



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 6 Tahun 2024 Page 3720-3731

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengelolaan Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Multinasional di Indonesia: Antara Harapan dan Realitas

Uding Juharudin^{1✉}, Didin Hikmah Perkasa²

Universitas Paramadina

Email: uding.juharudin@student.paramadina.ac.id[✉]

Abstrak

Pengelolaan kesejahteraan karyawan menjadi aspek penting dalam menjaga produktivitas dan kepuasan kerja, terutama pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan kesejahteraan karyawan di perusahaan multinasional dengan fokus pada kesenjangan antara harapan dan realitas yang dialami karyawan. Menggunakan metode kajian pustaka, penelitian ini menelaah berbagai literatur dan studi terdahulu terkait kebijakan kesejahteraan, seperti upah, tunjangan, kondisi kerja, serta program kesehatan dan keselamatan. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun banyak perusahaan multinasional di Indonesia berkomitmen untuk menyediakan kesejahteraan optimal bagi karyawan, terdapat tantangan signifikan dalam implementasinya, termasuk perbedaan budaya kerja, regulasi yang beragam, dan kesenjangan antara standar perusahaan induk dan anak perusahaan di Indonesia. Realitas ini seringkali menciptakan ketidakpuasan karyawan, yang dapat berpengaruh pada turnover dan penurunan kinerja. Kajian ini merekomendasikan agar perusahaan multinasional menyesuaikan kebijakan kesejahteraan yang lebih kontekstual dengan kebutuhan lokal, serta melakukan evaluasi berkelanjutan untuk menjembatani harapan dan realitas kesejahteraan karyawan di Indonesia.

Kata Kunci: *Ra Kesejahteraan Karyawan, Perusahaan Multinasional*

Abstract

Employee welfare management is an important aspect in maintaining productivity and job satisfaction, especially in multinational companies operating in Indonesia. This study aims to analyze employee welfare management in multinational companies with a focus on the gap between employee expectations and reality. Using a literature review method, this study examines various literature and previous studies related to welfare policies, such as wages, benefits, working conditions, and health and safety programs. The results of the study indicate that although many multinational companies in Indonesia are committed to providing optimal welfare for employees, there are significant challenges in its implementation, including differences in work culture, diverse regulations, and gaps between parent company and subsidiary standards in Indonesia. This reality often creates employee dissatisfaction, which can affect turnover and decreased performance. This study recommends that multinational companies adjust welfare policies that are more contextual to local needs, and conduct ongoing evaluations to bridge the expectations and realities of employee welfare in Indonesia.

Keywords: Employee Welfare, Multinational Companies

PENDAHULUAN

Pengelolaan kesejahteraan karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di negara berkembang seperti Indonesia. Di Indonesia, yang memiliki keragaman budaya dan dinamika pasar tenaga kerja, pengelolaan kesejahteraan karyawan sering kali menghadapi tantangan yang unik. Perusahaan multinasional, yang biasanya membawa kebijakan kesejahteraan yang diterapkan di negara asal mereka, sering kali perlu menyesuaikan strategi mereka dengan kebutuhan, harapan, dan kondisi lokal agar dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek, mulai dari keseimbangan kerja-hidup, kesehatan dan keselamatan kerja, hingga kompensasi dan tunjangan. Namun, meskipun perusahaan multinasional umumnya memiliki kebijakan kesejahteraan yang komprehensif, terdapat kesenjangan antara harapan karyawan terhadap kebijakan tersebut dengan realitas yang mereka alami di lapangan. Karyawan sering kali memiliki harapan tinggi terkait kesejahteraan yang dapat mereka terima dari perusahaan, sementara realitas yang ada sering kali tidak sepenuhnya memenuhi ekspektasi tersebut.

Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perbedaan budaya antara negara asal perusahaan dan Indonesia, keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta perbedaan prioritas antara perusahaan dan karyawan. Faktor budaya, khususnya budaya lokal Indonesia yang mengedepankan nilai-nilai kolektivisme dan hubungan sosial yang dekat, memengaruhi cara perusahaan multinasional merancang dan

mengimplementasikan kebijakan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami dinamika ini dan bagaimana perusahaan dapat mengelola program kesejahteraan yang lebih efektif dan sesuai dengan harapan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana perusahaan multinasional di Indonesia mengelola kesejahteraan karyawan, baik dari segi fasilitas yang diberikan maupun kebijakan terkait kesejahteraan. Selain itu, penelitian ini juga akan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan antara harapan dan realitas kesejahteraan karyawan di perusahaan multinasional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kebijakan kesejahteraan mereka untuk memenuhi harapan karyawan, sambil mempertimbangkan keterbatasan yang ada dalam konteks operasional di Indonesia.

Penelitian ini relevan untuk mengembangkan kebijakan SDM yang lebih responsif terhadap harapan karyawan serta memperbaiki iklim kerja yang dapat berdampak pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Kajian Literatur

Pengelolaan kesejahteraan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kesejahteraan karyawan melibatkan dua dimensi utama, yaitu kesejahteraan fisik (kesehatan dan keselamatan kerja) dan kesejahteraan psikologis (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dukungan sosial) (Armstrong, 2018). Program kesejahteraan yang efektif berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Saba, 2024). Di perusahaan multinasional, kebijakan kesejahteraan yang diterapkan sering kali berbeda-beda tergantung pada kebijakan perusahaan pusat dan kebutuhan lokal di negara tempat perusahaan beroperasi.

Perusahaan Multinasional dan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan multinasional memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola kesejahteraan karyawan di negara-negara berkembang, seperti Indonesia. Globalisasi mengharuskan perusahaan-perusahaan ini menyesuaikan kebijakan kesejahteraan mereka agar relevan dengan pasar lokal dan memenuhi harapan karyawan (Suprpto et al., 2023). Perusahaan multinasional sering kali menghadapi dilema dalam menyeimbangkan kebijakan global mereka dengan kebutuhan lokal (Safri, 2019). Hal ini melibatkan pemahaman terhadap nilai-nilai budaya yang ada di negara tempat perusahaan beroperasi. Kesejahteraan karyawan dalam konteks ini tidak hanya melibatkan manfaat finansial, tetapi

juga harus memperhatikan nilai-nilai sosial dan budaya yang ada di masyarakat lokal (Adrai & Perkasa, 2024).

Harapan dan Realitas dalam Kesejahteraan Karyawan

Kesenjangan antara harapan karyawan dan realitas yang mereka hadapi dalam kebijakan kesejahteraan sering kali menjadi isu yang signifikan di banyak perusahaan. Karyawan di perusahaan multinasional cenderung memiliki harapan tinggi terhadap manfaat yang mereka terima, baik dari segi kompensasi, tunjangan, atau fasilitas lainnya. Namun, kenyataan yang ada sering kali tidak memenuhi ekspektasi tersebut. Salah satu faktor penyebabnya adalah perbedaan antara harapan karyawan dan kebijakan perusahaan yang mungkin tidak sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan atau keinginan karyawan lokal, terutama di negara berkembang. Kesenjangan ini dapat mempengaruhi motivasi karyawan dan, pada gilirannya, berpotensi menurunkan tingkat kinerja dan kepuasan kerja mereka (Deadrick & Stone, 2014).

