



Gary Dessler

**MANAJEMEN  
SUMBER DAYA  
MANUSIA**

# Mengelola Sumber Daya Manusia Global



## Tujuan Pembelajaran:

1. Menyebutkan tantangan SDM dari bisnis internasional.
2. Mengilustrasikan dengan contoh bagaimana perbedaan antar-negara memengaruhi MSDM.
3. Menyebutkan dan mendeskripsikan secara singkat metode-metode utama untuk menyusun staf organisasi global.
4. Membahas beberapa masalah penting yang harus diingat dalam pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi karyawan internasional.
5. Menjelaskan dengan contoh bagaimana menerapkan program manajemen sumber daya manusia global.



## APA YANG DIMAKSUD MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL?

**Manajemen sumber daya manusia internasional (MSDMI)** (*international human resource management—*IHRM) sebagai konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan pemberi kerja untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka.



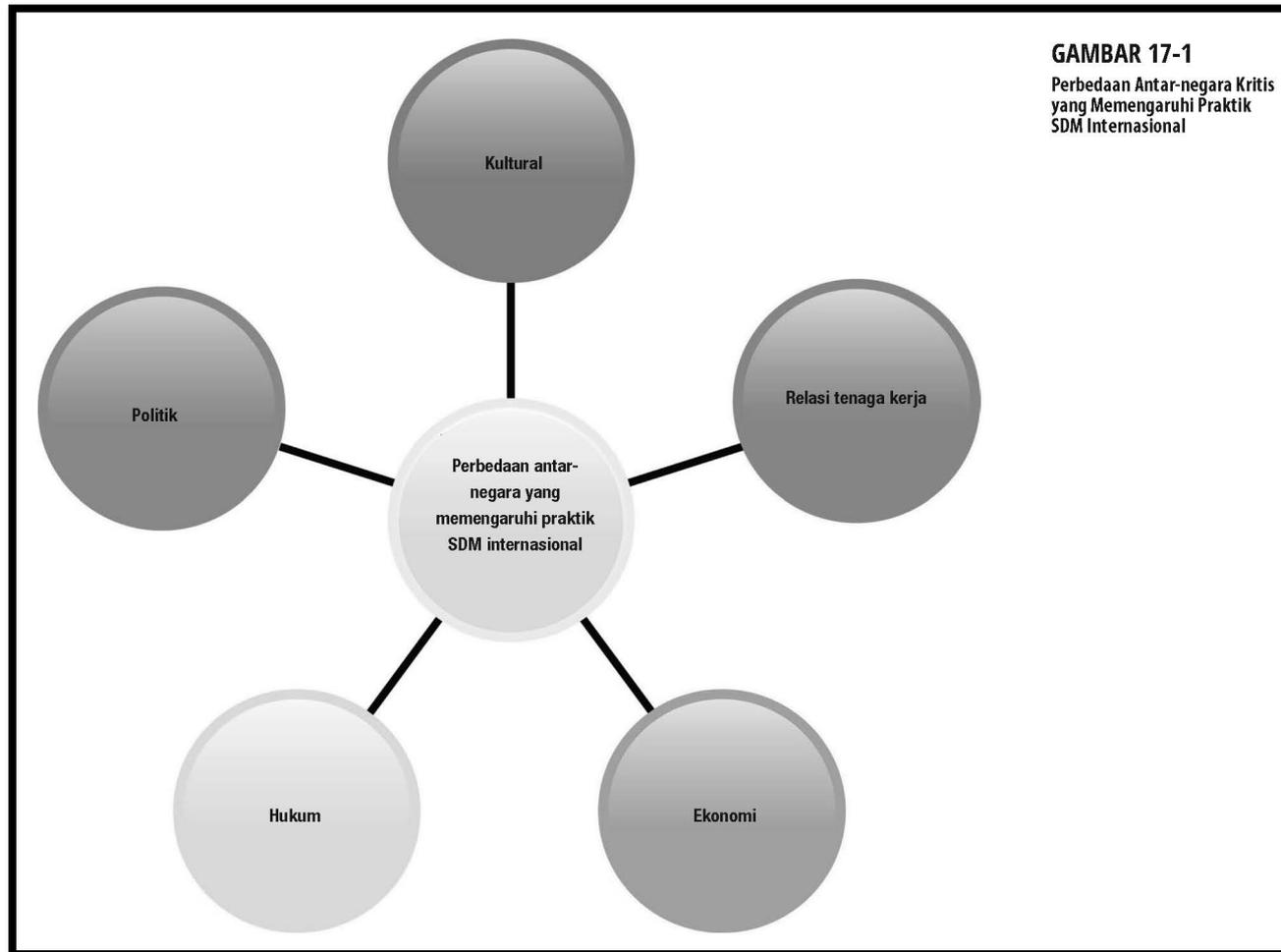
MSDMI umumnya berfokus pada tiga topik utama.

