

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Teori

by Roy Setiawan

Submission date: 10-Jan-2023 05:42AM (UTC+0700)

Submission ID: 1990452628

File name: MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_Konsep_dan_Teori.pdf (1.7M)

Word count: 45504

Character count: 311439

BAB 14

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

Oleh Roy Setiawan

14.1 Pendahuluan

Pada era modern seperti sekarang ini sudah banyak perusahaan yang melakukan operasi bisnisnya di luar negara asal. Proses produksi, distribusi, penjualan dan hal-hal yang berkaitan dengan proses bisnis sudah banyak dilakukan di negara lain di luar negara asal perusahaan berdiri. Mempunya sebuah perusahaan untuk melakukan operasi di luar negeri menandakan berkembangnya perusahaan tersebut. Perusahaan banyak mencari partner dan membuka lowongan pekerjaan bagi negara baru di mana menjadi tempat beroperasi. Jaringan dan relasi dengan tempat operasi yang baru harus dimaksimalkan untuk mengurangi resiko kegagalan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional merupakan penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang MSDM internasional dikarakteristikkan oleh 3 pendekatan, yaitu:

1. MSDM internasional menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literatur-literatur MSDM dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis sistem SDM di beberapa Negara.

3. Berusaha untuk memberikan focus pada aspek MSDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

MSDM Internasional bertujuan agar perusahaan multinasional tetap dapat berjalan dan beroperasi maksimal di negara yang berbeda-beda dengan manajemen sumber daya manusia yang ada sehingga sumber daya manusia yang dipekerjakan dapat tetap bekerja dengan maksimal karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Jenis-jenis SDM global yang merupakan hasil dari MSDM yaitu seperti ekspatriat, warga dari tuan rumah, dan warga dari negara ketiga.

Begitu juga dengan organisasi internasional yang membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik, apalagi berkaitan dengan dunia seperti kesehatan dan perdamaian dari berbagai negara. Bila SDM internasional yang digunakan tidak layak maka akan sangat membahayakan berbagai negara. MSDM Internasional harus mempunyai aspek dan kemampuan yang lebih tinggi dari MSDM yang domestik karena perusahaan/ organisasi sudah mencakup ke dunia yang lebih luas. Otomatis akan lebih kompleks dan berdampak besar kepada masyarakat. Apalagi setiap negara memiliki karakteristik berbeda-beda yang akan mempengaruhi sikap dan pola perilaku SDMnya. Ketika SDM bekerja di perusahaan asing, ia akan menemukan suasana dan budaya yang baru. Seringkali karyawan akan sangat sulit untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru. Hal ini tentu dapat menghambat kinerja dari perusahaan tersebut, apalagi bila karyawan tersebut tidak pernah bekerja di negara asing dan sudah lama tinggal di negaranya. Bisa jadi karyawan tersebut menjadi batu sandungan bagi perusahaan. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia internasional harus mampu mengimbangi dan memberikan adaptasi yang nyaman¹⁴ pada karyawan asing. Sangat dibutuhkan peranan penting dari manajemen sumber daya manusia internasional mulai dari proses perekrutan hingga

memberikan motivasi dan pengembangan kepada karyawan. Untuk memahami lebih dalam lagi, saya akan membahas manajemen sumber daya internasional lebih lengkap lagi mulai dari pengertiannya hingga perlunya MSDM Internasional.

14.2 Tipe Karyawan dalam MSDM Internasional

Tipe pekerja atau karyawan dapat dibedakan berdasarkan negara asalnya, yaitu:

- a. karyawan yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi (*local national*). Seorang warga negara tuan rumah merupakan seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dan ditempatkan pada sebuah operasi yang dijalankan di negara tertentu.
- b. karyawan yang berasal dari negara asal perusahaan (*expatriate*). Merupakan seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi itu ditempatkan. Tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi tersebut bertempat.
- c. karyawan yang berasal dari negara ketiga (*third country national*). Karyawan ini merupakan warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat di negara ketiga.

Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yakni:

- Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
- Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
- Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal.

Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional yaitu:

- Karyawan Negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*)
- Karyawan Negara asal (*parent-country nationals/PCNs*)
- Karyawan Negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

14.3 Isu-isu dalam MSDM Internasional

Beberapa isu yang berkembang terkait manajemen SDM internasional seperti globalisasi, perbedaan lingkungan, perbedaan budaya, konvergensi dan divergensi dan kepegawaian global. Beberapa hal tersebut menjadi Perhatian dalam proses manajemen internasional. Secara langsung, manajemen internasional membuat manusia harus memiliki sikap toleransi yang tinggi, multikultural yang tinggi, dan perilaku berbudaya yang tinggi antar sesama bangsa atau dengan bangsa lainnya.

