

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

RahayuEndangSuryani – MM FEB UPI Y.A.I

Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Penggunaan sumber daya global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batas geografis.

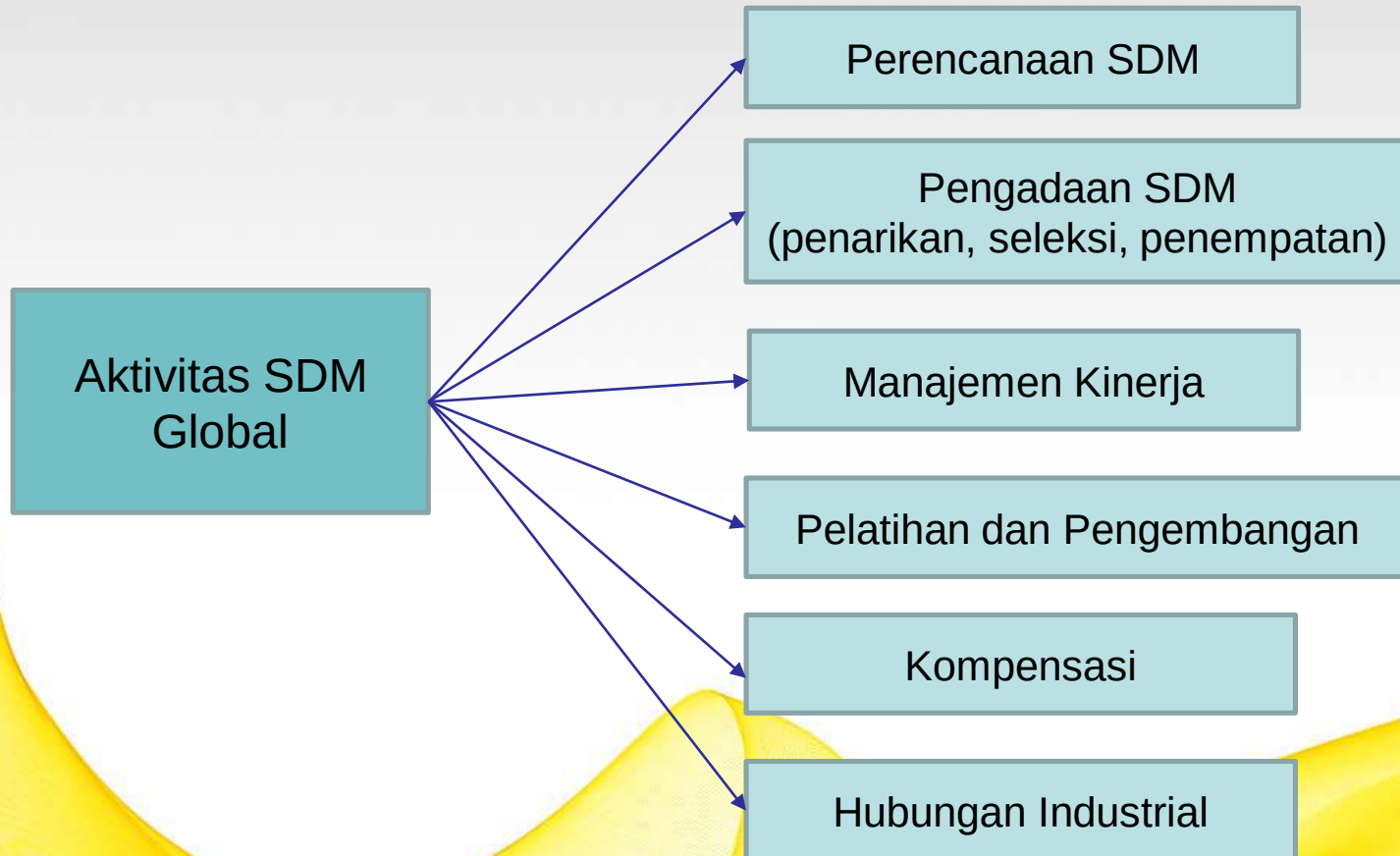
Dalam terminology luas Manajemen SDM Global melibatkan aktifitas-aktifitas yang sama seperti MSDM domestic.