- Mengelola sumber daya manusia di perusahaan global.
- Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh pemberi kerja ke luar negeri).
- Membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia di negara-negara berbeda.

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara



## BAGAIMANA PERBEDAAN ANTAR-NEGARA MEMENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**GAMBAR 17-1**

Perbedaan Antar-negara Kritis yang Memengaruhi Praktik SDM Internasional

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## FAKTOR KULTURAL

- ✓ Perbedaan kultural terwujud dalam perbedaan bagaimana orang-orang dari negara berbeda berpikir, bertindak, dan mengharapkan orang lain untuk bertindak.
- ✓ Studi yang dilakukan oleh Profesor Geert Hofstede mengilustrasikan perbedaan kultural internasional.
- ✓ Hofstede berkata bahwa masyarakat berbeda dalam lima nilai, yang ia sebut sebagai *jarak kekuasaan*, *individualisme*, *maskulinitas*, *penghindaran ketidakpastian*, dan *orientasi jangka panjang*.

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## SISTEM EKONOMI

- ✓ Perbedaan dalam *sistem ekonomi* diterjemahkan menjadi perbedaan dalam praktik SDM antar-negara.
- ✓ Dalam ekonomi *pasar* (seperti Amerika Serikat), pemerintah memainkan peran yang relatif tertahan dalam memutuskan apa yang akan diproduksi dan dijual di harga berapa.
- ✓ Dalam ekonomi *terencana* (seperti Korea Utara), pemerintah memutuskan dan merencanakan apa yang harus diproduksi dan dijual di harga berapa.



Bersambung

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## SISTEM EKONOMI

- ✓ Dalam ekonomi *campuran* (seperti Tiongkok), banyak industri masih dimiliki oleh negara, sementara negara-negara lain mengambil keputusan berdasarkan pada permintaan pasar.
- ✓ Perbedaan dalam sistem ekonomi cenderung menuntut perbedaan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia.

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## CONTOH SDM DI LUAR NEGERI: UNI EROPA

- ✓ **Upah minimum Uni Eropa.** Sebagian besar negara Uni Eropa mempunyai sistem upah minimum. Beberapa negara menetapkan batasan nasional. Sedangkan, yang lainnya mengizinkan pemberi kerja dan serikat pekerja untuk merundingkan upah minimum mereka sendiri.
- ✓ **Jam kerja.** Uni Eropa menetapkan jam kerja seminggu sebanyak 48 jam, tetapi sebagian besar negara Uni Eropa menetapkannya pada 40 jam.
- ✓ **Terminasi hubungan kerja.** Periode pemberitahuan yang diharuskan ketika memberhentikan karyawan di Eropa berkisar dari tidak ada di Spanyol hingga 2 bulan di Italia.

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## CONTOH SDM DI LUAR NEGERI: TIONGKOK

- ✓ **Perekrutan.** Hukum Kontrak Pekerjaan Tiongkok mengharuskan, di antaranya, bahwa pemberi kerja melaporkan nama, jenis kelamin, nomor identitas, dan persyaratan kontrak untuk semua karyawan yang mereka pekerjakan dalam 30 hari dari karyawan tersebut mulai dipekerjakan kepada biro tenaga kerja lokal.
- ✓ Di Tiongkok, efektivitas perekrutan tergantung pada masalah manajemen sumber daya manusia non-perekrutan.
- ✓ Karyawan cenderung tertarik pada pemberi kerja yang memberikan pelatihan dan kesempatan kemajuan karier terbaik.



