

■ Andriyastuti Suratman

■ Fereshti Nurdiana Dihan

■ Majang Palupi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL:

Menggapai Harapan Globalisasi



Fereshti ND

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Menggapai Harapan Globalisasi

Oleh:

**Andriyastuti Suratman
Fereshti Nurdiana Dihan
Majang Palupi**



**Penerbit EKONISIA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta**

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Menggapai Harapan Globalisasi

Oleh:

Andriyastuti Suratman, SE., MM.

Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM

Majang Palupi, Dr., BBA., MBA

Hak cipta @ 2020, pada penulis

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penulis dan atau Penerbit Ekonisia

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, Juli 2020

Hak Penerbitan pada EKONISIA Yogyakarta

Penerbit EKONISIA

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

ISBN: 978-602-6617-42-2

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum.wr.wb.

Segala puji senantiasa dipanjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan kasih sayang, petunjuk dan berbagai kesempatan termasuk atas terselesainya buku bahan ajar dengan tema Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Menggapai Harapan Globalisasi. Besar harapan dari ketiga penulis bahwa buku yang memiliki konsentrasi di bidang manajemen sumber daya manusia ini memberikan manfaat bagi pembaca semua dalam memahami seluk beluk pengelolaan sumber daya manusia di tingkat global. Tentu penulis menyadari bahwa buku ini tentunya bukan merupakan buku referensi yang utama, namun menjadi salah satu bahan sebagai upaya memahami pembaca dalam bahasa dan tuturan yang lebih sederhana di tengah kian kompleksnya pengelolaan individu sebagai bagian dari organisasi bertaraf internasional. pembahasan buku ini diawali dari keterkaitan strategi dan struktur organisasi di tengah disrupsi industri 4.0, kemudian dikaitkan di masa globalisasi dengan konteks organisasi dan budaya yang mendominasinya. Setelah itu lanjut membahas proses rekrutmen, seleksi dan staffing, pengelolaan kinerja di lintas negara, pelatihan sebagai upaya transfer pengetahuan dan pengembangan karir kemudian dikaitkan pula dengan semakin banyaknya komponen yang terlibat di kompensasi. Berikutnya terdapat bab yang membahas hubungan industri di konteks global dan diakhiri dengan praktik manajemen SDM global di beberapa negara asing dan tantangan yang potensial terjadi di masa mendatang.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulisan buku ini. Terima kasih juga terutama disampaikan kepada kolega kami di program studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia tahun 2020 yang telah memberikan masukan kepada kami dalam penulisan buku ini. Kritik dan saran yang membangun kami nantikan untuk penerbitan buku ini.

Wassalamu'alaikum.wr.wb.

Yogyakarta, Juli 2020

Andriyastuti Suratman, SE., MM.

Fereshti Nurdiana Dihan, SE., MM

Majang Palupi, Dr., BBA., MBA

**Manajemen Sumber Daya Manusia
Internasional:
Menggapai Harapan Globalisasi**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 ORGANISASI INTERNASIONAL: STRATEGI & STRUKTUR VS. DISRUPSI INDUSTRI 4.0	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Jalan Menuju Status Global	2
1.3 Mekanisme Pengendalian	3
1.4 Menerapkan Pandangan Strategis MSDMI	4
1.5 Konteks yang Mengubah MSDMI	6
BAB 2 SUMBER DAYA MANUSIA DI MASA GLOBALISASI	7
2.1 Pendekatan SDM Internasional	7
2.2 Definisi Manajemen SDM Internasional	8
2.3 Apa Itu Ekspatriat?	9
2.4 MSDM Internasional	9
2.5 Variabel yang Mempengaruhi Praktik MSDM Internasional	14
2.6 Kesadaran Budaya dan Peran Manajer SDM Internasional	19
BAB 3 KONTEKS ORGANISASI	21
3.1 Praktik Standarisasi dan Lokalisasi	21
3.2 Faktor Pendorong Standarisasi	22
3.3 Faktor Pendorong Lokalisasi	23
3.4 Jalan Menuju Status Global	25
3.5 Perusahaan Multinasional Sebagai Jaringan	28
3.6 Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Struktur	29
3.7 Negara yang Berbeda Memiliki Cara yang Berbeda	29
3.8 Mekanisme Kontrol	30
BAB 4 KONTEKS BUDAYA	31
4.1 Memahami Perkembangan Budaya dalam Globalisasi	31
4.2 Definisi Budaya	32
4.3 Konsep Budaya Schein	33
4.4 Studi Manajemen Lintas Budaya Hofstede	34
4.5 Studi GLOBE	44
4.6 Studi the Trompenaars dan Hampden-Turner	46
4.7 Perkembangan Budaya	49
BAB 5 PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PASAR GLOBAL – (REKRUTMEN, SELEKSI DAN STAFFING)	51
5.1 Tren Proses Penempatan Staf	51

5.2	Alasan untuk Penugasan Internasional	58
5.3	Jenis Penugasan Internasional	59
5.4	Peran Expatriate	60
5.5	Peran Non-Expatriates	62
5.6	Perekrutan dan Seleksi Manajer Internasional	64
5.7	Kegagalan dan Keberhasilan Ekspatriat	65
5.8	Proses Seleksi Ekspatriat	72
5.9	Isu Pasangan dengan Karir Ganda	73
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA INTERNASIONAL		77
6.1	Manajemen Kinerja Multinasional	77
6.2	Pengendalian dan Manajemen Kinerja	79
6.3	Manajemen Kinerja Karyawan Internasional	80
6.4	Penilaian Kinerja Karyawan Internasional	88
BAB 7 PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN KARIR INTERNASIONAL		91
7.1	Peran Pelatihan untuk Ekspatriat	92
7.2	Efektivitas Pelatihan Pra-Keberangkatan	99
7.3	Mengembangkan Staf Melalui Penugasan Internasional	100
7.4	Tren Dalam Pelatihan dan Pengembangan Internasional	102
7.5	Masalah Re-Entri dan Karir	102
7.6	Proses Repatriasi	103
BAB 8 KOMPENSASI INTERNASIONAL		106
8.1	Tujuan Kompensasi Internasional	107
8.2	Komponen Utama Program Kompensasi Internasional untuk Ekspatriat	107
8.3	Pendekatan Kompensasi Internasional untuk Ekspatriat	109
BAB 9 MENGELOLA PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL		114
9.1	Tipe Pengetahuan	114
9.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan	115
9.3	Menstimulasi Berbagai Pengetahuan	116
9.4	Memperoleh Akses Pengetahuan Eksternal	118
9.5	Retensi Pengetahuan	119
9.6	Dari Pengelolaan Pengetahuan ke Inovasi	120
BAB 10 HUBUNGAN INDUSTRI INTERNASIONAL DAN KONTEKS KELEMBAGAAN GLOBAL		121
10.1	masalah Utama dalam Hubungan Industri Internasional	122
10.2	Tanggapan Serikat Perdagangan untuk MNE	125
10.3	Regulasi Perusahaan Multinasional oleh Organisasi Internasional	127

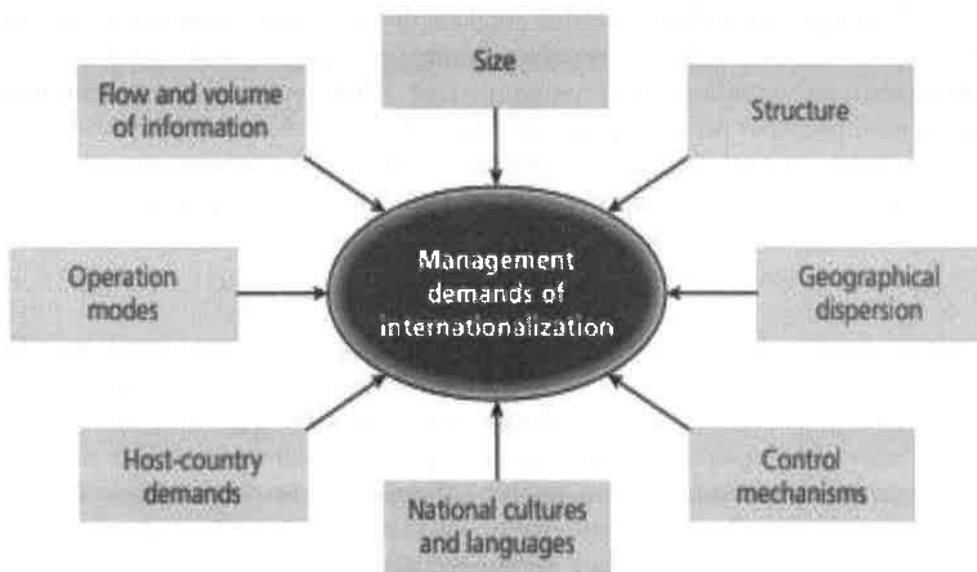
10.4	Integrasi Regional: Uni Eropa (UE)	129
10.5	Mengelola Sumber Daya Manusia di Luar Negeri	131
BAB 11 PENGELOLAAN SDM DENGAN KONTEKS BEBERAPA NEGARA		137
11.1	Manajemen SDM di Jepang	138
11.2	HRM di Amerika Serikat	140
11.3	HRM di Britania Raya	143
11.4	Manajemen SDM di Turki	144
11.5	Manajemen SDM di Timur Tengah Arab	146
11.6	HRM di India	148
11.7	HRM di Cina	150
BAB 12 TREN DAN TANTANGAN MENDATANG DALAM MSDM INTERNASIONAL		155
12.1	Faktor Eksternal	155
12.2	Perkembangan Global pada Kriminalisasi Penyuapan	156
12.3	Tantangan Terkait Etika untuk Fungsi SDM Perusahaan Multinasional	159
12.4	Perkembangan MSDM Internasional	163
DAFTAR PUSTAKA		166

BAB 1

ORGANISASI INTERNASIONAL: STRATEGI & STRUKTUR VS. DISRUPSI INDUSTRI 4.0

1.1 Pendahuluan

Praktik, kebijakan, dan proses sumber daya manusia tertanam dalam konteks strategis, struktural, dan kaitannya dengan era industri 4.0. Ini sangat penting bagi perusahaan global karena organisasi internasional akan dihadapkan pada operasi di berbagai lingkungan kompetitif harus dapat menyeimbangkan konteks sosial, politik dan ekonomi yang beragam ini dengan persyaratan dari konteks negara asal. Di bab-bab sebelumnya telah dibahas terkait lingkungan persaingan global secara umum. Pada bab ini fokus pada respons internal ketika perusahaan berusaha untuk menghadapi tantangan lingkungan global.



Gambar 1.1. Permintaan Manajemen terhadap Pertumbuhan Internasional

Seperti yang diilustrasikan oleh Dowling dkk (2013), Gambar 3.1 mengilustrasikan elemen-elemen utama yang dihadapi organisasi sebagai dampak dari pertumbuhan internasional yang dituntut dari seorang manajer senior. Elemen-elemen pada Gambar 1.1. tidak saling eksklusif. Misalnya, dispersi

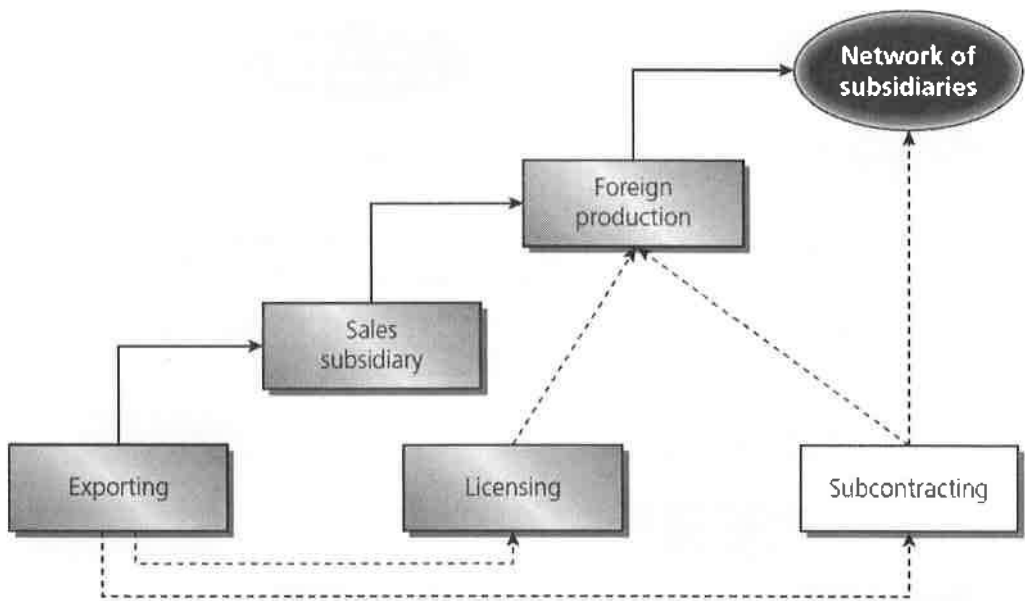
geografis mempengaruhi ukuran perusahaan, menciptakan tekanan pada mekanisme kontrol yang, pada gilirannya, akan mempengaruhi perubahan struktural. Pertumbuhan (ukuran perusahaan) akan mempengaruhi aliran dan volume informasi, yang dapat memperkuat respons kontrol (seperti apa fungsi, sistem dan proses untuk memusatkan dan apa yang harus didesentralisasi). Penyebaran geografis akan melibatkan lebih banyak interaksi dengan budaya dan bahasa nasional, sehingga memengaruhi aliran dan volume informasi. Tuntutan negara tuan rumah dapat memengaruhi komposisi tenaga kerja (campuran negara negara asal (PCN), negara tuan rumah negara (HCN) dan negara negara ketiga (TCN)).

1.2 Jalan Menuju Status Global

Sebagian besar perusahaan melewati beberapa tahap pengembangan organisasi bergantung pada sifat dan ukuran dari kegiatan pertumbuhan internasional. Ketika mereka melewati tahap evolusi ini, struktur organisasi mereka berubah, biasanya disebabkan oleh:

1. Ketegangan yang dipaksakan oleh pertumbuhan dan penyebaran geografis.
2. Perlunya peningkatan koordinasi dan kontrol di seluruh unit bisnis.
3. Kendala yang diberlakukan oleh peraturan tuan rumah pemerintah tentang kepemilikan dan ekuitas

Beberapa perusahaan melalui langkah dengan cepat sementara yang lain berkembang lambat selama bertahun-tahun, meskipun studi terbaru telah mengidentifikasi terjadinya percepatan proses. Misalnya, beberapa perusahaan mampu mempercepat proses melalui akuisisi, sehingga melompati langkah-langkah perantara (yaitu, pindah langsung ke produksi asing melalui pembelian perusahaan asing, bukan diawali dari ekspor awal, diikuti oleh anak perusahaan penjualan, seperti pada Gambar 1.2). Tidak semua perusahaan mengikuti urutan tahapan yang sama seperti saat mereka melakukan internasionalisasi - beberapa perusahaan dapat didorong oleh faktor-faktor eksternal seperti tindakan pemerintah tuan rumah (misalnya, dipaksa menjadi perusahaan patungan), atau penawaran untuk membeli perusahaan. Yang lain dibentuk secara tegas dengan mempertimbangkan pasar internasional - seringkali disebut sebagai *global born*. Dengan kata lain, jumlah langkah, atau tahapan, di sepanjang jalan menuju status multinasional bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, seperti halnya kerangka waktu yang terlibat. Namun, konsep proses evolusi berguna dalam menggambarkan penyesuaian yang diperlukan organisasi pada proses pergerakan sepanjang jalan menuju status multinasional. Seperti disebutkan sebelumnya, ketika dikaitkan proses evolusi ini adalah respons struktural, mekanisme kontrol dan kebijakan SDM, yang dibahas selanjutnya.

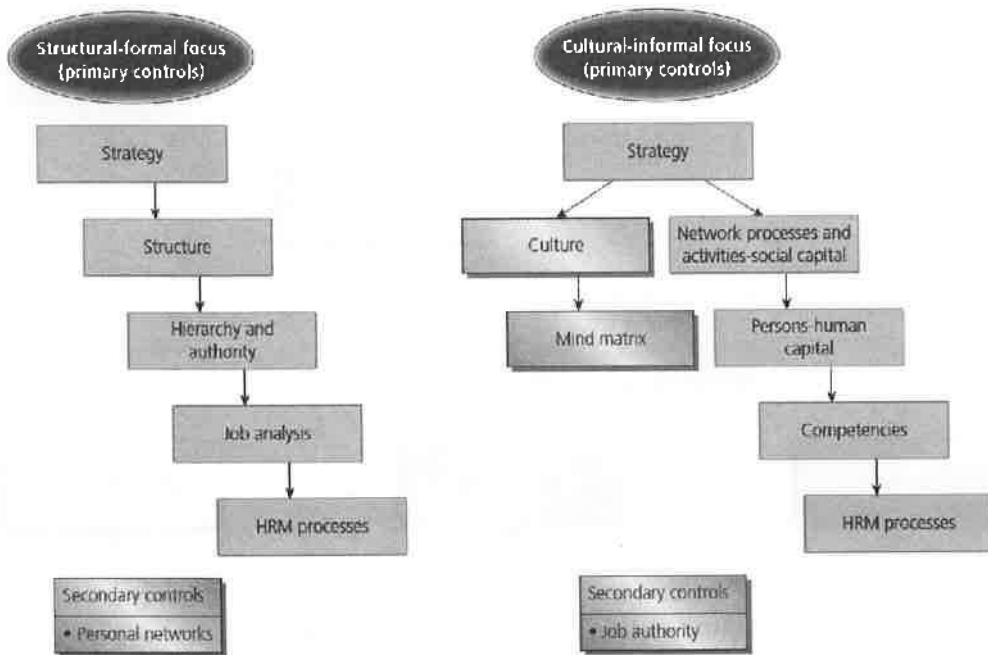


Gambar 1.2. Tahapan Internasionalisasi

1.3 Mekanisme Pengendalian

Secara tradisional, MNEs telah menekankan bentuk kontrol yang lebih formal dan struktural. Seperti yang disajikan sebelumnya dalam bab ini, strategi diimplementasikan melalui anjak kerja, artikulasi kontrol oleh beberapa kombinasi spesialisasi yang ditandai oleh fungsional, divisi produk global, divisi nasional, regional (area), atau struktur matriks. Struktur menghasilkan hierarki, otoritas fungsional dan deskripsi pekerjaan yang semakin ditentukan, kriteria seleksi, pelatihan standar dan faktor kompensasi. Kegiatan sumber daya manusia bertindak untuk mengimplementasikan struktur sistem kontrol yang ada.

Pada Gambar 1.3 Dowling dkk (2013) menyajikan dua strategi untuk kontrol global. Penting untuk dicatat keduanya strategi tidak independen atau bercerai satu sama lain. Sebaliknya mereka menyajikan perbedaan penekanan. Secara tradisional, MNEs telah menekankan bentuk kontrol yang lebih formal dan terstruktur. Seperti yang disajikan sebelumnya dalam bab ini, strategi diimplementasikan melalui pemfaktoran aliran kerja, artikulasi kontrol dengan beberapa kombinasi spesialisasi yang ditandai oleh divisi fungsional, divisi produk global, divisi nasional, regional (area), atau struktur matriks. Struktur menghasilkan hierarki, otoritas fungsional dan deskripsi pekerjaan yang semakin ditentukan oleh kriteria seleksi, pelatihan standar dan faktor kompensasi. Kegiatan sumber daya manusia berperan dalam menerapkan sistem kontrol struktural yang ada. Komunikasi dan hubungan diformalkan dan ditentukan, serta target anggaran dan kriteria 'rasional', eksplisit, kuantitatif mendominasi sistem manajemen kinerja. Kontrol sekunder yang saling melengkapi namun pasti dikembangkan dan dipelihara melalui jaringan pribadi dan sosial yang lebih bersifat informal.



Gambar 1.3. Strategi Pengawasan pada Perusahaan Multinasional

Kurangnya kontrol birokrasi dan struktural ketika berhadapan dengan variasi yang signifikan dalam hal jarak dan orang-orang yang berpengalaman dalam kegiatan dan operasi MNEs yang sangat luas telah dipahami oleh peneliti selama beberapa dekade. Interaksi budaya yang unik dan jarak fisik dan kontekstual yang menandai operasi multinasional mungkin telah melampaui kemampuan bentuk kontrol formal dan struktural. Frasa *clan control* atau kontrol klan digunakan untuk menggambarkan kontrol sosial sebagai sistem kontrol yang sah untuk melengkapi atau mengganti struktural tradisional, kontrol birokrasi. Fokus yang lebih kultural menekankan potensi tingkat kelompok dari budaya perusahaan, proses sosial informal, jaringan kerja pribadi dan investasi dalam modal sosial untuk bertindak sebagai sumber kontrol yang lebih lengkap dan tepat dalam lingkungan multi-produk, multikultural yang kompleks. Pada tingkat individu, penekanan pada orang (sebagai lawan pekerjaan), kompetensi dan keterampilan mereka, dan investasi dalam sumber daya manusia menjadi fokus dari praktik dan proses sumber daya manusia yang lebih khusus. Kontrol struktural formal masih ada, tetapi mereka bukan lagi sumber kontrol yang utama.

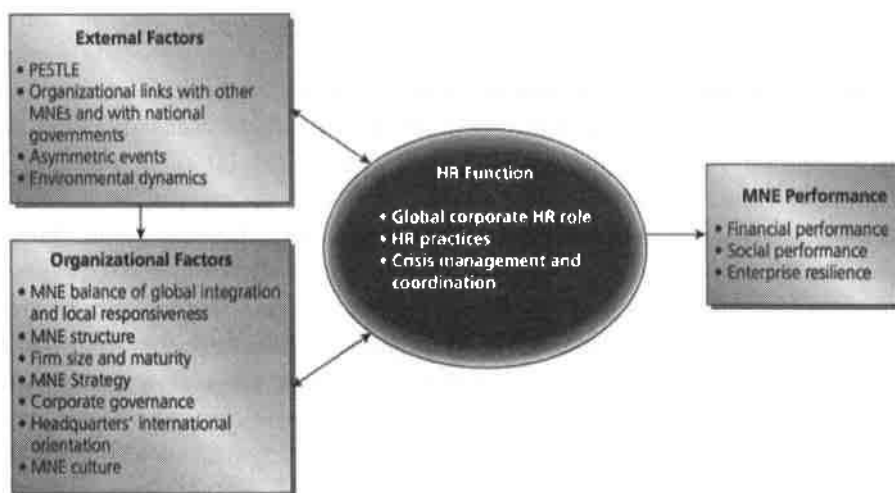
1.4 Menerapkan Pandangan Strategis MSDMI

Untuk lebih menjelaskan kompleksitas dan tantangan dalam mengelola masalah MSDMI, diperlukan kerangka teoritis dari pendekatan metodologis strategis seperti dari De Cieri dan Dowling. Dengan asumsi bahwa MNEs beroperasi dalam konteks global, termasuk pengaruh industri (global atau multidomestik) dan pasar regional, nasional, dan lokal yang mencakup karakteristik geopolitik, hukum, sosial budaya, dan ekonomi. PEST merupakan akronim Politik dan Ekonomi, Sosiologi dan

Teknologi- alat analitis, telah sering digunakan untuk menggambarkan faktor lingkungan makro yang dapat memengaruhi MNEs. Penambahan baru-baru ini muncul *Law* (hukum) dan *Environment* (Lingkungan/ ekologis) menjadi (PESTLE). Dengan mengeksplorasi dan mengadopsi akronim PESTLE secara akademik akan membantu mendekatkan penelitian dan pendekatan praktisi secara bersama-sama. Pada gambar 1.4 menunjukkan faktor eksternal memiliki pengaruh langsung pada faktor internal/organisasi dan praktik strategi MSDM dan faktor eksternal memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja MNE. Semisal penelitian di negara-negara yang mengalami transformasi ekonomi yang signifikan, seperti Cina, menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia telah secara substansial dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal.

Faktor eksternal lainnya termasuk hubungan organisasi dengan MNE lain dan pemerintah nasional, peristiwa asimetris dan dinamika lingkungan. Jaringan dan aliansi organisasi dapat berupa jaringan hubungan yang kompleks berdasarkan hubungan pribadi dan dapat mencakup manajer dan karyawan negara induk, manajer dan karyawan negara tuan rumah, dan pemerintah negara tuan rumah. Pusat dari manajemen jaringan adalah penekanan pada sumber daya manusia yang mengakui bahwa pengetahuan, kekuatan, dan kepercayaan yang dapat dipercaya sering kali lebih spesifik untuk orang daripada khusus untuk organisasi.

Pada abad ke-21, konteks bisnis internasional juga mencerminkan kekhawatiran yang meningkat tentang keamanan, risiko, dan volatilitas di pasar global. Secara khusus, terorisme telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Sejak serangan teroris yang tidak terduga di New York pada bulan September 2001, secara asimetris sebagai ancaman yang secara politis, strategis, dan budaya militer yang tidak biasa. Dengan demikian, peristiwa asimetris tidak hanya sulit untuk dihadapi, sulit untuk direncanakan, kemudian mengenali dan merespons dengan proses perencanaan dan pelatihan khusus. Pengaruh faktor-faktor eksternal pada MNE melibatkan dinamika lingkungan yang kompleks.



Source: De Cler, H. & Dowling, P. J. 2012. 'Strategic human resource management in multinational enterprises: Developments and directions', In G. Stahl, I. Björkman and S. Morris (eds) *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2nd Ed. (Cheltenham, UK: Edward Elgar. Reproduced with permission from Helen De Cler and Peter J. Dowling.

Faktor organisasi (atau 'internal') telah menjadi fokus utama bisnis internasional dan penelitian SDM strategis karena faktor-faktor ini disarankan untuk memiliki implikasi tidak hanya untuk bidang-bidang seperti MSDM, tetapi juga untuk kinerja MNE keseluruhan. Faktor organisasi pertama yang tercantum dalam Gambar 1.4 adalah keseimbangan MNE integrasi global dan responsif lokal. Tindakan menyeimbangkan integrasi global dan responsif lokal mengacu pada sejauh mana MNEs dapat memaksimalkan respons lokal dan juga mengintegrasikan unit ke dalam organisasi global yang kohesif. Replikasi praktik SDM di seluruh anak perusahaan mungkin sulit karena pengaruh faktor-faktor eksternal dalam konteks lokal. Berkenaan dengan struktur MNE, literatur struktur organisasi telah menunjukkan pentingnya tidak hanya dari struktur operasi internasional, tetapi juga mekanisme koordinasi dan cara masuk ke pasar luar negeri.

Berkenaan dengan tingkat kesiapan perusahaan, baik untuk MNE keseluruhan dan untuk masing-masing anak perusahaan, terkait dengan MSDM, contohnya keputusan kepegawaian dan kegiatan pelatihan akan dipengaruhi oleh seberapa baik keterampilan dan pengalaman dalam perusahaan dan/atau anak perusahaan (Lawler et al., 2010). Secara strategis MSDM memiliki implikasi substansial di MNEs. Manajer SDM kemungkinan besar akan diminta untuk memainkan peran penting dalam tata kelola perusahaan, seperti desain, implementasi, dan pemeliharaan kode etik perusahaan. Bagi MNE yang mencari integrasi tingkat tinggi di dunia, faktor untuk dapat memfasilitasi pengembangan pola pikir global dan meningkatkan kinerja perusahaan juga sangat penting. Secara keseluruhan, model yang ditawarkan oleh De Cieri dan Dowling bertujuan untuk membantu dalam fertilisasi silang gagasan untuk mengembangkan teori lebih lanjut dan penelitian empiris dalam MSDM strategis di perusahaan multinasional.

1.5 Konteks yang Mengubah MSDMI

Perusahaan internasional bersaing dalam lingkungan yang semakin kompleks di mana tingkat tantangan dalam melakukan bisnis dapat sangat bervariasi. Perusahaan-perusahaan internasionalisasi mengandalkan orang-orang yang tepat untuk mengelola dan mengoperasikan bisnis mereka termasuk dalam pengelolaan SDM level internasional yang baik yang sesuai dengan konteks di mana mereka terjadi. Kombinasi orang yang tepat dan praktik SDM ini telah menjadi faktor penentu keberhasilan yang konstan dalam usaha bisnis internasional. Penyebab utama kegagalan dalam perusahaan multinasional berasal dari kurangnya pemahaman tentang perbedaan penting dalam mengelola sumber daya manusia, di semua tingkatan termasuk di lingkungan asing. Filsafat dan teknik manajemen tertentu telah terbukti berhasil di lingkungan domestik: penerapannya dalam lingkungan asing terlalu sering menyebabkan frustrasi, kegagalan dan pencapaian yang rendah. Pertimbangan 'manusia' ini sama pentingnya dengan kriteria keuangan dan pemasaran yang menjadi sandaran begitu banyak keputusan untuk melakukan usaha multinasional. Diharapkan ke depan semakin tinggi apresiasi terhadap dimensi internasional MSDM dapat membantu dalam proses perusahaan untuk bertahan dan berkompetisi di tingkat global.

BAB 2

SUMBER DAYA MANUSIA DI MASA GLOBALISASI

2.1 Pendekatan SDM Internasional

Pengenalan SDM internasional ditandai oleh tiga pendekatan secara umum. Pendekatan pertama; menekankan manajemen lintas budaya: dengan melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional. Pendekatan kedua; melihat dari hubungan industrial komparatif dan literatur SDM sebagai upaya menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem SDM di berbagai negara. Pendekatan ketiga; fokus pada aspek-aspek SDM di perusahaan multinasional. Pada bab ini lebih menekankan pada pendekatan ketiga dengan upaya mengeksplorasi implikasi yang dimiliki proses internasionalisasi dalam kebijakan dan aktivitas pengelolaan SDM yang diterapkan di perusahaan multinasional.



Gambar 2.1. Hubungan antar beberapa pendekatan mempelajari MSDM Internasional

Tampak pada Gambar 2.1, terdapat tumpang tindih atau irisan dari ketiga pendekatan ketika seseorang berusaha mengenali dan menyimpulkan terkait realitas operasional di lingkungan bisnis global. Manajemen lintas budaya menjadi penting ketika berhadapan dengan aspek budaya dalam operasional di negara-negara asing, sehingga perlu diperkaya dengan pemahaman konteks budaya pengelolaan SDM dalam konteks negara tuan rumah sebagai tempat induk perusahaan berasal. Sedangkan pada pendekatan b akan lebih dibahas pada hubungan industri internasional dan konteks kelembagaan global dengan literatur dari perbandingan hubungan industrial. Seterusnya buku ini tidak melulu membahas praktik di perusahaan multinasional yang memiliki atau mengendalikan kegiatan bisnis di lebih dari satu negara asing, termasuk di dalamnya terkait perusahaan kecil ataupun perusahaan keluarga, namun juga menghadapi masalah pengelolaan SDM skala internasional.

2.2 Definisi Manajemen SDM Internasional

Umumnya manajemen SDM melibatkan karyawan hanya dalam satu batas nasional. Manajemen SDM domestik mengacu pada satu fungsi organisasi untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusianya secara efektif yang mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Perencanaan sumber daya manusia.
- Penetapan Staf (rekrutmen, seleksi, penempatan).
- Manajemen kinerja.
- Pelatihan dan pengembangan.
- Kompensasi (remunerasi) dan tunjangan.
- Hubungan industri.