Morgan :

Manajemen SDM Global merupakan pengaruh yang mempengaruhi (interplay) diantara tiga dimensi : Aktivitas SDM, Negara-negara operasi dan Tipe-tipe karyawan.

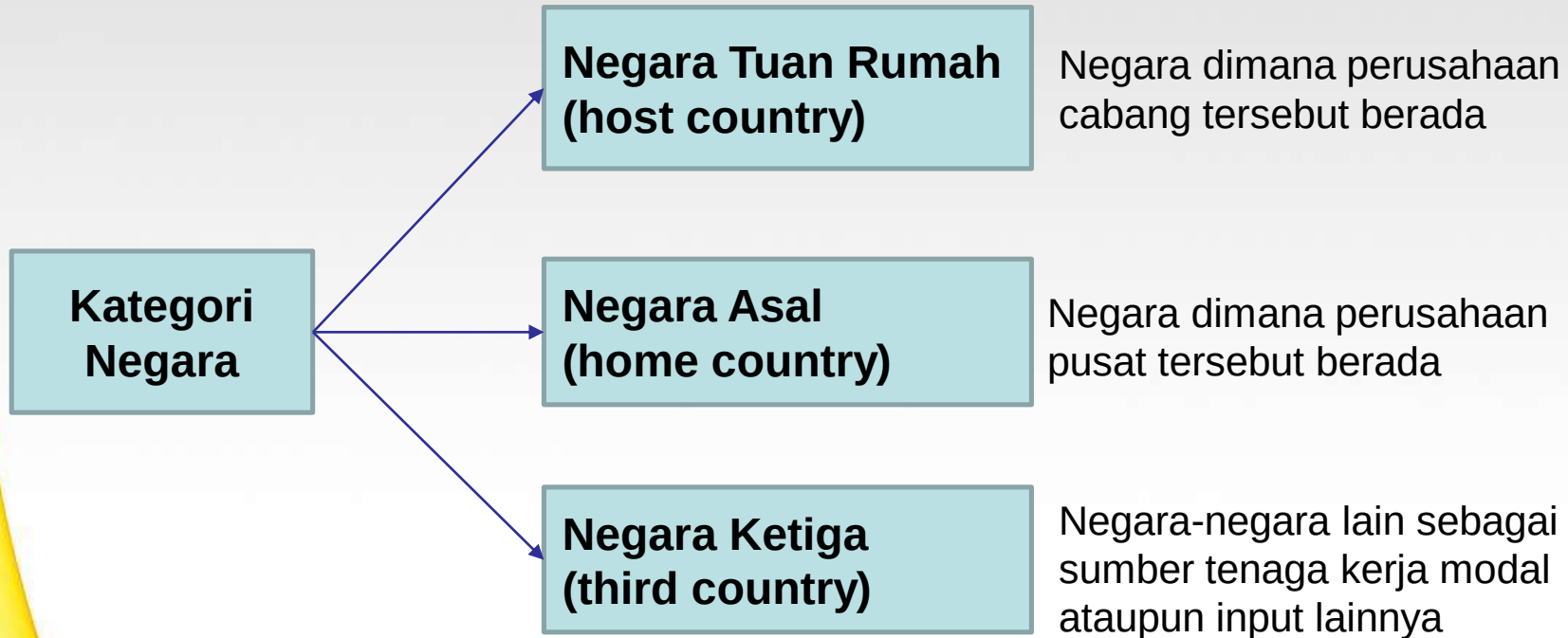
1. Aktivitas SDM

Aktivitas- aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan. Ketiga aktifitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM meliputi