Budaya Lokal dan Pengaruhnya terhadap Pengelolaan Kesejahteraan Karyawan

Indonesia sebagai negara dengan keragaman budaya memiliki nilai-nilai sosial yang khas, seperti kolektivisme, kekeluargaan, dan penghormatan terhadap hierarki. Nilai-nilai ini dapat memengaruhi cara karyawan mengharapkan kesejahteraan mereka dikelola. Perusahaan multinasional di Indonesia perlu memahami bahwa kebijakan kesejahteraan yang bersifat universal atau standar internasional mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan preferensi atau ekspektasi budaya lokal. Misalnya, dalam budaya kolektivisme, karyawan mungkin lebih menghargai kebijakan kesejahteraan yang memperkuat ikatan sosial dan memberikan perhatian pada kesejahteraan kelompok, bukan hanya individu (Dewi & Widaningsih, 2024). Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu menyesuaikan kebijakan mereka dengan budaya lokal agar lebih efektif dalam menciptakan kepuasan dan motivasi karyawan. Menurut (Widianingsih, L. P., & Dewi, F. K. 2022) gaya kepemimpinan di perusahaan multinasional memengaruhi kesejahteraan karyawan di Indonesia, khususnya dalam konteks budaya kerja yang unik

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesenjangan Harapan dan Realitas

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kesenjangan antara harapan dan realitas dalam pengelolaan kesejahteraan karyawan di perusahaan multinasional. Faktor utama adalah perbedaan budaya antara negara asal perusahaan dan negara tempat mereka beroperasi (Hasibuan et al., 2023). Di Indonesia, misalnya, ada ekspektasi kuat terhadap perusahaan yang memberikan program kesejahteraan yang memperhatikan keseimbangan

hidup dan pekerjaan, namun implementasinya sering kali terbatas oleh anggaran dan kebijakan pusat perusahaan yang kurang fleksibel (Bintari & Pandiangan, 2016). Selain itu, perbedaan dalam prioritas antara perusahaan yang berfokus pada efisiensi biaya dan karyawan yang lebih menghargai manfaat sosial dapat menciptakan ketidaksesuaian antara kebijakan yang diharapkan dengan kebijakan yang diterapkan.

Implikasi bagi Manajer Sumber Daya Manusia

Untuk mengatasi kesenjangan antara harapan dan realitas dalam pengelolaan kesejahteraan karyawan, manajer SDM di perusahaan multinasional perlu mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif terhadap budaya lokal dan kondisi ekonomi di Indonesia. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan melibatkan karyawan dalam perencanaan dan evaluasi program kesejahteraan. Menurut (Edvardsson et al., 2011), partisipasi karyawan dalam merancang program kesejahteraan dapat meningkatkan efektivitasnya, karena karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses tersebut. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efisien, dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan budaya lokal yang lebih mendalam.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah kajian pustaka, yang berfokus pada analisis berbagai literatur yang relevan mengenai pengelolaan kesejahteraan karyawan di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia (Sugiyono, 2019). Kajian pustaka ini bertujuan untuk menyintesis temuan-temuan dari penelitian terdahulu, teori, serta kebijakan terkait kesejahteraan karyawan dan tantangan yang dihadapi dalam penerapannya (Maulana et al., 2023). Data yang dikumpulkan mencakup artikel jurnal, buku, laporan perusahaan, dan publikasi lain yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, manajemen sumber daya manusia, serta konteks budaya lokal Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk menggali faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan antara harapan karyawan terhadap kesejahteraan dengan realitas yang diterima di perusahaan multinasional. Kajian pustaka ini akan dianalisis lebih lanjut untuk memberikan wawasan tentang cara perusahaan dapat mengelola kesejahteraan karyawan dengan lebih efektif, sambil mempertimbangkan faktor budaya lokal dan harapan yang berlaku.

ASIL DAN PEMBAHASAN

Karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia saat ini memiliki harapan yang tinggi terhadap kesejahteraan di tempat kerja, dengan fokus pada beberapa aspek utama: tunjangan kesehatan, program kebugaran, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental. Berikut ini adalah uraian lengkap mengenai harapan-harapan tersebut:

1. **Tunjangan Kesehatan:** Karyawan menginginkan tunjangan kesehatan yang lebih dari sekadar asuransi dasar. Mereka berharap tunjangan tersebut mencakup biaya konsultasi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, serta perawatan kesehatan fisik dan mental. Banyak karyawan juga menginginkan akses ke layanan kesehatan tambahan, seperti konseling psikologis atau terapi yang dapat membantu mereka mengatasi stres dan tantangan mental lainnya. Tunjangan kesehatan yang komprehensif ini memberikan rasa aman bagi karyawan, terutama karena kesehatan merupakan faktor penting yang berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan secara keseluruhan.
2. **Program Kebugaran:** Program kebugaran di tempat kerja, seperti akses ke gym, kelas yoga, atau aktivitas olahraga lainnya, telah menjadi bagian dari harapan karyawan. Program kebugaran ini diinginkan karena membantu karyawan menjaga kesehatan fisik mereka, yang pada akhirnya meningkatkan energi dan semangat mereka dalam bekerja. Program ini juga bermanfaat untuk mengurangi stres, sehingga banyak karyawan berharap perusahaan dapat menyediakan atau mendukung akses terhadap fasilitas kebugaran baik di dalam maupun di luar tempat kerja.
3. **Fleksibilitas Kerja:** Fleksibilitas dalam jam kerja atau opsi kerja dari rumah adalah kebutuhan yang semakin populer di kalangan karyawan. Banyak karyawan mengharapkan perusahaan memberi mereka keleluasaan untuk mengatur jadwal kerja mereka agar bisa menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas kerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan juga loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan memberikan kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat bekerja, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
4. **Lingkungan Kerja yang Mendukung Kesejahteraan Mental:** Karyawan juga berharap perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental. Lingkungan seperti ini mencakup kebijakan yang menghargai keseimbangan kerja-kehidupan, ruang untuk relaksasi, dan layanan dukungan psikologis atau konseling. Lingkungan yang mendukung kesehatan mental membantu mengurangi tingkat stres

di tempat kerja dan meningkatkan hubungan interpersonal di antara karyawan. Ketika karyawan merasa didukung secara mental, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, serta rasa keterikatan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Menurut (Bamberger & Bacharach, 2006) Pengawasan yang berkaitan dengan kecenderungan masalah minum pada bawahan mempertimbangkan faktor-faktor seperti stres, kepribadian bawahan, dan mekanisme resistensi, karena pengawasan yang buruk bisa mempengaruhi perilaku bawahan.

Dengan memenuhi harapan-harapan ini, perusahaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas dan retensi mereka. Sebuah lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan secara holistik akan lebih menarik bagi para karyawan dan menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan serta menguntungkan kedua belah pihak. Peningkatan kesejahteraan kerja dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Ramdhani & Sawitri, 2017).

Dalam perusahaan multinasional di Indonesia, terdapat kesenjangan antara harapan karyawan terhadap kesejahteraan dan kenyataan yang mereka alami, terutama dalam hal tunjangan kesehatan, program kebugaran, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental. Analisis kesenjangan ini menunjukkan bahwa walaupun perusahaan multinasional sering kali memiliki kebijakan yang mendukung kesejahteraan, implementasinya tidak selalu sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan di konteks lokal. Menurut (Perkasa et al., 2024) tata kelola yang baik dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi karyawan dan lingkungan kerja internasional.

1. Kesenjangan dalam Tunjangan Kesehatan: Karyawan berharap mendapatkan tunjangan kesehatan yang komprehensif, mencakup layanan kesehatan mental dan akses konseling, terutama karena semakin meningkatnya kebutuhan akan kesejahteraan mental di lingkungan kerja modern. Namun, kenyataannya, beberapa perusahaan hanya menyediakan asuransi kesehatan dasar yang tidak mencakup perawatan mental, atau memberikan tunjangan kesehatan yang terbatas, yang kurang memadai bagi kebutuhan karyawan di Indonesia. Perbedaan dalam cakupan tunjangan ini sering kali disebabkan oleh kebijakan perusahaan pusat yang kurang mempertimbangkan standar dan biaya perawatan kesehatan di Indonesia.
2. Program Kebugaran yang Terbatas: Banyak karyawan berharap perusahaan menyediakan fasilitas kebugaran, seperti akses ke gym atau kegiatan olahraga di kantor, yang dapat membantu mereka menjaga kesehatan fisik dan mengurangi stres. Namun, program ini sering kali tidak diterapkan secara memadai di Indonesia. Keterbatasan ini bisa disebabkan oleh anggaran perusahaan yang dialokasikan secara

berbeda di setiap negara, atau pandangan perusahaan pusat yang mungkin tidak menilai pentingnya program kebugaran di negara berkembang.