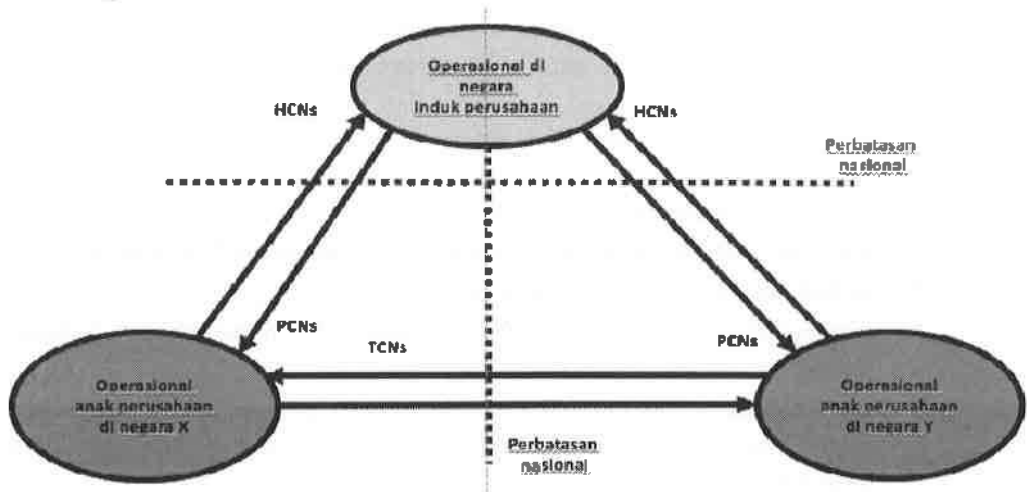
Ketika pengelolaan SDM sudah merambah pada lintas negara dalam operasionalnya, Morgan mengembangkan tiga dimensi dalam mengelola SDM di tingkat internasional, yaitu:

1. Bertambah luasnya kegiatan sumber daya manusia untuk pengadaan, alokasi, dan pemanfaatan (tiga aktivitas luas ini dapat dengan mudah diperluas menjadi enam aktivitas SDM yang tercantum di atas)
2. Terdapat tiga kategori terkait negara-negara yang terlibat dalam kegiatan manajemen SDM internasional:
 - *The host-country* adalah negara tuan rumah di mana cabang perusahaan berada;
 - *The parent-country* adalah negara induk sebagai asal dan tempat kantor pusat perusahaan; dan
 - Negara-negara lain (*the third-country*) yang memungkinkan memiliki sumber tenaga kerja, keuangan, dan input lainnya.
3. Tiga kategori karyawan perusahaan internasional:
 - Karyawan dengan berkewarganegaraan berasal dari negara tuan rumah tempat cabang perusahaan berada (*host-country nationals*-HCN);
 - Karyawan dengan berkewarganegaraan berasal dari negara induk perusahaan berasal (PCN); dan
 - Karyawan dengan berkewarganegaraan berasal dari negara ketiga (TCN).

Kebangsaan karyawan adalah faktor utama dalam menentukan 'kategori' orang tersebut, yang pada gilirannya sering menjadi pendorong utama kompensasi dan kontrak kerja karyawan. Semisal, IBM multinasional AS mempekerjakan warga negara Inggris (HCN) dalam operasi Inggris (lokasi HCN), seringkali mengirim warga AS (PCN) ke negara-negara Asia-Pasifik untuk penugasan, dan dapat mengirim beberapa karyawan Singapura (TCN) untuk penugasan operasional di Cina (lokasi HCN).

Manajemen SDM internasional timbul sebagai interaksi di antara tiga dimensi (operasional SDM, kategori karyawan dan negara-negara yang beroperasi). Secara umum pengelolaan SDM internasional melibatkan kegiatan yang sama

dengan SDM domestik. Manajemen SDM domestik sudah berfokus pada isu-isu pengelolaan keanekaragaman tenaga kerja namun dalam satu konteks nasional, hukum dan budaya. Kemudian apabila ditransfer ke konteks multinasional harus dengan beberapa modifikasi, karena semakin pengelolaannya bersinggungan dengan lintas negara, semakin banyak berurusan dengan tenaga kerja multikultural.



Gambar 2.2. Penugasan Interasional yang menghadirkan ekspatriat

2.3 Apa Itu Ekspatriat?

Seorang ekspatriat adalah seorang karyawan yang sedang bekerja dan tinggal dalam kurun waktu tertentu di negara asing. Terkadang dibedakan dengan istilah *inpatriate* untuk menandakan pemindahan staf dari anak perusahaan ke aktivitas di negara induk (kantor pusat). Terlepas istilah ekspatriat dan inpatriat dan terlepas asal kategorinya (PCN, HCN dan TCN), sepanjang karyawan tersebut ditugaskan ke lain negara di luar negara asalnya umumnya sama-sama disebut ekspatriat atau penerima *international assignment*. Adanya ekspatriat menjadi pembeda yang jelas antara manajemen SDM domestik dan internasional bahwa staf dipindahkan (melalui penugasan internasional) melintasi batas-batas nasional dalam berbagai peran di operasional asing perusahaan internasional.

2.4 MSDM Internasional

Terlepas kegiatan MSDM yang dilakukan, kompleksitas operasional di negara yang berbeda dan mempekerjakan karyawan dengan kategori nasional yang berbeda adalah kunci yang membedakan MSDM domestik dan internasional. Kompleksitas SDM internasional dapat dikaitkan dengan enam faktor:

1. Lebih banyak kegiatan SDM.

Untuk beroperasi di lingkungan internasional, departemen sumber daya manusia harus memperluas sejumlah kegiatan yang sebelumnya tidak diperlukan di lingkungan domestik. Contoh kegiatan internasional yang diperlukan adalah:

- a. Perpajakan internasional;
Orang asing dikenai pajak internasional, dan seringkali memiliki dua kali kewajiban pajak negara asal mereka dan negara tuan rumah. Maka kebijakan penyetaraan pajak harus dirancang untuk memastikan bahwa tidak ada insentif atau disinsentif pajak yang terkait dengan penugasan internasional tertentu. Administrasi kebijakan penyetaraan pajak diperumit adanya variasi dalam undang-undang perpajakan di seluruh negara tuan rumah dan kemungkinan jeda waktu antara selesainya penugasan orang asing dan penyelesaian kewajiban pajak domestik dan internasional. Banyak MNEs memerlukan layanan perusahaan akuntansi utama untuk saran perpajakan internasional.
- b. Relokasi dan orientasi internasional;
Relokasi dan orientasi internasional melibatkan kegiatan-kegiatan berikut:
- pelatihan sebelum keberangkatan;
 - menyediakan rincian imigrasi, informasi perumahan, belanja, perawatan medis, rekreasi dan sekolah;
 - menyelesaikan rincian kompensasi seperti pengiriman gaji ke luar negeri, penentuan berbagai tunjangan luar negeri dan perlakuan perpajakan.
 - Mempersiapkan ekspatriat kembali ke negara asal setelah penugasan
- c. Layanan administrasi untuk ekspatriat;
Menyediakan layanan ini seringkali merupakan kegiatan yang memakan waktu dan kompleks karena kebijakan dan prosedur tidak selalu jelas dan dapat bertentangan dengan kondisi setempat. Pertanyaan etis dapat muncul ketika praktik yang sah dan diterima di negara tuan rumah mungkin paling tidak etis dan paling buruk ilegal di negara asal. Misalnya, suatu situasi dapat muncul di mana negara tuan rumah memerlukan tes AIDS untuk izin kerja bagi seorang karyawan yang perusahaan induknya berkantor pusat di AS, di mana tes AIDS terkait ketenagakerjaan tetap menjadi masalah kontroversi. Bagaimana manajer SDM perusahaan menangani calon karyawan asing yang menolak memenuhi persyaratan ini untuk tes AIDS dan afiliasi luar negeri yang membutuhkan layanan spesialis ekspatriat dari kantor pusat? Masalah-masalah ini menambah kompleksitas penyediaan layanan administrasi untuk ekspatriat.
- d. Hubungan tuan rumah-pemerintah;
Hubungan tuan rumah-pemerintah merupakan kegiatan penting bagi departemen SDM di MNE, khususnya di negara-negara berkembang di mana izin kerja dan sertifikat penting lainnya sering lebih mudah diperoleh ketika hubungan pribadi ada antara pejabat pemerintah terkait dan manajer multinasional. Menjaga hubungan seperti itu membantu menyelesaikan potensi masalah yang dapat disebabkan oleh kelayakan ambigu dan/atau kriteria kepatuhan untuk dokumentasi seperti izin kerja. Namun, perusahaan multinasional yang berbasis di AS harus berhati-hati dalam cara mereka berurusan dengan pejabat pemerintah terkait, seperti pembayaran

atau pembayaran dalam bentuk barang, seperti pengunjung dan hadiah, dapat melanggar Undang-Undang Praktik Korupsi Asing AS (FCPA).

e. Layanan terjemahan bahasa.

Ketentuan layanan terjemahan bahasa untuk korespondensi internal dan eksternal adalah kegiatan internasional tambahan untuk departemen SDM. Jika departemen SDM adalah pengguna utama layanan terjemahan bahasa, peran grup terjemahan ini sering diperluas untuk menyediakan layanan terjemahan ke semua departemen operasi asing dalam MNE.

2. Kebutuhan akan perspektif yang lebih luas.

Manajer sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan domestik umumnya mengelola program untuk sekelompok karyawan nasional tunggal yang dicakup oleh kebijakan kompensasi yang sama dan dikenakan pajak oleh satu pemerintah nasional. Sedangkan manajer SDM yang bekerja di lingkungan internasional menghadapi masalah merancang dan mengelola program untuk lebih dari satu kelompok karyawan nasional (misalnya karyawan PCN, HCN, dan TCN yang dapat bekerja bersama di Zurich di kantor pusat regional Eropa yang berbasis di AS), sehingga perlu mengambil pandangan yang lebih luas terkait kebijakan internasional. Misalnya, perspektif yang lebih luas, tentang tunjangan ekspatriat akan mendukung pandangan bahwa semua karyawan ekspatriat, terlepas dari kebangsaan harus menerima layanan asing atau premi ekspatriat ketika bekerja di lokasi asing. Namun beberapa MNE yang secara rutin membayar premi kepada karyawan PCN pada penugasan di luar negeri (bahkan jika penugasannya ke lokasi yang diinginkan) enggan membayar premi kepada warga negara asing yang ditugaskan di negara asal perusahaan. Kebijakan seperti itu mengukuhkan persepsi umum dari banyak karyawan HCN dan TCN bahwa karyawan PCN (khususnya PCN AS dan Eropa) diberi perlakuan istimewa.

3. Lebih banyak keterlibatan dalam kehidupan pribadi karyawan.

Tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan diperlukan untuk pemilihan, pelatihan, dan manajemen yang efektif bagi karyawan PCN dan TCN. Departemen SDM atau profesional SDM perlu memastikan bahwa karyawan asing memahami pengaturan perumahan, perawatan kesehatan, dan semua aspek dari paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan (tunjangan hidup, premi, pajak, dan sebagainya). Banyak MNE memiliki bagian section Layanan SDM Internasional yang mengoordinasikan administrasi program-program di atas dan menyediakan layanan untuk PCN dan TCN, seperti menangani perbankan, investasi, penyewaan rumah saat bertugas, mengoordinasi kunjungan rumah dan repatriasi akhir.

Dalam pengaturan domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga karyawan relatif terbatas dan tidak boleh melampaui memberikan manfaat karyawan seperti perlindungan asuransi kesehatan untuk anggota keluarga yang memenuhi syarat dan beberapa bantuan dalam memindahkan karyawan dan anggota keluarga. Namun, dalam pengaturan internasional,

departemen SDM harus lebih terlibat untuk memberikan tingkat dukungan yang diperlukan dan perlu mengetahui lebih banyak tentang kehidupan pribadi karyawan. Sebagai contoh, beberapa pemerintah nasional memerlukan penyajian akta nikah sebelum memberikan visa untuk pasangan yang menyertainya. Dengan demikian, status perkawinan bisa menjadi aspek dari proses seleksi, terlepas dari niat terbaik MNE untuk menghindari penggunaan kriteria seleksi yang berpotensi diskriminatif. Dalam situasi seperti itu, departemen SDM harus memberi tahu semua kandidat yang dipertimbangkan untuk posisi persyaratan visa negara tuan rumah sehubungan dengan status perkawinan dan memungkinkan kandidat untuk memutuskan apakah mereka ingin tetap dalam proses seleksi. Selain menyediakan perumahan dan sekolah yang sesuai di lokasi penugasan, departemen SDM mungkin juga perlu membantu anak-anak yang ditempatkan di sekolah berasrama di negara asal - sebuah situasi yang jarang terjadi di Amerika Serikat tetapi relatif umum di banyak negara lain, khususnya bekas koloni Inggris seperti Singapura, Hong Kong, Australia dan Selandia Baru dan di Eropa. Di lokasi penugasan yang lebih terpencil atau kurang, departemen SDM mungkin diminta untuk mengembangkan, dan bahkan menjalankan, program rekreasi. Untuk penugasan domestik, sebagian besar masalah ini tidak akan muncul atau akan dilihat sebagai tanggung jawab karyawan daripada departemen SDM. Dalam arti tertentu 'kontrak psikologis' sekarang antara MNE dan seluruh keluarga langsung dari penerima hak internasional.

4. Perubahan dalam penekanan karena campuran tenaga kerja ekspatriat dan penduduk setempat bervariasi.
Ketika operasi asing menjadi matang, penekanan pada berbagai kegiatan sumber daya manusia berubah. Sebagai contoh, ketika kebutuhan untuk PCN dan TCN menurun, penduduk lokal yang lebih terlatih tersedia, sumber daya yang sebelumnya dialokasikan untuk bidang-bidang seperti perpajakan orang asing, relokasi dan orientasi dialihkan ke kegiatan-kegiatan seperti pemilihan staf lokal, pelatihan dan pengembangan manajemen. Kegiatan yang terakhir mungkin memerlukan pembentukan program untuk membawa staf lokal berpotensi tinggi ke kantor pusat perusahaan untuk tugas pengembangan. Kebutuhan untuk mengubah penekanan dalam operasi SDM sebagai anak perusahaan asing menjadi matang jelas merupakan faktor yang akan memperluas tanggung jawab kegiatan SDM lokal seperti perencanaan sumber daya manusia, kepegawaian, pelatihan dan pengembangan dan kompensasi.
5. Paparan risiko
Seringkali konsekuensi manusia dan finansial dari kegagalan di arena internasional lebih parah daripada dalam bisnis domestik. Sebagai contoh, ketika kita membahas topik ini secara lebih rinci di Bab 5, kegagalan ekspatriat (pengembalian prematur seorang ekspatriat dari penugasan internasional) dan kinerjanya rendah sementara pada penugasan internasional merupakan masalah yang berpotensi menimbulkan biaya tinggi untuk MNE. Biaya langsung

kegagalan (gaji, biaya pelatihan, biaya perjalanan dan biaya relokasi) kepada perusahaan induk mungkin setinggi tiga kali gaji domestik ditambah biaya relokasi, tergantung pada nilai tukar mata uang dan lokasi penugasan. Biaya tidak langsung seperti kehilangan pangsa pasar asing dan kerusakan pada hubungan utama negara tuan rumah mungkin cukup besar.

Aspek lain dari paparan risiko yang relevan dengan MSDMI adalah terorisme, khususnya sejak serangan World Trade Center di New York pada tahun 2001. Sebagian besar MNE besar sekarang harus mempertimbangkan risiko politik dan terorisme ketika merencanakan pertemuan dan penugasan internasional dan pengeluaran untuk perlindungan terhadap terorisme. meningkat. Terorisme juga jelas berdampak pada cara karyawan menilai lokasi penugasan internasional yang potensial. Departemen SDM mungkin juga perlu merancang prosedur evakuasi darurat untuk lokasi penugasan yang sangat tidak stabil yang tunduk pada kekerasan politik atau terorisme, wabah atau pandemi seperti kejadian luar biasa demam berdarah, sindrom pernafasan akut yang parah (SARS), viros korona (COVID-19) dan flu burung.

6. Pengaruh eksternal yang lebih luas.

Faktor eksternal utama yang memengaruhi MSDMI adalah jenis pemerintahan, keadaan ekonomi, dan praktik bisnis yang diterima secara umum di masing-masing dari berbagai negara tuan rumah tempat MNE beroperasi. Pemerintah tuan rumah dapat, misalnya, menentukan prosedur perekrutan, seperti yang telah terjadi hingga saat ini di Malaysia. Pemerintah Malaysia selama tahun 1970-an memperkenalkan persyaratan bahwa perusahaan asing mematuhi serangkaian aturan tindakan afirmatif yang dirancang untuk memberikan kesempatan kerja tambahan bagi kelompok etnis asli Melayu yang merupakan mayoritas penduduk Malaysia tetapi cenderung kurang terwakili dalam kelompok kerja atau kelas profesional. Berbagai statistik yang menunjukkan tingkat ketenagakerjaan Melayu asli di seluruh perusahaan (terutama di tingkat manajemen menengah dan senior) diminta untuk diteruskan ke departemen pemerintah terkait. Banyak investor asing menganggap persyaratan ini sebagai alasan utama untuk keluhan tentang birokrasi dan ketidakfleksibelan sehubungan dengan janji tindakan afirmatif yang dirasakan pada tingkat manajemen di Malaysia dan keluhan ini merupakan salah satu alasan signifikan untuk revisi selanjutnya dari persyaratan ini.

Di negara-negara maju, tenaga kerja lebih mahal dan terorganisir lebih baik daripada di negara-negara kurang berkembang dan pemerintah memerlukan kepatuhan dengan pedoman tentang masalah-masalah seperti hubungan kerja, perpajakan dan kesehatan dan keselamatan. Faktor-faktor ini membentuk aktivitas manajer SDM anak perusahaan hingga taraf tertentu. Di negara-negara yang kurang berkembang, tenaga kerja cenderung lebih murah, kurang terorganisir dan peraturan pemerintah kurang menyebar, sehingga faktor-faktor ini membutuhkan waktu lebih sedikit. Manajer SDM anak perusahaan harus menghabiskan lebih banyak waktu, namun, mempelajari dan menafsirkan cara-cara lokal untuk melakukan bisnis dan

kode perilaku umum mengenai kegiatan-kegiatan seperti pemberian hadiah dan pekerjaan anggota keluarga. Kemungkinan juga bahwa manajer SDM anak perusahaan akan menjadi lebih terlibat dalam mengelola manfaat baik yang disediakan atau dibiayai oleh MNE, seperti perumahan, pendidikan dan fasilitas lainnya yang tidak tersedia di ekonomi lokal.

2.5 Variabel yang Mempengaruhi Praktik MSDM Internasional

Banyak perusahaan dari negara maju dengan pengalaman terbatas dalam bisnis internasional meremehkan kompleksitas yang terlibat dalam operasional di cabang perusahaan terutama di negara berkembang. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa kegagalan bisnis di arena internasional sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia yang buruk. Selain kompleksitas, ada empat variabel lain yang mempengaruhi praktik pengelolaan SDM internasional:

1. Budaya Lingkungan.

Terdapat pembahasan terperinci terkait konteks budaya MSDM internasional di bab berikutnya. Secara singkat terdapat banyak definisi budaya, tetapi istilah ini biasanya digunakan untuk menggambarkan proses pembentukan dari waktu ke waktu. Proses ini menghasilkan stabilitas relatif, yang mencerminkan struktur pengetahuan bersama yang melemahkan (yaitu mengurangi) variabilitas dalam nilai-nilai, norma perilaku dan pola perilaku. Karakteristik budaya yang penting adalah proses yang sangat halus sehingga terdapat proses yang tidak disadari dapat menghubungkan antara nilai, sikap, dan perilaku. Seseorang biasanya harus dihadapkan dengan budaya yang berbeda untuk sepenuhnya menghargai efek ini. Siapa pun yang bepergian ke luar negeri, mungkin mengalami kejutan budaya - sebuah fenomena yang dialami oleh orang-orang yang bergerak melintasi budaya. Baik sebagai turis atau bisnis, mengalami situasi yang menunjukkan perbedaan budaya dalam bahasa, makanan, pakaian, kebersihan, dan sikap terhadap waktu. Sementara bagi para petualang dapat menganggap perbedaan-perbedaan ini sebagai hal yang menyenangkan, namun bagi orang-orang yang dituntut untuk tinggal dan bekerja di negara baru, perbedaan-perbedaan itu terbukti sulit dilakukan. Lingkungan baru memungkinkan juga membutuhkan banyak penyesuaian dalam waktu yang relatif singkat, menantang kerangka referensi orang sedemikian rupa sehingga rasa diri mereka mulai mempertanyakan masalah kebangsaan (terdapat kasus naturalisasi). Orang, pada dasarnya, mengalami reaksi kejutan terhadap pengalaman budaya baru yang menyebabkan disorientasi psikologis karena mereka salah paham atau tidak mengenali isyarat penting. Guncangan budaya dapat menyebabkan perasaan negatif tentang negara tuan rumah dan rakyatnya dan kerinduan untuk kembali ke rumah.

2. Industri di mana perusahaan multinasional terutama terlibat.

Porter menunjukkan bahwa industri di mana MNE terlibat adalah sangat penting karena pola persaingan internasional sangat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya. Di satu ujung kontinum kompetisi internasional adalah

industri multidomestik, di mana kompetisi di masing-masing negara pada dasarnya independen dari kompetisi di negara lain. Contoh tradisional termasuk ritel, distribusi dan asuransi. Di ujung lain dari kontinum adalah industri global, di mana posisi kompetitif suatu perusahaan di satu negara secara signifikan dipengaruhi oleh posisinya di negara lain. Contohnya termasuk pesawat komersial, semikonduktor dan mesin fotokopi. Perbedaan utama antara industri multidomestik dan industri global dijelaskan oleh Porter sebagai berikut: "Industri global bukan hanya kumpulan industri dalam negeri tetapi serangkaian industri dalam negeri yang saling terkait di mana para pesaing bersaing satu sama lain dengan basis yang benar-benar mendunia." Dalam industri multidomestik, strategi internasional runtuh menjadi serangkaian strategi domestik. Masalah-masalah yang unik secara internasional berkisar pada bagaimana melakukan bisnis di luar negeri, bagaimana memilih negara yang baik untuk bersaing (atau menilai risiko negara), dan mekanisme untuk mencapai transfer pengetahuan satu kali. Ini adalah pertanyaan yang relatif berkembang baik dalam literatur. Namun, dalam industri global, mengelola kegiatan internasional seperti portofolio akan merusak kemungkinan mencapai keunggulan kompetitif. Dalam industri global, suatu perusahaan harus dengan cara tertentu mengintegrasikan kegiatannya di seluruh dunia untuk menangkap hubungan antar negara.

Peran fungsi MSDM dalam industri multidomestik dan global dapat dianalisis dengan menggunakan model rantai nilai Porter. Dalam model Porter, MSDM dipandang sebagai salah satu dari empat kegiatan pendukung untuk lima kegiatan utama perusahaan. Karena sumber daya manusia terlibat dalam setiap kegiatan primer dan dukungan, fungsi MSDM dipandang sebagai memotong seluruh rantai nilai perusahaan. Jika perusahaan berada dalam industri multidomestik, peran departemen SDM kemungkinan besar akan lebih bersifat domestik dalam struktur dan orientasi. Terkadang terdapat permintaan besar untuk layanan internasional dari fungsi MSDM (misalnya, ketika pabrik atau kantor baru didirikan di lokasi asing dan kebutuhan untuk karyawan asing muncul), tetapi kegiatan ini tidak akan menjadi penting, di antara banyak opsi dari layanan ini dapat diberikan melalui konsultan dan atau karyawan sementara. Peran utama untuk fungsi MSDM adalah untuk mendukung kegiatan utama perusahaan di setiap pasar domestik untuk mencapai keunggulan kompetitif baik melalui biaya/efisiensi atau diferensiasi produk/layanan.

Namun, jika perusahaan multinasional berada dalam industri global, 'keharusan untuk koordinasi' yang dijelaskan oleh Porter akan membutuhkan fungsi SDM yang terstruktur untuk memberikan dukungan internasional yang diperlukan oleh kegiatan utama MNE. Kebutuhan untuk mengembangkan koordinasi menimbulkan masalah kompleks untuk perusahaan multinasional mana pun. Untuk membangun, memelihara, dan mengembangkan identitas korporat mereka, organisasi multinasional perlu mengupayakan konsistensi dalam cara mereka mengelola orang berdasarkan basis dunia. Namun, dan agar efektif secara lokal, mereka juga perlu menyesuaikan cara-cara itu dengan

persyaratan budaya spesifik dari masyarakat yang berbeda. Sementara sifat global bisnis dapat menuntut peningkatan konsistensi, beragam lingkungan budaya mungkin menyerukan diferensiasi. Laurent mengusulkan bahwa konsepsi manajemen sumber daya manusia yang benar-benar internasional akan memerlukan langkah-langkah berikut:

- a. Pengakuan eksplisit oleh organisasi induk bahwa caranya sendiri yang unik dalam mengelola sumber daya manusia mencerminkan beberapa asumsi dan nilai-nilai budaya rumah mereka.
- b. Pengakuan eksplisit oleh organisasi induk bahwa cara-caranya yang unik tidak secara universal lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain tetapi berbeda dan cenderung menunjukkan kekuatan dan kelemahan, khususnya di luar negeri.
- c. Pengakuan eksplisit oleh organisasi induk bahwa anak perusahaan asingnya mungkin memiliki cara lain yang disukai untuk mengelola orang yang secara intrinsik tidak lebih baik atau lebih buruk, tetapi mungkin bisa lebih efektif secara lokal.
- d. Ketersediaan dari kantor pusat untuk tidak hanya mengakui perbedaan budaya, tetapi juga untuk mengambil langkah-langkah aktif agar dapat didiskusikan dan karenanya dapat digunakan.
- e. Membangun kepercayaan yang tulus oleh semua pihak yang terlibat bahwa cara yang lebih kreatif dan efektif untuk mengelola orang dapat dikembangkan sebagai hasil dari pembelajaran lintas budaya.

Kelima konsep MSDM tersebut di atas lebih banyak berhubungan dengan kondisi pikiran dan pola pikir daripada dengan perilaku. Dengan demikian, proses ini hanya dapat difasilitasi dan harus mewakili misi utama dari eksekutif yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia internasional. Gagasan bahwa dengan mengambil langkah-langkah sebelumnya, sebuah MNE yang berusaha menerapkan strategi global melalui koordinasi kegiatan akan lebih mampu mengatasi kesulitan dan perubahan yang melekat dalam strategi itu. Sehingga sekarang ini semakin banyak perusahaan multinasional mengambil pendekatan yang lebih strategis untuk peran MSDM dalam proses transfer staf dan program pelatihan untuk membantu koordinasi kegiatan.

3. Tingkat ketergantungan perusahaan multinasional pada pasar domestik negara asalnya.

Karena bisnis internasional melibatkan interaksi dan pergerakan orang melintasi batas-batas negara, penghargaan terhadap perbedaan budaya menjadi penting. Penelitian terhadap aspek-aspek interaksi telah membantu memajukan pemahaman tentang lingkungan budaya sebagai variabel penting yang memoderasi perbedaan antara MSDM domestik dan internasional. Penelitian lintas dan komparatif budaya mencoba mengeksplorasi dan menjelaskan persamaan dan perbedaan, memiliki permasalahan tersendiri. Masalah utama adalah bahwa ada sedikit kesepakatan tentang definisi budaya yang tepat atau

operasionalisasi konsep ini. Bagi banyak peneliti, budaya telah menjadi variabel omnibus, mewakili berbagai faktor sosial, historis, ekonomi dan politik yang digunakan untuk menjelaskan persamaan atau ketidaksamaan dalam hasil penelitian. Budaya seringkali hanya berfungsi sebagai sinonim untuk negara tanpa landasan konseptual lebih lanjut. Akibatnya, perbedaan nasional yang ditemukan dalam karakteristik organisasi atau anggotanya telah ditafsirkan sebagai perbedaan budaya. Untuk mengurangi kesulitan ini, budaya perlu didefinisikan sebagai apriori daripada post hoc dan tidak boleh diasumsikan bahwa perbedaan nasional harus mewakili perbedaan budaya.

4. Memperluas Kemampuan MNE di Pasar Domestik (negara asal)
Seringkali faktor yang memengaruhi perilaku MNE dan hasil praktik SDM adalah tingkat ketergantungan perusahaan multinasional pada pasar domestik negara asalnya. Sering diasumsikan bahwa perspektif pasar global akan dominan dalam budaya dan pemikiran perusahaan. Kenyataannya tingkat ketergantungan multinasional pada negara domestik juga sangat penting. Bagi banyak perusahaan, pasar domestik negara asal MNE adalah pendorong utama untuk mencari pasar internasional baru. Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Perdagangan dan Pembangunan (UNCTAD) dalam survei tahunan investasi langsung asing menghitung apa yang disebutnya sebagai indeks transnasionalitas, yang merupakan rata-rata aset terhadap total aset; penjualan asing ke total penjualan; dan pekerjaan asing ke total pekerjaan. Di ASEAN khususnya, perusahaan Golden Agri-Res. Ltd yang berdomisili di Singapura memiliki TNI sebesar 100%, yang bermakna bahwa tidak ada satu pun pegawai yang berkewarganegaraan Singapura yang meskipun dibandingkan Petronas penjualannya tertinggi (76%) dari penjualan asing namun memiliki karyawan asing sebanyak 39,1% dari total karyawan. seperti pada tabel 2.1. Disusul dengan peringkat ketiga oleh Olam Int'l Ltd yang berdomisili di Thailand dari sisi TNI sebanyak 97,7% nya merupakan ekspatriat dan separuh lebih penjualannya di dapatkan di pasar asing.

Pasar domestik yang besar juga akan memengaruhi sikap manajer senior terhadap aktivitas internasional mereka dan akan menghasilkan sejumlah besar manajer dengan basis pengalaman yang sebagian besar atau bahkan hanya pengalaman pasar domestik. Seperti dikemukakan oleh Van Den Bulke dan rekan-rekannya dalam studi tentang peran negara-negara kecil dalam ekonomi global. Sebagaimana telah dicatat, perusahaan multinasional di Singapura dengan geografis dan sumber daya alam yang lebih sedikit juga menikmati keuntungan dari posisi dominan di pasar ASEAN yang sangat besar secara penjualannya.

Tabel 2.1. Perusahaan MNE di ASEAN dilihat dari Aset, Penjualan dan Karyawan Asing 2014

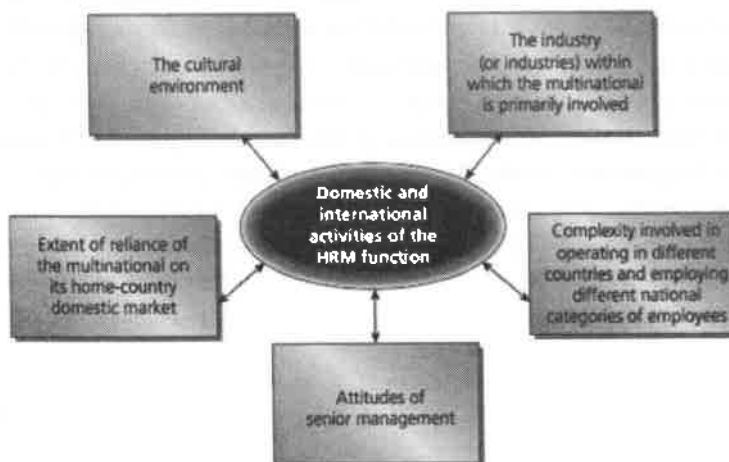
(\$ billion, number of employees)

Rank by FA	Corporation	Home	Industry	Assets		Sales		Employment		TNI (%)
				For.	Total	For.	Total	For.	Total	
6	Petronas	MY	Mining, quarrying, petrol	45.6	153.8	76.7	100.6	5,790	50,949	39.1
19	Singtel	SG	Telecommunications	23.9	30.6	8.4	13.4	12,596	23,000	65.3
21	Wilmar Int'l	SG	Food & beverages	23.7	43.6	33.1	43.1	3,680	92,000	45.0
30	CapitaLand Ltd.	SG	Construction	18.4	33.4	1.4	3.1	7,455	8,520	62.7
33	Genting Bhd.	MY	Hotels and restaurants	17.3	21.0	3.5	5.6	45,061	60,000	73.3
42	YTL Corp. Bhd.	MY	Construction	15.0	19.0	4.3	5.9	8,540	12,000	73.9
43	Keppel Corp. Ltd.	SG	Other transpo Eqpt	14.7	21.9	2.4	8.1	25,338	43,157	52.0
44	Golden Agri-Res. (td.	SG	Food & beverages	14.7	14.7	7.6	7.6	50,000	50,000	100.0
54	Axiata Group Bhd.	MY	Telecommunications	11.5	14.1	3.4	5.7	21,250	25,000	47.8
56	Flextronics Int'l Ltd.	SG	Electronic components	10.6	11.7	25.6	26.1	146,507	150,000	81.1
64	San Miguel Corp.	PH	Food & beverages	10.2	27.2	2.1	17.7	2,879	18,538	71.2
67	Broadcom Ltd.	SG	Electronic components	10.0	10.5	4.1	4.3	7,500	8,400	27.8
82	Olam Int'l Ltd.	SG	Food & beverages	7.4	13.1	9.0	15.4	13,800	23,000	97.7
83	Sime Darby Bhd.	MY	Wholesale Trade	7.3	15.9	9.3	13.6	26,324	103,507	48.0
85	Banpu Public Co. Ltd.	TH	Mining, quarrying, petrol	6.8	6.9	2.9	3.1	6,115	6,185	92.6
90	City Dev'ts Ltd.	SG	Real Estate	6.2	14.9	1.2	3.0	22,077	22,477	84.8
95	Sembcorp Ind. Ltd.	SG	Electricity, gas and water	5.7	13.0	4.6	8.6	3,515	8,000	60.8

SOURCE: UNCTAD, WORLD INVESTMENT REPORT 2016, ANNEX TABLE 25: THE TOP 100 NON-FINANCIAL MNEs FROM DEVELOPING AND TRANSITION ECONOMIES, 2014

5. Sikap manajemen senior.

Poin yang dibuat oleh Laurent sebelumnya dalam bab ini bahwa beberapa perubahan yang diperlukan untuk benar-benar menginternasionalkan fungsi SDM 'lebih berkaitan dengan keadaan pikiran dan pola pikir daripada dengan perilaku' menggambarkan pentingnya variabel akhir yang mungkin memoderasi perbedaan antara internasional dan internasional. MSDM domestik: sikap manajemen senior terhadap operasi internasional. Sangat mungkin bahwa jika manajemen senior tidak memiliki orientasi internasional yang kuat, pentingnya operasi internasional mungkin terlalu ditekankan (atau bahkan mungkin diabaikan) dalam hal tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam situasi seperti itu, manajer mungkin cenderung berfokus pada masalah domestik dan meminimalkan perbedaan antara lingkungan internasional dan domestik.