Bersambung

# Mengadaptasikan Aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap Perbedaan Antar-negara (Lanjutan)



## CONTOH SDM DI LUAR NEGERI: TIONGKOK

- ✓ **Seleksi.** Metode seleksi karyawan yang dominan melibatkan analisis resume pelamar dan kemudian mewawancarainya.
- ✓ **Kompensasi.** Meskipun banyak manajer mendukung bayaran berbasis kinerja di Tiongkok, pemberi kerja lainnya, dengan alasan untuk menjaga keselarasan kelompok, membuat bayaran insentif sebagai bagian kecil dari paket bayaran. Dan, seperti halnya di bagian lain di Asia, insentif tim lebih disarankan.



## PENYUSUNAN STAF INTERNASIONAL: NEGARA ASAL ATAU LOKAL?

Secara umum karyawan perusahaan internasional dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- Ekspatriat atau *expatriates (expats)* adalah non-warga negara dari negara tempat mereka bekerja.
- Ekspatriat juga dapat merupakan bangsa negara asal (*home-country nationals*), warga negara dari negara tempat perusahaan tersebut berpusat.



Bersambung



## PENYUSUNAN STAF INTERNASIONAL: NEGARA ASAL ATAU LOKAL?

- Orang lokal (*locals*) (juga dikenal sebagai bangsa negara tuan rumah) bekerja untuk perusahaan luar negeri dan merupakan warga negara dari negara tempat mereka bekerja.
- Bangsa negara ketiga (*third-country nationals*) adalah warga negara dari negara selain dari negara induk atau negara tuan rumah—sebagai contoh, seorang eksekutif Prancis yang bekerja di cabang Shanghai dari sebuah bank multinasional AS.



## NILAI-NILAI MANAJEMEN DAN KEBIJAKAN PENYUSUNAN STAF INTERNASIONAL

- ✓ Bukan hanya fakta-fakta saja yang memengaruhi keputusan penyusunan staf internasional.
- ✓ Kecondongan pribadi dan nilai-nilai eksekutif puncak juga memainkan peran.
- ✓ Sejumlah eksekutif lebih “berorientasi ekspatriat.”
- ✓ Para ahli mengklasifikasikan nilai-nilai eksekutif puncak sebagai *etnosentris*, *polisentris*, atau *geosentris*.



## ETIKA DAN KODE PERILAKU

- ✓ Pemberi kerja juga perlu memastikan bahwa karyawan mereka di luar negeri menganut kode etika perusahaan.
- ✓ Tetapi, mengekspor peraturan etika sebuah perusahaan membutuhkan lebih dari sekadar memberikan buku pegangan karyawan versi AS kepada karyawan.
- ✓ Acap kali, perhatian utama pemberi kerja adalah untuk menetapkan standar global yang mematuhi hukum AS yang mempunyai dampak lintas perbatasan.



## MENYELEKSI MANAJER INTERNASIONAL

- ✓ Penyaringan manajer untuk penempatan di luar negeri serupa dengan penyaringan untuk penempatan domestik.
- ✓ Tes, wawancara, dan pengecekan latar belakang berlaku baik untuk menyeleksi ekspatriat maupun penugasan domestik.
- ✓ Tetapi, seleksi untuk penugasan asing berbeda. Sebagai contoh, terdapat faktor kesendirian di negeri asing. Lebih jauh, kemampuan beradaptasi orang tersebut penting. Beberapa orang dapat beradaptasi di mana pun; sedangkan yang lainnya gagal untuk beradaptasi di manapun.



## **PENTINGNYA KERAGAMAN: MENGIRIMKAN MANAJER WANITA KE LUAR NEGERI**

- ✓ Banyak kesalahan persepsi yang masih ada. Bahwa wanita tidak ingin bekerja di luar negeri, enggan untuk mengajak keluarga mereka pindah ke luar negeri, atau tidak dapat meminta pasangan mereka untuk pindah.
- ✓ Faktanya, survei ini menemukan bahwa, wanita menginginkan penugasan internasional, mereka tidak enggan untuk mengajak keluarga mereka pindah ke luar negeri, dan pasangan laki-laki mereka tidak selalu enggan.