3. **Fleksibilitas Kerja yang Tidak Optimal:** Fleksibilitas kerja adalah aspek yang sangat diinginkan oleh karyawan, terutama opsi untuk bekerja dari rumah atau fleksibilitas dalam jam kerja. Namun, banyak perusahaan masih menerapkan kebijakan yang ketat dalam hal kehadiran fisik, atau hanya memberikan fleksibilitas kepada tingkat manajerial. Kebijakan yang kaku ini sering kali tidak sesuai dengan harapan karyawan, terutama di era digital saat ini. Kesenjangan ini dapat terjadi karena standar kerja perusahaan pusat yang lebih tradisional atau pandangan bahwa kehadiran fisik adalah bentuk komitmen kerja yang lebih konkret.
4. **Lingkungan Kerja yang Tidak Mendukung Kesejahteraan Mental:** Harapan karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental mencakup kebijakan yang menghargai keseimbangan kehidupan-kerja dan dukungan terhadap kesehatan mental, seperti akses ke konseling dan ruang relaksasi. Namun, dalam kenyataannya, beberapa perusahaan belum memiliki fasilitas atau kebijakan yang mendukung aspek ini. Sering kali, perusahaan pusat tidak memberikan prioritas yang cukup pada kesejahteraan mental atau menganggap biaya implementasinya tinggi.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Kesenjangan Ini: Salah satu faktor utama adalah kebijakan perusahaan pusat yang kurang adaptif terhadap kebutuhan dan budaya lokal. Banyak perusahaan multinasional mengadopsi kebijakan kesejahteraan yang seragam di seluruh dunia, yang tidak sepenuhnya menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan di Indonesia. Selain itu, keterbatasan anggaran, prioritas perusahaan yang berbeda-beda di setiap negara, dan kurangnya pemahaman mengenai nilai-nilai budaya lokal juga menjadi faktor yang memperbesar kesenjangan ini. Menurut (Nguyen, H. T., & Dang, X. T. 2020) Persepsi karyawan terhadap praktik keseimbangan kerja-hidup di organisasi di Vietnam, mempengaruhi hasil organisasi seperti kinerja dan retensi karyawan.

Secara keseluruhan, agar perusahaan multinasional dapat mengurangi kesenjangan ini, diperlukan pendekatan yang lebih adaptif dan responsif terhadap harapan karyawan lokal, serta pemahaman yang lebih baik terhadap konteks sosial-budaya dan kebutuhan kesejahteraan di Indonesia.

Budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan multinasional biasanya bersifat global dan sering kali mengikuti standar, nilai, dan praktik yang diterima secara internasional. Budaya ini mencakup orientasi pada efisiensi, profesionalisme, kompetisi tinggi, dan fokus pada pencapaian tujuan perusahaan secara global. Nilai-nilai seperti ini bisa sangat berbeda dari nilai budaya lokal di Indonesia, yang lebih menekankan pada aspek

kolektivitas, kebersamaan, dan harmoni dalam lingkungan kerja. Menurut (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2024) gaya kepemimpinan demokratis ini ditandai dengan keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap umpan balik dari seluruh anggota tim, hal ini memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Perbedaan budaya ini dapat berdampak langsung pada persepsi karyawan Indonesia terhadap kesejahteraan mereka di tempat kerja. Misalnya, dalam budaya lokal Indonesia, kesejahteraan tidak hanya dilihat dari segi materi atau fasilitas fisik yang disediakan, tetapi juga dari aspek hubungan interpersonal, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan emosional dari atasan serta rekan kerja. Sementara itu, perusahaan multinasional sering kali menekankan pada hasil dan produktivitas individual, yang dapat membuat karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan emosional dan kebersamaan dalam tim. Menurut (Aldi Wahyu Pradana & Perkasa, 2024) Perusahaan-perusahaan global dihadapkan pada tantangan yang unik dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di tingkat internasional.