Gambar 2.3. Model Aktivitas Fungsi SDM di level Domestik dan Internasional

Tidak mengherankan, manajer senior dengan sedikit pengalaman internasional (dan karier yang berhasil dibangun di atas pengalaman domestik) dapat berasumsi bahwa ada banyak kemampuan transfer antara praktik MSDM domestik dan internasional. Kegagalan untuk mengenali perbedaan dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan asing - terlepas dari apakah itu karena etnosentrisme, informasi yang tidak memadai, atau kurangnya perspektif internasional - sering mengakibatkan kesulitan besar dalam operasi internasional. Tantangan bagi manajer SDM perusahaan yang ingin berkontribusi pada internasionalisasi perusahaan mereka adalah bekerja dengan manajemen puncak dalam membina 'pola pikir global' yang diinginkan. Tujuan ini tentu saja memerlukan manajer SDM yang mampu berpikir secara global dan merumuskan serta mengimplementasikan kebijakan SDM yang memfasilitasi pengembangan staf yang berorientasi global. Bersama dengan kompleksitas yang terlibat dalam operasi di berbagai negara, kelima variabel ini membentuk model yang menjelaskan perbedaan antara MSDM domestik dan internasional (lihat Gambar 2.3).

2.6 Kesadaran Budaya dan Peran Manajer SDM Internasional

Secara umum ditemui bahwa sikap dan perilaku yang tidak peka secara budaya berasal dari ketidaktahuan atau dari kepercayaan yang keliru ('cara saya yang terbaik', atau 'apa yang bekerja di rumah akan bekerja di sini') tidak hanya tidak pantas tetapi juga dapat terlalu sering berkontribusi pada kegagalan bisnis internasional. Oleh karena itu, kesadaran akan perbedaan budaya sangat penting bagi manajer SDM di kantor pusat perusahaan maupun di anak perusahaan di negara cabang.

Aktivitas seperti merekrut, mempromosikan, memberi penghargaan, dan pemberhentian akan ditentukan oleh konteks hukum dan praktik negara tuan rumah dan biasanya didasarkan pada sistem nilai yang relevan dengan budaya negara itu. Suatu perusahaan dapat memutuskan untuk mengepalai operasi baru di luar negeri dengan seorang manajer umum ekspatriat tetapi menunjuk sebagai manajer departemen SDM setempat, seseorang yang akrab dengan praktik-praktik SDM negara tuan rumah. Pendekatan kebijakan khusus ini dapat membantu dalam menghindari masalah tetapi masih dapat menyebabkan dilema bagi manajer senior. Misalnya, di sejumlah negara berkembang (Indonesia adalah salah satu contohnya) manajer lokal diharapkan (yaitu ada kewajiban yang dirasakan) untuk mempekerjakan keluarga besar mereka jika mereka berada dalam posisi untuk melakukannya. Ini dapat mengarah pada situasi di mana orang dipekerjakan yang tidak memiliki kompetensi teknis yang diperlukan. Walaupun hal ini dapat dilihat sebagai contoh sukses adaptasi dengan harapan dan kebiasaan setempat, dari perspektif Barat praktik ini akan dipandang sebagai nepotisme, praktik negatif yang tidak dalam kepentingan terbaik perusahaan karena orang-orang terbaik belum dipekerjakan. Untuk pekerjaan. Mengatasi perbedaan budaya, dan mengenali bagaimana dan kapan perbedaan ini relevan, merupakan tantangan konstan bagi perusahaan internasional. Membantu mempersiapkan orang yang ditugasi dan

keluarga mereka untuk bekerja dan tinggal di lingkungan budaya baru telah menjadi kegiatan utama bagi departemen SDM di perusahaan multinasional yang menghargai (atau dipaksa, melalui pengalaman, untuk menghargai) dampak budaya tersebut. lingkungan dapat memiliki kinerja dan kesejahteraan staf.

Ringkasan

Berikut gambaran singkat tentang bab ini, yaitu:

- Mendefinisikan istilah-istilah kunci dalam MSDM internasional dan membedakan dengan praktik MSDM pada umumnya
- Memperkenalkan masalah yang signifikan secara historis dalam manajemen penugasan ekspatriat dan meninjau evolusi penugasan ini untuk mencerminkan peningkatan keragaman sehubungan dengan apa yang merupakan pekerjaan internasional dan jenis dan panjang penugasan internasional.
- Menguraikan perbedaan antara manajemen sumber daya manusia domestik dan internasional dengan melihat enam faktor yang membedakan SDM internasional dan domestik (lebih banyak aktivitas SDM; kebutuhan akan perspektif yang lebih luas; lebih banyak keterlibatan dalam kehidupan pribadi karyawan; perubahan penekanan sebagai campuran tenaga kerja dari ekspatriat dan lokal bervariasi, paparan risiko, dan lebih banyak pengaruh eksternal) dan merinci model yang merangkum variabel-variabel yang memoderasi perbedaan-perbedaan ini.
- Menyajikan kompleksitas MSDM internasional, meningkatnya potensi tantangan terhadap praktik MSDM yang ada dan model saat ini, dan meningkatnya kesadaran akan sejumlah besar pilihan dalam praktik MSDM internasional karena meningkatnya transparansi dan difusi yang lebih cepat dan lebih rinci dari praktik-praktik ini di seluruh unit organisasi dan perusahaan.

Pertanyaan Diskusi

1. Apa persamaan dan perbedaan utama antara MSDM domestik dan internasional?
2. Jelaskan istilah berikut ini: MSDM internasional, PCN, HCN, dan TCN.
3. Diskusikan dua kegiatan SDM di mana perusahaan multinasional harus terlibat, namun tidak diperlukan dalam lingkungan domestik.
4. Mengapa tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan tak terhindarkan dalam banyak kegiatan MSDM internasional?
5. Diskusikan setidaknya dua variabel yang memoderasi perbedaan antara praktik SDM domestik dan internasional.

BAB 3

KONTEKS ORGANISASI

Praktek, kebijakan, dan proses pengelolaan sumber daya manusia tertanam dalam strategi, struktur, dan konteks teknologi dari perusahaan multinasional. Fokus pembahasan dalam kajian ini adalah hubungan antara faktor-faktor organisasional, kebijakan-kebijakan manajemen, dan konsekuensinya terhadap sumber daya manusia. Lebih lanjut adalah bagaimana internasionalisasi sebuah perusahaan mengatasi permintaan terhadap sumber daya manusia dari berbagai operasi-operasi asing yang menentukan kemampuannya untuk mengeksekusi strategi ekspansi yang dipilih. Penelitian terdahulu di Finlandia menyarankan bahwa kebijakan-kebijakan personal harus menjadi acuan dibandingkan mengikuti keputusan-keputusan operasi internasional. Namun dapat muncul pendapat lain bahwa sebagian besar perusahaan mengikuti pendekatan yang berbeda, yaitu mengikuti strategi dorongan pasar. Pada materi ini akan dibahas dua kekuatan kembar dari standarisasi dan lokalisasi, dan mengikuti pola perusahaan domestik yang berkembang kedalam bentuk global dan mengilustrasikan bagaimana fungsi manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh pengelolaan proses internasionalisasi itu sendiri.

3.1 Praktik Standarisasi dan Lokalisasi

Pada dasarnya standarisasi global mengacu pada kebutuhan global perusahaan multinasional, seperti strategi dan struktur, budaya perusahaan, ukuran perusahaan dan kedewasaan. Sedangkan lokalisasi yang mengacu pada konteks negara tuan rumah terdiri dari lingkungan budaya, lingkungan perusahaan, ukuran perusahaan dan kedewasaan. Lokalisasi yang mengacu pada afiliasi lokal meliputi mode operasional dan peran anak cabang perusahaan. Ekspatriat sering digunakan untuk mengawasi kesuksesan implementasi kesesuaian praktek-praktek kerja. Pada beberapa kasus, namun, manajemen multinasional menempatkan ekspatriat dengan staf lokal, dengan harapan bahwa praktek-praktek kerja akan tetap berjalan sesuai yang telah direncanakan. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa perilaku yang sesuai telah ditanamkan pada tenaga kerja lokal melalui program pelatihan dan praktek rekrutmen, dan cara perusahaan multinasional beroperasi telah diterima oleh staf lokal sesuai cara yang telah ditentukan. Dalam cara ini, budaya perusahaan multinasional akan beroperasi secara perlahan sebagai mekanisme kontrol informal – pengganti pengawasan langsung.

Bagaimanapun juga, hal ini akan tergantung pada daya penerimaan dari tenaga kerja lokal untuk mengikuti norma perilaku perusahaan, efektivitas ekspatriat sebagai agen dari sosialisasi dan apakah pertimbangan biaya mempengaruhi perusahaan multinasional untuk melokalkan manajemen sebelum waktunya. Disinilah peran dari aktivitas manajemen sumber daya manusia yang sesuai sangat

dibutuhkan. Tujuan dari standarisasi global praktek manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai konsistensi dari hal-hal yang telah disebutkan diatas, transparansi, dan pembagian tenaga kerja secara geografis sesuai prinsip dan tujuan bersama. Tujuan dari perhatian pada nilai-nilai lokal adalah untuk menghormati nilai-nilai budaya lokal, tradisi, peraturan atau ketetapan institusional lainnya seperti kebijakan pemerintah dan atau sistem pendidikan mengenai manajemen sumber daya manusia dan praktek kerja. Seperti yang telah dijelaskan diatas, mencoba mengimplementasikan metode dan teknik yang sudah berhasil di satu tempat mungkin saja tidak tepat digunakan di tempat lainnya.

Tantangan dari beberapa perusahaan multinasional adalah menciptakan sebuah sistem yang secara efektif beroperasi pada beberapa negara dengan mengeksploitasi perbedaan-perbedaan lokal dan saling ketergantungan, dan pada saat yang sama mempertahankan konsistensi global. Sebagai contoh, Unilever menggunakan kriteria rekrutmen dan sistem penilaian yang sama untuk seluruh negara, dengan tujuan untuk memastikan jenis perilaku manajerial tertentu pada masing-masing cabang perusahaan. Keseimbangan dari pilihan standarisasi-lokalisasi manajemen sumber daya manusia perusahaan didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti struktur strategi, ukuran perusahaan, dan kedewasaan. Kekuatan dari budaya perusahaan memainkan peranan penting pada sisi standarisasi, sementara kebudayaan dan lingkungan perusahaan yang didalamnya termasuk entitas lokal seperti mode operasional dan peran perusahaan anak cabang, memerankan peran penting pada sisi lokalisasi.

3.2 Faktor Pendorong Standarisasi

Perusahaan multinasional yang besar dengan sejarah perjalanan internasionalnya yang panjang dan operasi lintas batas yang ekstensif, akan melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengejar strategi perusahaan multinasional atau transnasional
- b. Didukung oleh struktur organisasi yang sesuai
- c. Diperkuat dengan berbagai budaya perusahaan seluruh dunia

Secara keseluruhan dalam prakteknya tidak selalu ditemukan bahwa faktor-faktor di atas dijalankan oleh perusahaan multinasional. Budaya perusahaan di seluruh dunia terkadang tidak diperkenalkan oleh para karyawan di seluruh anak cabang perusahaan. Hal ini paling tidak seharusnya menjadi target dari banyak perusahaan yang menghadapi tantangan globalisasi. Pada perusahaan yang sangat terinternasionalisasi, sering ditemukan upaya untuk menstandarisasi praktek-praktek sumber daya manusia pada basis seluruh dunia. Tentunya pendekatan ini tidak sesuai untuk seluruh tenaga kerja, tetapi ditujukan pada sekelompok manajer yang bekerja pada perusahaan lintas batas negara, pada perusahaan induk atau pada lokasi asing.

Contoh yang bagus dari perusahaan multinasional yang berupaya menerapkan praktek kompensasi beerstandar global adalah Schering AG, sebuah perusahaan farmasi Jerman, yang mengenalkan sistem kinerja global untuk manajer

puncak di seluruh dunia. Dalam konteks orientasi strategi baru, Schering mengimplementasikan sistem bonus yang terstandarisasi untuk eksekutif puncak yang ditujukan pada penguatan budaya kinerja pada perusahaan dan memfasilitasi orientasi umum untuk seluruh manajer.

3.3 Faktor Pendorong Lokalisasi

a. Lingkungan Budaya

Budaya nasional telah dijelaskan sebagai variabel moderasi pada sumber daya manusia Internasional. Anggota suatu kelompok atau masyarakat yang berbagi cara hidup yang berbeda akan cenderung memiliki nilai-nilai umum, sikap, dan perilaku yang akan menular setiap waktu secara bertahap, dengan proses yang dinamis. Bukti menunjukkan bahwa budaya memiliki dampak yang penting pada pekerjaan dan praktek manajemen sumber daya manusia.

Dalam mengidentifikasi pengaruh dari budaya terhadap perilaku yang ditampilkan, seperti perbedaan harapan dari hubungan manajer-bawahan dan pengaruhnya pada manajemen kinerja dan proses motivasi. Sedangkan munculnya budaya di mana bekerja lebih didasarkan pada integrasi hubungan personal-sosial memungkinkan memiliki keseimbangan yang lebih tinggi pada balas jasa intrinsik dan ekstrinsik. Beberapa contoh mengindikasikan bahwa efektivitas dari praktek yang terstandarisasi dapat berbeda pada berbagai konteks budaya.

b. Lingkungan Kelembagaan

Perspektif kelembagaan mengindikasikan bahwa tekanan kelembagaan mungkin memiliki pengaruh yang sangat kuat pada praktek sumber daya manusia. Mengacu pada norma dan nilai-nilai kelembagaan Whitley mungkin berbasis pada fitur dari sistem bisnis nasional. Elemen yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia, sebagai contoh seperti karakteristik sistem pendidikan atau sistem hubungan industrial. Semisal di Jerman tersebar luas sistem pelatihan kejuruan ganda yang menyajikan kesempatan belajar teori pada sebagian waktunya di sekolah dan pengalaman praktek di sebuah perusahaan. Lebih dari 60 persen kelompok usia terlibat dalam pelatihan kejuruan ganda dengan lebih dari 350 profesi. Jenis pelatihan tersebut mewakili kualifikasi yang diterima dengan baik di Jerman, dimana di negara lain seperti Prancis, sistem ini tidak ada atau terbatas untuk kualifikasi yang lebih rendah.

Efek *country-of-origin* menyiratkan bahwa perusahaan multinasional dibentuk dengan kelembagaan yang ada pada negara asal mereka dan berupaya mengenalkan *parent-country* yang berbasiskan praktek manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan cabang asing. Sedangkan efek *host-country* mengacu pada tingkat dimana praktek manajemen sumber daya manusia pada perusahaan cabang dipengaruhi oleh konteks *host-country*. Sebagai contoh, perusahaan asing di Jerman tidak memiliki kebebasan untuk menentukan tingkat gaji atau menentukan komponennya. Hal tersebut diatur berdasarkan kesepakatan upah

secara kolektif, dimana hal ini merupakan tipikal lingkungan di Jerman dan harus diterima. Efek yang sama muncul pada kantor pusat. Disini aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan *home-country*, yang kemudian dikenal dengan efek *home-country*.

c. Praktik Operasional di Luar Negeri

Ketika menangani praktik operasional, sangat membantu untuk mengujinya terlebih dahulu pada tingkatan lokal untuk menentukan keseimbangan antara standarisasi global dan lokalisasi. Satu kasus yang diteliti oleh Buckley *et al.*, studi di Shanghai Bell -perusahaan joint venture yang dibentuk pada tahun 1983 antara perusahaan telekomunikasi Belgia (sekarang Alcatel Bell), pemerintah Belgia, dan perusahaan industri telekomunikasi dan pos (PTIC) Cina. Terdapat transfer teknologi yang relevan secara bertahap oleh perusahaan Belgia, dengan ketergantungan secara jangka panjang pada ekspatriat Belgia. Perusahaan Belgia memiliki keterbatasan pengawasan pada tenaga kerja Cina pada joint venture tersebut dan dibatasi oleh harapan partner kerja dan tujuan yang berbeda.

Tabel 3.1. Kesimpulan Lingkungan Negara Tuan Rumah

Praktek SDM	Dampak dari Konteks Institusional
Rekrutmen dan Seleksi	<i>Sistem Pendidikan</i> Reputasi dari institusi pendidikan baik dari berbagai universitas negeri maupun swasta di negara-negara yang berbeda, sangat mempengaruhi proses rekrutmen dan kriteria seleksi dari perusahaan di negara yang bersangkutan.
Pelatihan dan Pengembangan	<i>Sistem Pendidikan</i> Sistem pendidikan berbeda diantara negara-negara yang berbeda (sistem pelatihan kejuruan ganda, kualitas dan reputasi dari institusi sekolah menengah), memiliki pengaruh pada kebutuhan pelatihan yang dirasakan dan dipenuhi oleh perusahaan multinasional
Kompensasi	<i>Undang-undang dan Hubungan Industrial</i> Undang-undang seperti peraturan upah minimum atau kesepakatan dan perhatian masing-masing serikat pada kompensasi memiliki pengaruh pada pilihan kompensasi perusahaan terhadap komposisi dan tingkatan upah
Distribusi Tugas	<i>Undang-undang dan Norma</i> Undang-undang dan masing-masing norma pada negara yang berbeda memiliki pertimbangan gender yang berbeda pada suatu divisi pekerjaan. Ketika beberapa negara memiliki manajer wanita dengan persentase yang relatif tinggi, di negara yang lain merupakan hal yang tidak biasa.

Kasus penelitian yang kedua memiliki hasil yang berbeda. Perusahaan telekomunikasi US, Motorola, mendirikan perusahaan dengan operasi yang dimiliki sendiri sepenuhnya di Tianjin, Cina pada tahun 1992. Perubahan kondisi di Cina

memungkinkan Motorola secara efektif membangun pabrik transplantasi, mengimpor peralatan-peralatan produksi, proses dan praktek organisasional baik dari perusahaan induk maupun anak perusahaan dalam jaringan global. Hal tersebut memungkinkan Motorola untuk mengintegrasikan operasi Cina ke dalam jaringan perusahaan yang lebih luas dan untuk melakukan pengelolaan lokal. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian keseimbangan yang dapat diterima dari standarisasi dan lokalisasi praktek manajemen sumber daya manusia adalah lebih sedikit permasalahan yang timbul untuk kepemilikan sepenuhnya anak perusahaan dibandingkan dengan aliansi lintas batas negara.

d. Peran Anak Perusahaan

Anak perusahaan dapat menjalankan berbagai peran yang berbeda. Beberapa studi mengungkapkan bagaimana peran anak perusahaan dapat berbeda terkait fungsi anak perusahaan, hubungan antara kekuasaan dan sumber daya, pengambilan inisiatif, lingkungan negara tuan rumah, kecenderungan dari manajemen puncak dan perjanjian aktif dari manajer-manajer anak perusahaan. Anak perusahaan mungkin menjadi inisiator penyumbang keahlian dan kemampuan kritis, yang berkontribusi sebagai pusat keuntungan khusus yang memberikan keunggulan kompetitif dari perusahaan multinasional secara keseluruhan.

Perusahaan anak cabang yang dikarakteristikan sebagai **inovator global** menyajikan pengetahuan yang signifikan untuk unit-unit lainnya dan telah menjadi penting bagi perusahaan multinasional menuju model transnasional. Peran ini merefleksikan orientasi manajemen sumber daya manusia Internasional dimana perusahaan induk mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan prakteknya, untuk kemudian ditransfer pada perusahaan afiliasi di luar negeri.

Sebagai **integrated player** menciptakan pengetahuan tetapi pada waktu yang sama dapat menjadi penerima arus pengetahuan. Perusahaan anak cabang yang dikarakteristikan dengan peran tersebut dapat mewakili simpul pengetahuan yang penting pada jaringan perusahaan multinasional. Hal ini perlu didukung oleh integrasi yang tinggi pada orientasi manajemen sumber daya manusia. Praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia antara perusahaan induk dan anak perusahaan adalah serupa, dikarakteristikan dengan tingkatan yang tinggi dari standarisasi global dan element lokalisasi ketika dibutuhkan.

Sebagai **implementer** sangat mengandalkan pengetahuan dari perusahaan induk maupun perusahaan cabang mitra, dan menciptakan relatif sedikit pengetahuan bagi dirinya. Dalam peran sebagai **inovator lokal**, perusahaan anak cabang menyatukan diri dari negara/agama-pengetahuan khusus pada semua area fungsional karena mereka memiliki tanggung jawab kelokalan yang baik.

3.4 Jalan Menuju Status Global

Secara tipikal tekanan akan terjadi antara perusahaan induk dan anak perusahaan

yang berasal dari kebutuhan akan respon nasional pada unit anak perusahaan dan keharusan integrasi global pada perusahaan induk. Berikut beberapa respon nasional dari perusahaan induk pada unit anak perusahaan berkembang karena beberapa faktor seperti perbedaan struktur pasar, saluran distribusi, kebutuhan pelanggan, budaya lokal, dan tekanan dari pemerintah tuan rumah.

a. Ekspor

Tipe kegiatan ini merupakan tahap awal untuk perusahaan manufaktur memasuki operasi Internasional. Pada tahap ini, kegiatan ekspor diawasi dari kantor negara asal, melalui manajer ekspor yang ditunjuk. Peran dari departemen sumber daya manusia tidak jelas, terdapat kekurangan bukti empiris terkait tanggapan sumber daya manusia pada tahap internasionalisasi, meskipun terdapat aktivitas sumber daya manusia di dalamnya seperti seleksi staf bagian ekspor dan pelatihan staf agensi asing.

b. Anak Perusahaan Penjualan

Sebagai perusahaan yang mengembangkan keahlian pada pasar asing, agen dan distributor sering digantikan dengan penjualan langsung dengan pembentukan anak perusahaan penjualan atau kantor cabang pada pasar asing di suatu negara. Tahap ini mungkin ditimbulkan oleh masalah dengan agen asing, kepercayaan yang lebih besar pada aktivitas penjualan internasional, hasrat untuk mendapatkan pengawasan yang lebih besar, dan/atau keputusan untuk memberikan dukungan pada aktivitas ekspor, biasanya karena semakin pentingnya meraih keseluruhan sukses suatu organisasi.

c. Divisi Internasional

Bagi beberapa perusahaan, ini merupakan langkah singkat pembentukan anak perusahaan penjualan untuk produksi asing atau fasilitas layanan. Langkah ini mungkin dianggap kecil jika perusahaan siap merakit produk di luar negeri untuk mendapatkan keunggulan murah tenaga kerja, menyimpan biaya pengiriman, atau tarif. Membuat keputusan untuk berproduksi ke luar negeri, sebuah perusahaan dapat membangun fasilitas produksi asing miliknya, atau bergabung dalam joint venture dengan perusahaan lokal, atau membeli perusahaan lokal.

d. Divisi Produk/Area Global

Perusahaan berubah dari tahap awal produksi luar negeri menuju fase pertumbuhan melalui proses produksi, atau jasa, standarisasi, dan diversifikasi. Divisi Internasional yang terlalu meluas membuat efektivitas komunikasi dan efisiensi produksi menjadi sulit. Pada beberapa kasus, manajer puncak perusahaan menjadi prihatin ketika divisi internasional memberikan otonomi terlalu luas, berlaku sangat bebas dari operasi domestik yang sejauh ini beroperasi sebagai unit terpisah – suatu situasi yang tidak dapat ditolerir sebagai aktivitas internasional sebuah perusahaan karena menjadi lebih strategis merupakan hal yang lebih penting.

Kebutuhan yang lebih besar akan integrasi global tersentralisasi oleh perusahaan induk berasal dari keinginan mendapatkan pelanggan multinasional, pesaing global dan meningkatnya kecepatan aliran informasi dan teknologi, dan berasal dari pencarian volume yang besar untuk mencapai skala ekonomi.

Sejalan pertumbuhan perusahaan multinasional dan tren perspektif global, akan meningkatkan paradok “berpikir global, bertindak lokal”. Meningkatnya kompleksitas lingkungan internasional – dikarakteristikan dengan pesaing global, pelanggan global, produk universal, kecepatan perubahan teknologi, dan skala pabrik global – akan mendorong integrasi global perusahaan multinasional. Di waktu yang sama, pemerintah negara tuan rumah dan stakeholder lainnya mendorong respon lokal. Untuk mengatasi tantangan munculnya konflik permintaan, perusahaan multinasional akan membutuhkan struktur yang sesuai.

a. Struktur Matrix – Struktur Campuran

Pada struktur matriks, perusahaan multinasional akan mengintegrasikan operasinya melintas lebih dari satu dimensi. Sebagai contoh, secara internasional divisi geografis dan divisi produk akan berbagi otoritas. Penelitian pada struktur matriks mengindikasikan bahwa matriks; selanjutnya menjadi satu-satunya bentuk organisasi yang sesuai dengan strategi dari dimensi bisnis ganda yang simultan dengan prioritas keadilan. Keberhasilan bentuk struktur ini dikarenakan kesesuaiannya dengan situasi.

Bartlett dan Ghoshal (Dowling, 2013) mengemukakan dalam prakteknya, khususnya konteks Internasional, struktur matrik terbukti dapat menjalankan banyak hal tetapi tidak mudah dikelola. Terdapat 4 faktor yang berkontribusi di dalamnya, yaitu:

- 1) Pelaporan ganda, yang dapat memunculkan konflik dan kebingungan
- 2) Proliferasi saluran komunikasi, dimana dapat menimbulkan kemacetan informasi
- 3) Tumpang tindih tanggung jawab, yang akan menimbulkan pertarungan dan hilangnya akuntabilitas
- 4) Hambatan jarak, bahasa, waktu, dan budaya, sering menimbulkan kesulitan bagi para manajer untuk menyelesaikan konflik dan menghilangkan kebingungan.

Bartlett dan Ghoshal menyimpulkan bahwa kesuksesan perusahaan multinasional umumnya karena tidak terlalu fokus pada pencarian struktur yang ideal, tetapi pada pengembangan kemampuan, perilaku, dan kinerja individual dari manajer. Dalam upaya mengelola perkembangan dari operasi yang beragam, atau dikarenakan upaya mengimplementasikan struktur matriks mengalami kegagalan, beberapa perusahaan memilih bentuk struktur campuran (mix). Meskipun semua bentuk struktur sebagai hasil dari pengembangan perubahan bisnis Internasional bersifat kompleks dan sulit untuk di kelola secara efektif, dengan kemampuan pengembangan perusahaan multinasional dan pengalaman pada setiap tahapan yang baru, struktur campuran yang muncul

dengan lebih kompleks dan lebih sulit untuk dijelaskan dan diimplementasikan, dapat dikontrol dengan baik.

Pada perspektif manajemen sumber daya manusia, hierarki menarik karena keberhasilannya memunculkan kemampuan perusahaan multinasional untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan memperkuat elemen sumber daya manusia. Hedlund mengakui bahwa permintaan keahlian dan pengalaman seseorang, sebagaimana sistem imbalan dan hukuman yang canggih dalam rangka mengembangkan mekanisme kontrol normatif penting untuk kinerja yang efektif.

b. Heterarchy

Bentuk struktur tersebut diusulkan oleh Hedlund, seorang peneliti manajemen Internasional Swedia. Hedlund menyampaikan bahwa keunggulan kompetitif tidak harus berada pada satu negara (misal negara perusahaan induk), tetapi mungkin dapat ditemukan pada beberapa negara, sehingga masing-masing pusat anak perusahaan secara simultan dapat menjadi pusat dan koordinator aktivitas global. Sehingga kinerja peran strategis tidak hanya untuk dirinya sendiri, tetapi untuk perusahaan multinasional secara keseluruhan.

c. Transnasional

Istilah transnasional diciptakan untuk mendeskripsikan bentuk organisasi yang dikarakteristikkan dengan adanya saling ketergantungan dari sumber daya dan tanggung jawab melintas semua unit bisnis, terlepas dari batas nasional. Pada kenyataannya, matriks, hierarki, dan transnasional berbagi hal yang biasa terlepas dari faktor sumber daya manusia. Oleh karena itu mengembangkan manajer transnasional atau pemimpin global yang dapat berpikir dan bertindak melintas batas negara dan batas anak perusahaan sangat dibutuhkan sebagai tugas yang penting bagi manajer puncak mengenalkan bentuk organisasi yang kompleks tersebut.

3.5 Perusahaan Multinasional Sebagai Jaringan

Beberapa sarjana mengemukakan perusahaan besar dan dewasa yang terinternasionalisasi sebagai jaringan, dengan kondisi sebagai berikut:

- Anak perusahaan dikembangkan sebagai pusat investasi, aktivitas dan pengaruh. Interaksi antara perusahaan induk dan masing-masing anak perusahaan seperti diad, mengambil tempat antara beberapa pelaku pada tingkatan organisasi yang berbeda dan membentuk pertukaran yang berbeda, dimana hasil luaran menjadi suatu hal yang penting untuk kinerja global yang efektif.
- Beberapa perusahaan multi nasional lebih longgar menerapkan sistem politik daripada terikat erat, homogenus, sistem kontrol hirarki. Struktur tradisional dideskripsikan secara formal melalui struktur organisasi dan prosedur yang terstandarisasi, dan secara tidak formal melalui kontak interpersonal dan sosialisasi.

3.6 Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Struktur

Menurut Scullion dan Starkey (Dowling, 2013) apabila dilihat berdasarkan sifat jaringannya (*network*) menemukan 3 kelompok yang berbeda yang dideskripsikan sebagai berikut:

a. Sentralisasi

Sumber daya manusia perusahaan dikarakteristikan dengan luas sebagai departemen sumber daya manusia yang baik, bertanggung jawab pada berbagai fungsi. Peran kunci sumber daya manusia perusahaan adalah untuk membangun dan memelihara pengawasan posisi manajer level puncak di seluruh dunia, seperti manajer divisi dan anak perusahaan. Dengan demikian strategi penyusunan staf berada dibawah pengawasan pusat. Perusahaan dengan tipe ini dioperasikan berdasarkan struktur produk atau matriks.

b. Desentralisasi

Sumber daya manusia perusahaan yang dikarakteristikan dengan pengalihan tanggung jawab sumber daya manusia ke kelompok kecil yang dibatasi perannya pada manajer senior perusahaan HQ. Hal ini konsisten dengan pendekatan desentralisasi dari fungsi-fungsi lain. Perusahaan dengan tipe ini beroperasi dengan struktur produk atau regional, dengan hanya satu pelaporan menggunakan matriks.

c. Transisi

Sumber daya manusia dikarakteristikan dengan departemen sumber daya manusia perusahaan ukuran sedang, dimana penyusunan staf dengan kelompok relatif kecil pada perusahaan HQ. Beroperasi secara desentralisasi, struktur produk, pelaporan dengan struktur matriks.