## MENGHINDARI KEPULANGAN AWAL EKSPATRIAT

- ✓ Penugasan ekspatriat tersebut mungkin gagal ketika ia melakukan kepulangan awal yang tidak terencana.
- ✓ Dalam sebuah studi, para manajer AS menyebutkan, dalam urutan yang dimulai dari yang paling penting, alasan bagi ekspatriat untuk pulang awal: ketidakmampuan pasangan untuk menyesuaikan diri, ketidakmampuan manajer untuk menyesuaikan diri, permasalahan keluarga lainnya, ketidakmatangan kepribadian atau emosional manajer, dan ketidakmampuan untuk mengatasi tanggung jawab di luar negeri yang lebih besar.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri



## MENGORIENTASI DAN MELATIH KARYAWAN UNTUK PENUGASAN INTERNASIONAL

- ✓ Eksekutif cenderung sepakat bahwa mereka yang akan ditugaskan secara internasional akan berhasil baik ketika mereka menerima pelatihan khusus (dalam hal-hal seperti bahasa dan kultur) yang mereka butuhkan.
- ✓ Beberapa pemberi kerja menggunakan manajer yang pulang untuk menanamkan cara pikir global pada mereka yang berangkat.
- ✓ Di luar pelatihan pra-keberangkatan tersebut, semakin banyak perusahaan memberikan pelatihan lintas kultural dalam negeri secara terus-menerus selama tahap awal penugasan luar negeri.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## PENILAIAN KINERJA MANAJER INTERNASIONAL

Saran-saran untuk meningkatkan proses penilaian ekspatriat meliputi:

- ✓ Adaptasikan kriteria kinerja dengan pekerjaan dan situasi lokal.
- ✓ Berikan bobot evaluasi lebih pada penilaian dari manajer di tempat dibandingkan dengan manajer di tempat negara asal.
- ✓ Jika manajer di kantor negara asal melakukan penilaian tertulis aktualnya, buatlah ia menggunakan bekas ekspatriat dari lokasi luar negeri yang sama untuk mendapatkan nasihat.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## MEMBERIKAN KOMPENSASI KEPADA MANAJER DI LUAR NEGERI

- ✓ Pendekatan yang paling umum digunakan untuk merumuskan bayaran ekspatriat adalah dengan menyamakan daya beli lintas negara, teknik yang dikenal sebagai *pendekatan posisi keuangan*.
- ✓ Dasar pemikirannya adalah bahwa setiap ekspatriat harus menikmati standar hidup yang sama dengan yang ia miliki di negara asal.



Bersambung

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## MEMBERIKAN KOMPENSASI KEPADA MANAJER DI LUAR NEGERI

- ✓ Pendekatan posisi keuangan menggunakan empat kelompok pengeluaran—pajak penghasilan, perumahan, barang dan jasa, dan pengeluaran bebas (biaya anak, pembayaran mobil, dan sebagainya).
- ✓ Pemberi kerja juga membayar ekspatriat dan manajer lokal mereka di luar negeri dengan insentif kinerja.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## LANGKAH-LANGKAH DALAM MEMBENTUK SISTEM BAYARAN GLOBAL

**Langkah 1. Menetapkan Strategi.**

**Langkah 2. Mengidentifikasi perilaku eksekutif krusial.**

**Langkah 3. Kerangka kerja filosofi global.**

**Langkah 4. Identifikasi kesenjangan.**

**Langkah 5. Mensistematisasi sistem bayaran.**

**Langkah 6. Mengadaptasikan kebijakan bayaran.**

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## RELASI TENAGA KERJA DI LUAR NEGERI

Secara umum, terdapat empat masalah yang mengarakteristikkan relasi tenaga kerja Eropa:

- Sentralisasi.
- Organisasi pemberi kerja.
- Pengakuan serikat pekerja.
- Kandungan dan lingkup tawar-menawar.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## TERORISME, KESELAMATAN, DAN SDM GLOBAL

Saran-saran untuk pelaku perjalanan bisnis (karyawan yang ditugaskan secara internasional)

- Memberikan pelatihan umum mengenai perjalanan, tinggal di luar negeri, dan tujuannya kepada ekspatriat, sehingga mereka telah mendapatkan orientasi ketika mereka tiba.
- Memberi tahu mereka untuk tidak menarik perhatian mengenai fakta bahwa mereka adalah orang Amerika—dengan mengenakan lambang bendera, misalnya.
- Sarankan agar pelaku perjalanan untuk tiba di bandar udara mendekati waktu keberangkatan dan menunggu di area yang jauh dari lalu lintas utama.



