya, dan mampu memimpin tim internasional secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa CQ tidak hanya berfungsi sebagai kesiapan adaptasi, tetapi juga sebagai kompetensi inti dalam pengembangan talenta global.

1. Keberhasilan Penugasan Ekspatriat

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa CQ memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan penugasan ekspatriat. Menurut Santoso et al. (2024), individu dengan CQ tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik, baik dalam konteks interaksi sosial, lingkungan baru, maupun pekerjaan. Tingkat kinerja ekspatriat juga cenderung lebih tinggi ketika mereka mampu memahami norma budaya setempat dan menyesuaikan perilaku sesuai konteks lokal. Selain itu, CQ berkontribusi terhadap penurunan stres dan konflik budaya, sehingga ekspatriat dapat menjalankan tugas internasional dengan lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Kolaborasi Tim Global

Dalam tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya yang beragam, perbedaan pola pikir, nilai, dan gaya komunikasi dapat menimbulkan tantangan kolaborasi. CQ berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja tim global melalui kemampuan memahami perspektif budaya lain, mengelola perbedaan nilai, dan mengurangi potensi konflik antarbudaya (Herijanto et al., 2025). Anggota tim dengan CQ tinggi cenderung lebih terbuka, mampu bernegosiasi secara sensitif budaya, serta lebih mampu menciptakan komunikasi yang saling menghargai. Pada akhirnya, CQ berkontribusi pada peningkatan inovasi dan produktivitas tim, terutama dalam organisasi yang bergantung pada kolaborasi lintas negara.

Temuan Empiris terkait Peran CQ

Berbagai penelitian empiris telah memberikan bukti kuat mengenai peran strategis CQ dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Penelitian Setiawan et al. (2024) menunjukkan bahwa CQ memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ekspatriat, khususnya

dalam aspek adaptasi budaya, efektivitas interaksi, dan keberhasilan penyelesaian penugasan internasional. Temuan ini sejalan dengan studi-studi berikutnya, salah satunya penelitian Kurniasih & Perkasa (2024) yang menegaskan bahwa individu dengan CQ tinggi mampu berkomunikasi lebih efektif dalam lingkungan lintas budaya dan berkontribusi lebih besar dalam kinerja tim global.

Selain itu, penelitian Ariyani & Perkasa (2025) menemukan bahwa CQ berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam konteks multikultural. Karyawan yang mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan norma budaya baru cenderung mengalami tingkat stres lebih rendah, memiliki hubungan kerja yang lebih harmonis, serta menunjukkan loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, menurut penelitian Subroto & Mas'ud (2016) pemimpin global dengan tingkat CQ tinggi terbukti lebih berhasil dalam memotivasi bawahan dari berbagai budaya, membangun kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Penelitian oleh Widyanarti et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa CQ berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara pelatihan lintas budaya dan efektivitas adaptasi kerja. Dengan kata lain, pelatihan lintas budaya akan memberikan dampak optimal apabila peserta memiliki atau mengembangkan CQ yang memadai. Secara keseluruhan, konsistensi temuan-temuan empiris ini memperkuat pemahaman bahwa CQ merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional dalam organisasi multinasional.

Tantangan dalam Penerapan CQ di Perusahaan Multinasional

Meskipun CQ menjadi kompetensi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia internasional, perusahaan multinasional masih menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Menurut Herijanto et al. (2025), salah satu kendala utama adalah belum tersedianya program formal yang secara khusus dirancang untuk mengembangkan CQ pada karyawan. Banyak organisasi masih memfokuskan pelatihan pada aspek teknis, sehingga pengembangan kemampuan lintas budaya kurang mendapatkan perhatian yang memadai.

Selain itu, menurut Santoso et al. (2024) proses rekrutmen dan seleksi sering kali masih mengandung bias budaya, misalnya preferensi terhadap kandidat dari latar belakang tertentu atau penggunaan metode seleksi yang tidak sensitif terhadap keragaman budaya.