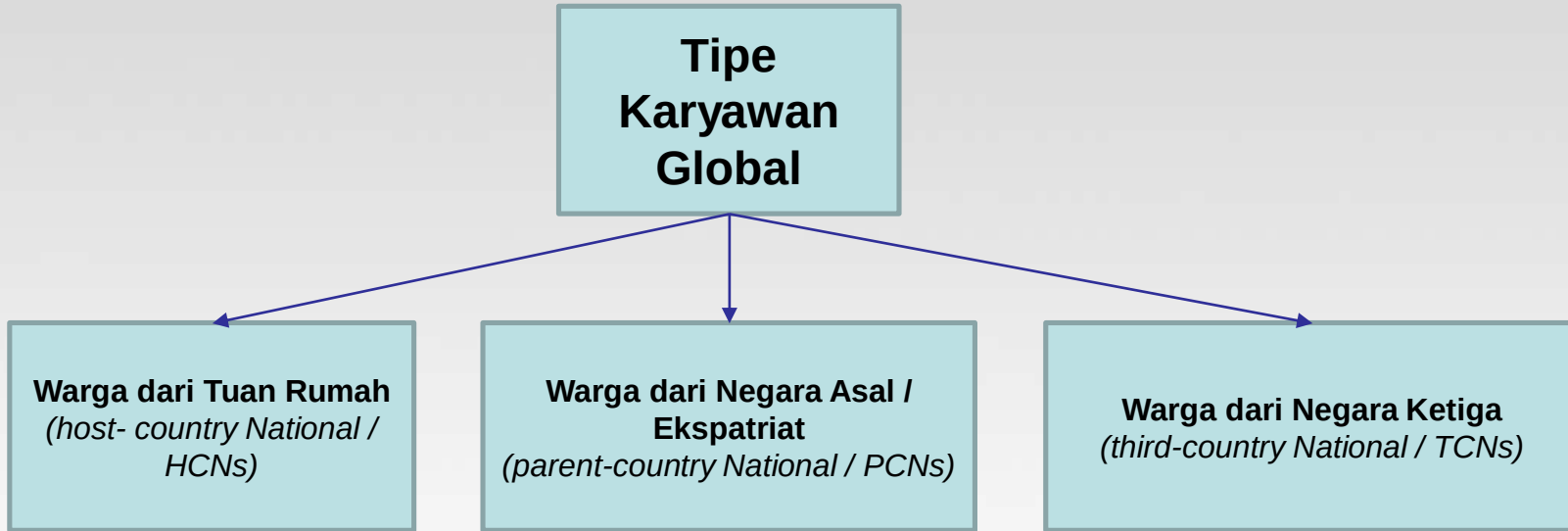


2. Kategori negara

Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional.



3. Tipe Karyawan / SDM Global



Seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan yang berasal dari warga negara dimana operasional perusahaan itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain.