Banyak masalah spesifik ini penting untuk dikembangkan oleh praktik-praktik SDM dalam lingkungan multinasional, meliputi isu-isu seperti metode-metode dan criteria-kriteria untuk seleksi para karyawan, sifat tunjangan-tunjangan yang disediakan bagi para karyawan, pentingnya kaitan keluarga dalam seleksi dan penempatan karyawan, dan sifat pendidikan serta persiapan pekerjaan untuk karyawan negara tuan rumah. Masalah-masalah Organisasional Pada saat ada peningkatan kebutuhan untuk jasa-jasa internasional dari fungsi MSDM Internasional (misalnya ketika kebutuhan akan peningkatan jumlah ekspatriat muncul), aktivitas-aktivitas ini mungkin bukan inti utama dari fungsi SDM atau sebagian karena banyak jasa ini dapat disediakan oleh para konsultan atau melalui bentuk-bentuk bantuan temporer lainnya.

Peran utama MSDM di perusahaan multinasional tipikal adalah untuk mendukung aktivitas-aktivitas perusahaan (dan fungsi SDM local) di setiap pasar domestik di mana perusahaan induk berada. Fungsi MSDM mungkin lebih baik didesentralisasi. Ketika perusahaan terlibat dalam industri global dan

melaksanakan strategi bisnis mendunia, kebutuhan koordinasi dan sentralisasi untuk konsistensi kebijaksanaan dan praktik SDM mendunia akan menjadi lebih penting.

14.4 Perbedaan MSDM Dengan MSDM

13 Internasional

Perbedaan antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional yaitu kompleksitas operasi di negara-negara berbeda dan dalam memperkerjakan karyawan yang berbeda merupakan variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Global. 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 domestik, 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 pengetahuan dalam beberapa budaya asing, praktik SDM dan kerangka hukum demikian pula 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 yang lebih banyak dalam kehidupan pribadi karyawan dalam MSDM domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas. Sedangkan dalam SDM 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, teknikal 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.

Aspek: perbedaan syarat dan kegiatan

- MSDM Domestik: tidak perlu melakukan kegiatan dan syarat yang harus dipenuhi karena ia sudah berada dalam negaranya sendiri

- MSDM Internasional: harus memenuhi berbagai syarat dan kegiatan seperti perpajakan internasional, visa, pengaturan warga negara, orientasi dan relokasi internasional, hubungan dengan negara tuan rumah dan pelayanan administratif untuk para ekspatriat.

Aspek: sudut pandang yang luas

- MSDM Domestik: tidak perlu terlalu berat mendalami mengenai bagaimana situasi yang ada di negara sendiri, karena sudah otomatis akan sudah mengerti dan tersebar kemana-mana.
- MSDM Internasional: harus mengembangkan keahlian seperti pengetahuan akan budaya asing, kerangka hukum, isu-isu bisnis internasional, politik, ekonomi. Itu semua harus diketahui oleh MSDM internasional karena akan mempengaruhi dalam kinerja dan pengambilan keputusan.

Aspek: keterlibatan dengan karyawan

- MSDM Domestik: keterlibatan kehidupan departemen dengan karyawan sangat terbatas karena karyawan sudah mengetahui SOP dan peraturan dari suatu perusahaan yang ada di negaranya sendiri.
- MSDM Internasional: MSDM harus banyak terlibat menyediakan dukungan dan mengetahui lebih banyak kehidupan karyawan. MSDM internasional harus memastikan bahwa karyawan asingnya telah mengetahui SOP perusahaan mulai dari jam masuk, pengaturan perumahan, kesehatan, kompensasi dan hal lainnya yang berkaitan dengan kehidupan dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan beda negara tentu beda peraturan dan SOP nya. Sehingga MSDM Internasional harus memiliki pendekatan yang lebih dalam kepada karyawan yang ada disana terutama bagi yang pemula bekerja dan sedikit

pengetahuan akan negara luar. Dengan memberikan arahan dan dukungan dapat membuat SDM internasional menjadi lebih mudah untuk beradaptasi dan mengerti bagaimana suasana serta yang ada di negara tersebut.

Aspek: tingkat risiko

- MSDM Domestik: resiko bekerja yang ditimbulkan lebih sedikit karena sudah mengetahui bagaimana kebudayaan negara sendiri.
- MSDM Internasional: resiko yang lebih besar karena bila kita tidak mengetahui secara detail perusahaan dan negara maka akan memberikan dampak yang sangat besar. Seperti demo, terorisme, dan tindakan kekerasan lainnya.

Aspek: letak geografis

- MSDM Domestik: bekerja di negara yang ia tinggal.
- MSDM Internasional: bekerja di luar negara yang ia tinggali dan ia harus bisa beradaptasi dengan budaya dan tata cara kehidupan yang baru.

Kelebihan MSDM Internasional

- Gaji yang lebih tinggi. MSDM yang bekerja di luar negeri pasti gajinya lebih tinggi dari pada dimana ia berasal. Bila gajinya tidak lebih tinggi, ia akan lebih baik bekerja di negara asalnya.
- Memiliki skill yang tinggi MSDM yang melamar bekerja diluar negeri tentu memiliki skill yang lebih tinggi dari pada yang lainya. Buktinya perusahaan harus merekrut MSDM asing yang disebabkan kurangnya tenaga kerja yang ada di negara perusahaan tersebut.
- Mendapatkan kemampuan dan pengalaman baru Dengan bekerja di luar negeri, MSDM akan mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang baru. Ketika sesuatu

yang di negara asal tidak ada kemudian di negara asing ada, ia akan mendapatkan pengetahuan baru dan bisa menjadi suatu strategi bisnis di negara asalnya. Seperti pendekatan yang dilakukan kepada karyawan di perusahaan negara asal yang berbeda ketika ia bekerja di negara asing, ia akan mendapatkan pengetahuan baru dan mengerti bagaimana sikap dan perilaku orang disana. Selain itu ia juga akan mendapatkan berbagai taktik dan strategi dari seniornya dalam menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan. MSDM internasional juga mendapatkan kemampuan bahasa asing sehingga akan memiliki value yang lebih tinggi.

