

# MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

BISNIS INTERNASIONAL

# Fungsi-fungsi pokok MSDM (Fungsi Manajemen)

## **a. Fungsi Perencanaan**

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.

## **b. Fungsi Pengorganisasian**

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.

## **c. Fungsi Pengarahan**

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

## **d. Fungsi Pengendalian**

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja

# **Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

- a. Pengadaan SDM**
- b. Pengembangan (Development)**
- c. Pemeliharaan (maintenance)**

# Pengadaan SDM

- Analisis pekerjaan → Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- Penarikan / perekrutan calon tenaga kerja (recruitment) → Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- Seleksi tenaga kerja (selection) → Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- Penempatan (placement) → Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- Pembekalan (orientation) → dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

# Pengembangan (Development)

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development) → meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Pengembangan Karir (Career Development) → Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

# Pemeliharaan (maintenance)

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki.

Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

- Promosi & pemindahan → Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.
- Penilaian Prestasi Kerja → sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- Kompensasi Jabatan (job compensation) → Usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- Kepuasan kerja / Integrasi (integration) → Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
- Hubungan Perburuhan / berserikat (Labour Relation) → Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- Pemisahan / Pemutusan Hubungan kerja (Separation) → Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

# Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Manajemen Sumber Daya Manusia Global adalah penggunaan sumber daya global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang Manajemen SDM Global dikarakteristikan oleh 3 pendekatan, yaitu :

- Manajemen SDM Global menekankan manajemen lintas budaya (cross-cultural management) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
- Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur Manajemen SDM dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system SDM di beberapa Negara.
- Berusaha untuk memberikan focus pada aspek Manajemen SDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

Faktor yang mempengaruhi perbedaan antara manajemen sumberdaya manusia internasional berbeda dengan manajemen pada level domestik adalah :

1. Perbedaan pasar tenaga kerja.

Setiap negara memiliki pasar tenaga kerja yang dapat berbeda satu sama lainnya. Terdapat perbedaan dalam ketersediaan tenaga kerja dan perbedaan capaian biaya tenaga kerja.

2. Problem-problem mobilitas internasional

Terdapat hambatan hukum, ekonomi, fisik dan budaya yang harus diatasi pada saat memindahkan pekerja ke negara asing. Perusahaan perlu mengembangkan rekrutmen khusus, training, kompensasi dan praktek transfer.



### 3. Gaya dan praktek manajemen.

Sikap terhadap gaya manajemen yang berbeda beragam dari satu negara ke negara lainnya; norma di antara praktek-praktek manajemen dan hubungan tenaga kerja manajemen menguji hal ini.

### 4. Orientasi nasional

Sekalipun tujuan perusahaan adalah hal global, tetapi personelnnya (tenaga kerja dan manajemen) mungkin lebih memperhatikan kepentingan nasional daripada global.

### 5. Kontrol

Jarak dan keragaman membuat lebih sulit mengontrol operasi luar negeri daripada operasi domestik; dan kebijakan personal seringkali digunakan untuk memperoleh kontrol atas operasi di luar negeri.

# Ruang lingkup MSDM Internasional

Secara umum, Dowling dalam Schuler (1994) membatasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional meliputi fungsi MSDM, tipe pekerja dan negara yang terlibat. Ruang lingkup yang dimaksud secara lebih terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Fungsi MSDM meliputi empat aktivitas yaitu:

- a. fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
- b. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- c. Fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- d. Fungsi motivasi, evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.

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

- Karyawan yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi (local national)
- Karyawan yang berasal dari negara asal perusahaan (expatriate)
- Karyawan yang berasal dari negara ketiga (third country national)

Sedangkan negara yang terlibat dalam operasi, yaitu:

- Negara tuan rumah tempat perusahaan beroperasi (host country)
- Negara asal perusahaan (home country)
- Negara-negara yang bukan negara asal dan negara tuan rumah (other countries)

Strategi dalam penerapan MSDM Internasional dilakukan melalui berbagai kegiatan,yaitu:

1. Perencanaan
2. Rekrutmen dan seleksi
3. Pengaturan atau pengelolaan staf
4. Pemberian orientasi atau pembekalan
5. Pelatihan dan pengembangan SDM
6. Pemberian kompensasi dan imbalan

## **A. Perencanaan dalam MSDM Internasional**

Menurut Schuler (1994) perencanaan SDM secara umum yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktifitas perencanaan SDM menuju suatu perusahaan yang kompetitif. Langkah-langkah yang dimaksud adalah:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan SDM yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis di masa mendatang.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan SDM.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perencanaan SDM.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplentasikan untuk pencapaian tujuan jangka pendek  $< 1$  tahun, menengah 2-3 tahun, maupun jangka panjang yaitu  $> 3$  tahun.