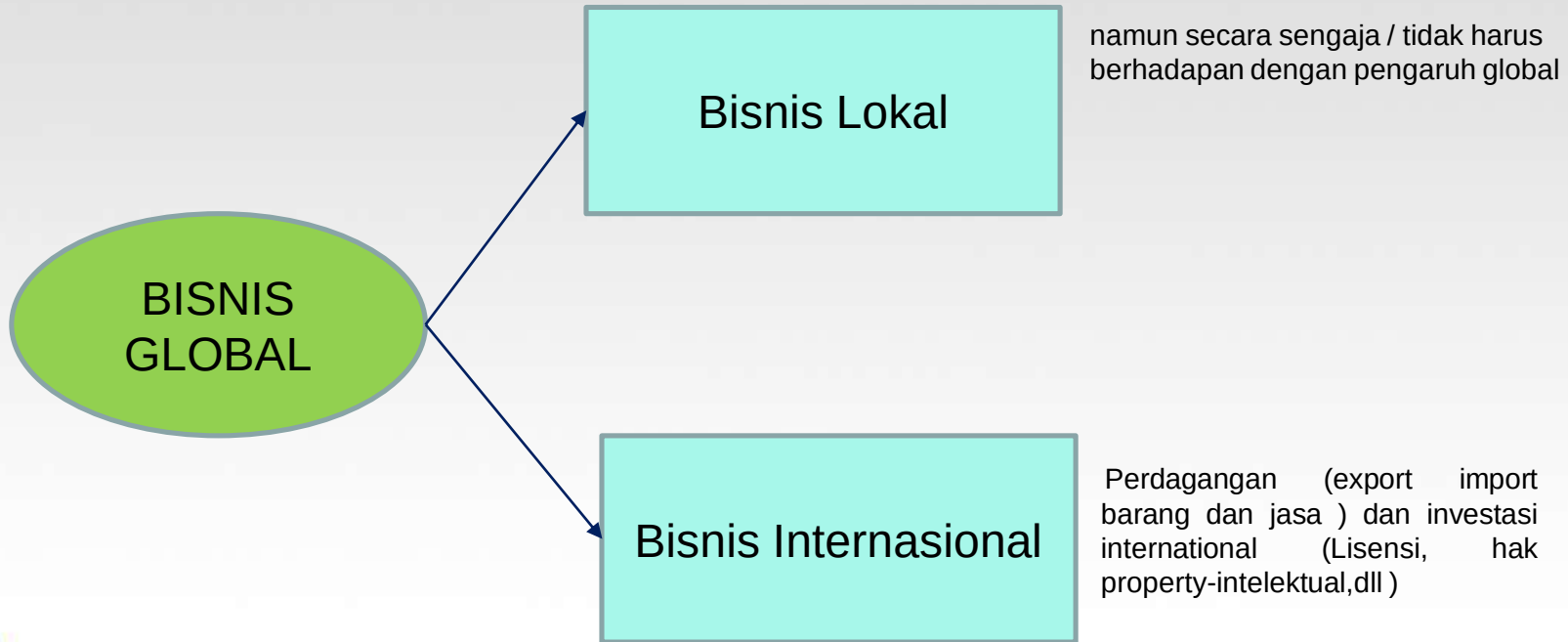
Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah, bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi dan bukan warga negara dimana operasional itu ditempatkan.

Karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara kantor pusat organisasi.

Seorang Karyawan dari warga negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga

SDM Global dalam Bisnis



Perbedaan MSDM Internasional dan MSDM Domestik

- MSDM Internasional lebih luas fungsi yang harus ditangani.

Contoh : pajak, gaji dalam mata uang asing, keluarga pekerjaan dan lain-lain.

- Keterlibatan dalam kehidupan pribadi.

Contoh : akomodasi, budaya, sekolah, lokasi aman.

- Sistem berbeda untuk lokasi geografis berbeda.

Contoh : perbedaan musim

- Berhubungan dengan berbagai lembaga beragam pemerintah, politik dan agama.

Contoh : sistem politik

- Meningkatkan resiko-resiko.

Contoh : kesehatan, keamanan.

KOMPLEKSITAS OPERASIONAL

Kompleksitas operasional setiap negara berbeda, demikian juga dalam memperkerjakan karyawan yang berbeda merupakan variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Global .

Dowling (1998) berpendapat bahwa kompleksitas MSDM Global dapat dihubungkan dengan 6 faktor :

1. Lebih banyak aktivitas SDM

Untuk beroperasi di suatu lingkungan, departemen SDM harus memasukkan sejumlah aktivitas yang tidak perlu dilingkungan domestic, seperti perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional dan membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.

2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas.

Para manajer SDM Global harus mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka meliputi keahlian : pengetahuan budaya asing, praktik SDM, hukum , isu-isu bisnis global, ekonomi dan politik yang akan mempengaruhi keputusan dan praktik-praktik SDM.

Para praktisi SDM harus memiliki perspektif yang jauh lebih luas untuk dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif dilingkungan internasional.

3. Keterlibatan dalam Kehidupan Pribadi Karyawan.

Keterlibatan MSDM domestik,
Departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas.