- Menambah relasi teman MSDM Internasional harus beradaptasi ulang ketika bekerja disana. Ia harus memiliki cara adaptasi yang cepat untuk menyesuaikan diri disana karena bila MSDM tidak bisa cepat dalam beradaptasi, bagaimana ia akan membuat karyawan nyaman dengan lingkungan baru. salah satu contoh dari keberhasilan adaptasi adalah memiliki relasi teman.

Kekurangan MSDM Internasional

- Biaya hidup yang tinggi. Disamping gaji yang tinggi, biaya hidup MSDM internasional juga tinggi karena mata uang di negara ia berasal rendah. Jadi seakan akan terlihat tinggi. Sehingga MSDM Internasional harus bisa mengatur keuangannya. Contoh ketika kita beli air mineral di Indonesia seharga Rp 3.000,00, di Singapura bisa 1SGD atau sekitar 10 ribu rupiah.
- Beradaptasi ulang. Ketika bekerja di luar negeri, MSDM harus beradaptasi lagi dengan lingkungan dan budaya yang baru. Ia juga harus mentaati segala peraturan dan ketentuan yang berlaku di negara tersebut. Bila kita susah dalam menerima dalam hal yang baru maka akan susah

bagi kita menikmati hidup disana. beradaptasi ini juga bisa berkaitan dengan berbagai aspek seperti hukum dan ekonomi dari negara tersebut seperti harus menjadi warga negaranya, membayar pajak, menyimpan uang dalam bank. Pastinya dalam mengurus itu semua tidaklah mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

- Jauh dari keluarga dan sedikit yang membantu. Bekerja di luar negeri berarti meninggalkan zona nyaman untuk bisa lebih maju dan berkembang lagi. Kita pastinya akan meninggalkan keluarga dan teman yang kita kenal di negara asal. dengan demikian akan sedikit yang akan membantu kita dalam menghadapi berbagai masalah yang ada. Apalagi bila disana tidak ada kenalan, maka akan sangat berat dalam menghadapi masalah.

Sebuah karakteristik penting dari budaya adalah budaya merupakan suatu proses yang tidak begitu kentara, sehingga seseorang tidak selalu sadar akan efeknya terhadap nilai-nilai, sikap-sikap dan perilaku-perilaku. Seseorang biasanya harus berhadapan dengan suatu budaya yang berbeda agar menghargai efek tersebut sepenuhnya. Sementara wisatawan dapat mempersepsikan perbedaan-perbedaan itu sebagai roman yang menyenangkan, tetapi bagi orang yang diharuskan untuk tinggal dan bekerja di suatu Negara baru, perbedaan-perbedaan seperti ini dapat menimbulkan kesulitan. Mereka mengalami guncangan budaya (*culture shock*) suatu fenomena yang di alami oleh orang-orang yang pindah melintasi budaya-budaya.

Bisnis Internasional melibatkan interaksi dan perpindahan orang-orang melewati batas-batas nasional, pemahaman akan perbedaan kebudayaan dan kapan perbedaan-perbedaan ini penting adalah perlu sekali. Penelitian tentang aspek-aspek ini telah membantu dalam melanjutkan pemahaman kita akan lingkungan kebudayaan sebagai suatu variable penting yang memoderasi perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dan MSDM Internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Barsah, A. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Bandung: Widina Media Utama.
- Dasmadi. 2022. Budaya dan Identitas Nasional Dalam Alih Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Multinasional. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. 5(1): 148-152.
- Jabid, A. W., R. P. Suci, Priyono, dan A. W. Hasyim. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Malang: Literasi Nusantara Abdi
- Prihantoro, A. 2012. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Value Added*. 8(2): 78-98.
- Syamsurizal. 2016. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta*. 49: 1-9.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Teori

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	tpebriani.blogspot.com Internet Source	2%
2	edoc.pub Internet Source	2%
3	jurnal.pancabudi.ac.id Internet Source	2%
4	dspace.uui.ac.id Internet Source	1%
5	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	1%
6	syarifudin-manajemensumberdayamanusia.blogspot.com Internet Source	1%
7	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	1%
8	humaidianshor.blogspot.com Internet Source	1%
9	media.neliti.com Internet Source	1%
10	adoc.pub Internet Source	1%
11	fliphtml5.com Internet Source	1%
12	repository.unitomo.ac.id Internet Source	1%

docplayer.info

13

Internet Source

1%

14

repository.uir.ac.id
Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On