Bersambung

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## TERORISME, KESELAMATAN, DAN SDM GLOBAL

- Melengkapi mobil dan rumah ekspatriat dengan sistem keamanan.
- Memberi tahu karyawan untuk memvariasikan waktu keberangkatan dan waktu kedatangan mereka dan melewati rute yang berbeda menuju dan dari kerja.
- Membuat karyawan selalu mengetahui perkembangan terkini pada tindakan kriminal atau permasalahan lainnya dengan secara rutin melihat layanan laporan perjalanan dari Departemen Negara Bagian (klik di Country Specific Information di <http://travel.state.gov/>).
- Menasihati karyawan untuk terlihat percaya diri: Bahasa tubuh dapat menarik pelaku kejahatan, dan mereka yang terlihat seperti korban acap kali menjadi korban.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## REPATRIASI: PERMASALAHAN DAN SOLUSINYA

- ✓ Prinsip utama dari program repatriasi adalah : Memastikan bahwa ekspatriat dan keluarganya tidak merasa bahwa perusahaan telah melupakan mereka.
- ✓ AT&T mempunyai sebuah program repatriasi yang terbagi menjadi tiga bagian:
  - Pertama, AT&T memasangkan ekspatriat dan keluarganya dengan seorang psikolog yang terlatih dalam masalah repatriasi.
  - Kedua, AT&T memastikan agar karyawan selalu merasa bahwa ia masih “berada di dalam lingkaran” dengan kantor pusat.
  - Ketiga, AT&T memberikan layanan repatriasi formal.

# Melatih dan Mempertahankan Karyawan di Luar Negeri (Lanjutan)



## **MENINGKATKAN KINERJA MELALUI SISDM: MEMBAWA GLOBAL SISDM**

- ✓ Bagi perusahaan global, merupakan hal yang masuk akal untuk mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia perusahaan ke arah kegiatan operasi perusahaan di luar negeri.
- ✓ Sistem berbasis Internet ini mencakup administrasi sumber daya manusia dan tunjangan, pelacakan pelamar dan pemindaian resume, administrasi pelatihan, dan perencanaan dan pengembangan suksesi.

# Mengelola SDM secara Lokal: Bagaimana Mempraktikkan Sebuah Sistem SDM Global



## MENGEMBANGKAN SISTEM SDM GLOBAL YANG LEBIH EFEKTIF

Dua praktik terbaik dalam mengembangkan kebijakan dan praktik sumber daya manusia di seluruh dunia.

1. Membentuk jaringan SDM global.
2. Ingat bahwa lebih penting untuk menstandarisasikan tujuan dan kompetensi daripada metode tertentu.

# Mengelola SDM secara Lokal: Bagaimana Mempraktikkan Sebuah Sistem SDM Global (Lanjutan)



## MEMBUAT SISTEM SDM GLOBAL LEBIH DAPAT DITERIMA

Pemberi kerja terlibat dalam tiga praktik terbaik sehingga sistem sumber daya manusia global yang mereka kembangkan akan *dapat diterima* oleh manajer lokal di seluruh dunia. Praktik-praktik ini adalah:

1. Ingat bahwa organisasi global sejati merasa lebih mudah untuk memasang sistem global.
2. Menyelidiki tekanan untuk mendiferensiasi dan menentukan keabsahannya.
3. Berusaha untuk bekerja dalam konteks kultur korporat yang kuat.

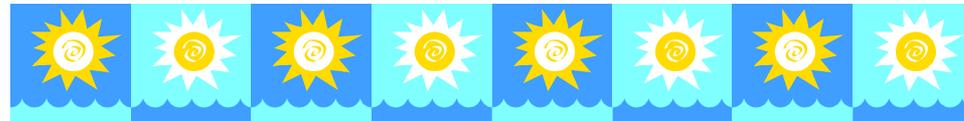
# Mengelola SDM secara Lokal: Bagaimana Mempraktikkan Sebuah Sistem SDM Global (Lanjutan)



## MENERAPKAN SISTEM SDM GLOBAL

Dua praktik terbaik membantu memastikan keberhasilan dalam penerapan kebijakan dan praktik sumber daya manusia secara aktual yang konsisten secara global.

1. “Anda tidak dapat cukup berkomunikasi.”
2. Mendedikasikan sumber daya yang memadai.



TERIMA KASIH