Keterlibatan MSDM Global,
Departemen SDM harus banyak terlibat menyediakan dukungan dan mengetahui lebih banyak tentang kehidupan karyawan, misalnya di beberapa negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum memberikan visa untuk pasangan yang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan multinasional.

4. Pengungkapan resiko.

Seringkali kegagalan SDM dan keuangan dalam area internasional lebih hebat daripada bisnis domestik. Misalnya kegagalan ekspatriat dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang berbiaya sangat tinggi, aspek lainnya resiko keamanan, banyak perusahaan multinasional harus mempertimbangkan resiko politik dalam keamanan penugasan internasional.

5. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas.

Faktor-faktor eksternal yang utama yang mempengaruhi MSDM Global adalah, tipe pemerintah, keadaan ekonomi dan praktik-praktik ketenagakerjaan di tiap Negara berbeda-beda.

6. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan lokal.

Pada awal perkembangannya, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan penggunaan PCNs dalam posisi kunci material, teknis dan pemasaran. Ketika aktivitas luar negara meningkat, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan HCNs dan TCNs. Jadi penekanan akan berubah dari mengelola proses ekspatriatisasi ke suatu lokasi atau pelatihan karyawan untuk mengambil alih posisi kunci tersebut.

Tugas SDM Global

1. Tugas teknis, seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan khusus kemudian kembali, dimana dibutuhkan keterampilan kebudayaan tertentu.
2. Tugas fungsional, seseorang dikirim untuk melakukan proyek atau pekerjaan besar tetapi kembali setelah pekerjaan tersebut selesai, dan diperlukan beberapa keterampilan antar kebudayaan.
3. Tugas pengembangan, seseorang dikirim untuk mengembangkan dan meluaskan pemahaman mereka tentang operasi global.
4. Tugas strategis, seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan strategis yang penting, dalam tugas ini dibutuhkan usaha-usaha lebih, serta pemahaman dan keterampilan antar budaya.

Masalah-Masalah MSDM bagi Perusahaan Global

1. Hambatan-hambatan Kebudayaan :

Satu tantangan terbesar bagi SDM Global pada umumnya adalah perbedaan kebudayaan antar Negara. Dalam isu terminologi sosiologis dan pendidikan, hambatan-hambatan tersebut diilustrasikan sebagai berikut :

- Sosiologis
 - Pandangan terhadap bisnis dan para manajernya
 - Pandangan terhadap wewenang dan bawahan kerjasama antar organisasi-antar bisnis, serikat pekerja dan pemerintah
 - Pandangan terhadap prestasi
 - Struktur kelas dan mobilitas individu
 - Pandangan terhadap kekayaan dan perolehan materi
 - Pandangan terhadap metode ilmiah
 - Pandangan terhadap penanganan resiko
 - Pandangan terhadap perubahan

- Pendidikan
 - Tingkat melek huruf dan tingkat pendidikan dasar
 - Pelatihan teknis terspesialisasi dan pendidikan umum tahap kedua
 - Pendidikan lanjut yang lebih tinggi
 - Program-program pelatihan manajemen yang khusus (tidak dijalankan oleh perusahaan)
 - Sikap umum terhadap pendidikan dan pelatihan
 - Kesesuaian pendidikan dengan persyaratan perusahaan
 - Ketersediaan pendidikan bisnis

Kesimpulan signifikan yang dapat ditarik adalah :

Pemikiran bahwa system organisasi dan manajerial yang dikembangkan dan dilaksanakan di negara asal dan perusahaan induk, yang harus dipaksa untuk diterapkan pada cabang luar negara perusahaan multinasional adalah salah.

2. Proses-proses Manajemen

Dalam proses manajemen, ada sejumlah isu dan perhatian yang dipengaruhi secara langsung oleh tipe atau jenis-jenis hambatan kebudayaan.