Selain itu, budaya hierarki dalam konteks Indonesia, yang lebih menghormati posisi dan senioritas, mungkin berbeda dengan pendekatan egalitarian dalam banyak perusahaan multinasional. Budaya yang lebih egalitarian ini bisa menciptakan kebingungan atau bahkan ketidaknyamanan bagi karyawan lokal yang terbiasa dengan komunikasi yang lebih formal dan struktural. Misalnya, inisiatif untuk mengekspresikan pendapat atau berdebat langsung dengan atasan bisa terasa tidak nyaman bagi karyawan Indonesia, yang lebih menghargai harmoni dan menghindari konflik terbuka dalam budaya mereka. Akibatnya, karyawan mungkin merasa kesejahteraan mereka terganggu karena adanya perbedaan harapan dalam interaksi sosial dan hierarki di lingkungan kerja.

Kesenjangan antara budaya organisasi global dan nilai-nilai lokal juga dapat menciptakan tantangan dalam implementasi kebijakan kesejahteraan. Misalnya, program kesejahteraan yang difokuskan pada efisiensi mungkin tidak mempertimbangkan kebutuhan karyawan untuk membangun ikatan sosial atau memiliki waktu fleksibel untuk beradaptasi dengan komitmen keluarga. Hal ini dapat mengurangi kepuasan karyawan, yang melihat kesejahteraan sebagai aspek yang holistik, meliputi keseimbangan hidup serta dukungan emosional, bukan hanya tunjangan kesehatan atau insentif finansial.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan multinasional perlu menyesuaikan kebijakan mereka dengan memahami lebih dalam nilai-nilai budaya Indonesia. Pendekatan yang lebih adaptif, seperti pelatihan antarbudaya atau program kesejahteraan yang

disesuaikan dengan kebutuhan karyawan lokal, dapat membantu meningkatkan persepsi karyawan Indonesia terhadap kesejahteraan mereka di tempat kerja dan mendukung efektivitas jangka panjang perusahaan dalam mempertahankan karyawan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara harapan karyawan terhadap kesejahteraan dan realitas yang diterapkan di perusahaan multinasional di Indonesia. Harapan karyawan terhadap tunjangan kesehatan, program kebugaran, kerja fleksibel, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental sering kali tidak terpenuhi. Kesenjangan ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk kebijakan global perusahaan yang kurang responsif terhadap kebutuhan dan nilai budaya lokal, serta perbedaan dalam prioritas kesejahteraan antara manajemen internasional dan harapan karyawan lokal. Akibatnya, persepsi karyawan terhadap kesejahteraan mereka cenderung negatif apabila program-program kesejahteraan tidak disesuaikan dengan konteks budaya dan kebutuhan spesifik mereka.

Berdasarkan temuan ini, direkomendasikan agar manajer SDM di perusahaan multinasional lebih mempertimbangkan kebutuhan spesifik dan nilai budaya lokal dalam merancang program kesejahteraan. Program yang fleksibel, seperti menyesuaikan jam kerja untuk mendukung keseimbangan hidup-kerja, memperkenalkan program kesehatan mental yang relevan, serta memberikan perhatian khusus pada hubungan interpersonal di lingkungan kerja, akan lebih sesuai dengan ekspektasi karyawan Indonesia. Selain itu, pelatihan antarbudaya bagi manajer asing di Indonesia akan membantu mereka memahami nilai-nilai budaya lokal dan memperbaiki interaksi dengan karyawan, sehingga dapat mengurangi kesenjangan persepsi kesejahteraan.