3.7 Negara yang Berbeda Memiliki Cara yang Berbeda

Perusahaan multinasional dapat mengembangkan kemampuan globalnya dengan penekanan pada perbedaan produk, struktur divisi produk luar negeri, atau secara bergantian, penekanan perhatian pada budaya, struktur divisi regional atau area. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah peran apakah yang dimainkan oleh budaya asli dari perusahaan multinasional yang menuju globalisasi.

Perusahaan Swedia secara tradisional mengadopsi struktur “ibu-anak perempuan”, tetapi catatan kerja Hedlund menunjukkan sekarang telah diubah. Perusahaan multinasional Swedia dikatakannya mengadopsi campuran element struktur “ibu-anak” dan divisi produk dalam tahap proses internasionalisasi. Perusahaan Amerika telah bereksperimen dengan menggunakan bentuk struktur matriks untuk dapat mengatasi kondisi yang membatasi kesuksesan. Karakteristik budaya organisasi Jepang (termasuk pengawasan dan mekanisme pelaporan, serta sistem pembuatan keputusan), peran perusahaan perdagangan dan sistem

manajemen berkontribusi pada perlambatan evolusi dari divisi Internasional. Konglomerat Korea memiliki preferensi kuat untuk berkembang melalui akuisisi daripada pendekatan membangun perusahaan yang dijalankan perusahaan multinasional Jepang, dan hal tersebut mempengaruhi respon terhadap struktur yang ada, termasuk sistem kontrol dan koordinasi. Jaringan bambu Cina atau perusahaan keluarga memunculkan tantangan yang signifikan pada pengembangan aktivitas Internasional dan akan menjadi lebih sulit untuk mengatasi pengawasan keluarga yang ketat, yang menjadi karakteristik perusahaan luar negeri Cina.

3.8 Mekanisme Kontrol

a. Pengendalian Melalui Hubungan Personal

Pengendalian ini mendeskripsikan bentuk organisasi transnasional dan jaringan membutuhkan generasi pengetahuan yang vital dan difusi melalui komunikasi lateral via jaringan hubungan kerja. Jaringan merupakan bagian dari modal sosial individu maupun organisasi, yaitu: kontak dan hubungan, kombinasi norma dan kepercayaan, yang memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pertukaran informasi diantara individu-individu, kelompok-kelompok, dan unit-unit bisnis.

Sebagai jaringan hubungan yang dibentuk dan dipelihara melalui hubungan personal, organisasi membutuhkan proses dan forum dimana para staf dari berbagai unit dapat mengembangkan berbagai tipe hubungan interpersonal yang dapat digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, bekerja pada lintas fungsional atau tim lintas batas dapat membantu dalam mengembangkan kontak personal.

b. Pengendalian Melalui Budaya Perusahaan

Beberapa pendukung bentuk struktur yang lebih kompleks membutuhkan penggunaan kontrol budaya sebagai mekanisme kontrol informal yang efektif. Budaya perusahaan didefinisikan dalam banyak pengertian, tetapi secara esensial hal ini mengacu pada proses sosialisasi seseorang sehingga mereka datang untuk berbagi seperangkat nilai-nilai yang sudah ada dan kepercayaan, yang pada akhirnya dapat membentuk perilaku dan persepsi mereka.

Literatur budaya perusahaan mengakui peran yang dijalankan oleh aktivitas sumber daya manusia dalam mendorong terbentuknya budaya perusahaan. Aktivitas sumber daya manusia yang membentuk budaya perusahaan termasuk pada praktek rekrutmen dan seleksi, sebagai perusahaan yang menarik atau membeli seseorang yang memegang nilai-nilai yang sama. Program pelatihan dan pengembangan, sistem balas jasa dan promosi juga merupakan aktivitas yang memperkuat sistem nilai perusahaan. Beberapa penguatan dianggap dapat menumbuhkan komitmen yang lebih besar dan mendorong produktivitas karyawan, yang akan membentuk perilaku yang sesuai/tepat, dan akan mengurangi kebutuhan akan mekanisme pengawasan formal.

BAB 4

KONTEKS BUDAYA

4.1 Memahami Perkembangan Budaya dalam Globalisasi

Karyawan maupun manajer profesional yang bekerja di luar negeri sangat dimungkinkan terpapar lingkungan yang asing. Lingkungan asing dapat terdiri dari penduduk lokal, bahasa, budaya, dan kebiasaan yang sangat jauh berbeda dari tempat tinggal asalnya. Hal inilah yang seringkali menjadi pertimbangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia internasional. Upaya-upaya dalam menggaet calon pekerja, mengelola sumber daya manusia yang sudah masuk dalam perusahaan termasuk dalam memindahkan sumber daya manusia pada lokasi dan situasi yang berbeda akan sangat membutuhkan analisis lingkungan untuk mengidentifikasi masalah sumber daya manusia terkait dengan operasi internasional. Penelitian komparatif antar budaya, antar benua di belahan dunia ini menemukan adanya lintas budaya. Peran sentral manajemen lintas budaya dikomando oleh Hofstede dan studi kepemimpinan global dan perilaku organisasi yang diinisiasi oleh GLOBE- Global Leadership and Organizational Behavior).

Tumbuhnya berbagai konflik yang tak terduga dan rendahnya kinerja banyak perusahaan bisnis asing mulai menimbulkan asumsi bahwa berbekal pengetahuan dari negara-negara berbahasa Inggris maka karyawan tersebut siap ditransfer ke negara dan budaya lain ternyata tidaklah cukup. Para pekerja asing di negara asing tidak melulu berkaitan atau berhadapan dengan pekerjaan secara langsung namun juga dipengaruhi oleh lingkungan sekitar, bahkan rekan kerja yang berasal dari negara yang berbeda akan menimbulkan performa yang berbeda pula. Meningkatnya kompleksitas internasional dari ekonomi global dan masalah yang dialami oleh manajer ketika berhadapan baik dengan karyawan, pelanggan dan pemasok di berbagai negara menjadi kontribusi awal untuk pengenalan manajemen lintas budaya yang dilakukan di tahun 1960-an.

Tujuan studi manajemen lintas budaya meliputi:

- Deskripsi perilaku organisasi di dalam negara dan budaya
- Perbandingan perilaku organisasi antara negara dan budaya yang berbeda
- Penjelasan dan peningkatan interaksi antara karyawan, pelanggan, pemasok atau mitra bisnis dari berbagai negara dan budaya.

Pengetahuan manajemen lintas budaya memiliki asumsi dasar bahwa terdapat perbedaan antara praktik manajemen di berbagai negara dan bahwa lingkungan masing-masing memiliki makna tertentu dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan yang terjadi. Sudut pandang ini menolak pendekatan sebelumnya dengan anggapan bahwa sepanjang melakukan transfer pengetahuan manajemen yang

bersifat universal, terlepas dari budaya manapun mampu diterapkan dalam berbagai bentuk manajemen.

Studi lintas budaya seringkali menjadi fokus perdebatan dan kritik yang substansial. Fondasi dari beberapa penelitian lintas budaya dan kelemahan metodologis dalam banyak studi empiris bermasalah diakibatkan dari banyaknya perbedaan faktor yang terlibat di masing-masing wilayah. Masalah-masalah ini telah sering menyebabkan hasil penelitian yang kontradiktif dan menyebabkan perdebatan. Semisal “budaya” sebagai bentuk istilah perilaku kolektif -sebagai variabel independen untuk menjelaskan variasi dalam praktik manajemen antar berbagai negara tidak didefinisikan dengan jelas pada awal studi penelitian. Meskipun banyak argumen kritis, pengetahuan yang diperoleh dari penelitian komparatif antar budaya adalah langkah pertama menuju memahami kompleksitas manajemen sumber daya manusia internasional.

4.2 Definisi Budaya

Banyak definisi dan konsep budaya dibahas dalam literatur yang relevan. Secara umum istilah ini berasal dari kata Latin *colere*, yang memiliki makna ‘mengolah tanah’ dan hanya dalam konteks budidaya tanaman. Konotasi kultivasi selanjutnya diterapkan dalam konteks gaya hidup yang dibudidayakan. Sampai saat ini, tidak ada konsensus dominan tentang makna budaya yang tepat. Pada tahun 1950-an, Kluckhohn dan Kroeber telah mengumpulkan 164 definisi budaya dari budaya berbahasa Inggris dan memadatkannya menjadi definisi budaya yang komprehensif dan secara umum dapat diterima: ‘Budaya terdiri dari cara berpikir, perasaan, dan bereaksi yang terpola, diperoleh dan ditransmisikan terutama oleh simbol-simbol, yang merupakan pencapaian khas kelompok manusia... termasuk perwujudan mereka dalam artefak; inti esensial dari budaya terdiri dari Tradisional [...] ide dan terutama nilai-nilai yang melekat padanya...’ budaya selanjutnya diberi label oleh Geert Hofstede sebagai ‘program mental’ atau *software of the mind*; yang dianalogikan seperti cara pemrograman komputer, maka budaya sebagai bentuk pola berpikir, merasakan dan bertindak. Tanpa bermaksud mengartikan manusia diprogram seperti halnya computer, karena toh perilaku seseorang hanya sebagian ditentukan oleh program mentalnya, ia memiliki kemampuan dasar untuk menyimpang darinya, dan bereaksi dengan cara-cara yang baru, kreatif, destruktif, atau tidak terduga. Maka *software of the mind* hanya menunjukkan reaksi apa yang mungkin dan dapat dipahami, mengingat masa lalu seseorang kemudian dimanifestasikan melalui perilaku yang dimungkinkan.

Hansen menggambarkan budaya sebagai kebiasaan masyarakat yang dipraktikkan oleh mayoritas. Adanya standardisasi - dalam arti perilaku kolektif yang konsisten - dapat muncul dalam situasi khusus. Hansen berpendapat bahwa deskripsi budaya yang induktif dan padat sebagai satu-satunya cara yang kompleksitas budaya dapat ditangkap secara masuk akal dan sebagai latar belakang untuk tindakan yang tepat. Di antara banyaknya faktor yang terlibat pada definisi budaya, empat elemen dasar budaya dapat Hansen dan banyak pula yang serupa dinyatakan oleh Kluckhohn sebagai berikut:

- Standarisasi komunikasi
- Standarisasi pemikiran
- Standarisasi perasaan
- Standarisasi perilaku

Sementara Hofstede dan psikolog seperti Triandis secara analitik mengumpulkan karakteristik budaya yang khas dan mengubahnya menjadi instrumen masing-masing untuk mengenal fenomena budaya dalam penanganan manajemen lintas budaya. Diskusi singkat ini menunjukkan bahwa pemahaman dasar budaya mempengaruhi penanganan fenomena budaya dan operasionalisasi dalam kesehariannya.

4.3 Konsep Budaya Schein

Schein mengembangkan konsep budaya dalam penelitian budaya organisasi dan dapat diterapkan pada analisis budaya nasional, mengingat bahwa dua konstruksi ini tidak setara. Kontribusi penting dari konsep ini adalah bahwa Schein mempertimbangkan berbagai tingkat budaya: artefak atau kreasi, nilai-nilai dan asumsi yang mendasarinya. Artefak digambarkan sebagai struktur dan proses organisasi yang terlihat. Budaya nasional dapat dianalisis menggunakan metode konvensional penelitian sosial empiris, tetapi maknanya sering sulit untuk diuraikan karena seringkali ditemukan dalam ketidaksadaran masyarakatnya. Asumsi yang berkembang sebagai dasar, yang sering dianggap sebagai bukti, keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan, yang biasanya tidak terlihat dan tidak disadari. Namun kenyataannya budaya nasional bersumber nilai dan tindakan yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut. Asumsi dasar gagasan Schein berasal dari karya Kluckhohn dan Strodtbeck dari tahun 1961. Masih menurut Schein, asumsi dasar disusun secara independen dari kasus-kasus individual dalam pola-pola khas dalam setiap budaya berdasarkan pada kapasitas manusia untuk bertahan hidup. Beberapa asumsi dimodelkan berdasarkan penjelasan oleh Schein melalui pertanyaan-pertanyaan berikut dalam enam asumsi mendasar:

- a) Sifat realitas dan sifat kebenaran: Apa yang nyata dan yang tidak? Apakah anggota budaya lebih banyak mengambil posisi eksperimental, di mana keputusan tentang benar dan salah bergantung pada eksperimen, atau apakah mereka mengikuti keyakinan yang lebih tradisional?
- b) Dimensi waktu: Bagaimana dimensi waktu didefinisikan dan dihitung? Seberapa pentingkah waktu? Apakah anggota budaya lebih hidup dalam kaitannya dengan masa lalu atau masa depan? Apakah mereka lebih berorientasi pada jangka panjang atau jangka pendek?
- c) Pengaruh jarak dan jarak spasial: Bagaimana ruang dikaitkan dengan anggota masyarakat? Objek dan lokasi apa yang pribadi dan apa yang publik? Apa peran yang dimainkan oleh jarak spasial dalam mengevaluasi hubungan, mis. sehubungan dengan tingkat keintiman?

- d) Sifat menjadi manusia: Apa artinya menjadi manusia? Apakah sifat manusia lebih ditandai oleh niat baik atau buruk? Bisakah orang berubah dan berkembang, bahkan sebagai orang dewasa?
- e) Jenis aktivitas manusia: Bagaimana hubungan dengan lingkungan dievaluasi? Apakah lingkungan dianggap lebih menarik atau terlalu kuat? Apakah anggota masyarakat lebih pasif dalam nasib mereka atau mereka mencoba mengubahnya secara aktif?
- f) Sifat hubungan manusia: Gagasan apa tentang kriteria tatanan sosial yang mendominasi dalam masyarakat (mis. usia, asal-usul, kesuksesan)? Apa yang mencirikan hubungan antara orang-orang? Apakah kesuksesan tim atau keberhasilan individu itu penting?

Budaya dalam komunitas di Eropa banyak menggunakan konsep Schein karena ditemukan banyak kesamaan pada tingkat artefak negara-negara Eropa, yang menimbulkan kesan bahwa tidak ada perbedaan besar di antara negara-negara. Namun, konsensus jauh lebih rendah pada tingkat nilai dan asumsi dasar. Scholz dkk membahas agama Kristen, pemahaman dasar tentang demokrasi serta organisasi pasar kapitalis sebagai contoh. Pada tingkat nilai, mereka menyebutkan undang-undang nasional tentang aborsi sebagai contoh. Tingkat artefak membahas hukum dan pedoman yang diprakarsai di Eropa. Scholz dkk menyimpulkan bahwa Eropa memiliki persamaan dan perbedaan utama pada tingkat asumsi dasar, nilai-nilai dan artefak.

Studi manajemen lintas budaya bertujuan untuk menggambarkan dan membandingkan perilaku kerja dalam berbagai budaya. Faktor-faktor untuk meningkatkan interaksi antara anggota dari berbagai budaya dapat diambil dari analisis ini. Bagian ini akan menjelaskan hasil penting dari studi manajemen lintas budaya. Tinjauan ini diawali dengan historis oleh Hofstede. Studi GLOBE dan hasil studi oleh Trompenaars dan Hampden-Turner serta karya Hall and Hall.

4.4 Studi Manajemen Lintas Budaya Hofstede

Penelitian Hofstede menempati tempat khusus di bidang penelitian komparatif lintas-budaya karena itu adalah studi besar pertama di bidang ini. Bila diposisikan pada tingkat nilai dari konsep budaya Schein, maka variable dari budaya dihasilkan dari yang sebagian sadar dan sebagian tidak sadar. Pendekatan ini berbeda dari penelitian lain yang terutama mempertimbangkan tingkat artefak. Yang terakhir berkonsentrasi pada yang mudah diukur, tetapi sulit untuk menafsirkan variabel seperti, misalnya, pertumbuhan ekonomi suatu negara atau sistem politiknya.

Hofstede sebelumnya mengidentifikasi empat dimensi budaya yang dapat digunakan untuk menggambarkan perbedaan budaya antar negara. Yaitu: *power distance, uncertainty avoidance, femininity vs. masculinity, and individualism vs. collectivism*. Dalam perkembangan penelitian di Asia Pasifik ditambahkan dimensi ke lima yaitu *Confucianism or long-term orientation*. Studi Hofstede dianggap paling komprehensif yang pernah dilakukan dengan menggunakan satu kuesioner. Secara total, analisis ini didasarkan pada 116.000 kuesioner dari karyawan IBM. Karyawan yang disurvei

mewakili semua tingkatan hierarki perusahaan dan memiliki berbagai kualifikasi, dari pekerja tidak terampil hingga lulusan universitas. Karyawan dari total 38 berbagai kelompok profesi disurvei. Selain itu, penelitian ini dilakukan selama dua periode yang berbeda di anak perusahaan IBM (1967–1969 dan 1971–1973). Kuisioner diterjemahkan ke dalam 20 bahasa yang berbeda secara total. Dari 150 pertanyaan, 60 didasarkan pada keyakinan dan nilai-nilai responden. Karena survei hanya mempertanyakan individu yang dipekerjakan di anak perusahaan di perusahaan yang sama, ada kemungkinan besar menurut Hofstede bahwa perbedaan yang ditentukan sebenarnya adalah hasil dari perbedaan nasional dan 'program mental' karyawan.

Dimensi *power distance* (kesenjangan kekuasaan) menunjukkan skala sejauh mana kekuasaan dapat atau tidak dapat didistribusikan secara merata dalam suatu institusi. Dimensi ini mengekspresikan adanya kesenjangan emosional antara karyawan dan atasan. Ketimpangan kekuasaan ada di banyak tempat dan dapat dibandingkan antara budaya satu dengan budaya lainnya. Masyarakat dengan kesenjangan kekuasaan yang tinggi, dan ketidaksetaraan kekuasaan yang tinggi, cenderung memiliki struktur organisasi hierarkis, di mana setiap individu dapat menempati tempat mereka tanpa perlu pembenaran. Sedangkan budaya dengan tingkat kesenjangan kekuasaan rendah memiliki upaya distribusi kekuasaan yang sama dan menuntut penjelasan untuk setiap contoh ketidaksetaraan yang diformalkan, yang secara alami, menyiratkan adanya konsekuensi untuk struktur organisasi.

Kasus 4.1

Establishing a branch of a family business in China

A family-owned carbon steel company from Germany has extended its business to Hong Kong. The owners bought a small traditional Chinese firm and decided to copy the successful structure they had developed at home. This structure was headed by three general managers who equally shared the responsibilities for the business activities of the firm. The consequences were as follows.

- 1. Now the Chinese employees were assigned tasks by people they have never seen before and whom they did not understand. Many misunderstandings occurred, some were quite costly.*
- 2. The employees back in Europe were only concerned with whether the assigned tasks were completed and did not consider any other obligations to the Chinese employees, such as taking care of the relationships with the Chinese government, banks, etc.*
- 3. Eventually, the local employees became frustrated and were ready to leave the company.*

The result was that the management model was changed again and a single managing director of the subsidiary was accountable for all business activities in Hong Kong.

Discussion Questions:

- 1. Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?*
- 2. How does this situation compare to comparable situations in your home country? What are the limits of a cultural explanation?*

Souree: (Dowling, Fester & Engle., 2013). Based on DGFP, M. Festing, K.-P. Gempper, G. Gesche, J. Hagenmüller, U. Hann, D. Slevogt, G. Trautwein, P. Esch and S. Armutat (eds) Interkulturelle Managementsituation in der Praxis, Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager (Bielefeld: Bertelsmann, 2004).

Dimensi budaya *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) dimaknai sejauh mana anggota budaya menghadapi situasi yang tidak pasti, ambigu dan atau situasi yang tidak terstruktur, kemudian ada upaya untuk mencoba menghindarinya. Budaya dengan *uncertainty avoidance* yang kuat ditandai oleh keyakinan yang ketat dan kode perilaku dan tidak mentolerir orang dan ide yang menyimpang dari ini. Dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah, pentingnya praktik melebihi signifikansi prinsip dan ada toleransi tinggi untuk penyimpangan. Perbedaan utama antara negara-negara dengan *uncertainty avoidance* index yang berbeda adalah reaksi individu terhadap tekanan waktu atau ketidakpastian di masa depan. Orang-orang mencoba untuk mempengaruhi dan mengendalikan masa depan dengan tingkatan yang berbeda-beda. Sama halnya dimensi *power distance*, dimensi penghindaran ketidakpastian menyiratkan konsekuensi bagi struktur organisasi. Hofstede mengklaim bahwa negara-negara yang rendah tingkat penghindaran ketidakpastian lebih memungkinkan menghasilkan inovasi mendasar, karena mereka memiliki toleransi yang lebih besar untuk pemikiran yang menyimpang. Namun dalam penerapan inovasi diperlukan pekerjaan yang terperinci dan ketepatan waktu untuk implementasi baik yang sederhana hingga yang rumit dalam implementasinya. Sedangkan implementasi hal baru memerlukan proses kompleks yang dapat dikaitkan dengan budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang lebih tinggi. Semisal banyak pencetus inovasi atau penerima Nobel berasal dari negara barat daripada negara-negara timur. Namun dalam implementasinya Jepang mampu memperkenalkan lebih banyak produk baru ke pasar dunia.

Kasus 4.2

Long-term development plans of a German Multinational in the USA

A German firm had developed its activities in the electrical industry in the USA for two years and the CEO Peter Hansen was happy with their current performance: market share for important products had increased significantly and progress was better than expected. The number of employees had increased, including quite a few local American managers in high-level management positions – a situation which was rather unusual for a subsidiary of a German multinational in its early stage of development. The CEO's goal from the beginning was to avoid an ethno-centric approach to the American activities of his firm and to take a polycentric approach that supported recruitment of local managers.

One of these US local managers was John Miller, the marketing director of the company. During the last two years, he has been thoroughly prepared for his job. The company had sent him to various high-level training programs at top business schools and had provided him with a long-term career plan, which included short-term vertical career advancement. While Peter Hansen wanted to support the development of an American management style he nevertheless tried to transfer some HR practices which are highly valued in Germany – particularly investing in training

and taking a long-term intra-organizational career perspective. While some US firms took this approach, these ideas were not as widely accepted in the US as in Germany. However, Peter Hansen assumed that these policies would be valued by the new US employees of the firm and would provide an important incentive for employee retention.

One morning, Peter Hansen was shocked to learn that John Miller was about to quit his job. A competitor had offered John a challenging position – in large part because he had systematically built up his knowledge and experience base – supported by his German employer. How can you interpret Peter Hansen's surprise from a cultural point of view?

Discussion Questions:

1. Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. Can you explain Peter Hansen's surprise using this theory?
2. How does this situation compare to comparable situations in your home country? What are the limits of a cultural explanation?

Source: (Dowling, Fester & Engle., 2013).

Dimensi budaya *femininity vs. masculinity* diidentifikasi oleh Hofstede didasarkan pada asumsi bahwa nilai-nilai budaya dapat dibedakan sebagai 'lebih maskulin' atau 'lebih feminin'. Orientasi maskulin ditunjukkan dengan mengejar kesuksesan finansial, kepahlawanan dan pendekatan kinerja yang kuat. Sedangkan feminitas lebih berorientasi pada preferensi untuk kualitas hidup, kesederhanaan, dan hubungan antarpribadi. Peran dimensi ini seringkali tumpang tindih. Semisal bahwa baik perempuan dan laki-laki bisa sederhana dan menghargai kualitas hidup tertentu bahkan pada saat yang sama baik laki-laki dan perempuan memiliki kecenderungan yang kuat terkait finansial. Perbedaan mendasar antara kedua pendekatan ini adalah bentuk peran sosial yang ditujukan pada gender oleh masyarakat terkait.

Kasus 4.3

Female Careers in Various Environments

Elisabeth Harstad was employed as a trainee at the Norwegian risk management consultancy DNV when she realized that being a woman was a barrier. Although trainees were supposed to go abroad the company had problems finding a job for Elisabeth in a foreign subsidiary: 'I wanted to go to London, Houston, or Singapore. At the end I managed to get an international assignment from Oslo to Copenhagen'.

This was in the 1980s. However, Harstad did not give up and pursued her career intensively. Today she is the manager of the research & innovation unit at DNV – and since 2006 member of the board of directors of the large Norwegian chemical company Yara. When the new members of the board of directors were elected, for the first time it was an advantage for Elisabeth to be a woman. Since 2008, Norwegian companies are required by law to have 40 per cent female members of their board of directors. Thus, Elisabeth is part of an experiment – if women do not make it to the top on their own, politics support this process in Norway.

Discussion Questions:

1. Relate the situation in Norway to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?
2. Can the rules for quotas of female managers be applied in other countries as well? What are the advantages and disadvantages?

Source: M. Festing, P. J. Dowling, W. Weber, A. D. Engle: *Internationales Personalmanagement*, Wiesbaden: Gabler, 3rd ed. (2011) based on L. Nienhaus. *Der neidische Blick auf die norwegische Quote*, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* 2007, S. 42. Reproduced with kind permission from VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dimensi budaya *individualism vs. collectivism* menggambarkan sejauh mana inisiatif individual ataukah inisiatif secara berkelompok lebih kuat tingkatannya dalam menjaga diri sendiri. Dalam budaya yang lebih individualis, hanya melibatkan jaringan kasualitas hubungan antara orang-orang. Setiap orang terutama bertanggung jawab untuk dirinya sendiri. Sebaliknya, lebih banyak budaya kolektif seperti kekeluargaan, kesukuan memiliki sistem hubungan yang lebih dekat dan lebih jelas dalam upaya menjaga satu sama lain. Hal ini berlaku baik untuk keluarga besar maupun perusahaan dan juga berlaku dalam kehidupan pribadi seperti halnya kehidupan profesional. Sebagai imbalan atas 'penjagaan' yang ditawarkan secara kolektif, maka anggota kelompok memberikan rasa kesetiaan yang sangat kuat.

Dalam dunia profesional, perusahaan 'kolektivis' berbeda dari perusahaan 'individualis' terkait hubungan antara atasan dan karyawan. Pada perusahaan kolektivis, struktur digambarkan lebih informal, dalam proses rekrutmen dan pengembangan karier sering kali *ingroup* dalam penerapannya. Pekerjaan banyak dilakukan dalam bentuk group dan sistem penghargaan seringkali berorientasi pada kelompok. Sebaliknya, perusahaan individualis fokus pada aspek individu ketika menyusun sistem kompensasi. Hubungan antara atasan dan karyawan biasanya didasarkan pada landasan kontrak yang relatif netral dan impersonal. Meskipun empat dimensi yang disajikan berasal dari data yang dikumpulkan dari karyawan perusahaan multinasional yang dilakukan oleh Hofstede, selanjutnya banyak juga dikonfirmasi oleh peneliti lain, yang bekerja dengan metode yang berbeda dan mempelajari kelompok target yang berbeda.

Kasus 4.4

Meeting on a Friday in Kenya?

For a long time our building company had finished an important project concerning a new major route in Kenya. However, not all the money had been paid by our customer. Therefore, the managing director of the Kenyan subsidiary of the building corporation organized a meeting with the representative of the respective Kenyan government agency. The meeting was scheduled for the next Friday at ten a.m.

The meeting started and the representative was very polite and friendly. However, at the same time he also seemed to be quite nervous. Every few minutes he received a telephone call or had to initiate a telephone call himself. All phone discussions were carried out in the local language. Despite the interruptions, I tried to explain the reason for my visit – the outstanding account

balance. Of course, the government representative apologized for every interruption. However, after 15 minutes we were both extremely tense because the conversation did not advance at all.

Eventually, I said that I was sorry that my counterpart had so much to do and asked for another meeting the next Tuesday. Instantly, the government representative was relaxed again and happily confirmed the new meeting. Now he could finally concentrate on the preparation and organization of his big family meeting this weekend, which is typical for large Kenyan families.

Discussion Questions:

1. Relate the described situation to one of the cultural dimensions identified by Hofstede. How can you explain it?
2. How does this situation compare to comparable situations in your home country? Please explain. Where are the limits of the cultural explanation?

Source: Based on DGFP, M. Festing, K.-P. Gempper, G. Gesche, J. Hagenmüller, U. Hann, D. Slenogf, G. Trautwein, P. Esch, and S. Armutat. (eds) *Interkulturelle Managementsituation in der Praxis. Kommentierte Fallbeispiele für Führungskräfte und Personalmanager* (Bielefeld: Bertelsmann, 2004).

Hofstede dalam penelitiannya menyadari bahwa penelitian terhadap negara-negara industri Barat (Inggris Raya, Perancis, Belanda, Norwegia, AS) tentu akan mempengaruhi bentuk kuesioner. Terdapat kemungkinan bahwa beberapa pertanyaan dianggap tidak relevan dalam beberapa budaya lainnya, sementara pertanyaan lain yang relevan untuk budaya ini bahkan tidak dimasukkan. Untuk mengesampingkan kemungkinan distorsi hasil, kuesioner yang jelas mencerminkan identitas budaya Cina (Chinese Value Survey) kemudian dirancang dan diterjemahkan ke dalam sepuluh bahasa dan digunakan untuk mensurvei 100 orang dari 23 negara. Hanya beberapa item dari sumber aslinya yang ditransfer dari kuesioner IBM dalam bentuk yang sama, namun hasilnya mencerminkan empat dimensi. Dimensi yang mirip dengan *power distance*, individualisme vs kolektivisme dan maskulinitas vs feminitas juga dimanifestasikan dalam penelitian ini. Hanya dimensi penghindaran ketidakpastian yang tidak dapat dikonfirmasi dalam penelitian ini. Walaupun dimensi lain ditemukan, dimensi tersebut tidak dapat dikaitkan dengan hasil studi IBM dengan partisipan orang Eropa asli. Dimensi ini digambarkan oleh para peneliti sebagai *Confusianisme*. Dimensi ini pada dasarnya mencerminkan orientasi dasar dalam kehidupan manusia, yang bisa bersifat jangka panjang atau jangka pendek. Dimensi ini memiliki nilai-nilai yang bisa dikenali oleh peneliti Barat, tetapi tidak diperhitungkan dalam kuesioner sebelumnya. Budaya yang diklasifikasikan dalam dimensi jangka panjang memiliki nilai-nilai berikut:

- daya tahan yang hebat dan atau kegigihan dalam mengejar tujuan
- posisi peringkat berdasarkan status
- adaptasi antara tradisi dengan kondisi modern
- menghormati kewajiban sosial dan status dalam batas-batas tertentu
- tingkat aktivitas investasi yang tinggi
- kesiapan untuk menundukkan diri pada suatu tujuan.

- perasaan malu.

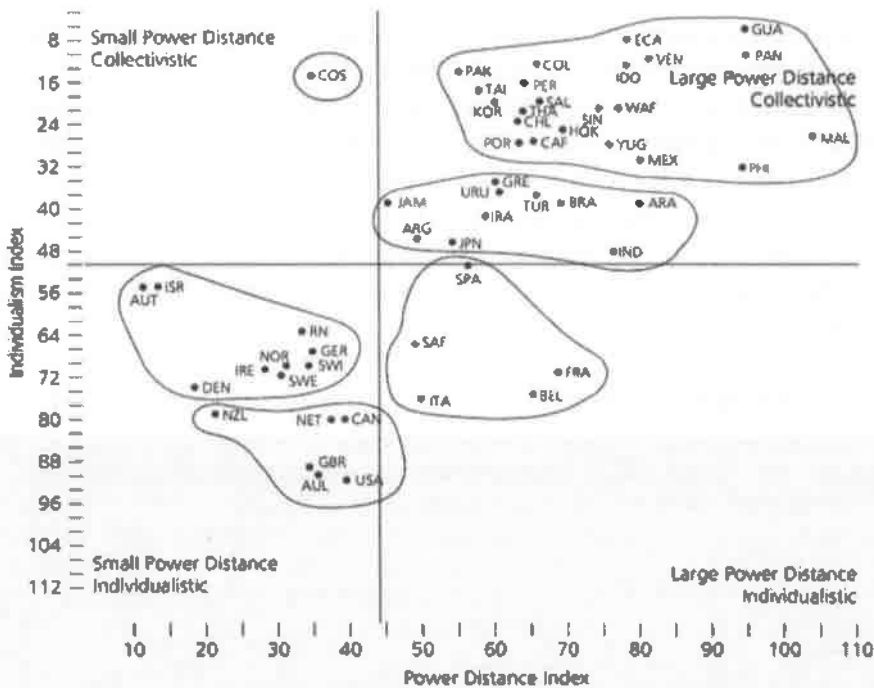
Sebaliknya, budaya yang diklasifikasikan dalam dimensi jangka pendek memiliki nilai-nilai sebagai berikut:

- kejelasan dan stabilitas pribadi
- menjaga kredibilitas diri (menghindari kehilangan muka)
- menghormati kewajiban sosial dan status tanpa pertimbangan biaya
- tingkat aktivitas investasi yang rendah
- harapan akan laba yang cepat;
- penghormatan akan tradisi
- salam sapa, hadiah dan sapa berdasarkan timbal balik.