- Metode-metode dan alat-alat perencanaan
- Horison waktu kerja
- Tingkat dimana organisasi mekanistik
- Tipe-tipe kinerja dan standar pengendalian yang digunakan
- Derajat spesialisasi
- Derajat sentralisasi dan desentralisasi
- Rentang kendali
- Pengelompokan aktivitas dan departemen
- Derajat dan penggunaan komite
- Kriteria seleksi dan promosi
- Sifat dan luasnya program-program pelatihan
- Tingkat partisipatif versus manajemen otoriter
- Teknik-teknik dan struktur komunikasi
- Teknik-teknik memotivasi karyawan
- Dll

3. Masalah-masalah Organisasional

- Untuk membentuk, mempertahankan dan mengembangkan identitas perusahaan, organisasi-organisasi multinasional perlu mengusahakan konsistensi dalam cara-cara perusahaan mengelola SDM nya yang meliputi dunia internasional. Akan tetapi agar efektif secara local mereka juga perlu mengambil cara-cara untuk memenuhi persyaratan spesifik budaya dari masyarakat yang berbeda.
- Masalah-masalah yang perlu diperhatikan mengenai tenaga kerja asing adalah :
 - Tenaga kerja asing (immigrant labor) dapat dianggap merugikan karena mengambil pekerjaan penduduk asli keadaan ekonomi membaik
 - Ras/perselisihan dengan penduduk asli negara penerima
 - Ledakan jumlah imigran dan ketidakteraturan yang ditimbulkan

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Global

- Dorongan untuk perubahan
- Persaingan global
- Merger, akuisisi dan aliansi
- Rekruturisasi organisasi
- Kemajuan teknologi dan telekomunikasi

Mewajibkan perusahaan multinasional untuk memiliki :

- Fleksibilitas
- Tanggapan lokal
- Pembagian pengetahuan
- Pengalihan kompetensi

Tantangan-tantangan Manajerial :

- Mengembangkan pemikiran global
- Mekanisme pengendalian informasi
- Komunikasi horisontal
- Batasan silang dan Tim virtual
- Penugasan-penugasan internasional
- Kelangsungan Hidup dan Pertumbuhan

Staffing Policy

Berkaitan dengan pemilihan karyawan untuk suatu pekerjaan (memilih individu yang memiliki keahlian tertentu) dan sebagai alat untuk mengembangkan dan mempromosikan budaya perusahaan.

Jenis kebijakan '*staffing*' :

1. Ethnocentric Approach
2. Polycentric Approach
3. Regiocentric Approach
4. Geocentric Approach

1. Ethnocentric Approach

Posisi kunci hanya diisi/ditempati oleh mereka yang berkewarganegaraan sama dengan perusahaan induk

Alasan :

- ✓ Kurangnya individu yang kurang kompeten dari dalam negeri terutama dari negara berkembang
- ✓ Cara terbaik menjaga budaya perusahaan
- ✓ Memindahkan transfer pengetahuan/core competencies kepada mereka di operasi/cabang luar negeri

Kelemahan :

- ✓ Menutup jalan/membatasi kesempatan bagi mereka yang berkewarganegaraan setempat
- ✓ Produktivitas dapat menurun, turn over karyawan meningkat
- ✓ *Cultural Myopia* : kegagalan perusahaan mengerti budaya setempat, juga pada implementasi marketing dan manajemen

2. Polycentric Approach

Mensyaratkan memilih warganegara setempat untuk menduduki posisi manager perwakilan, sementara WN induk perusahaan duduk di perusahaan induk/headquarters.

Alasan :

- ✓ Perusahaan sedikit/tidak mengalami culture myopia
- ✓ Tidak terlalu memakan biaya (expatriate 'lebih mahal')

Kelemahannya :

- ✓ Kesempatan terbatas untuk mendapat pengalaman diluar negaranya
- ✓ Kesenjangan antara karyawan dalam negeri dan expat (bahasa, loyalitas, nasionalisme, perbedaan budaya)
- ✓ Sulit berubah : terbentuk kerajaan kecil dalam perusahaan

3. Regiocentric Approach

Memilih WN regional untuk menduduki posisi baik dari negara asal maupun dari negara sewilayah.