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka memiliki keterbatasan terutama ketergantungan pada data sekunder dari studi terdahulu, yang mungkin tidak lagi relevan dengan kondisi terkini di Indonesia. Literatur yang mencakup berbagai sektor juga dapat menghasilkan kesimpulan yang terlalu umum, tanpa mencerminkan perbedaan spesifik antar industri. Selain itu, kurangnya perspektif langsung dari karyawan dan keterbatasan dalam menangkap perubahan kebijakan ketenagakerjaan terbaru dapat mengurangi akurasi dalam memahami kesejahteraan karyawan. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian lebih lanjut yang melibatkan metode primer seperti wawancara atau survei karyawan direkomendasikan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan sesuai dengan konteks lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 68–85.
- Armstrong, M. (2018). *Handbook manajemen sumber daya manusia SDM*. Alfabeta.
- Aldi Wahyu Pradana, & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen Sdm Internasional: Mengelola Kekuatan Tenaga Kerja Global Dengan Knowledge Management. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 97–105. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253>
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking : Taking resistance , stress and subordinate personality into account. 59(6), 723–752. <https://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Bintari, A., & Pandiangan, L. H. S. (2016). Formulasi Kebijakan Pemerintah Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (Bumd) Perseroan Terbatas (Pt) Mass Rapid Transit (Mrt) Jakarta Di Provinsi Dki Jakarta. *Cosmogov. Jurnal Ilmu Pemerintahan* ISSN, 2442, 5958.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3(24), 193–195.
- Dewi, L., & Widaningsih, T. (2024). Menavigasi Lintas Budaya: Pengelolaan Komunikasi dan 'Wajah' di Lingkungan Kerja Multinasional. *Kaganga: Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 7(2), 1259–1276.
- Edvardsson, D., Fetherstonhaugh, D., McAuliffe, L., Nay, R., & Chenco, C. (2011). Job satisfaction amongst aged care staff: exploring the influence of person-centered care provision. *International Psychogeriatrics / IPA*, 23(8), 1205–1212. <https://doi.org/10.1017/S1041610211000159>
- Hasibuan, P. M., Wirdayani, A., Hasibuan, D. F., Nurhasanah, S. A., Adisti, P., Mutia, S., & Utami, T. N. (2023). Tantangan Penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) pada Perusahaan Multinasional di Indonesia. *IJM: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 1(2).
- Kim, S., & Bae, J. (2019). "The impact of workplace well-being on turnover intention among employees in the Korean financial sector." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(2), 196-218
- Maulana, G. R., Aqila, S. W., Riawan, W. R., Rachmadan, R. F. A., & Herawati, N. (2023). Perkembangan Penelitian Corporate Social Responsibility dan Kinerja Perusahaan: Analisis Tinjauan Literatur. *Jurnal Mirai Management*, 8(3).

- Nguyen, H. T., & Dang, X. T. (2020). "Employee perception of work–life balance practices and organizational outcomes: Evidence from Vietnam." *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 696–715.
- Perkasa, D. H., Paramadina, U., & Paramadina, U. (2024). Penerapan Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management Rindang Adrai 1, . 6(2), 68–85.
- Rahayu, D., & Hikmah Perkasa, D. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 16–32. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.958>
- Ramdhani, G. F., & Sawitri, D. R. (2017). Hubungan antara dukungan organisasi dengan keterikatan kerja pada karyawan PT. X di Bogor. *Jurnal Empati*, 6(1), 199–205.
- Saba, Z. I. Z. (2024). Pentingnya kesehatan mental karyawan di tempat kerja terhadap kinerja karyawan. *JBK Jurnal Bimbingan Konseling*, 2(02), 38–45.
- Safri, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Global Terhadap Tinjauan Uu Nomor 13 Tahun 2003. *Jurnal Informatika*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.36987/informatika.v7i1.748>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suprpto, Y., Winnerko, F., Andrian, A., & Jessyka, J. (2023). Pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis skala internasional. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 10–23.
- Widianingsih, L. P., & Dewi, F. K. (2022). "Adaptasi Kepemimpinan dan Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan Multinasional di Indonesia." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(4), 278–289.