Rangkaian nilai pertama dipandang lebih berorientasi pada masa depan dan dinamis (khususnya, ketekunan dan melakukan penghematan); rangkaian nilai kedua dipandang lebih berorientasi pada masa kini atau berorientasi masa lalu dan relatif statis. Kedua nilai tersebut dapat ditemukan bahwa hampir semua nilai dimensi jangka pendek dan jangka panjang dapat diambil langsung dari studi tentang Konfusianisme.

Studi Hofstede Tentang Negara-Negara Spesifik

Hasil yang berasal dari masing-masing negara diperoleh dengan evaluasi jawaban yang telah ditentukan, yang memastikan bahwa hasilnya dapat ditunjukkan dengan nilai poin. Nilai titik mencerminkan posisi relatif dan bukan absolut dari negara-negara. Hasilnya secara grafis diwakili dengan bantuan sistem koordinat, yang berisi dimensi budaya pada sumbu X dan lainnya pada sumbu Y. Representasi menunjukkan sejauh mana jarak budaya antara kedua negara terkait dengan dimensi-dimensi ini. Sebagai contoh, pada Gambar 3.1 masing-masing negara ditugaskan untuk sistem koordinasi berdasarkan individualisme vs kolektivisme dan dimensi *power distance*.



Source: G. H. Hofstede, 'Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations', 2nd ed. (Thousand Oaks: Sage, 2001), p. 217. Reproduced with permission.

Menurut hasil penelitian Hofstede, budaya AS lebih ditandai oleh perilaku individualistik. Hal yang sama berlaku untuk negara-negara Anglo Saxon seperti Australia atau Inggris. Tingkat *power distance* diklasifikasikan memiliki nilai rendah untuk semua negara ini. Dalam hal karakteristik untuk kedua dimensi budaya ini, banyak negara Asia Selatan dapat digambarkan sebagai sebaliknya. Sebagai contoh, Singapura, Hong Kong dan Taiwan (dan juga banyak negara Amerika Selatan) dicirikan oleh nilai-nilai kolektivis dan *power distance* yang tinggi. Pengelompokan budaya negara-negara ini secara budaya jauh dari satu sama lain menurut hasil penelitian. Negara-negara dikelompokkan ke masing-masing kluster karena kesamaan yang ditetapkan secara statistik di antara mereka.

Beberapa negara di Asia cenderung mendapat skor tinggi pada penghindaran ketidakpastian dan tinggi pada *power distance*. Di antara mereka adalah Singapura dan Hong Kong. Sebaliknya, negara-negara berbahasa Jerman seperti Jerman, Austria dan Swiss diletakkan pada kluster yang menggambarkan kecenderungan penghindaran ketidakpastian yang relatif kuat dan *power distance* yang relatif rendah.

Sebagai hasil dari penggabungan indeks maskulinitas dengan dimensi penghindaran ketidakpastian, dapat diidentifikasi sebuah kluster yang mencakup negara-negara yang sebagian besar berbahasa Jerman, Jerman, Austria, dan Swiss. Ketiga negara tersebut dikaitkan dengan nilai yang lebih maskulin dengan kecenderungan penghindaran ketidakpastian yang relatif tinggi. Kelompok negara-negara yang sebagian besar berbahasa Jerman adalah yang paling berorientasi maskulin kedua adalah Jepang. Berseberangan dengan sebelumnya dengan kriteria

nilai maskulin dan *uncertainty avoidance* yang lebih rendah adalah gugus Skandinavia, termasuk Denmark, Swedia, Norwegia dan Finlandia.

Dalam kluster dimensi kelima (orientasi jangka panjang vs jangka pendek), Amerika Serikat diklasifikasikan sebagai negara yang berorientasi jangka pendek. Hasil ini adalah kebalikan dari negara-negara Asia, yang menunjukkan nilai lebih tinggi untuk orientasi jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan ekonomi yang kuat dari Empat Macan Asia pada 1980-an - Hong Kong, Singapura, Korea Selatan dan Taiwan - sebagian ditelusuri kembali ke orientasi yang kuat pada nilai-nilai Konfusianisme.

Tabel 4.1. Konteks budaya dalam praktik manajemen SDM

HRM practices	Impact of the cultural context
Recruitment and selection	<ul style="list-style-type: none"> • In societies <i>low on 'in-group collectivism'</i> individual achievements represent important selection criteria. • In societies <i>high on 'in-group collectivism'</i> the emphasis in the recruiting process is more on team-related skills than on individual competencies.
Training and development	<ul style="list-style-type: none"> • In societies <i>high on gender egalitarianism</i> women have the same chances for vertical career advancement as men. • In societies <i>low on gender egalitarianism</i> female managers are rare.
Compensation	<ul style="list-style-type: none"> • In societies <i>high on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk averse and prefer fixed compensation packages or seniority-based pay. • In societies <i>low on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk-taking and accept high income variability through performance-based pay.
Task distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Societies <i>high on collectivism</i> tend to emphasize group work. • Societies <i>high on individualism</i> rather attribute individual responsibilities in the work system.

Meskipun bukan berarti tanpa ada perdebatan tentang hasil penelitian Hofstede, studi Hofstede merupakan kontribusi penting untuk penelitian manajemen lintas budaya. Eksekusi menyeluruh dari studi komprehensif ini dan pengulangannya pada waktu yang berbeda sangat mengesankan. Hasil memungkinkan pernyataan tentang perbedaan potensial antara budaya individu dan dapat berfungsi sebagai pedoman menjelaskan perilaku. Penelitian Hofstede dianggap kurang teori, karena dimensi budaya terutama berasal dari ex-post. Hofstede ditempatkan pada level nilai, level menengah dari konsep Schein. Pernyataan yang muncul tentang sejauh mana metode kuesioner standar mampu mencapai ketidaksadaran dan menilai motif tindakan manajer yang lebih dalam. Hofstede dikritik karena tidak mendetail pada masing-masing praktik lebih bersifat hal yang umum. Pernyataan signifikan yang telah diajukan dianggap kurang memisahkan antara nilai-nilai dan perilaku, serta potensi distorsi akibat 'pandangan Barat'.

Kritik lain terhadap penelitian Hofstede adalah terkait pembatasan negara-negara penelitian yang dibatasi. Contoh di Yugoslavia pada 1990-an menunjukkan dengan sangat jelas bahwa negara-negara yang berbatasan tidak berarti mengandung kelompok budaya yang relatif homogen. Kaasa et al. telah membandingkan data Hofstede dengan data yang lebih baru dari Survei Sosial Eropa yang menunjukkan bahwa nilai-nilai Hofstede harus dipandang dengan skeptisisme, terutama dalam hal masyarakat multi-budaya seperti Belgia. Harus diasumsikan bahwa Hofstede tidak cukup mewakili kelompok etnis yang ada dan studinya tidak dapat mengklasifikasikan negara-negara dengan beberapa bahasa yang relatif sama ada dalam kelompok negaranya. Akhirnya, harus diasumsikan bahwa budaya nasional bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi perilaku. Hal ini menjadi alasan utama mengapa para peneliti berikutnya semakin menganggap bahwa semakin rendahnya pengaruh negara-negara terhadap identitas budaya dan perilaku.

Untuk hal-hal yang bersifat representatif: studi dilakukan hanya dalam satu perusahaan (IBM) saja, karena banyak kondisi dapat dipertahankan secara konstan. Namun, dalam kasus organisasi yang dicirikan oleh budaya perusahaan yang sangat kuat seperti IBM, harus diasumsikan bahwa pilihan personel didasarkan pada profil persyaratan yang serupa di seluruh dunia, yang dapat menyebabkan distorsi hasil (yaitu 'IBMers' yang dipilih bukan warga negara biasa). Jadi pertanyaannya adalah: apakah hasil pengambilan sampel acak dari beberapa perusahaan keluar secara berbeda sehubungan dengan perbedaan antara masing-masing negara atau kelompok negara? Sifat data yang representatif juga diperdebatkan, karena sampel studi IBM terutama terbatas pada laki-laki kelas menengah dalam posisi pemasaran dan layanan. Kirkman et al. mengakui pentingnya dimensi budaya Hofstede tetapi perhatikan bahwa penelitian masa depan harus mempertimbangkan isu-isu berikut:

- Realisasi studi intra-level: Seiring dengan penilaian tingkat individu, kelompok, organisasi dan tingkat negara harus dipertimbangkan.
- Dimasukkannya perbedaan lintas budaya: Budaya tidak boleh dianggap homogen, varians intrakultural spesifik harus dipertimbangkan.
- Dimasukkannya variabel moderator yang relevan secara teoritis: Budaya tidak boleh diukur sebagai satu-satunya faktor yang mempengaruhi, variabel lain seperti jenis kelamin, afiliasi kelas, dll. harus diperhitungkan.
- Pengaruh interaksi antara variabel budaya: Ada kurangnya bukti empiris tentang interaksi variabel budaya individu, tetapi interaksi mereka juga harus diperhitungkan.

Meskipun penelitian Hofstede (1967-1973) menimbulkan debat berkelanjutan tentang hasil, menentukan validitas hasil ruang lingkup untuk masing-masing negara tentu membutuhkan studi baru yang komprehensif. Meskipun diasumsikan bahwa budaya tidak berubah secara fundamental dalam periode waktu seperti itu, beberapa perubahan nilai yang menentukan mungkin telah terjadi seperti, misalnya penyatuan kembali Jerman. Dalam sebuah penelitian baru-baru ini, Kaasa et al. menguji nilai Hofstede sekali lagi untuk sampel Eropa dan sampai pada kesimpulan bahwa keseluruhan nilai Hofstede relatif stabil. Namun, perubahan

terlihat di negara-negara dengan pertumbuhan ekonomi yang kuat (misalnya Spanyol, Portugal) atau setelah perubahan sistem yang signifikan seperti negara yang bergabung dengan UE. Karena perubahan tersebut, tidak mengherankan bahwa indeks berdasarkan Hofstede's nilai-nilai dan dimensi yang dikembangkan untuk mengukur jarak budaya dan berfungsi sebagai prediktor betapa menantanginya lokasi asing tertentu bagi seseorang telah dianggap usang, validitasnya terbatas, dan terikat pada penyederhanaan.

4.5 Studi GLOBE

Studi GLOBE adalah proyek transnasional, yang diprakarsai oleh Robert J. House pada tahun 1991. Tim peneliti saat ini terdiri dari 170 peneliti dari 62 negara. GLOBE adalah akronim untuk Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Proyek penelitian ini terkait efektivitas kepemimpinan dan perilaku dalam organisasi di tingkat global dengan pertimbangan khusus diberikan kepada faktor-faktor pengaruh budaya. Terdapat tiga tahap penelitian. Tahap 1 (1993/1994) terdiri dari pengembangan dimensi penelitian yang mendasarinya (dimensi sosial dan budaya organisasi yang baru, dan enam dimensi kepemimpinan). Tahap 2 adalah untuk mengumpulkan data tentang dimensi-dimensi yang dibuat di tahap 1. Tahap 3 terdiri dari analisis tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja dan sikap karyawan. Tujuan studi GLOBE dapat diilustrasikan dengan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah terdapat perilaku kepemimpinan, atribut, dan praktik organisasi yang secara umum diterima dan efektif lintas budaya?
- Apakah terdapat perilaku kepemimpinan, atribut, dan praktik organisasi yang diterima dan hanya berlaku di beberapa budaya saja?
- Berapa banyak atribut kepemimpinan yang ditelusuri kembali ke konteks sosial dan organisasi mempengaruhi efektivitas perilaku kepemimpinan spesifik dan penerimaannya oleh bawahan?
- Seberapa besar perilaku dan atribut dalam budaya tertentu memengaruhi kesejahteraan ekonomi, fisik, dan psikologis anggota masyarakat yang diteliti dalam penelitian ini?
- Apa hubungan antara variabel sosial-budaya dan kapasitas kompetitif internasional dari berbagai masyarakat sampel?

Penelitian GLOBE mencoba untuk mempelajari hubungan yang kompleks antara budaya, perilaku kepemimpinan, efektivitas organisasi, kondisi lingkungan sosial dan keberhasilan ekonomi masyarakat. Studi GLOBE juga memasukkan sebagian dari dimensi Hofstede: penghindaran ketidakpastian dan *power distance*. Dari dua dimensi tersebut dimodifikasi dan diperluas, ironisnya menyebabkan beberapa kebingungan ketika hasil Hofstede dan GLOBE dinilai dan dibandingkan. Dimensi kolektivisme dibagi menjadi kolektivisme sosial dan berbasis kelompok atau keluarga, yang menggambarkan dua tingkat dimensi yang sama. Dimensi di atas diukur pada tingkat sosial dan organisasi masing-masing. Selain itu, terdapat perbedaan dalam pertanyaan antara praktik (sebagaimana adanya) dan nilai yang

seharusnya dari dimensi masing-masing. Dengan demikian, survei ini mencakup praktik-praktik yang dinilai umum di masyarakat atau organisasi masing-masing. Selain itu, dimensi nilai menentukan seperti apa praktik spesifik seharusnya di organisasi atau masyarakat masing-masing. Studi GLOBE mencoba mengatasi kritik sebelumnya dari studi Hofstede, yaitu diberikan batas-batas antara nilai-nilai dan praktik dalam studinya sehingga dapat dibedakan. Dimensi yang berbeda dijelaskan secara singkat di bawah ini.

- Kolektivisme Institusional menggambarkan sejauh mana praktik institusional dan kelembagaan mendorong dan menghargai distribusi sumber daya dan aksi kolektif secara kolektif.
- Kolektivisme In-Group adalah tingkatan sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, kesetiaan, dan kekompakan dalam organisasi atau keluarga mereka.
- *Uncertainty Avoidance* mencakup 'sejauh mana masyarakat, organisasi, atau kelompok bergantung pada norma-norma sosial, aturan, dan prosedur untuk mengurangi ketidakpastian peristiwa-peristiwa di masa depan.
- *Power Distance* didefinisikan sebagai tingkatan sejauh mana anggota suatu kolektif mengharapkan adanya kekuasaan atau daya untuk didistribusikan secara merata.
- Egalitarianisme Gender: adalah tingkatan sejauh mana secara kolektif meminimalkan ketidaksetaraan gender.
- *Assertiveness* (ketegasan) adalah tingkatan sejauh mana individu bersikap asertif, konfrontatif, dan agresif dalam berhubungan dengan orang lain.
- Orientasi Kinerja didefinisikan sebagai tingkatan sejauh mana suatu kolektif mendorong dan memberi penghargaan kepada anggota kelompok untuk peningkatan kinerja dan keunggulan.
- Orientasi Manusiawi berarti sejauh mana suatu kelompok mendorong dan memberi penghargaan kepada individu-individu karena bersikap adil, altruistik, dermawan, peduli, dan baik kepada orang lain.

Hasil studi GLOBE

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan di 62 negara, survei dilakukan terhadap 17.370 orang responden dari manajemen level menengah, 951 organisasi dan 3 industri (keuangan, makanan dan layanan telekomunikasi). Negara dan budaya yang dianalisis dipisahkan menjadi sepuluh kelompok dan diuji secara empiris. Didapatkan pembagian wilayah budaya berikut: Asia Selatan, Amerika Latin, Amerika Utara, gugus Anglo, Jerman dan Eropa Latin, Afrika Sub-Sahara, Eropa Timur, Timur Tengah dan Asia Konfusianisme. Daerah budaya ini memiliki karakteristik berbeda dalam dimensi budaya masing-masing. Profil unik muncul ketika menggabungkan karakteristik dimensi budaya untuk budaya yang berbeda.

Secara eksplisit, GLOBE memperhitungkan tantangan metodologis dari penelitian komparatif lintas budaya dan landasan teoretisnya lebih komprehensif daripada studi Hofstede. Partisipasi 170 ilmuwan dari seluruh dunia membantu

menghindari kecenderungan penilaian satu sisi dan adanya perbedaan antara budaya organisasi dan budaya nasional. Dimensi yang diuji dalam studi GLOBE juga disempurnakan dibandingkan dengan studi manajemen lintas budaya lainnya. Mengingat penelitian empiris, misalnya, lebih banyak cabang telah dimasukkan dibandingkan dengan Hofstede, yang sering dikritik karena membatasi sampelnya hanya untuk karyawan IBM. Di antara perbedaan lain dengan studi Hofstede yang telah melakukan survei terhadap manajer.

Studi GLOBE memang memiliki beberapa keterbatasan. Hofstede-pun telah mengkritik diferensiasi lebih lanjut dari lima dimensi aslinya. Perdebatan tidak terhindarkan. Meskipun sudah dilakukan ekspansi ke tiga industri (keuangan, makanan dan telekomunikasi), dianggap data tidak representatif untuk industri lain. Serupa dengan kritik Hofstede, kesetaraan budaya yang meluas ke negara dapat menjadi sumber keprihatinan juga. Ini adalah contoh lain dari perdebatan 'level analisis' yang sedang berlangsung dalam studi organisasi. Meskipun penulis studi GLOBE mengatasi hal ini dengan mempertimbangkan berbagai tingkat budaya (tingkat individu, organisasi dan sosial) dan selanjutnya membedakan sampel di beberapa negara (mis. Afrika Selatan, Swiss, dan Jerman), perlu dicatat bahwa budaya dapat terdiri dari berbagai subkultur dan ini tidak cukup tercermin dalam studi GLOBE. Negara-negara dengan populasi besar seperti Cina, India dan Amerika Serikat sangat heterogen dan tidak dapat dicakup oleh sampel studi GLOBE yang relatif kecil.

4.6 Studi the Trompenaars dan Hampden-Turner

Trompenaars dan Hampden-Turner melakukan survei dengan karyawan dari berbagai tingkatan hierarki dan berbagai bisnis mulai tahun 1980-an dan berlanjut selama beberapa dekade. Kelompok sasaran utamanya adalah peserta pelatihan lintas-budaya yang dilakukan oleh Trompenaars. Sekitar 15.000 kuesioner dievaluasi dalam penelitian pertama. Pada tahun 2002 ada sekitar 30.000 kuesioner dari 55 negara. Penelitian ini membedakan tujuh dimensi yang menandai perbedaan antar budaya dan mengelompokkannya ke dalam tiga aspek: hubungan antara manusia, konsep waktu dan konsep alam.

a. Hubungan antar manusia

- Universalisme vs partikularisme: Pemikiran universalis dicirikan menurut penulis oleh logika berikut: 'Apa yang baik dan benar dapat didefinisikan dan selalu berlaku'. Budaya partikularis, sebaliknya, lebih memperhatikan kasus-kasus individual, memutuskan apa baik dan benar tergantung pada hubungan dan pengaturan pertemanan khusus.
- Individualisme vs. Komunitarianisme: Pertanyaan mendasar di sini adalah: 'Apakah orang menganggap diri mereka sebagai individu atau sebagai bagian dari suatu kelompok? Pertanyaan lainnya adalah apakah diinginkan bahwa individu-individu terutama melayani tujuan kelompok atau tujuan individu. Budaya individualis, mirip dengan penjelasan Hofstede, menekankan individu, yang sebagian besar merawat dirinya sendiri.

- Emosional vs Netral: Dimensi ini menggambarkan bagaimana emosi diperlakukan dan apakah mereka diungkapkan atau tidak. Budaya netral cenderung mengekspresikan sedikit emosi; bisnis ditransaksikan seobjektif dan sefungsional mungkin. Dalam budaya afektif, dasar budaya emosional diterima sebagai bagian dari kehidupan bisnis dan emosi diekspresikan secara bebas di banyak konteks sosial.
- Spesifik vs difus: Dalam budaya difus seseorang terlibat dalam hubungan bisnis, sedangkan budaya spesifik lebih fokus pada aspek yang diatur secara kontrak. Budaya spesifik menuntut ketelitian, analisis objektif tentang keadaan dan presentasi hasil, sedangkan budaya difus mempertimbangkan variabel konteks lainnya.
- *Ascription vs Achievement*: Dalam budaya yang berfokus pada pencapaian status, orang dinilai berdasarkan apa yang telah mereka capai, dengan kata lain tujuan yang telah mereka penuhi baru-baru ini. Dalam budaya askriptif, status dianggap berasal dari lahir oleh karakteristik seperti asal, senioritas, dan gender.

b. Konsep waktu

- Konsep waktu berurutan vs. Sinkronis: Budaya dibedakan berdasarkan konsep waktu di mana mereka mungkin lebih berorientasi masa lalu, masa depan, atau masa kini. Konsep waktu yang berbeda juga diperlihatkan oleh organisasi proses kerja. Perilaku berurutan adalah perilaku yang terjadi secara berurutan dan perilaku sinkron adalah kemungkinan untuk 'melakukan banyak tugas' dan melakukan sejumlah hal pada saat yang bersamaan.

c. Konsep alam

- Kontrol internal vs eksternal: Dimensi ini menggambarkan konsep alam dan mengacu pada sejauh mana masyarakat mencoba mengendalikan alam. Trompenaars dan Hampden-Turner merujuk pada contoh eksekutif Sony, Morita, yang menjelaskan penemuan Walkman: dari kecintaan pada musik klasik dan keinginan untuk tidak membebani dunia dengan selera musiknya sendiri. Ini adalah contoh dari kontrol eksternal, tentang bagaimana orang beradaptasi dengan lingkungan. Dalam masyarakat Barat, pola pikirnya berbeda; Musik yang terdengar di headphone tidak diganggu oleh lingkungan. Contoh lain adalah memakai sungkup muka selama musim dingin/flu. Dalam budaya kontrol eksternal topeng digunakan karena seseorang tidak ingin menulari orang lain, sedangkan dalam budaya kontrol internal topeng digunakan untuk melindungi diri sendiri dari sumber infeksi luar.

Alasan eksplisit untuk operasionalisasi dan asal usul tujuh dimensi oleh Trompenaars dan Hampden-Turner tetap tidak jelas juga tanpa menunjukkan validitas atau keandalan dimensinya, atau membenarkan skema klasifikasi mereka.

Dasar empiris untuk karakterisasi perbedaan karakteristik nasional juga tidak disajikan. Namun, model ini cukup sering digunakan dalam program pendidikan eksekutif sebagai templat praktis untuk memantau perilaku dan untuk menarik kesimpulan untuk interaksi dengan mitra bisnis asing.

Antropolog Edward Hall dan istrinya Mildred Hall menyajikan empat dimensi yang membedakan budaya. Mereka tidak mengklaim bahwa model mereka mencakup semua kemungkinan yang menunjukkan bahwa dimensi lain mungkin juga ada. Hubungan antara budaya dan komunikasi ditekankan secara khusus, karena yang satu tidak akan mungkin terjadi tanpa yang lain. Dimensi terutama melibatkan perbedaan budaya dalam bentuk komunikasi dan konsep ruang dan waktu.

- **Komunikasi Konteks Tinggi vs Rendah:** Budaya berbeda dalam cara anggota mereka berkomunikasi satu sama lain. Dalam budaya Konteks Tinggi, bentuk ekspresi yang lebih tidak langsung adalah umum, di mana penerima harus menguraikan konten pesan dari konteksnya, sedangkan dalam budaya Konteks Rendah, pemain cenderung berkomunikasi lebih banyak ke titik dan memverbalisasi yang paling penting informasi. Contoh budaya Konteks Tinggi adalah Jepang dan Prancis. Jerman lebih dari budaya Konteks Rendah.
- **Orientasi spasial:** Fokus dimensi ini adalah pada jarak antara orang-orang dari berbagai budaya ketika berkomunikasi. Jarak yang memadai untuk anggota satu budaya, mungkin terasa mengganggu bagi anggota budaya lain.
- **Konsep waktu monokrom vs polikrom:** Konsep waktu monokrom didominasi oleh proses, di mana satu hal dilakukan setelah yang lain, sedangkan dalam konsep polikrom tindakan ini terjadi pada waktu yang sama.
- **Kecepatan informasi:** Dimensi ini berfokus pada apakah arus informasi dalam kelompok tinggi atau rendah selama komunikasi. Dengan demikian, di AS orang cenderung bertukar informasi pribadi dengan relatif cepat, sedangkan di Eropa tingkat pertukaran informasi seperti itu membutuhkan kenalan yang lebih luas.

Seperti yang telah disebutkan, klasifikasi dimensi budaya oleh Hall and Hall muncul secara induktif dan tidak mengklaim sebagai studi yang paling tepat. Dimensi terkait erat dan tumpang tindih dan wilayah budaya diwakili dalam arti makro seperti Amerika Serikat dan Eropa. Perbedaan antar budaya tidak disinggung, tetapi lebih menyebut pada perbedaan pribadi. Karya-karya Hall and Hall, mirip dengan Trompenaars dan Hampden-Turner, fokus pada penawaran template praktis, yang memungkinkan individu untuk memahami dan menangani perbedaan budaya.

Sebuah refleksi dari studi manajemen lintas budaya

Studi lintas budaya merupakan hal yang umum bersandar pada masalah konsep budaya yang dinamis dan peka konteks. Interaksi antar budaya mengandung momentum yang mampu memunculkan aspek-aspek baru, yang tidak dapat dijelaskan dengan dimensi budaya yang ada. Secara kualitatif peneliti maupun praktisi semakin dituntut untuk menilai perubahan dinamis yang selain harus

mempertimbangkan budaya dalam konteks tugas atau peran situasi spesifik dan tidak hanya pada tingkat nilai. Budaya organisasi menurut Gerhart (dalam studi GLOBE), 23 persen varians dijelaskan oleh perbedaan spesifik negara, dan hanya 6 persen yang sebenarnya disebabkan oleh perbedaan budaya. Namun penting memahami bahwa perbedaan budaya tidak memiliki pengaruh sebesar yang sering diasumsikan. Dia mengidentifikasi perlunya tindakan sehubungan dengan penelitian teoritis dan empiris, serta berfokus pada bagaimana budaya dapat berkembang dan berubah.

4.7 Perkembangan Budaya

Sejauh ini budaya dapat didefinisikan dan dikonseptualisasikan dari beberapa hasil penelitian manajemen lintas budaya, sebagian besar penjelasan dan konsep didasarkan pada pandangan yang agak statis, dapat mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Diskusi ini terkait erat dengan masalah apakah organisasi dan praktik manajemennya akan ikut berubah seiring dengan meningkatnya keterkaitan internasional dan koordinasi ekonomi global (konvergensi) atau masih menunjukkan karakteristik budaya tertentu. Contohnya, konvergensi budaya antara negara-negara Eropa sering diperhitungkan mengingat perkembangan Uni Eropa, dan harmonisasi aparat hukum dan peraturan. Dengan demikian, peningkatan konvergensi budaya masing-masing negara dalam UE dapat dijadikan dasar pertimbangan. Atau jika sebaliknya, maka akan diasumsikan stabilitas jangka panjang dalam perbedaan budaya (divergensi budaya), mungkin menjadi faktor penentu keberhasilan dalam kegiatan bisnis internasional untuk masa yang akan datang. Spesifik aktivitas di Uni Eropa, berarti standarisasi praktik manajemen milik orang Eropa tidak akan mudah dicapai untuk diadaptasikan praktiknya dengan kondisi lokal yang masih bertahan.

Kedua kondisi (konvergensi dan divergensi budaya) ini terus menghasilkan kontroversi dalam literatur akademik. Child menganalisis banyak studi lintas-budaya dengan kesimpulan bahwa budaya yang berlaku serupa. Dalam analisisnya, studi yang ditempatkan pada tingkat makro (mis. Analisis struktur organisasi) cenderung menemukan bukti untuk konvergensi, sementara studi diposisikan pada tingkat mikro, misalkan berhubungan dengan analisis perilaku karyawan, mencapai kesimpulan yang lebih berorientasi pada perbedaan. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa organisasi di seluruh dunia menjadi lebih mirip dalam proses dan teknologi mereka, karena mereka tertanam dalam lembaga yang juga tunduk pada konvergensi, tetapi perbedaan nyata terkait perilaku karyawan tetap ada. Schein juga mengasumsikan bahwa pengaruh yang beroperasi dari tingkat artefak ke tingkat asumsi yang mendasarinya jauh lebih lemah daripada pengaruh asumsi terhadap tingkat artefak.

Kombinasi baru dari berbagai elemen budaya sedang berlangsung, yang menghasilkan cara-cara baru yang menghasilkan budaya yang berbeda. Di tingkat transnasional telah berkembang wilayah di mana perbatasan negara semakin digantikan oleh budaya. Karena meningkatnya saling ketergantungan dan arus

migrasi yang tinggi, budaya tidak terbatas pada wilayah yang terbatas secara teritorial. Hal ini menjadi tantangan dan peluang baru bagi pengelolaan SDM.

Perubahan demografis juga harus menjadi rujukan praktisi SDM di mana terjadi pergeseran nilai antar generasi terkait tuntutan yang berbeda ketika menyangkut hubungan profesional dan retensi karyawan. Contoh Generasi Y yang dilahirkan ke dalam masyarakat yang tumbuh dengan informasi komputer, orang-orang ini digambarkan sebagai pembelajar mandiri yang cepat. Generasi ini sangat fleksibel dalam hal multitasking dan menunjukkan potensi tinggi untuk meneliti keputusan karena tingkat kesadaran yang tinggi. Anggota Generasi Y cenderung agak mementingkan diri sendiri dengan memiliki preferensi keseimbangan kerja dan kehidupan. Fenomena ini harus diamati di luar batas budaya. Terjadinya penuaan seluruh masyarakat (misalnya di Jepang dan Italia) juga merupakan bentuk dari fenomena generasi ini.

Pertanyaan Diskusi

1. Definisikan budaya. Bagaimana budaya dapat dikonseptualisasikan?
2. Buat garis besar studi manajemen lintas budaya oleh Hofstede dan diskusikan.
3. Uraikan prosedur metodis dan hasil studi GLOBE.
4. Bandingkan studi manajemen lintas budaya dan buat daftar kelebihan dan kelemahannya!
5. Sejauh mana budaya mengalami perubahan? Gambarkan pernyataan Anda dengan sebuah contoh.
6. Apa pendapat Anda tentang pernyataan: 'Cultures in Europe are becoming more similar?'

BAB 5

PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PASAR GLOBAL - (REKRUTMEN, SELEKSI DAN STAFFING)

5.1 Tren Proses Penempatan Staf

Perusahaan multinasional (MNE) senantiasa menghadapi masalah kepegawaian yang keryawannya bukanlah berasal dari lingkungan domestik (cabang perusahaan), atau ekspatriat memiliki kemungkinan lebih besar diperumit keberadaannya oleh konteks internasional di mana operasional perusahaan berlangsung. Misal sebuah MNE berinduk di Jerman ingin menunjuk direktur keuangan baru untuk anak perusahaannya di Amerika Serikat. Pihak manajemen dapat memutuskan untuk mengisi posisi dengan memilih dari staf keuangan yang tersedia dalam operasi induknya (yaitu, PCN); atau untuk merekrut secara lokal (HCN); atau mencari kandidat yang cocok dari salah satu anak perusahaan asing lainnya (TCN), tentu ketiga pilihan (karyawan kategori PCN, HCN dan TCN) akan memiliki preferensi masing-masing.