Seperti halnya aktifitas perencanaan SDM secara umum di atas, dalam perencanaan SDM Internasional diperlukan sebuah analisis pasar tenaga kerja eksternal, baik yang bersifat lokal atau domestik maupun internasional. Analisis ini diperlukan untuk mengetahui kebutuhan atau dalam rangka penyediaan tenaga kerja yang dihubungkan dengan ketrampilan dan keahlian yang dipersyaratkan dalam bisnis internasional. Dalam rangka perencanaan ini perlu mempertimbangkan beberapa aspek yang meliputi:

1. Penetapan serta identifikasi potensi atau kriteria yang harus dipenuhi pada setiap level manajemen.
2. Melakukan proses identifikasi terhadap faktor-faktor penting dalam bisnis Internasional.
3. Perumusan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka penguatan komitmen bagi pengembangan karir internasional.
4. Mengaitkan perencanaan SDM dengan penguatan ketrampilan yang dibutuhkan oleh para pelaksana dengan menggunakan perencanaan strategi bisnis.
5. Perluasan kesempatan bagi pengembangan diri pekerja.
6. Pembagian unit-unit dalam bisnis yang diselenggarakan dengan memfokuskan pada usaha pencapaian tujuan bisnis internasional.

## B. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen calon pekerja/karyawan adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mencari pekerja-pekerja yang potensial, sedangkan seleksi berhubungan dengan proses dimana perusahaan berusaha mengidentifikasi para pencari kerja/pelamar dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta ciri-ciri lainnya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Strategi suatu perusahaan akan memiliki dampak langsung pada jenis pekerja yang sedang dicari untuk direkrut dan diseleksi oleh perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi calon expatriate dilakukan secara lebih ketat dan lebih selektif. Calon pekerja yang dibutuhkan adalah yang benar-benar siap menghadapi tantangan karena adanya lintas budaya, memiliki kompetensi tinggi di bidangnya.

Model-model yang dapat diterapkan dalam rekrutmen dan seleksi oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam skala internasional menurut Pearson (1998) antara lain:

1. Dipilih dari kelompok eksekutif nasional yang berada di perusahaan induk (home country), untuk ditempatkan di perusahaan cabang (host country) di negara lain.
2. Merekrut para eksekutif dari negara tempat tenaga kerja dalam negeri atau lokal.
3. Berusaha mengadopsi para eksekutif yang memiliki perspektif internasional tanpa membatasi kewarganegaraan

### C. Pengaturan atau Pengelolaan Staf

Dalam rangka pengaturan atau pengelolaan staf harus memperhatikan berbagai asumsi sebagai berikut: pada jabatan yang sama, namun pada tempat yang berbeda maka akan memerlukan keahlian yang berbeda pula, pengaruh budaya dan lingkungan fisik setempat harus diperhitungkan dengan seksama dan harus dihindari estimasi-estimasi yang keliru. Selain daripada itu menurut Hollinshead (1995) dalam pengaturan atau pengelolaan staf harus menggunakan berbagai kriteria Internasional, antara lain:

1. Calon karyawan harus memiliki kepribadian yang sabar, tekun, penuh inisiatif dan fleksibel dalam menerima atau bereksperimen terhadap hal yang baru dalam pekerjaan.
2. Calon karyawan harus memiliki ketrampilan teknis yang tinggi dan sesuai dengan kemajuan teknologi. Selain ketrampilan teknis, calon karyawan juga harus memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi yang mencakup penguasaan bahasa.
3. Calon karyawan harus memiliki sikap toleransi yang tinggi atas perbedaan ras, kepercayaan atau agama, warna kulit, nilai-nilai, kebiasaan, serta adat istiadat dan tradisi.
4. Calon karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi serta mempertahankannya.
5. Calon karyawan harus memiliki perilaku yang baik dalam keanggotaan sebuah komunitas yang lebih besar.