Alasan :

- ✓ Lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya setempat
- ✓ Menghemat biaya

Kelemahan :

- ✓ Belum tentu ada kecocokan budaya

4. Geocentric Approach

Mencari orang terbaik untuk posisi kunci dalam perusahaan tanpa memandang kewarganegaraan.

Alasan :

- ✓ Perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya manusianya
- ✓ Memupuk kader executive internasional yang dapat bekerja diberbagai negara dengan berbagai budaya
- ✓ Meningkatkan respon lokal

Kelemahannya :

- ✓ Kompleksitas kebijakan pekerja asing
- ✓ Mahal : training, relokasi, kompensasi

Seleksi Expatriat

Kesuksesan seleksi expat menurut Mendenhall dan Oddou :

1. Self Orientation : self esteem, self confidence, mental well being

Seseorang yang memiliki mental ini akan mampu menyesuaikan diri dengan makanan setempat, olahraga, musik dan hobi

2. Other orientation : kemampuan membangun hubungan dan berkomunikasi dengan teman kerja dan masyarakat di negara dimana dia ditempatkan

3. Perceptual ability : mampu mengerti perilaku warga negara lain / memiliki empati

4. Cultural toughness / ketahanan budaya : hubungan antara negara asal dan kemampuan beradaptasi manajer atau suatu penempatan (mampu di suatu negara bukan berarti mampu di negara lain)

Training untuk penempatan diluar Negara :

- ✓ Cultural training : sejarah, politik, ekonomi, agama, situasi sosial dan bisnis
- ✓ Language training : minimum pengetahuan dasar bahasa setempat
- ✓ Practical training : penyesuaian dalam kehidupan sehari-hari : sekolah, lokasi aman, kesehatan
- ✓ Repatriasi expat.

Perbedaan Manajemen Global antar negara-negara



- **1. Manajemen Barat (Amerika)**

Aspek Positif :

- Efisien;
- Disiplin;
- Sadar akan waktu dan;
- Penghormatan terhadap inisiatif individu.

Aspek Negatif :

- Manusia diperlakukan seperti mesin, dan;
- Masyarakatnya yang konsumtif.

2. Manajemen Jepang

Aspek Positif :

- Solidaritas terhadap kelompok (perusahaan) yang tinggi;
- Dedikasi;
- Kesetiaan;
- Disiplin diri;
- Nasionalisme yang tinggi, dan;
- Penghormatan terhadap yang lebih senior.

Aspek Negatif :

- Opportunities;
- Binatang ekonomi;
- Sangat tertutup, dan;
- Agak angkuh.



3. Manajemen Cina

Aspek Positif :

- Memegang teguh janji;
- Ulet;
- Tekun;
- Hormat, dan;
- Solidaritas kelompok (suku).



Aspek Negatif :

- Kikir;
- Menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan;
- Tertutup, dan
- Terlalu materialistis.

Global Human Resources Management perlu mendapatkan perhatian karena :

- NAFTA, EU, AFTA : arus sumber daya manusia / perpindahan tidak dibatasi sepenuhnya
- Akselerasi pasar keuangan internasional dan jaringan informasi
- Kurang penanganan yang memadai dalam hal perencanaan dan pengembangan operasi internasional
- Mobilitas tenaga kerja : perpindahan orang dari suatu negara ke negara lain atau suatu daerah (rural) ke daerah lain (urban) untuk memperoleh pekerjaan. Hal ini disebabkan oleh :
 - a. Ekonomi : ingin mendapatkan kehidupan lebih baik dengan pekerjaan dan bayaran lebih baik, memenuhi kebutuhan tenaga kerja di negara tuan rumah dan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi di negara tersebut.
 - b. Politik : disebabkan adanya perselisihan di negara asal pekerja.



Terima Kasih