Kondisi ini dapat menghambat upaya perusahaan dalam memilih individu dengan potensi CQ tinggi. Tantangan berikutnya adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi biaya maupun tenaga ahli, untuk menyelenggarakan pelatihan lintas budaya secara konsisten dan berkelanjutan (Alwika et al., 2025).

Perbedaan norma etis, nilai kerja, serta praktik organisasi antarnegara juga menjadi kendala dalam penerapan CQ. Penelitian Widyanti et al. (2024) menunjukkan bahwa organisasi sering menghadapi kesulitan dalam menyelaraskan ekspektasi, standar perilaku, dan sistem kerja yang berbeda-beda di berbagai lokasi operasionalnya. Selain itu, meningkatnya penggunaan teknologi kolaborasi virtual dalam tim global membawa tantangan baru, seperti kesalahpahaman akibat perbedaan gaya komunikasi, keterbatasan isyarat non-verbal, serta hambatan membangun kepercayaan antaranggota tim. Situasi ini menuntut tingkat CQ yang lebih tinggi untuk memastikan interaksi dan kolaborasi tetap efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Cultural Intelligence merupakan kompetensi kunci dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Berdasarkan kajian teoretis dan empiris, CQ terbukti berperan penting dalam keberhasilan seleksi internasional, pelatihan lintas budaya, penugasan ekspatriat, kolaborasi tim global, dan kepemimpinan multikultural. CQ tidak hanya membantu individu beradaptasi dengan perbedaan budaya, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan global.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan artikel ilmiah ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, serta bimbingan yang membantu penulis dalam memperdalam pemahaman mengenai Cultural Intelligence dan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi multikultural. Penulis juga berterima kasih kepada rekan-rekan yang turut memberikan saran dan membantu dalam mencari referensi yang relevan sehingga artikel ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga artikel ilmiah ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwika, M. A., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Article Title Sosio e-Kons: Vol. xx No. xx, Bulan, Tahun, nomor halaman artikel xx-xx| 5 Memimpin Perusahaan di Indonesia (Tinjauan Literatur). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3059–3076.
- Ariyani, Y., & Perkasa, D. H. (2025). Bagaimana Kecerdasan Budaya Memengaruhi Keterikatan Kerja dan Retensi Karyawan dalam Tim Multikultural: Literature Review. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1411–1422.
- Herijanto, B., Sikki, N., Indrawati, A. W., Purba, M. A., Karlina, N., & Fikhrin, M. G. (2025). Strategi MSDM Internasional Dalam Mengelola Tenaga Kerja Global Pada Industri Multikultural. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 4(1), 109–120.
- Kurniasih, L., & Perkasa, D. H. (2024). Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat. *Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, Dan Humaniora*, 2(7), 1–14.
- Latif, S. (2017). Kecerdasan Budaya Mahasiswa Calon Konselor. *JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling*, 1(1), 139–148.
- Rahman, F., Nabila, S. S., Fahrudin, I. M., & Usyatullayli, S. R. (2025). Implementasi Komunikasi Lintas Budaya pada Perusahaan Multinasional (Studi Literatur). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(1), 441–447.
- Santoso, A. S., Fadillah, N. A., Shabina, D., Fitri, D. S. Al, & Sandi, M. D. (2024). Optimalisasi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan: Strategi Rekrutmen Dan Penilaian Kerja Pada Karyawan Ekspatriat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20(1), 78–86.
- Setiawan, F. A., Churiyah, M., & Zagladi, A. N. (2024). Cross Cultural Adjustment On Expatriate: Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 4(4), 820–831.
- Subroto, S., & Mas'ud, F. (2016). Peran Cultural Intelligence (CQ) Dalam Kepemimpinan Lintas Budaya. *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–12.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Widyanarti, T., Syahrani, R. H., Fadhilah, N., Adawiyah, N., Setiawaty, S. H., & Putri, A. O. A. (2024). Tantangan dan Inovasi dalam Komunikasi Antar Budaya di Era Globalisasi. *INTERACTION: Communication Studies*, 1(3), 1–24.