#### **D. Orientasi atau pembekalan**

Kegiatan ini dilakukan untuk membekali para calon karyawan yang akan berangkat ke negara lain tempat dia ditugaskan. Disamping pembekalan dalam bidang tugasnya, pembekalan juga diberikan dengan tujuan untuk beradaptasi dengan cara mempelajari pola kehidupan dan budaya negara yang akan dituju. Pemahaman kebudayaan disini dimaksudkan sebagai karakteristik dalam berperilaku atau cara mengerjakan sesuatu yang telah dibentuk oleh lingkungan sekitarnya dalam tenggang waktu yang cukup lama. Dalam hal ini perusahaan harus membantu para pekerjanya yang akan ditempatkan di Negara lain agar menjadi bagian dari kebudayaan dunia dan memiliki identitas sebagai expatriate. Usaha menjadi bagian dari kebudayaan negara lain bukan dimaksudkan sebagai usaha agar betah tinggal di negara lain saja, melainkan juga sebagai usaha meningkatkan kemampuan dalam memahami orang asing melalui sikap dan perilakunya, termasuk di dalamnya penekanan terhadap penguasaan bahasa. Penguasaan bahasa meliputi penguasaan berkomunikasi baik secara lisan maupun tulis serta penguasaan etika berkomunikasi. Penguasaan etika berkomunikasi penting karena etika antar negara dalam berkomunikasi berbeda satu dengan yang lain. Ketidaktahuan dalam etika berkomunikasi dapat menyebabkan pekerja gagal atau dipulangkan ke negara asal sebelum masa kerjanya selesai. Kegiatan orientasi selanjutnya dilakukan, ketika telah sampai di negara tempat tujuan. Orientasi ini dimaksudkan untuk melakukan pengenalan terhadap lingkungan, pengenalan terhadap unit kerja dan para pekerjanya, serta orientasi pekerjaan yang menjadi tugas pokok pekerja yang bersangkutan.

## E. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan didefinisikan sebagai suatu usaha yang terencana dengan memberikan fasilitas pembelajaran pekerjaan yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan perilaku para pekerja/ karyawan. Sedangkan pengembangan berkenaan dengan cara mendapatkan keterampilan dan pola perilaku yang dapat memperbaiki serta meningkatkan kemampuannya agar dapat mengatasi tantangan dari pekerjaan yang dihadapi saat ini atau pekerjaan di masa yang akan datang. Pada umumnya perubahan strategi perusahaan sering memerlukan perubahan dalam pola perilaku, jenis, tingkatan dan bauran ketrampilan melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan para pekerja/karyawan, sehingga perusahaan mampu menjabarkan strategi apa yang tepat diterapkan untuk perubahan.

Pada prakteknya, program pendidikan dan pelatihan merupakan cakupan yang luas, dimulai dari hubungan antar personal, pemahaman kebudayaan lokal atau setempat, pemahaman nilai-nilai dan perilaku konsumen sampai dengan operasional perusahaan global, transfer budaya perusahaan, nilai-nilai dalam budaya yang majemuk, sistem bisnis, strategi internasional, teknik sosialisasi dan lain-lainnya.

## F. Pemberian Kompensasi dan Imbalan

Praktek pemberian kompensasi dan imbalan pada para expatriate memiliki peran penting dalam menjabarkan suatu strategi. Pemberian kompensasi bertujuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas dalam bisnis antar negara, memudahkan perpindahan antar cabang di negara yang berbeda, pemeliharaan hubungan yang konsisten serta menjaga agar kompensasi yang diberikan bersifat rasional dan mendukung usaha untuk unggul dalam persaingan minimal dengan pesaing terdekatnya. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, ada dua prinsip dalam penetapan sistem kompensasi atau pengupahan perusahaan Internasional, yaitu:

1. Konsep pengupahan sesuai dengan perusahaan pusat/asal perusahaan (home country)
2. Konsep pengupahan dengan pendekatan moduler. Yang dimaksud pengupahan dengan pendekatan moduler adalah paket kompensasi yang dipisahkan dari peraturan di negara asal atau disesuaikan dengan peraturan di negara tempat perusahaan tersebut beroperasi (host country)

Sistem kompensasi yang dilakukan tergantung pada peraturan dan kesepakatan awal antara asal perusahaan dengan negara tempat perusahaan beroperasi.