Dowling menggunakan empat istilah untuk menggambarkan pendekatan MNE untuk mengelola dan menempatkan staf anak perusahaan. Dengan mengidentifikasi tiga sikap utama dari manajemen eksekutif yaitu: a) etnosentris, b) polisentris, dan c) geosentris - terhadap pembangunan perusahaan multinasional, berdasarkan pada asumsi manajemen puncak atas produk kunci mana, keputusan fungsional dan geografis dibuat. Sebagai landasan 3 pilihan tersebut, Perlmutter menggunakan aspek desain organisasi; seperti pengambilan keputusan, evaluasi dan kontrol, arus informasi, dan kompleksitas organisasi, khususnya di bidang sumber daya manusia melalui 'perekrutan, penempatan staf, pengembangan'. Sedangkan sikap yang keempat d) regiosentris - ditambahkan kemudian. Masing-masing pilihan sikap akan diuraikan keuntungan dan kerugiannya dalam praktik kepegawaian.

a. Etnosentris

Perusahaan yang memiliki sikap etnosentris, manakala memiliki otonomi dan dalam pembuatan keputusan strategis harus dibuat di kantor pusat. Posisi kunci dalam operasi domestik dan asing dipegang oleh manajer dari kantor pusat. Anak perusahaan dikelola oleh karyawan dari negara asal (PCN). Adapun alasan bisnis yang kuat untuk mengejar kebijakan etnosentris, adalah:

- Persepsi perusahaan induk yang menganggap karyawan dari negara lokasi cabang atau anak perusahaan negara (HCN) yang kualitasnya tidak sesuai dengan harapan.

- Kebutuhan untuk memelihara komunikasi yang baik, koordinasi dan hubungan kontrol dengan kantor pusat perusahaan.

Bagi perusahaan pada tahap awal internasionalisasi, pendekatan etnosentris dapat mengurangi risiko yang dirasakan tinggi yang melekat dalam lingkungan baru. Ketika sebuah perusahaan multinasional mengakuisisi sebuah perusahaan di negara lain, ia mungkin awalnya ingin mengganti manajer lokal dengan PCN untuk memastikan bahwa anak perusahaan yang baru mematuhi semua tujuan dan kebijakan perusahaan; atau karena staf lokal mungkin tidak memiliki tingkat kompetensi yang disyaratkan. Dengan demikian, pendekatan etnosentris terhadap situasi pasar luar negeri tertentu dapat benar-benar berlaku untuk perusahaan multinasional yang sangat berpengalaman. Memiliki orang sendiri, yang dapat Anda percayai untuk melakukan hal yang benar, dapat memoderasi anggapan risiko tinggi yang terlibat dalam kegiatan asing. Sehingga mayoritas perusahaan-perusahaan dengan kebijakan tersebut akan mengirim karyawan perusahaan induk sebagai ekspatriat dengan misi “tugas kontrol”. Namun, kebijakan etnosentris memiliki sejumlah kelemahan:

- Kebijakan ini membatasi peluang promosi karyawan HCN, yang dapat menyebabkan berkurangnya produktivitas dan peningkatan pergantian di antara kelompok itu.
- Adaptasi manajer ekspatriat ke negara tuan rumah seringkali membutuhkan waktu yang lama, di mana PCN sering membuat kesalahan dan keputusan yang buruk.
- Ketika paket kompensasi karyawan PCN dan HCN dibandingkan, kesenjangan pendapatan yang sering besar dalam mendukung PCN dapat dipandang sebagai bentuk meng’anak tiri’kan oleh HCN.
- Bagi banyak ekspatriat, posisi kunci di luar negeri berarti status baru, wewenang, dan peningkatan standar hidup. Perubahan ini dapat memengaruhi kepekaan orang asing terhadap kebutuhan dan harapan bawahan dari HCN yang mungkin sangat berbeda dengan persepsi manajer PCN.

b. Polisentris

Perusahaan menggunakan pendekatan polisentris dengan memperlakukan setiap anak perusahaan sebagai entitas nasional yang berbeda dengan beberapa otonomi pengambilan keputusan. Anak perusahaan biasanya dikelola oleh karyawan berkewarganegaraan setempat (HCN), yang jarang dipromosikan ke posisi di kantor pusat, dan PCN jarang ditransfer ke operasi anak perusahaan asing. Keuntungan utama kebijakan polisentris, yang beberapa di antaranya:

- Menghilangkan hambatan bahasa; menghindari masalah penyesuaian manajer asing dan keluarga mereka, dan menghilangkan kebutuhan untuk program pelatihan kesadaran budaya yang mahal.
- Mempekerjakan HCN memungkinkan perusahaan multinasional mengambil peran profil yang lebih rendah dalam situasi politik yang sensitif.

- Pekerja dari HCN sering kali lebih murah, bahkan jika premi dibayarkan untuk menarik pelamar lokal yang berkualitas tinggi.
- Pendekatan ini memberikan kesinambungan pada manajemen yang melibatkan karyawan HCN di anak perusahaan asing.

Namun, kebijakan polisentris memiliki kelemahannya sendiri:

- Adanya kesulitan menjembatani kesenjangan antara manajer anak perusahaan HCN dan manajer PCN di kantor pusat perusahaan. Hambatan bahasa, loyalitas nasional yang saling bertentangan, dan berbagai perbedaan budaya (misalnya, perbedaan nilai pribadi dan perbedaan sikap terhadap bisnis) dapat mengisolasi staf kantor pusat perusahaan dari berbagai anak perusahaan asing.
- Manajer negara tuan rumah memiliki kesempatan terbatas untuk mendapatkan pengalaman di luar negara mereka sendiri dan tidak dapat berkembang melampaui posisi senior di anak perusahaan mereka sendiri. Manajer orangtua-negara juga memiliki kesempatan terbatas untuk mendapatkan pengalaman di luar negeri. Karena posisi kantor pusat hanya dipegang oleh PCN, kelompok manajemen perusahaan senior akan memiliki eksposur terbatas pada operasi internasional dan, seiring waktu, ini dapat membatasi pengambilan keputusan strategis dan alokasi sumber daya.

Dalam beberapa kasus, pemerintah tuan rumah dapat secara efektif menentukan bahwa posisi manajerial utama diisi oleh warga negaranya. Atau, MNE mungkin ingin dianggap sebagai perusahaan lokal sebagai bagian dari strategi responsif lokal. Memiliki HCN dalam posisi kunci, posisi yang terlihat membantu strategi pelokalan.

c. Geosentris

Dengan pendekatan geosentris, MNE mengambil pendekatan global untuk operasinya, mengakui bahwa setiap bagian (anak perusahaan dan kantor pusat) memberikan kontribusi unik dengan kompetensinya. Upaya bisnis terintegrasi di seluruh dunia lebih mengutamakan kemampuan, terlepas kebangsaan apapun asal para karyawan, semisal perusahaan telekomunikasi Eropa Vodafone.

“Kami ingin membuat kelas manajer internasional. Dalam pandangan kami, cara yang tepat untuk melakukannya adalah dengan membuat orang-orang dekat satu sama lain, berbagi pendekatan yang berbeda dan memahami bagaimana masing-masing bagian perusahaan yang berbeda sekarang menghadapi tantangan bisnis tertentu dalam skenario keseluruhan yang sama. Kami ingin mengembangkan sekelompok orang yang memahami tantangan menjadi global di satu sisi dan masih mengakar kuat di negara-negara lokal di sisi lain. Target kami adalah untuk mengembangkan kemampuan manajemen internasional yang dapat memanfaatkan skala dan ruang lingkup global kami untuk mempertahankan kepemimpinan kami di industri”.

Terdapat tiga keuntungan utama dari pendekatan ini:

- MNE dapat mengembangkan tim eksekutif internasional yang membantu dalam mengembangkan perspektif global dan siap ditempatkan di seluruh organisasi global.
- Pendekatan ini mengatasi kelemahan 'federasi' dari pendekatan polisentris.
- Mendukung kerja sama dan berbagi sumber daya lintas unit.

Adapun kelemahan dari pendekatan ini adalah:

- Pemerintah tuan rumah menginginkan sejumlah besar warganya yang dipekerjakan dan dapat menggunakan kontrol imigrasi untuk meningkatkan lapangan kerja HCN jika tersedia cukup banyak orang dan keterampilan yang memadai atau memerlukan pelatihan HCN selama periode waktu tertentu untuk menggantikan warga negara asing.
- Sebagian besar negara (baik negara maju maupun negara berkembang) membutuhkan MNE untuk menyediakan dokumentasi yang luas jika mereka ingin merekrut warga negara asing, bukan nasional. Termasuk mengetahui kasus sulitnya mendapatkan izin kerja untuk pasangan yang menyertainya.
- Kebijakan ini menjadi mahal karena meningkatnya pelatihan dan biaya relokasi. Faktor terkait adalah perlunya memiliki struktur kompensasi dengan gaji pokok internasional yang standar, yang mungkin lebih tinggi daripada tingkat nasional di banyak negara.
- Sejumlah besar PCN, TCN, dan HCN perlu dikirim ke luar negeri untuk membangun dan mempertahankan kader internasional yang diperlukan untuk mendukung kebijakan kepegawaian geosentris. Untuk berhasil menerapkan kebijakan kepegawaian geosentris membutuhkan waktu tunggu yang relatif lama dan kontrol proses kepegawaian yang lebih terpusat. Ini tentu mengurangi independensi manajemen anak perusahaan dalam hal ini masalah, dan hilangnya otonomi ini dapat ditentang oleh anak perusahaan.

d. Regiosentris

Pendekatan ini mencerminkan strategi dan struktur geografis MNE. Seperti pendekatan geosentris, ia menggunakan kumpulan manajer yang lebih luas tetapi dengan cara yang terbatas. Staf dapat pindah ke luar negara asal mereka tetapi hanya di dalam wilayah geografis tertentu. Misalnya, MNE yang berbasis di AS dapat menciptakan tiga wilayah: Eropa, Amerika, dan Asia-Pasifik. Staf Eropa akan ditransfer ke seluruh wilayah Eropa tetapi transfer staf ke wilayah Asia-Pasifik dari Eropa akan jarang, seperti transfer dari kawasan ke markas besar di Amerika Serikat. Keuntungan menggunakan pendekatan regiosentris adalah:

- Memfasilitasi interaksi antara manajer yang ditransfer ke kantor pusat regional dari anak perusahaan di wilayah itu dan PCN diposting ke kantor pusat regional.
- Dianggap lebih sensitif terhadap kondisi lokal, karena anak perusahaan lokal biasanya dikelola hampir seluruhnya oleh HCN.

Adapun beberapa kelemahan dalam kebijakan regiosentris:

- Dapat menghasilkan federalisme di tingkat regional daripada basis negara dan membatasi MNE untuk mengembangkan perspektif yang lebih global.
- Meskipun pendekatan ini meningkatkan prospek karier di tingkat nasional, pendekatan ini hanya memindahkan penghalang ke tingkat regional. Manajer yang berbakat dapat maju ke pekerjaan di kantor pusat regional tetapi lebih jarang ke posisi di kantor pusat MNE.

Filosofi mengelola kepegawaian

Manajemen puncak pada suatu perusahaan multinasional dapat mengejar salah satu dari beberapa pendekatan terkait kepegawaian internasional. Ia bahkan dapat melanjutkan secara ad-hoc, 8 daripada secara sistematis memilih salah satu dari empat pendekatan yang dibahas di atas. Namun, pendekatan ad-hoc benar-benar kebijakan secara default; tidak ada keputusan sadar atau evaluasi kebijakan yang tepat. 'Kebijakan' ini adalah hasil dari inersia perusahaan, kurang pengalaman, atau keduanya. Kerugian utama di sini (selain dari salah satu penggunaan sumber daya yang tidak efisien) adalah bahwa respons MNE lebih reaktif daripada proaktif dan strategi sumber daya manusia yang konsisten yang sesuai dengan keseluruhan strategi MNE lebih sulit untuk dicapai.

Tabel 4.1 merangkum keuntungan dan kerugian menggunakan tiga kategori staf - PCN, HCN, dan TCN. Pendekatan pada staf ini sebagian mencerminkan sikap manajemen puncak tetapi penting untuk diingat bahwa sifat bisnis internasional sering kali memaksa adaptasi pada implementasi. Sebagai contoh, suatu MNE dapat mengadopsi pendekatan etnosentris untuk semua operasi luar negerinya, tetapi pemerintah tuan rumah tertentu mungkin memerlukan penunjukan warga sendiri untuk posisi anak perusahaan utama sehingga, untuk pasar itu, pendekatan polisentris perlu diterapkan. Pentingnya strategis pasar asing, kematangan operasi dan tingkat jarak budaya antara negara induk dan negara tuan rumah dapat mempengaruhi cara MNE membuat keputusan kepegawaian kunci. Dalam beberapa kasus, MNE dapat menggunakan kombinasi pendekatan. Misalnya, ia dapat mengoperasikan kepentingan Eropa dengan cara regiosentris dan kepentingan Asia Pasifik dengan cara etnosentris sampai ada kepercayaan yang lebih besar dalam beroperasi di wilayah dunia itu.

Menentukan pilihan kepegawaian

Secara teknis sulit untuk secara tepat menyamakan sikap manajerial terhadap operasi internasional dengan structural yang berbeda. Kontinjensi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan internasionalisasi memengaruhi pilihan stafnya, seperti berikut ini:

- **Konteks khusus-** konteks lokal kantor pusat dan juga anak perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel budaya. Nilai budaya mungkin sangat berbeda antara markas besar dan konteks negara tuan rumah. Adanya kesamaan budaya antara negara induk dan anak perusahaan dapat menjadi moderator dalam hubungan

antara strategi MNE dan staf anak perusahaan. MNE cenderung mempekerjakan karyawan di anak perusahaan yang berbeda budayanya dengan PCN yang memiliki efek positif pada produktivitas tenaga kerja. Faktor kontekstual spesifik negara di negara induk dapat menyebabkan efek asal negara, mis. MNE dapat mencoba untuk mentransfer praktik manajemen dari negara asal mereka ke lokasi asing. Efek lain adalah efek negara tuan rumah, yang menyiratkan bahwa anak perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan lokal mereka.

Tabel 5.1. Keunggulan dan Kelemahan menggunakan Karyawan kategori PCNs, TCNs & HCNs

Warga negara negara induk perusahaan (PCNs)	
Keuntungan	
• Kontrol dan koordinasi organisasi dipertahankan dan difasilitasi.	
• Manajer yang menjanjikan diberi pengalaman internasional.	
• PCN mungkin menjadi orang terbaik untuk pekerjaan itu karena keterampilan dan pengalaman khusus.	
• Ada jaminan bahwa anak perusahaan akan mematuhi tujuan, kebijakan, dll. MNE	
Kekurangan	
• Peluang promosi HCN terbatas.	
• Adaptasi ke negara tuan rumah mungkin membutuhkan waktu lama.	
• PCN dapat mengenakan gaya HQ yang tidak sesuai.	
• Kompensasi untuk PCN dan HCN mungkin berbeda.	
Warga negara negara ketiga (TCNs)	
Keuntungan	
• Persyaratan gaji dan tunjangan mungkin lebih rendah daripada untuk PCN.	
• TCN mungkin lebih banyak informasi daripada PCN tentang lingkungan negara tuan rumah.	
Kekurangan	
• Transfer harus mempertimbangkan kemungkinan permusuhan nasional (mis. India dan Pakistan).	
• Pemerintah tuan rumah mungkin tidak suka mempekerjakan TCN.	
• TCN mungkin tidak ingin kembali ke negara asalnya setelah penugasan.	
Warga negara tuan rumah (HCNs)	
Keuntungan	
• Bahasa dan hambatan lainnya dihilangkan.	
• Biaya perekrutan dikurangi dan tidak diperlukan izin kerja.	
• Kelangsungan manajemen meningkat, karena HCN tinggal lebih lama di posisi mereka.	
• Kebijakan pemerintah dapat menentukan perekrutan HCN.	
• Moral di antara HCN dapat meningkat karena mereka melihat potensi karier di masa depan.	
Kekurangan	
• Kontrol dan koordinasi HQ mungkin terhambat.	
• HCN memiliki peluang karir yang terbatas di luar anak perusahaan.	
• Mempekerjakan HCN membatasi peluang bagi PCN untuk mendapatkan pengalaman asing.	
• Mempekerjakan HCN dapat mendorong federasi unit nasional daripada global.	

- **Variabel spesifik perusahaan** – variable ini digambarkan dari kerangka kerja pada HRM strategis di perusahaan multinasional. Variabel yang paling relevan adalah struktur dan strategi MNE, pengalaman internasional, tata kelola perusahaan dan budaya organisasi yang menggambarkan MNE secara keseluruhan.
- **Kekhususan unit lokal** - pendekatan kepegawaian yang diterapkan mungkin berbeda dengan lingkungan budaya dan kelembagaan, mungkin juga tergantung pada kekhususan unit lokal. Faktor penting di sini adalah metode pendirian anak perusahaan, baik secara merger, akuisisi atau kemitraan bersama. Peran strategis anak perusahaan, tingkat strategisnya bagi MNE secara keseluruhan dan pertanyaan terkait tentang perlunya kontrol dan lokus pengambilan keputusan dapat memengaruhi keputusan kepegawaian.
- **Praktik MSDMI** - seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan manajemen karier (termasuk ekspatriasi dan repatriasi) memainkan peran penting dalam pengembangan kebijakan efektif yang diperlukan untuk mempertahankan pendekatan kepegawaian yang disukai.

Keempat kelompok faktor ini secara sistematis memengaruhi praktik kepegawaian. Karena faktor situasional, keputusan staf individu dapat diambil dengan cara yang tidak diharapkan. Lebih lanjut, harus diakui bahwa ada saling ketergantungan antara variabel-variabel ini. Gambar 5.1 mengilustrasikan berbagai faktor penentu pilihan kepegawaian. Model ini dapat membantu dalam menyatukan berbagai masalah kontekstual, organisasi, dan terkait SDM dalam menentukan pilihan kepegawaian. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang matang menjadi organisasi jaringan (spesifisitas perusahaan) akan memerlukan pendekatan dan kegiatan IHRM yang akan membantu kemampuannya untuk mengembangkan organisasi global yang fleksibel yang terintegrasi secara terpusat dan terkoordinasi namun responsif secara lokal - suatu pendekatan geosentris. Namun, asumsi utama yang mendasari filosofi kepegawaian geosentris adalah bahwa MNE memiliki jumlah staf berkaliber tinggi (PCN, TCNs, dan HCNs) yang terus-menerus tersedia untuk transportasi di mana saja, kapan pun kebutuhan manajemen global menentukan.

Pentingnya penugasan internasional

Mengingat kesulitan seputar penugasan internasional, masuk akal untuk mempertanyakan mengapa perusahaan multinasional tetap menggunakan ekspatriat. Tentu saja, ada pasang surut terkait dengan jumlah staf yang dipindahkan secara internasional. Penggunaan ekspatriat akan terus tumbuh sebagai tanggapan terhadap tekanan adanya mobilisasi internasional. Krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 2008 berdampak penting pada pentingnya penugasan internasional yang diharapkan. MNE berharap adanya penurunan penugasan internasional sebagai dampak dan untuk mengantisipasi krisis ekonomi. Namun mengingat pergerakan bisnis di usaha global tidaklah dapat dihindari baik dari sisi permintaan dari pasar global, maupun kebutuhan perusahaan sendiri untuk mendapatkan sumber daya

yang lebih memungkinkan di negara lain, maka perlu ditindaklanjuti dengan menempatkan karyawan dari multinegara dalam operasionalnya.



Gambar 5.1. Dasar Penentuan Pilihan Staffing

5.2 Alasan untuk Penugasan Internasional

terdapat tiga alasan organisasi utama untuk penggunaan berbagai bentuk penugasan internasional:

1. **Mengisi posisi.** Organisasi memiliki kebutuhan dan tergantung pada jenis posisi dan level yang terlibat akan mempekerjakan seseorang secara lokal atau mentransfer kandidat yang sesuai. Terdapat studi bahwa masalah ketersediaan karyawan yang berkualitas telah menurun dan bahwa biaya personel lebih penting ketika memutuskan tentang penugasan internasional. Namun, Survei Tren Global Relokasi Brookfield pada 2010 bahwa pengisian posisi jangka pendek berlanjut dan kurangnya keterampilan yang tersedia adalah alasan utama penugasan internasional. Dalam banyak kasus tujuan penugasan yang paling penting adalah 'mengisi celah keterampilan manajerial (22 persen)' dan 'mengisi celah keterampilan teknis (21 persen)'.
2. **Pengembangan manajemen.** Staf sering dipindahkan ke bagian lain dari organisasi untuk tujuan pelatihan dan pengembangan dan untuk membantu dalam pengembangan nilai-nilai perusahaan bersama. Staf kantor pusat dapat dipindahkan ke operasi anak perusahaan, atau staf anak perusahaan yang mentransfer ke operasi induk, atau ke operasi anak perusahaan lainnya. Tugas mungkin untuk berbagai jangka waktu dan mungkin melibatkan pekerjaan proyek serta posisi peserta pelatihan. Hubungan yang dirasakan antara pengalaman internasional dan pengembangan karier dapat menjadi motivator bagi staf untuk menyetujui transfer tersebut

3. **Pengembangan organisasi.** Di sini, tujuan operasi yang lebih strategis mulai berperan: kebutuhan akan kendali; transfer pengetahuan, kompetensi, prosedur dan praktik ke berbagai lokasi; dan untuk mengeksplorasi peluang pasar global. Akibatnya, kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing di pasar global mungkin dapat dikembangkan.

Penugasan internasional pada akhirnya mengarah pada pengembangan organisasi. Pengembangan keterampilan manajemen adalah salah satu alasan paling penting untuk penugasan internasional di MNE Jerman sedangkan MNE dari AS terutama mengirim manajer ke luar negeri untuk mengisi kesenjangan keterampilan lokal. Jepang dan MNEs Inggris menunjukkan bahwa pengembangan operasi baru di luar negeri adalah alasan utama mereka mengirim ekspatriat ke luar negeri.

5.3 Jenis Penugasan Internasional

Karyawan ditransfer secara internasional untuk berbagai jangka waktu tergantung pada tujuan transfer dan sifat tugas yang akan dilakukan. MNE cenderung mengklasifikasikan jenis berdasarkan panjang atau durasi penugasan:

- **Jangka pendek:** hingga tiga bulan. Ini biasanya untuk pemecahan masalah, pengawasan proyek, atau tindakan sementara sampai pengaturan yang lebih permanen dapat ditemukan.
- **Jangka pendek yang diperpanjang:** hingga satu tahun. Ini mungkin melibatkan kegiatan serupa seperti itu untuk penugasan jangka pendek.
- **Jangka panjang:** bervariasi dari satu hingga lima tahun, yang melibatkan peran yang jelas dalam operasi penerima (mis. peran manajemen senior dalam anak perusahaan). Penugasan jangka panjang juga telah disebut sebagai penugasan ekspatriat tradisional. Perlu dicatat bahwa definisi penugasan jangka pendek dan jangka panjang bervariasi dan tergantung pada pilihan organisasi.
- **Penugasan komuter** - pengaturan khusus di mana karyawan bepergian dari negara asal secara mingguan atau dua mingguan ke tempat kerja di negara lain. Pekerja lintas batas atau komuter harian tidak termasuk. Biasanya, keluarga penerima hak tinggal di negara asal. Misalnya, karyawan tersebut dapat tinggal di London tetapi bekerja di Moskow. Alasan penugasan ini dapat mencakup bahwa masalah tertentu harus diselesaikan dan karyawan yang ditugaskan karena pengalaman dan kualifikasi mereka diperlukan di dua tempat pada saat yang sama atau saat negara target tidak stabil. Penugasan non-standar tidak selalu merupakan pengganti yang efektif untuk tradisional. Karena adanya kekhawatiran tentang kelayakan pengaturan komuter selama periode waktu yang lama berdampak pada penumpukan stres akibat perjalanan intensif dan pada hubungan pribadi.
- **Penugasan rotasi** - karyawan berpindah dari negara asal ke tempat kerja di negara lain untuk jangka waktu yang singkat, yang diikuti dengan istirahat di negara asal. Keluarga karyawan biasanya tetap di negara asal. Pengaturan ini biasanya digunakan pada rig minyak dan dengan lokasi kesulitan di industri pertambangan global.

- **Penugasan kontraktual** - digunakan dalam situasi di mana karyawan dengan keterampilan khusus yang penting untuk proyek internasional ditugaskan untuk jangka waktu terbatas 6 hingga 12 bulan. Penelitian dan Pengembangan (R&D) adalah salah satu bidang yang menggunakan tim proyek multinasional dan cocok untuk penugasan kontrak jangka pendek dalam hubungannya dengan penugasan jangka panjang dan tim virtual.
- **Penugasan virtual** - di mana karyawan tidak pindah ke lokasi tuan rumah, tetapi mengelola, dari pangkalan, berbagai tanggung jawab internasional untuk bagian dari organisasi di negara lain. Dalam hal ini, manajer sangat bergantung pada teknologi komunikasi seperti konferensi telepon, email atau video. Kunjungan ke negara tuan rumah juga diperlukan. Alasan utama untuk menggunakan penugasan virtual serupa dengan penugasan internasional non-standar lainnya: kekurangan staf berpengalaman yang dipersiapkan untuk menerima posting jangka panjang, keluarga tidak bergerak, dan pengendalian biaya. Mengingat bahwa sebagian besar pekerjaan dilakukan melalui media elektronik, potensi kesalahpahaman budaya meningkat, dan jarak geografis mengesampingkan interaksi kelompok normal. Komunikasi terutama melalui panggilan konferensi, konferensi video, dan email, dan membutuhkan keterampilan yang baik dalam menggunakan media ini.

5.4 Peran Expatriate

Seperti disebutkan di atas, alasan untuk menggunakan ekspatriat tidak saling eksklusif. Namun mereka mendukung ekspektasi tentang peran yang dimainkan staf sebagai konsekuensi pemindahan dari satu lokasi ke negara lain.

1. Orang asing sebagai agen kontrol langsung

Penggunaan transfer staf dapat dianggap sebagai mekanisme kontrol birokrasi, di mana peran utamanya adalah memastikan kepatuhan melalui pengawasan langsung. Ekspatriat yang merupakan agen dengan alasan bahwa analoginya mencerminkan tingkat dominasi jenis kontrol ekspatriat ini. Sampai batas tertentu, menggunakan ekspatriat untuk kontrol mencerminkan kecenderungan etnosentris, tetapi ini bisa menjadi penting dalam memastikan kepatuhan anak perusahaan, memungkinkan tujuan strategis untuk operasi lokal dapat dicapai.

2. Ekspatriat sebagai agen sosialisasi

Ada harapan tersirat bahwa ekspatriat membantu dalam transfer nilai dan keyakinan bersama. Upaya untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma perusahaan yang diritualisasi dalam bentuk perilaku yang diharapkan lebih mudah terserap di tingkat anak perusahaan. Meskipun tidak menutup kemungkinan akan memiliki hasil negative akibat adanya benturan dari budaya yang berbeda.

3. Ekspatriat sebagai pembangun jaringan

Penugasan internasional dipandang sebagai cara mengembangkan modal sosial dengan membina hubungan antarpribadi yang dapat digunakan untuk tujuan kontrol dan komunikasi informal. Secara alami, ketika karyawan bergerak di antara berbagai unit organisasi, jaringan hubungan pribadi mereka berubah,

yang mengarah ke analogi ekspatriat sebagai 'laba-laba' membuat jaringan untuk menggambarkan peran ini. Bagaimana karyawan ini digunakan tergantung pada orang. Orang-orang cenderung memelihara dan melindungi jaringan mereka, sangat selektif tentang cara mereka menggunakan koneksi mereka, dan untuk mengevaluasi potensi kerusakan pada individu-individu kunci dalam jaringan mereka jika koneksi itu akan digunakan secara tidak tepat.

Sementara penugasan jangka pendek tidak memungkinkan ekspatriat untuk mengembangkan sebanyak mungkin kontak di satu lokasi sampai tingkat yang diizinkan penugasan tradisional, seiring waktu mereka dapat meningkatkan jumlah dan variasi jaringan, membangun saluran untuk transfer ide dan kompetensi. Durasi penugasan, oleh karena itu, akan berdampak pada kemampuan seseorang untuk mengembangkan jaringan.

4. Ekspatriat sebagai pembatas batas

Batasan rentang mengacu pada kegiatan, seperti mengumpulkan informasi, yang menjembatani konteks organisasi internal dan eksternal. Ekspatriat dianggap sebagai pembatas batas karena mereka dapat mengumpulkan informasi negara tuan rumah, bertindak sebagai perwakilan dari perusahaan mereka di negara tuan rumah, dan dapat mempengaruhi agen. Misalnya, menghadiri fungsi sosial di kedutaan asing dapat memberikan kesempatan kepada ekspatriat untuk berjejaring, mengumpulkan intelijen pasar, dan mempromosikan profil perusahaan di tingkat tinggi.

5. Ekspatriat sebagai simpul bahasa

Hasil dari penugasan ekspatriat selama di negara tujuan tentu mempelajari banyak hal yang kemudian dapat ditularkan kepada karyawan penerusnya. Ekspatriat yang lama tinggal di negara lain akan berusaha membuat cara sederhana dalam memahami sesuatu kemudian membuat pola tertentu untuk mempermudah cara mempelajari dalam bentuk simpul Bahasa sebagai bahan saat repatriasi.

Transfer kompetensi dan pengetahuan

Penugasan internasional memang membantu dalam berbagi pengetahuan dan transfer kompetensi, dan mendorong adopsi praktik kerja umum yang dapat memperkuat elemen budaya perusahaan. Dengan demikian, mereka dapat berkontribusi untuk mengembangkan modal sosial lebih lanjut dalam MNE. Staf di berbagai unit organisasi juga menghadapi sudut pandang dan perspektif yang berbeda yang akan membentuk perilaku mereka dan dapat memperkuat perasaan memiliki mereka. Pengalaman seorang karyawan Cina dalam sebuah perusahaan minyak Eropa yang beroperasi di Cina memungkinkannya untuk mengetahui bagaimana perusahaan menghargai nama dan reputasinya, dan mampu lebih memahami kode perilaku dan sikap perusahaan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

Secara keseluruhan, penugasan internasional dipandang sebagai cara yang efektif untuk mencapai berbagai tujuan. Bahkan, orang bisa berpendapat bahwa ada unsur-unsur transfer pengetahuan dalam semua peran yang telah kami identifikasi.

Namun, bukti empiris yang jelas mengenai efektivitas ekspatriat dalam melakukan berbagai peran mereka terbatas. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan meliputi:

- Penciptaan lingkungan keterbukaan dan dukungan untuk fertilisasi silang gagasan dan implementasi 'praktik terbaik'.
- Kebutuhan akan pengetahuan dan informasi untuk bepergian secara dua arah, yaitu antara lokasi ekspatriat dan tuan rumah, dan kembali ke lokasi asal ekspatriat, jika perusahaan multinasional mendapat manfaat dari penugasan internasional sebagai mekanisme transfer pengetahuan.
- Terlepas dari pengakuan akan pentingnya jaringan pribadi dalam transfer pengetahuan dan informasi, keputusan kepegawaian sering kali dibuat tanpa memperhatikan pengaruhnya terhadap hubungan jaringan. Dalam banyak kasus tidak ada pendekatan strategis yang diterapkan untuk mengendalikan potensi dampak negatif.
- Ada hubungan antara durasi penugasan dan transfer pengetahuan yang efektif. Beberapa pengetahuan dapat ditransfer dengan cepat sementara keterampilan dan pengetahuan lain (khususnya di mana tingkat tinggi saksi hadir) mungkin membutuhkan waktu lebih lama.
- Banyak dari apa yang ditransfer tergantung pada ekspatriat yang bersangkutan dalam hal kemampuan untuk mengajar orang lain dan motivasi untuk bertindak sebagai agen transfer pengetahuan.
- Keberhasilan proses transfer pengetahuan tidak hanya bergantung pada motivasi dan kemampuan penerima tugas tetapi juga karyawan lokal dan hubungan mereka.

Dalam praktiknya terdapat pula ekspatriat ditugaskan untuk mengisi posisi karena kurangnya staf lokal yang sesuai, ekspatriat ini sering dipaksa untuk mengambil alih beberapa tanggung jawab rekan mereka karena perbedaan pengetahuan. Akibatnya, ekspatriat justru sering menghabiskan banyak waktu pada tugas-tugas yang kurang menantang untuk membantu rekan kerja lokal, dan melatih mereka. Sementara ekspatriat dapat membantu dalam transfer keterampilan, dari waktu ke waktu tingkat kompetensi mereka sendiri dapat terkikis karena mereka tidak mengembangkan keahlian mereka sendiri. Jadi, ketika ekspatriat kembali ke operasi rumah mereka, mereka mungkin menemukan bahwa pengetahuan mereka agak ketinggalan zaman.

5.5 Peran Non-Expatriates

Diskusi di atas berpusat pada penugasan internasional. Apa yang cenderung diabaikan adalah bahwa sejumlah besar bisnis internasional melibatkan apa yang dapat disebut 'non-ekspatriat': orang-orang yang melakukan perjalanan internasional tetapi tidak dianggap sebagai ekspatriat, karena mereka tidak pindah ke negara lain. Non-ekspatriat ini disebut pelancong bisnis internasional - karyawan yang menghabiskan sebagian besar waktunya mengunjungi pasar luar negeri, unit

anak perusahaan, dan proyek internasional. Perwakilan penjualan internasional menghadiri pameran dagang, mengunjungi agen dan distributor asing, menunjukkan produk baru kepada klien potensial, dan menegosiasikan kontrak penjualan. Berbagai staf akan mengunjungi lokasi asing untuk berurusan dengan pejabat pemerintah negara tuan rumah, mitra aliansi, perusahaan sub-kontrak, dan pemasok asing. Terlepas dari implikasi sumber daya, ada masalah yang berkaitan dengan manajemen pelancong bisnis internasional:

- Masalah rumah dan keluarga - seperti hilangnya peringatan hari jadi dan acara sekolah. Semakin sering bepergian, semakin besar potensi hubungan keluarga dan perkawinan menjadi tegang.
- Pengaturan kerja - sisi pekerjaan 'domestik' masih harus diperhatikan meskipun orang tersebut bepergian secara internasional. Komunikasi modern memungkinkan pekerjaan untuk menemani pelancong bisnis yang sering diharapkan untuk tetap up to date dengan masalah-masalah rumah-kantor saat jauh dari kantor.
- Logistik perjalanan - koneksi maskapai, akomodasi hotel, dan jadwal pertemuan.
- Masalah kesehatan - pola makan yang buruk, kurang olahraga, kurang tidur, mengatasi jetlag, dan paparan virus dan masalah kesehatan lainnya (mis. Deep Vein Thrombosis akibat perjalanan udara yang berlebihan).
- Masalah budaya tuan rumah - karena bisnis internasional dilakukan di lingkungan budaya lain, orang tersebut masih diharapkan dapat beroperasi di lingkungan yang tidak dikenal dan menangani perbedaan budaya secara efektif.

Banyak bukti menunjukkan bahwa non-ekspatriat tidak menerima tingkat pelatihan lintas-budaya yang sama dengan ekspatriat. Pelancong bisnis non-asing juga melakukan banyak peran ekspatriat - dalam hal menjadi agen untuk sosialisasi, pembangun jaringan, pembatas batas dan simpul bahasa. Namun, dari bukti terbatas yang tersedia, tampak bahwa manajemen staf yang menggunakan bentuk-bentuk pengaturan ini jatuh pada manajer fungsional atau lini yang terlibat daripada departemen SDM. Kriteria seleksi harus melampaui pengetahuan teknis dan keterampilan lintas budaya dan mencakup, misalnya, masalah kesehatan seperti kebugaran fisik. Masalah waktu kerja dan perjalanan juga harus diatasi sehubungan dengan mengenali kebutuhan karyawan untuk pulih dari perjalanan internasional (penyesuaian dengan jetlag, perubahan pola makan, dll.). Jika masalah ini dipertimbangkan, orang asing dapat menjadi solusi alternatif yang lebih berharga untuk mobilitas internasional.

Namun, strategi inpatriasi juga menggarisbawahi bahwa kepentingan strategis kantor pusat masih dominan, menunjukkan bahwa pengetahuan budaya, struktur, dan proses khusus untuk markas masih merupakan persyaratan penting untuk peningkatan karir vertikal. Biasanya, penugasan ke kantor pusat bertujuan untuk melatih manajer untuk posisi manajemen puncak di negara asal di anak perusahaan asing. Di banyak perusahaan multinasional, penugasan orang asing mungkin merupakan langkah karier pertama dan terbatas, yang mencerminkan pendekatan yang agak etnosentris. Walaupun mungkin lebih sulit bagi orang asing daripada PCN untuk mewujudkan karier vertikal di kantor pusat, mereka mengalami

masalah integrasi dan pemulangan yang sama dengan orang asing selama dan setelah penugasan internasional mereka. Akibatnya, mereka mungkin tidak menerima pengembalian investasi yang sama untuk penugasan internasional mereka seperti orang asing. Ini hanya dapat dijamin jika peluang karier untuk HCN in-asing atau TCN ada di dalam kantor pusat dan di seluruh organisasi yang lebih luas. Dalam hal ini, pemulangan dapat menjadi langkah penting dalam mewujudkan orientasi geosentris dalam MNE dan dengan demikian 'langit terbuka' (mis. Di mana kesuksesan karier tidak tergantung pada kebangsaan seorang karyawan) untuk manajer HCN dan TCN.

5.6 Perekrutan dan Seleksi Manajer Internasional

Mempekerjakan dan menempatkan orang ke posisi di mana mereka dapat melakukan secara efektif adalah tujuan dari sebagian besar organisasi, baik domestik maupun internasional. Rekrutmen didefinisikan sebagai mencari dan memperoleh kandidat pekerjaan potensial dalam jumlah dan kualitas yang memadai sehingga organisasi dapat memilih orang yang paling tepat untuk mengisi kebutuhan pekerjaannya. Di sini, pemberi kerja pemberi kerja dapat memainkan peran penting, terutama di negara-negara berkembang seperti Cina atau India di mana mungkin sulit untuk menemukan tenaga kerja yang memenuhi syarat yang cukup untuk perusahaan asing karena tingkat pertumbuhan yang kuat dari ekonomi ini dan persaingan sengit untuk bakat dalam pasar tenaga kerja lokal. Seleksi adalah proses mengumpulkan informasi untuk tujuan mengevaluasi dan memutuskan siapa yang harus dipekerjakan dalam pekerjaan tertentu. Penting untuk dicatat bahwa rekrutmen dan seleksi adalah proses terpisah dan kedua proses perlu beroperasi secara efektif jika perusahaan ingin secara efektif mengelola proses kepegawaiannya. Misalnya, perusahaan mungkin memiliki sistem seleksi yang sangat baik untuk mengevaluasi kandidat tetapi jika ada kandidat yang tidak cukup untuk mengevaluasi, maka sistem seleksi ini kurang efektif. Kedua proses harus beroperasi secara efektif untuk pengambilan keputusan kepegawaian yang optimal.

Beberapa perbedaan utama antara kepegawaian domestik dan internasional adalah yang pertama bahwa banyak perusahaan memiliki kecenderungan mengenai siapa yang harus memegang posisi kunci di kantor pusat dan anak perusahaan (mis. Orientasi etnosentris, polisentris, regiosentris, dan geosentris) dan kedua, kendala yang diberlakukan oleh pemerintah tuan rumah (mis. peraturan imigrasi berkenaan dengan visa kerja dan persyaratan umum di sebagian besar negara untuk memberikan bukti mengapa warga negara lokal tidak boleh dipekerjakan daripada mempekerjakan orang asing) yang dapat sangat membatasi kemampuan MNE untuk mempekerjakan kandidat yang tepat. Sebagian besar ekspatriat direkrut secara internal daripada eksternal, sehingga tugas membujuk manajer (terutama jika mereka terutama bekerja di lingkungan domestik) untuk merekomendasikan dan/atau setuju untuk melepaskan karyawan terbaik mereka untuk penugasan internasional. tetap menjadi masalah utama bagi manajer SDM internasional.

Rekrutmen karyawan internal untuk penugasan ekspatriat lebih disukai karena ini mengurangi risiko keputusan seleksi yang buruk. Dalam penilaian kinerja

proses seleksi internal, laporan pribadi, wawancara dengan kolega dan rencana karier internal perusahaan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk mengurangi ketidakpastian. Perangkat rekrutmen dan seleksi yang lebih tradisional seperti iklan pekerjaan tradisional dan pencarian eksekutif (juga dikenal sebagai pengayauan) juga dapat digunakan.

5.7 Kegagalan dan Keberhasilan Ekspatriat

Kegagalan dan kesuksesan ekspatriat jelas merupakan masalah kritis dan terkait untuk perusahaan global. Kedua topik telah diperiksa secara intensif oleh para peneliti IHRM selama beberapa dekade. Kita akan mulai dengan fokus yang lebih tradisional pada kegagalan ekspatriat. Mempertimbangkan faktor penentu utama untuk kegagalan ekspatriat memperjelas kaitannya dengan kesuksesan ekspatriat. Pertama, ada tiga pertanyaan yang terkait dengan kegagalan: definisi, besarnya fenomena, dan biaya yang terkait dengan kegagalan.

Apa yang kita maksud dengan kegagalan ekspatriat?

Istilah kegagalan ekspatriat telah didefinisikan sebagai pengembalian prematur seorang ekspatriat (yaitu, pulang ke rumah sebelum periode penugasan selesai). Dalam kasus seperti itu, kegagalan ekspatriat merupakan kesalahan seleksi, sering diperparah oleh kebijakan manajemen ekspatriat yang tidak efektif. Telah ada beberapa diskusi dalam literatur tentang kegunaan mendefinisikan kegagalan ekspatriat begitu sempit. Misalnya, seorang ekspatriat mungkin tidak efektif dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik, tetapi jika tidak dipanggil kembali, orang tersebut tidak akan dianggap gagal. Jelas, ketidakmampuan untuk secara efektif menangani tanggung jawab baru atau untuk menyesuaikan dengan negara penugasan sangat mungkin berkontribusi terhadap penurunan tingkat kinerja. Hasil ini mungkin tidak langsung terlihat tetapi dapat memiliki konsekuensi negatif jangka panjang dalam hal kinerja anak perusahaan. Namun, jika ekspatriat tetap selama penugasan, untuk semua maksud dan tujuan, penugasan akan dianggap sukses.

Masalah penting lainnya adalah ekspatriat yang meninggalkan MNE pada tahun pertama atau kedua setelah repatriasi (untuk perincian lebih lanjut tentang repatriasi lihat Bab 7) karena mereka merasa bahwa pengetahuan mereka yang baru didapat tidak dihargai. Sekali lagi, dalam hal ini penugasan internasional akan dianggap sebagai keberhasilan meskipun mengarah pada hilangnya karyawan yang berharga. Di sisi lain, sebuah proyek di luar negeri dapat diselesaikan lebih awal, yang dapat mengarah pada pengembalian prematur dari seorang ekspatriate. Menurut definisi yang disebutkan di atas, ini akan secara keliru diklasifikasikan sebagai kegagalan. Dengan demikian, definisi tradisional pengembalian prematur seorang ekspatriat yang telah mendominasi literatur tidak selalu menunjukkan kegagalan ekspatriat. Harzing menyarankan bahwa definisi kegagalan ekspatriat harus mencakup kinerja yang buruk serta masalah repatriasi. Sebuah contoh penelitian yang mengadopsi definisi kegagalan ekspatriat yang lebih luas ini (yaitu, termasuk di bawah kinerja dan retensi pada saat penyelesaian tugas) adalah sebuah studi dilakukan oleh Forster pada 36 perusahaan Inggris yang menyimpulkan:

Jika kita menerima bahwa definisi EFR yang lebih luas [tingkat kegagalan ekspatriat] dibenarkan, maka dapat diperdebatkan bahwa angka sebenarnya dari mereka yang 'gagal' pada IA [penugasan internasional] dapat berada di suatu tempat antara 8 persen dan 28 persen ekspatriat Inggris dan mitra mereka.

Pada bagian selanjutnya kita melihat besarnya kegagalan ekspatriat secara lebih rinci. Berapa besarnya fenomena yang kita sebut kegagalan ekspatriat?

The Brookfield Report 2010 menyediakan beberapa indikator untuk kegagalan orang asing. Perusahaan menunjukkan bahwa 6 persen dari penugasan orang asing dianggap sebagai kegagalan. Survei itu juga melaporkan bahwa omset orang asing sekitar 17 persen selama penugasan internasional, 28 persen pada tahun pertama setelah pemulangan, 23 persen antara tahun pertama dan kedua dan 22 persen setelah dua tahun. Membandingkan angka-angka ini dengan tingkat turnover tahunan rata-rata 13 persen persentase ini dapat dianggap relatif tinggi, terutama karena investasi penting oleh perusahaan yang ditugaskan dipertaruhkan. Lokasi dengan tingkat kegagalan ekspatriat tertinggi adalah Cina (12 persen), India (10 persen) dan Amerika Serikat (8 persen).

Pada bagian berikut ini kami akan melaporkan beberapa hasil terpilih dari studi akademik tentang kegagalan ekspansif. Pertama, analisis menunjukkan bahwa perbedaan dalam tingkat kegagalan ekspatriat oleh negara asal MNE relatif rendah. Kedua, mereka menunjukkan perkembangan historis tingkat kegagalan ekspat. Kami mengambil data dari pekerjaan penting oleh Tung⁷⁹ tentang kegagalan ekspatriat di AS, Eropa dan Jepang MNEs yang memulai diskusi ini pada awal 1980-an dan karya terbaru oleh Tungli dan Peiperl, yang melaporkan angka-angka dari Jerman, Jepang, Inggris dan Amerika Serikat pada tahun 2009.

Seperti yang ditunjukkan Tabel 5.3, Tung mengidentifikasi tingkat kegagalan ekspatriat yang lebih tinggi dan persentase lebih tinggi dari MNE yang melaporkan lebih dari 10 persen tingkat kegagalan di MNE AS daripada di organisasi Eropa atau Jepang. Data yang lebih baru menunjukkan bahwa angka-angka yang dilaporkan telah menjadi lebih mirip di seluruh negara yang diselidiki dan bahwa pengembalian ekspatriat prematur masih merupakan tantangan yang berkelanjutan.⁸¹ Harzing⁸² telah mempertanyakan tingkat kegagalan yang dilaporkan dalam literatur AS, mengklaim bahwa 'hampir tidak ada landasan empiris untuk keberadaan tingkat kegagalan yang tinggi ketika diukur sebagai entri ulang prematur'. Baru-baru ini, Christensen dan Harzing sekali lagi mempertanyakan nilai keseluruhan konsep kegagalan ekspatriat, dengan alasan bahwa 'mungkin sudah waktunya untuk melupakan konsep kegagalan ekspatriat secara bersamaan dan sebagai gantinya menggunakan literatur SDM umum untuk menganalisis masalah yang terkait dengan pergantian dan manajemen kinerja dalam konteks ekspatriat'.

Dari diskusi di atas kita dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Memperluas definisi kegagalan ekspatriat di luar definisi pengembalian prematur. Menindaklanjuti survei luas dengan wawancara dengan perusahaan yang menanggapi dapat membantu dalam eksplorasi ini.
2. Terlepas dari definisi atau jumlah tepat 'kegagalan', penyajiannya sebagai masalah telah memperluas masalah untuk menunjukkan kompleksitas

penugasan internasional. Bahkan, orang bisa berpendapat bahwa apa yang disebut sebagai mitos persisten tingkat kegagalan ekspatriat AS yang tinggi telah menjadi elemen positif dalam hal perhatian yang kemudian diarahkan pada praktik ekspatriasi. Ini tentu saja telah memancing perhatian penelitian yang cukup besar tentang penyebab kegagalan ekspatriat.

Berapa biaya kegagalan?

Biaya kegagalan orang asing bisa langsung dan tidak langsung. Biaya langsung termasuk tiket pesawat dan biaya relokasi terkait, serta gaji dan pelatihan. Jumlah yang tepat bervariasi sesuai dengan tingkat posisi yang bersangkutan, negara tujuan, nilai tukar, dan apakah manajer 'gagal' diganti oleh ekspatriat lain. Biaya 'tidak terlihat' atau tidak langsung lebih sulit untuk diukur dalam hal uang tetapi dapat terbukti lebih mahal bagi perusahaan. Banyak posisi ekspatriat melibatkan kontak dengan pejabat pemerintah tuan rumah dan klien utama. Kegagalan pada tingkat ini dapat mengakibatkan hilangnya pangsa pasar, kesulitan dengan pejabat pemerintah tuan rumah, dan tuntutan agar ekspatriat diganti dengan HCN (sehingga memengaruhi pendekatan kepegawaian multinasional). Efek yang mungkin terjadi pada staf lokal juga merupakan faktor biaya tidak langsung, karena moral dan produktivitas dapat menurun.

Kegagalan juga memiliki efek pada ekspatriat yang bersangkutan, yang mungkin kehilangan harga diri, kepercayaan diri, dan prestise di antara teman sebaya. Kinerja masa depan mungkin ditandai oleh penurunan motivasi, kurangnya peluang promosi dan mungkin peningkatan produktivitas untuk mengkompensasi untuk kegagalan. Akhirnya, hubungan keluarga ekspatriat dapat terancam. Hal inilah menjadi biaya tambahan untuk organisasi yang sering diabaikan.

Alasan kegagalan ekspatriat - dan bagaimana dengan kesuksesan ekspatriat?

Terlepas adanya perbedaan Negara asal karyawan, faktor pribadi adalah alasan penting sebagai akibat ketidakmampuan untuk beradaptasi baik pada bagian dari pasangan atau manajer. Masalah keluarga lainnya, kedewasaan manajer dan masalah dalam mengatasi tanggung jawab yang lebih tinggi yang melekat pada posisi di luar negeri juga dicatat. Studi komparatif yang lebih baru oleh Tungli dan Peiperl tidak menunjukkan kekhususan negara dalam hasil. Ini menegaskan pentingnya tiga alasan pertama yang disebutkan dalam penelitian oleh Tung: ketidakmampuan untuk beradaptasi oleh keluarga atau manajer serta masalah keluarga lainnya. Namun, di samping itu mereka juga menemukan bahwa masalah spesifik perusahaan dan kinerja yang kurang baik oleh ekspatriat adalah alasan utama untuk pengembalian prematur.

Kriteria Seleksi

Adanya fenomena kegagalan ekspatriat, dan bermacam penugasan internasional, menunjukkan mengembangkan kriteria seleksi menjadi masalah IHRM yang kritis. Seleksi adalah proses dua arah antara individu dan organisasi. Seorang calon kandidat dapat menolak penugasan ekspatriat, baik karena alasan individu, seperti

pertimbangan keluarga, atau untuk faktor situasional. Hal ini menjadi tantangan bagi praktisi SDM yang bertanggung jawab untuk memilih staf untuk penugasan internasional untuk menentukan kriteria seleksi yang tepat. Ilustrasi faktor-faktor yang terlibat dalam seleksi ekspatriat, baik dalam hal individu dan spesifik dari situasi yang bersangkutan. Perlu dicatat bahwa faktor-faktor ini saling terkait.

Kemampuan teknis

Secara alami, kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan dari pekerjaan tertentu adalah faktor seleksi yang penting. Oleh karena itu keterampilan teknis dan manajerial merupakan kriteria penting. Memang, temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa perusahaan multinasional sangat bergantung pada keterampilan teknis yang relevan selama proses seleksi ekspatriat. Karena ekspatriat sebagian besar adalah rekrutmen internal, catatan evaluasi personil dapat diperiksa dan diperiksa dengan atasan kandidat masa lalu dan sekarang. Dilema adalah bahwa kinerja masa lalu mungkin memiliki sedikit atau tidak ada pengaruh pada kemampuan seseorang untuk mencapai tugas di lingkungan budaya asing. Lingkungan budaya tempat ekspatriat beroperasi merupakan faktor penting untuk menentukan kinerja yang sukses. Kompetensi lintas budaya dan konsep-konsep terkait serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan budaya asing memainkan peran penting. Namun, prasyarat untuk kesesuaian lintas budaya adalah *soft skill* yang juga penting dalam posisi nasional lainnya.

Keterampilan lunak atau *soft skill* adalah kriteria yang seringkali diremehkan oleh banyak perusahaan multinasional. Mereka adalah prasyarat untuk kompetensi antar budaya. Selain pengetahuan dan keterampilan teknis, juga termasuk fitur psikologis serta pribadi, pengalaman internasional dan pengetahuan bahasa. Selain itu, kapasitas untuk menginternalisasi dan memberikan pelatihan kepada personil lokal adalah masalah yang sering diabaikan. Namun, kapasitas ini dapat memainkan peran penting untuk keberhasilan penugasan internasional karena pentingnya transfer pengetahuan dan teknologi.

Kompetensi antarbudaya. Terlepas dari kemampuan teknis dan keterampilan manajerial yang jelas, ekspatriat memerlukan kemampuan lintas budaya yang memungkinkan orang untuk beroperasi di lingkungan baru dan untuk menjamin berfungsinya tim yang beragam secara budaya. Hal ini sering diungkapkan dengan menggunakan istilah kompetensi antar budaya, yang didefinisikan sebagai 'kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam budaya lain'. Tampaknya ada konsensus bahwa atribut yang diinginkan harus mencakup dimensi seperti empati budaya, kemampuan beradaptasi, diplomasi, kemampuan bahasa, sikap positif, stabilitas emosi, kedewasaan, dll. Berbagai masalah ini dapat dikaitkan dengan tiga dimensi struktural dasar kompetensi antarbudaya. Dimensi afektif kompetensi antarbudaya mencerminkan sikap emosional terhadap budaya asing. Lapisan kognitif berhubungan dengan pengetahuan khusus budaya. Yang paling penting adalah dimensi kemampuan karena ini termasuk perilaku antar budaya yang sebenarnya.

Kompetensi antar budaya sebagai salah satu bagian dari medan kepemimpinan global. Dalam konsep mereka keterampilan hubungan lintas budaya, sifat dan nilai, orientasi kognitif dan keahlian bisnis global adalah pilar inti dari kompetensi antar budaya. Untuk memetakan medan kepemimpinan global mereka menambahkan kompetensi bisnis global di tingkat makro termasuk keahlian pengorganisasian global dan visi. Untuk mendefinisikan istilah 'kepemimpinan global' mereka mengadopsi definisi oleh Osland dan Bird. Menurut mereka, kepemimpinan global adalah 'proses memengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku masyarakat global untuk bekerja bersama secara sinergis menuju visi dan tujuan bersama'. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan budaya asing. Faktor ini telah menjadi alasan konsisten yang diberikan untuk kegagalan ekspatriat - dan telah menjadi subjek yang cukup menarik bagi para peneliti.

Fase 1 dimulai dengan reaksi sebelum penugasan - ekspatriat dapat mengalami berbagai emosi positif dan negatif seperti kegembiraan, kecemasan, ketakutan akan hal yang tidak diketahui atau rasa petualangan. Mungkin akan ada peningkatan suasana hati pada saat kedatangan di negara penugasan yang menghasilkan apa yang disebut sebagai fase 'bulan madu' atau 'turis'. Kemudian, ketika kebaruan menghilang, realitas kehidupan sehari-hari di lokasi asing mulai mengganggu, kerinduan mulai, dan penurunan mungkin dimulai - perasaan bahwa 'pesta sudah selesai' - yang dapat membuat penilaian negatif dari situasi dan lokasi yang mengarah ke periode krisis - Fase 2. Ini bisa menjadi saat yang kritis, dan bagaimana individu mengatasi penyesuaian psikologis pada fase ini memiliki dampak penting dalam hal keberhasilan atau kegagalan. Ada saran bahwa 'kegagalan sebagai penarikan awal' dapat dipicu pada saat ini. Setelah melewati titik krisis ini, ketika ekspatriat menerima tuntutan dari lingkungan baru, ada yang menarik - Fase 3 - ketika orang tersebut mulai menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Ini turun seiring waktu dari apa yang disebut pemulihan sehat - Fase 4. Namun, ketika mempertimbangkan U-Curve di atas, kita harus mengingat beberapa poin penting. Kurva U adalah normatif. Beberapa orang tidak mengalami Kurva-U ini. Individu akan berbeda dalam reaksi mereka terhadap lokasi asing dan sehubungan dengan pengalaman internasional mereka sebelum penugasan ini.¹⁰⁹ Periode waktu yang terlibat bervariasi, dan tidak ada dukungan statistik konklusif untuk berbagai fase. Black dan Mendenhall¹¹⁰ menunjukkan bahwa Kurva-U menggambarkan fase-fase ini tetapi tidak menjelaskan bagaimana dan mengapa orang bergerak melalui berbagai fase. Mungkin ada titik kritis lain selama penugasan - di luar Fase 4 - yang dapat menghasilkan penurunan, reaksi negatif dan kenaikan (yaitu, gelombang siklikal daripada Kurva U). Singkatnya, dapat dinyatakan bahwa meskipun masuk akal, kurva-U tidak memiliki dasar teoretis dan dukungan empiris dan tidak menunjukkan hasil penyesuaian lintas budaya yang mungkin terjadi.

Kritik ini pada penyesuaian U-Curve dan konsep penyesuaian lainnya telah menyebabkan kegiatan penelitian yang penting dan lebih banyak kejelasan tentang faktor penentu proses penyesuaian, proses itu sendiri dan hasil-hasilnya. Gambar 5.4 memberikan gambaran umum. Terdapat dua jenis penyesuaian: penyesuaian psikologis, yang diukur sehubungan dengan kesejahteraan psikologis orang asing;

dan penyesuaian sosial-budaya, yang menggambarkan kemampuan untuk berhasil berinteraksi di negara asing.

Anteseden penyesuaian lintas budaya meliputi:

- Aspek individual (mis. orientasi jenis kelamin atau tujuan).
- Faktor terkait pekerjaan (mis. kejelasan peran, otonomi keputusan)
- Aspek organisasi (mis. dukungan perusahaan).
- Faktor-faktor yang tidak terkait dengan pekerjaan (mis. masalah keluarga).

Persyaratan Keluarga

Keluarga adalah faktor pengaruh yang sangat penting pada keberhasilan penugasan internasional, terutama pasangan tersebut. Terlepas dari pentingnya pasangan/pasangan yang menyertainya, sebagaimana ditunjukkan Shaffer dan Harrison, fokusnya adalah pada orang asing. Dari perspektif perusahaan multinasional, kinerja ekspatriat di lokasi tuan rumah adalah faktor penting. Namun, interaksi antara berbagai pengalaman penyesuaian orang asing, pasangan/pasangan dan anggota keluarga kini didokumentasikan dengan baik.

Harus ditunjukkan bahwa pasangan (atau pasangan pendamping) sering membawa beban berat. Setelah tiba di negara penugasan, tanggung jawab untuk memasukkan keluarga ke rumah barunya jatuh pada pasangannya, yang mungkin telah meninggalkan karier, bersama dengan teman-teman dan jaringan dukungan sosial (khususnya kerabat). Di negara-negara berkembang, pekerjaan pelayan rumah cukup umum tetapi ini adalah aspek kehidupan internasional yang membuat banyak orang Barat dari negara maju mengalami kesulitan menyesuaikan diri. Seringkali tidak memungkinkan bagi pasangan/pasangannya untuk bekerja di negara penugasan karena peraturan imigrasi dan kesejahteraan dan pendidikan anak-anak mungkin menjadi perhatian berkelanjutan bagi pasangannya.

Seperti dibahas di atas, selain dari karir mitra yang menyertainya, ada pertimbangan keluarga lainnya yang dapat menyebabkan ekspatriat potensial untuk menolak penugasan internasional. Gangguan terhadap pendidikan anak-anak adalah pertimbangan penting, dan kandidat yang dipilih dapat menolak penugasan yang ditawarkan dengan alasan bahwa langkah pada tahap khusus ini dalam kehidupan anaknya tidak pantas. Perawatan orang tua yang lanjut usia atau tidak valid adalah pertimbangan lain. Sementara dua alasan ini telah dicatat dalam berbagai penelitian, apa yang telah diabaikan adalah masalah orang tua tunggal. Dengan meningkatnya tingkat perceraian, ini dapat menjadi faktor penting dalam pemilihan dan penerimaan tugas di mana hak asuh anak-anak dilibatkan. Kendala hukum terkait, seperti mendapatkan persetujuan orang tua lain untuk membawa anak (atau anak-anak) keluar dari negara asal, dan hak berkunjung/akses, dapat terbukti menjadi penghalang utama mobilitas internasional ibu tunggal dan ayah tunggal.

Persyaratan Negara/Budaya

Perusahaan internasional biasanya diminta untuk menunjukkan bahwa HCN tidak tersedia sebelum pemerintah setempat akan mengeluarkan izin kerja dan visa masuk

yang diperlukan untuk PCN atau TCN yang diinginkan. Dalam beberapa kasus, perusahaan multinasional mungkin ingin menggunakan ekspatriat dan telah memilih kandidat untuk penugasan internasional, hanya untuk menemukan transfer diblokir oleh pemerintah tuan rumah. Banyak negara maju mengubah undang-undang mereka untuk memfasilitasi imigrasi terkait ketenagakerjaan yang akan membuat transfer internasional agak lebih mudah - misalnya Piagam Sosial Uni Eropa memungkinkan pergerakan bebas warga negara anggota negara-negara dalam UE. Adalah penting bahwa staf SDM tetap up-to-date dengan perubahan legislatif yang relevan di negara-negara di mana MNE terlibat.

Poin penting terkait adalah bahwa pada umumnya izin kerja hanya diberikan kepada ekspatriat. Pasangan atau pasangan yang menyertai mungkin tidak diizinkan untuk bekerja di negara tuan rumah. Semakin, perusahaan multinasional menemukan bahwa ketidakmampuan pasangan untuk bekerja di negara tuan rumah dapat menyebabkan kandidat yang dipilih untuk menolak tawaran penugasan internasional. Jika penugasan internasional diterima, tidak adanya izin kerja untuk pasangan atau pasangan yang menyertainya dapat menyebabkan kesulitan dalam penyesuaian dan bahkan berkontribusi pada kegagalan jangka panjang. Karena alasan ini, beberapa perusahaan multinasional memberikan bantuan dalam hal ini.

Selanjutnya, negara tuan rumah dapat menjadi penentu penting. Beberapa wilayah dan negara dianggap sebagai 'pos kesulitan': daerah terpencil yang jauh dari kota besar atau fasilitas modern; atau daerah yang dilanda perang dengan risiko fisik yang tinggi. Anggota keluarga yang menemani mungkin merupakan tanggung jawab tambahan yang tidak ingin ditanggung oleh perusahaan multinasional. Mungkin ada keengganan untuk memilih perempuan untuk wilayah Timur Tengah atau Asia Tenggara tertentu dan di beberapa negara pekerjaan untuk ekspatriat perempuan tidak akan dikeluarkan. Aspek-aspek ini dapat menghasilkan pemilihan HCN daripada ekspatriat. Untuk mengatasi masalah ini, sekelompok lebih dari 20 perusahaan multinasional besar (termasuk Shell, British Airways, Unilever, PricewaterhouseCoopers, dan Siemens) telah mendirikan sebuah organisasi bernama 'Izin Yayasan', dalam upaya untuk mempromosikan peningkatan izin kerja peraturan untuk pasangan ekspatriat. Ini juga bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pemerintah tentang hubungan antara izin kerja dan mobilitas karyawan.

Persyaratan MNE

Keputusan seleksi dipengaruhi oleh situasi spesifik MNE. Sebagai contoh, MNE dapat mempertimbangkan proporsi ekspatriat ke staf lokal ketika membuat keputusan seleksi, terutama sebagai hasil dari filosofi kepegawaiannya. Namun, operasi di negara-negara tertentu mungkin memerlukan penggunaan lebih banyak PCN dan TCN daripada yang biasanya terjadi, seperti yang ditemukan oleh perusahaan multinasional di beberapa bagian Eropa Timur dan Cina. Selain itu, mode operasi yang terlibat perlu dipertimbangkan. Memilih staf untuk bekerja di tempat kerja sama internasional dapat melibatkan input besar dari mitra lokal, dan dapat sangat dibatasi oleh perjanjian yang dinegosiasikan mengenai proses seleksi.

Bahasa

Keterampilan bahasa dapat dianggap sebagai sangat penting untuk beberapa posisi ekspatriat, tetapi lebih rendah pada yang lain, meskipun beberapa akan berpendapat bahwa pengetahuan tentang bahasa negara tuan rumah adalah aspek penting dari kinerja ekspatriat, terlepas dari tingkat posisi. Kemampuan berbicara bahasa lokal merupakan aspek yang sering dikaitkan dengan kemampuan lintas budaya. Namun demikian, menguasai bahasa lokal sering kali bukan kualifikasi yang paling penting sehubungan dengan bahasa. Komponen lain untuk bahasa dalam keputusan pemilihan adalah peran bahasa perusahaan bersama. Sebagaimana dibahas sebelumnya, banyak perusahaan multinasional mengadopsi bahasa perusahaan yang sama sebagai cara untuk membakukan sistem dan prosedur pelaporan. Yang menjadi masalah pemilihan PCN dalam perusahaan multinasional dari dunia Anglo-Saxon (Inggris, AS, Kanada, Australia) dan Selandia Baru) di mana bahasa perusahaan yang dipilih tetap sama dengan bahasa negara asal. Namun, itu menjadi masalah pemilihan ekspatriat untuk perusahaan multinasional dari negara-negara non-Inggris yang mengadopsi bahasa Inggris sebagai bahasa perusahaan, kecuali postingnya adalah ke negara dengan bahasa bersama. Sebagai contoh, sebuah perusahaan multinasional Spanyol, menggunakan bahasa Spanyol sebagai bahasa perusahaan, memilih PCN untuk memimpin anak perusahaannya yang baru di Meksiko, tidak menghadapi masalah bahasa yang sama dengan perusahaan multinasional Spanyol, dengan bahasa Inggris sebagai bahasa perusahaan, memilih PCN untuk fasilitas AS-nya.

5.8 Proses Seleksi Ekspatriat

Setelah kriteria seleksi untuk posisi internasional telah ditetapkan, proses perlu dilakukan untuk mengukur kriteria ini. Namun, di banyak MNE relatif umum bahwa proses seleksi internasional bisa agak informal. Seperti yang kami tunjukkan di awal bagian tentang kriteria seleksi, sebagian besar perusahaan multinasional mengakui bahwa keterampilan teknis dan/atau manajerial adalah kriteria dominan, terkadang hanya, yang digunakan. Kami telah menyarankan bahwa ketergantungan pada keterampilan teknis terutama disebabkan oleh fakta bahwa alasan untuk sebagian besar penugasan internasional adalah 'pengisian posisi'. Dari sekian faktor, keterampilan teknis mungkin yang paling mudah untuk diukur.

Dapat dimungkinkan untuk menemukan contoh proses seleksi formal dan terbuka di perusahaan serta sistem informal atau tertutup. Harris dan Brewster mencatat bahwa proses tersebut dapat dipengaruhi oleh kematangan MNE, tahapannya dalam proses internasionalisasi, dan ukuran atau industrinya. Jenis posisi yang terlibat, peran fungsi SDM dalam proses, dan apakah perusahaan multinasional lebih reaktif daripada proaktif di mana pemilihan penugasan internasional terlibat tetap menjadi faktor kunci dalam bagaimana proses seleksi bekerja di MNE.

Prosedur seleksi formal

Di Jerman, Amerika Serikat dan AS, wawancara terstruktur mendominasi pemilihan ekspatriat di MNE. Lebih jauh lagi, rekomendasi dan pemilihan sendiri memainkan peran penting. Sebaliknya, dalam MNE Jepang, rekomendasi dan pemilihan sendiri adalah teknik yang paling penting diikuti oleh tes keterampilan antar budaya. Sebagai perbandingan, tes psikologis dan kognitif digunakan jauh lebih sedikit, terutama di Jerman dan AS. Efektivitas tes semacam itu sebagai prediktor penyesuaian budaya terbuka untuk dipertanyakan. Tes yang digunakan mereka harus dipilih dengan hati-hati dan memperhatikan keandalan dan validitas karena, sementara beberapa tes mungkin berguna dalam menyarankan masalah potensial, tampaknya ada sedikit korelasi antara skor tes dan kinerja aktual. Dia lebih lanjut menambahkan bahwa sebagian besar tes yang relevan telah dikembangkan di AS dan, karenanya, mungkin terikat budaya.

Penggunaan tes semacam itu di luar AS tanpa modifikasi yang hati-hati menambah tanda tanya lain pada keandalan dan validitasnya sebagai prediktor keberhasilan ekspatriat. Untuk waktu yang lama, pusat penilaian dan wawancara direkomendasikan untuk memilih personel untuk posisi internasional. Dalam kasus-kasus ini sebuah dewan seleksi, (yaitu sekelompok manajer yang berpengalaman secara internasional dan spesialis IHRM) dapat digunakan untuk mewawancarai para kandidat dan menilai kesesuaian mereka untuk penugasan internasional. Dengan demikian, pertanyaan harus membahas spesifikasi lingkungan kerja manajer internasional. Pengalaman internasional sebelumnya, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan asing, soft skill dalam konteks antar budaya seperti kemampuan komunikasi antar budaya dan kepribadian kandidat bisa menjadi fokus wawancara ini.

Pendekatan yang dirancang untuk proses seleksi internasional sering berfokus pada kompetensi antar budaya. Tujuannya adalah untuk membedakan kandidat pada dimensi antara etnosentrisme dan etnorelativisme. Sementara etnosentrisme dikaitkan dengan penolakan budaya asing, etnorelativisme ditandai dengan penyesuaian budaya dan integrasi asing. Pilihan lain untuk mengukur kompetensi lintas budaya adalah pusat penilaian antar budaya. Ini membutuhkan definisi yang jelas tentang kompetensi antar budaya dan setiap latihan tunggal dari pusat penilaian harus dirancang untuk mengukur dimensinya.

5.9 Isu Pasangan dengan Karir Ganda

Kendala dapat muncul - pasangan karir ganda - pada kumpulan kandidat yang tersedia, sehingga menghambat proses rekrutmen dan seleksi. Meningkatnya pasangan karier ganda, bersama dengan populasi yang menua dan situasi terkait keluarga lainnya, bergabung untuk membuat lebih banyak orang tidak bisa bergerak. Karyawan siap menyatakan alasan penolakan sebagai 'masalah keluarga'. Bahwa membenaran ini menjadi lebih dapat diterima mencerminkan perubahan yang signifikan dalam pemikiran tentang peran aspek non-kerja yang berdampak pada hal-hal yang terkait dengan pekerjaan. MNEs menyadari tantangan karir ganda dan telah bereaksi dengan menyediakan serangkaian sumber daya. Langkah-langkah

dukungan penting termasuk pelatihan bahasa, bantuan pendidikan, izin kerja yang disponsori oleh majikan, dan bantuan dengan perencanaan karir.

Solusi lain untuk tantangan pasangan karier ganda meliputi:

- Jaringan antar-perusahaan - Di sini perusahaan multinasional berupaya menempatkan pasangan atau pasangan yang menyertainya dalam pekerjaan yang sesuai dengan perusahaan multinasional lain - kadang-kadang dalam pengaturan timbal balik. Sebagai ilustrasi: MNE AS dapat menandatangani perjanjian dengan MNE Jerman yang juga beroperasi di kota atau wilayah, mis. China, untuk menemukan posisi dalam fasilitas China masing-masing untuk masing-masing mitra pendamping (yaitu, "Anda menemukan pasangan kerja saya dan visa kerja, dan saya akan melakukan hal yang sama untuk Anda"). Atau, pemasok, distributor, atau mitra usaha patungan lokal mungkin setuju untuk mempekerjakan pasangan/mitra yang menyertainya.
- Bantuan pencarian pekerjaan - Di sini MNE menyediakan bantuan pasangan/mitra dengan pencarian pekerjaan di negara tuan rumah. Ini dapat dilakukan melalui biaya agen tenaga kerja, konseling karir, atau hanya bantuan izin kerja. Beberapa mungkin menyediakan perjalanan pencarian fakta ke lokasi tuan rumah sebelum penugasan aktual.
- Ketenagakerjaan dalam perusahaan - Ini mungkin solusi yang logis tetapi seringkali agak sulit. Itu berarti mengirim pasangan ke fasilitas asing yang sama, mungkin departemen yang sama. Tidak semua perusahaan multinasional (atau semua pasangan) merasa nyaman dengan gagasan memiliki tim suami dan istri di lokasi kerja yang sama dan sering kali ada kesulitan yang signifikan untuk mendapatkan visa kerja untuk pengaturan semacam itu.
- Dukungan karier saat penugasan - Beberapa waktu lalu Motorola¹³⁸ memberikan contoh bagaimana perusahaan multinasional dapat membantu pasangan mempertahankan dan bahkan meningkatkan keterampilan karier melalui apa yang disebut Motorola sebagai Kebijakan Karier Ganda. Ini terdiri dari pembayaran lump-sum untuk biaya pendidikan, biaya asosiasi profesional, kehadiran seminar, pelatihan bahasa untuk meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan dan biaya agen tenaga kerja. Ada persyaratan yang dilampirkan, seperti pasangan harus dipekerjakan sebelum penugasan. Jadi, jika pasangan tidak dapat menemukan pekerjaan yang cocok, waktu penugasan dapat dihabiskan untuk kegiatan pengembangan karir.

Contoh lain dari bantuan penugasan adalah memberikan bantuan dalam menjalin kontak dan membayar pendapatan pasangan yang hilang. Idenya adalah untuk mempertahankan keterampilan sehingga pasangan dapat menemukan pekerjaan setelah masuk kembali ke negara asal. Upaya-upaya ini menunjukkan bahwa pemikiran kreatif dapat membantu MNEs untuk mengatasi hambatan potensial ini. Tidak mungkin untuk berkomentar dengan otoritas tentang seberapa efektif skema bantuan di atas dalam hal mengatasi hambatan karir ganda. Namun, jelas bahwa perusahaan multinasional berusaha mengatasi masalah ini dan menciptakan solusi untuk hambatan mobilitas ini.

Terdapat kecenderungan peningkatan jumlah ekspatriat wanita dengan lebih dari ribuan karyawan di industri perbankan, elektronik, perminyakan dan penerbitan. Meskipun ada variasi respons antara mereka yang memiliki anak dan mereka yang tidak. Namun, para wanita dalam penelitian ini cenderung percaya bahwa perusahaan mereka ragu-ragu untuk meminta mereka menerima penugasan internasional, meskipun pengawas (baik pria atau wanita) tidak perlu berbagi kepercayaan itu. bila dilihat lebih jauh kinerja ekspatriat perempuan pada awalnya dipengaruhi oleh prasangka negara tuan rumah mengenai peran perempuan di negara-negara tertentu - yang dianggap sebagai lokasi tugas yang sulit secara budaya. Namun, semakin lama perempuan melakukan tugas seperti itu, semakin sedikit mereka menganggap bahwa prasangka merupakan penghalang bagi efektivitas. Terdapat pula temuan bahwa wanita dapat melakukan sama baiknya dengan rekan-rekan pria mereka terlepas dari sikap suatu negara terhadap wanita dalam posisi manajemen.

Dalam pengalaman ekspatriat pria dan wanita di industri pakaian Jerman. Mereka menemukan bahwa wanita dikirim ke berbagai negara, termasuk negara-negara Islam. Secara keseluruhan, ada beberapa perbedaan dalam pengalaman kedua kelompok gender, meskipun ekspatriat perempuan lebih menghargai integrasi masalah pasangan/keluarga sebelum dan selama penugasan dibandingkan dengan laki-laki dalam sampel. Durasi penugasan dalam industri ini cenderung lebih pendek dan melibatkan berbagai bentuk penugasan non-standar dan umumnya ada lebih banyak manajer wanita daripada yang mungkin ditemukan di industri lain. Lebih banyak perempuan daripada laki-laki yang ditugaskan untuk masa tugas yang lebih lama, dan penulis menyimpulkan bahwa proporsi perempuan yang lebih tinggi dalam industri tampaknya membuat masalah gender menjadi kurang penting. Namun, ini tidak berlaku untuk posisi manajemen senior puncak di mana perempuan kurang terwakili.

Pertanyaan Diskusi

1. Uraikan karakteristik utama dari empat pendekatan untuk SDM internasional.
2. Faktor apa saja yang menentukan pilihan pendekatan kepegawaian? Apakah MNE memilih pendekatan kepegawaian yang sama di seluruh dunia? Tempatkan argumen Anda dalam konteks model yang menguraikan faktor penentu pilihan penempatan staf.
3. Apa alasan untuk menggunakan penugasan internasional?
4. Apa peran orang asing? Apakah orang asing menjamin kebijakan kepegawaian geosentris?
5. Sebagai Manajer Proyek tim penelitian yang baru ditunjuk, Anda percaya bahwa Anda akan dapat mengelola proyek secara virtual dari kantor Anda di London, meskipun enam anggota lainnya berlokasi di Munich. Ini akan menyelesaikan dilema pribadi Anda karena keluarga Anda tidak ingin dipindahkan. Proyek ini memiliki tenggat waktu enam bulan. Faktor-faktor

apa yang harus Anda pertimbangkan untuk menjadikan penugasan virtual ini efektif?

6. Haruskah perusahaan multinasional memperhatikan kegagalan ekspatriat? Jika demikian, mengapa?
7. Apa faktor terpenting yang terlibat dalam keputusan seleksi?

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA INTERNASIONAL

Kompleksitas pengelolaan kinerja di berbagai fasilitas perusahaan multinasional (MNE) yang didistribusikan secara global telah menerima banyak menarik perhatian profesional maupun akademisi. Keragaman budaya, operasional, penyebaran geografis dan jenis mode operasi semuanya bergabung untuk membuat pengukuran kinerja dan penciptaan proses manajemen kinerja yang secara simultan relevan secara lokal dan sebanding secara global menjadi tantangan utama bagi HRM praktisi. Memantau kinerja dan memastikan kesesuaian dengan standar yang disepakati adalah elemen penting dalam sistem kontrol manajerial perusahaan multinasional. Manajemen kinerja adalah proses yang memungkinkan MNE untuk mengevaluasi dan terus meningkatkan kinerja individu, anak perusahaan dan perusahaan, terhadap tujuan dan target yang ditetapkan sebelumnya.

6.1 Manajemen Kinerja Multinasional

Sementara posisi strategis umum perusahaan tertentu dapat bervariasi (tergantung pada misalnya, ukurannya, industri dan penyebaran geografis), perusahaan multinasional membuat pilihan strategis berdasarkan pada imperatif ekonomi dan politik. Namun, ketika mengevaluasi kinerja anak perusahaan terhadap harapan-harapan ini, penting untuk mengenali berbagai kendala yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Ini termasuk lima kendala berikut yang diuraikan di bawah ini.

1. Menyeluruh versus bagian

Pertama, penting untuk menghargai bahwa pada dasarnya MNE adalah entitas tunggal yang menghadapi lingkungan global, yang berarti bahwa ia secara bersamaan menghadapi lingkungan nasional yang berbeda. Integrasi dan kontrol imperatif sering menempatkan perusahaan multinasional pada posisi di mana ia memutuskan bahwa kebaikan keseluruhan (misalnya Seluruh MNE) lebih penting daripada keuntungan jangka pendek satu anak perusahaan.

Situasi lain adalah ketika MNE mendirikan usaha patungan di pasar tertentu untuk dapat hadir di sana, meskipun memiliki ekspektasi yang rendah dalam jangka pendek, dan dapat memberikan tingkat sumber daya yang relatif rendah untuk usaha tersebut. Oleh karena itu, konsekuensi dari keputusan global tersebut untuk manajemen anak perusahaan harus dipertimbangkan ketika mempertimbangkan masalah penilaian kinerja manajer senior dari perusahaan patungan ini.

2. Data tidak dapat dibandingkan

Kendala utama kedua adalah bahwa seringkali data yang diperoleh dari anak perusahaan mungkin tidak mudah diartikan atau diandalkan. Misalnya, gagasan

tentang apa yang merupakan pemeriksaan kontrol kualitas yang memadai dapat sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain, tarif impor dapat mengubah jadwal penetapan harga, atau pemogokan dermaga di satu negara secara tak terduga dapat menunda pasokan komponen yang diperlukan ke pabrik di negara lain. Lebih lanjut, undang-undang perburuhan lokal mungkin mensyaratkan hampir semua pekerja di pabrik yang memproduksi di bawah kapasitas. Faktor-faktor ini dapat membuat penilaian obyektif kinerja anak perusahaan bermasalah, yang pada gilirannya mempersulit tugas menilai kinerja manajer anak perusahaan individu.

3. Volatilitas dalam lingkungan bisnis global

Faktor ketiga yang dapat berdampak pada kinerja anak perusahaan adalah terjadinya volatilitas dan turbulensi di lingkungan bisnis global. Volatilitas ini mungkin mensyaratkan bahwa tujuan jangka panjang harus fleksibel untuk merespon potensi pasar yang potensial. Menurut Pucik, 7 pendekatan yang tidak fleksibel dapat berarti bahwa anak perusahaan dapat mengejar strategi yang tidak lagi sesuai dengan lingkungan baru. Pertimbangkan, misalnya, dampak pada bisnis internasional dari peristiwa besar dalam sekitar tiga dekade terakhir, seperti: runtuhnya pemerintahan komunis pada akhir 1980-an di Eropa Timur dan bekas Uni Soviet; adopsi Euro (€) sebagai mata uang tunggal oleh sebagian besar negara Uni Eropa; Reformasi pasar Cina; Sindrom Pernafasan Akut Parah (SARS) dan epidemi flu burung; penyebaran terorisme internasional; Perang Teluk; kenaikan harga minyak; keruntuhan perusahaan profil tinggi; adopsi standar akuntansi internasional (IAS); bencana tsunami Samudera Hindia pada 2004, pengurangan pemerintah dan langkah-langkah penghematan terkait dengan krisis keuangan global yang dimulai pada 2008 dan gangguan politik Musim Semi Arab pada 2011.

Masing-masing peristiwa ini memiliki implikasi mendalam bagi strategi global dan lokal perusahaan multinasional. Karena anak perusahaan beroperasi di bawah volatilitas dan fluktuasi seperti itu, mereka harus menyesuaikan tujuan jangka panjang dengan situasi spesifik di pasar tertentu. Masalah muncul ketika manajer anak perusahaan menganggap bahwa tujuan dan tenggat waktu yang ditetapkan oleh tim strategi kantor pusat yang jauh tidak realistis dan tidak fleksibel, karena kegagalan untuk memperhitungkan kondisi lokal yang berubah sebagai akibat dari lingkungan yang bergejolak. Jelas, melibatkan manajer regional dan anak perusahaan dalam perencanaan strategis membantu dalam mengelola persepsi ini.

4. Pemisahan berdasarkan waktu dan jarak

Faktor keempat yang dapat berdampak pada kinerja anak perusahaan adalah efek pemisahan berdasarkan waktu dan jarak. Pertimbangan mengenai kesesuaian antara kegiatan MNE dan anak perusahaan lokal semakin diperumit oleh jarak fisik yang terlibat, perbedaan zona waktu, frekuensi kontak antara staf kantor pusat perusahaan dan manajemen anak perusahaan serta biaya sistem pelaporan. Perkembangan di sistem komunikasi di seluruh dunia yang canggih

seperti fasilitas konferensi video yang semakin canggih tidak sepenuhnya menggantikan kontak 'tatap muka' antara manajer anak perusahaan dan staf perusahaan. Di beberapa daerah, sistem telekomunikasi mungkin kurang berkembang atau terkena dampak oleh jaringan listrik yang tidak dapat diandalkan dan mungkin perlu untuk bertemu secara pribadi dengan manajer dan tim mereka untuk sepenuhnya memahami masalah yang harus dihadapi oleh manajer lokal ini. Untuk alasan ini, banyak manajer perusahaan MNE menghabiskan banyak waktu bepergian untuk bertemu dengan manajer asing dan lokal di lokasi asing. Maka mungkin bagi staf korporat SDM, ketika merancang sistem manajemen kinerja, untuk secara lebih akurat memperhitungkan pengaruh faktor spesifik negara.

Meningkatnya penggunaan platform *Human Resource Information System* berbasis web sebagian merupakan respons terhadap pemisahan waktu, jarak, dan budaya yang dialami oleh perusahaan multinasional. Strategi-strategi ini mungkin didorong oleh kompleksitas dan ketidakpastian yang melekat pada kinerja global dan perasaan bahwa berhasil bersaing di pasar global akan membutuhkan peningkatan efisiensi operasi. Namun, potensi sistem teknis ini untuk mengendalikan dan mengoordinasikan kegiatan dan proses dalam MNE dapat dibatasi oleh peran, proses, praktik, kriteria, dan tujuan yang tidak diucapkan atau diartikulasikan dengan tidak jelas.

5. Tingkat kematangan variabel di seluruh pasar: kebutuhan akan data komparatif yang relevan.

Faktor terakhir yang memengaruhi kinerja anak perusahaan adalah tingkat kematangan variabel di berbagai pasar. Menurut Pucik, tanpa infrastruktur pendukung dari induk, pengembangan pasar pada anak perusahaan asing umumnya lebih lambat dan lebih sulit untuk dicapai daripada di rumah, di mana merek yang sudah mapan dapat mendukung produk baru dan area bisnis baru dapat disubsidi silang oleh divisi lain. Akibatnya, lebih banyak waktu mungkin diperlukan untuk mencapai hasil daripada yang biasa di pasar domestik, dan fakta ini harus diakui dalam proses manajemen kinerja. Selanjutnya, variasi dalam kebiasaan dan praktik kerja antara negara induk dan anak perusahaan asing perlu dipertimbangkan. Singkatnya, ada sejumlah kendala signifikan yang harus dipertimbangkan ketika mempertimbangkan kinerja anak perusahaan asing. Karena pengukuran kinerja terutama didasarkan pada faktor-faktor strategis, ini mempengaruhi penilaian dan keberhasilan kepala eksekutif dan tim manajemen senior anak perusahaan secara langsung.

6.2 Pengendalian dan Manajemen Kinerja

Meskipun tidak sering digambarkan demikian, manajemen kinerja adalah bagian dari sistem kontrol multinasional karena target kinerja adalah bagian dari kontrol formal. Melalui mekanisme kontrol formal dan komunikasi melalui umpan balik dan aspek penilaian, manajemen kinerja juga berkontribusi untuk membentuk budaya perusahaan, baik secara formal maupun informal sehingga bertindak sebagai

mekanisme kontrol informal serta sebagai bagian dari sistem kontrol birokrasi. Karyawan diberi penghargaan karena mengadopsi perilaku kerja yang sesuai dan ini pada gilirannya memperkuat kontrol normatif.

Dalam arti tertentu, dengan mengadopsi pendekatan manajemen kinerja, MNE memanfaatkan sejumlah kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan kinerja yang ditetapkan selama proses penilaian kinerja. Para pendukungnya berpendapat, agak meyakinkan, bahwa manajemen kinerja yang efektif bermanfaat baik bagi individu maupun perusahaan. Penetapan tujuan dan penilaian yang kuat adalah elemen kunci dari sistem manajemen kinerja individu yang juga dapat mencakup pelatihan dan pengembangan, dan pembayaran terkait kinerja.

6.3 Manajemen Kinerja Karyawan Internasional

Setelah mempertimbangkan konteks yang lebih luas, kami mengalihkan perhatian kami ke manajemen kinerja individu. Konsisten dengan pendekatan umum kami, kami menggunakan istilah 'ekspatriat' untuk mencakup PCN (*Parent Country National*), TCN (*Third Country National*), dan HCN (*Host Country National*) yang ditugaskan ke kantor pusat. Kami juga menangani masalah manajemen kinerja yang berkaitan dengan masalah pada penugasan non-standar dan jangka pendek (seperti komuter dan virtual) dan non-ekspatriat (misalnya Pelancong bisnis internasional). Mengingat ruang lingkup yang luas, dan fakta bahwa sering kali masalah umum bagi orang asing dan bukan orang asing, kami menggunakan istilah 'karyawan internasional' ketika semua kelompok berbeda ini terlibat.

Penugasan internasional berbeda dalam hal durasi dan ruang lingkup relokasi fisik yang diperlukan. Yaitu, dari penugasan ekspatriat tradisional ketika ekspatriat dan, biasanya, anggota keluarga mereka pindah; ke tugas virtual, di mana tidak ada relokasi fisik oleh karyawan atau keluarga mereka yang diperlukan. Ketika mencoba untuk mengelola kinerja staf yang bekerja di perusahaan multinasional, penting untuk mempertimbangkan semua variabel ini dalam kaitannya dengan sifat penugasan internasional. Bagian berikut ini juga mengidentifikasi beberapa masalah manajemen kinerja yang terkait dengan penugasan asing dan non-asing.

Manajemen kinerja orang asing

Ekspatriasi tetap menjadi dimensi utama perusahaan dan kinerja multinasional. Ketika mencoba menentukan kinerja orang asing, penting untuk mempertimbangkan dampak dari variabel-variabel berikut dan keterkaitannya:

- Paket kompensasi.
- Tugas - variabel tugas tugas dan peran ekspatriat.
- Dukungan kantor pusat.
- Lingkungan di mana kinerja terjadi - anak perusahaan atau fasilitas asing.
- Penyesuaian budaya - individu dan anggota keluarga yang menyertainya.

Paket kompensasi

manfaat keuangan yang dirasakan, bersama dengan potensi perkembangan yang terkait dengan penugasan di luar negeri, seringkali merupakan motif penting untuk

menerima posting. Jika harapan ini tidak terwujud selama penugasan, tingkat motivasi dan komitmen cenderung menurun, sehingga mempengaruhi kinerja tugas. Seperti diuraikan sebelumnya, ekspatriat ditugaskan untuk operasi asing untuk memenuhi tugas-tugas tertentu. Hays mengidentifikasi empat tugas seperti itu:

- *Chief executive officer*, atau manajer tambahan, yang mengawasi dan mengarahkan seluruh operasi asing.
- Produksi struktur membawa penugasan bangunan atau mereproduksi di anak perusahaan asing struktur yang sama dengan yang dia tahu dari bagian lain dari perusahaan. Dia bisa membangun kerangka pemasaran, menerapkan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan, atau mendirikan pabrik produksi, misalnya.
- Pemecahan masalah adalah individu yang dikirim ke anak perusahaan asing untuk menganalisis dan memecahkan masalah operasional tertentu.
- Operatif adalah individu yang penugasannya adalah untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan fungsional dalam struktur operasional yang ada, di tingkat yang lebih rendah, posisi pengawasan.

Presentasi yang menarik tentang manajemen kinerja eksekutif baru-baru ini diberikan sebagai bagian dari diskusi yang lebih luas tentang 'tata kelola perusahaan. Masalah kriteria kinerja (ketergantungan berlebihan pada model kinerja eksekutif pemegang saham) dan peran yang berkembang, tanggung jawab dan perlindungan institusional untuk memastikan penilaian yang lengkap, akurat dan tidak bias dari manajer tingkat atas banyak dikutip untuk kelompok tugas penting ini.

Dalam ulasan baru-baru ini tentang sistem manajemen kinerja lintas budaya, mengidentifikasi empat jenis dasar penugasan internasional:

1. penugasan teknis kegiatan pemindahan pengetahuan jangka pendek, yang katanya menambah 5 hingga 10 persen penugasan orang asing;
2. Penugasan pembangunan dengan fokus pada kinerja dalam negeri dan perolehan pemahaman lokal atau regional oleh penerima yang ditunjuk, yang katanya terdiri dari 5 hingga 10 persen penugasan;
3. Penugasan strategis kegiatan profil tinggi yang fokus pada pengembangan perspektif global yang seimbang, dikatakan terdiri dari 10 hingga 15 persen penugasan;
4. Penugasan fungsional digambarkan sebagai penugasan yang lebih abadi dengan karyawan lokal yang melibatkan pemindahan dua arah proses dan praktik yang ada, yang katanya mencakup antara 55 dan 80 persen penugasan. Menilai secara akurat kinerja dalam tugas-tugas yang melekat dalam teknis yang melekat dan penugasan fungsional mungkin melibatkan sejumlah sumber terbatas dan fokus pada kriteria keluaran yang lebih konkret (proyek selesai, kontrak ditandatangani, dll.). Menilai kemajuan dalam penugasan pembangunan dan strategis, mengingat tugas-tugas subyektif mereka yang lebih kompleks, cenderung melibatkan beragam peserta dan perspektif lokal dan global.

Variabel tugas umumnya dianggap lebih di bawah kendali multinasional daripada faktor lingkungan. Karena kontrol relatif ini, variabel tugas dapat dinilai lebih baik dan lebih mudah diubah, tergantung, tentu saja, pada tingkat posisi, dan sifat penugasan tugas. Seiring dengan spesifikasi tugas, perusahaan multinasional, seperti organisasi lain, menentukan peran yang menyertai setiap posisi tugas. Peran adalah seperangkat perilaku terorganisir yang ditugaskan ke posisi tertentu. Meskipun seorang individu dapat memengaruhi cara peran ditafsirkan dan dilakukan, peran itu sendiri sudah ditentukan sebelumnya. Untuk ekspatriat (penerima peran), perusahaan induk (pengirim peran) menentukan terlebih dahulu perannya dalam penugasan asing, dan harapan peran mungkin jelas dikomunikasikan kepada orang asing sebelum keberangkatan. Black dan Porter menemukan bahwa ekspatriat Amerika yang bekerja di Hong Kong menunjukkan perilaku manajerial yang sama dengan yang berada di AS. Dalam diskusi mereka tentang temuan ini, para penulis ini menyarankan bahwa perusahaan multinasional AS yang terlibat dalam penelitian ini mengkomunikasikan harapan peran dengan menghilangkan untuk memberikan pelatihan lintas budaya sebelum keberangkatan. Dengan tidak adanya insentif untuk mengubah perilaku peran mereka ketika di luar negeri, tidak mengherankan bahwa ekspatriat yang bersangkutan melakukan seperti yang mereka lakukan. Studi ini mengingatkan kita bahwa transmisi konsepsi peran ekspatriat terikat secara budaya. Sebagaimana dijelaskan Torbio, Kesulitan yang dihadapi manajer ekspatriat ini adalah bahwa peran tersebut didefinisikan di satu negara, tetapi dilakukan di negara lain. Artinya, norma-norma budaya mengenai seperangkat perilaku yang mendefinisikan 'seorang manajer di AS' mungkin tidak sama dengan yang dianggap sesuai untuk peran manajer dalam ekonomi penting yang sedang tumbuh seperti Indonesia.

Konsepsi peran juga dikomunikasikan kepada penerima peran oleh pemangku kepentingan negara tuan rumah (mis., Karyawan tambahan, pejabat pemerintah tuan rumah, pelanggan, pemasok, dll.) Seperti ditunjukkan oleh panah putus-putus. Ini, bagaimanapun, melintasi batas budaya. Perilaku peran memberikan putaran umpan balik, lagi di dua tingkat: orang tua dan pemangku kepentingan negara tuan rumah. Mencoba tampil dengan harapan yang berbeda dapat menyebabkan konflik peran. Jika manajer PCN menyesuaikan perilaku peran mereka sesuai dengan konsepsi peran yang dikomunikasikan di lingkungan tuan rumah, itu mungkin bertentangan dengan yang telah ditentukan di kantor pusat. Studi Janssens tentang kinerja ekspatriat menunjukkan bahwa konflik peran kemungkinan mengakibatkan situasi di mana manajer internasional memiliki pemahaman tentang budaya negara tuan rumah dan menyadari bahwa penggunaan prosedur atau tindakan kantor pusat dapat menyebabkan manajemen yang tidak efektif. Dia menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat interaksi antar budaya, semakin banyak masalah yang dimiliki orang asing dengan konflik peran.

Dari perspektif kantor pusat, komitmen kepada orang tua dianggap penting, mengingat peran yang dimainkan PCN dalam mentransfer pengetahuan dan 'cara yang disukai dalam melakukan sesuatu' ke anak perusahaan. Ini membantu menjelaskan preferensi untuk menggunakan standar kantor pusat dalam penilaian kinerja orang asing sebagai mekanisme kontrol. Jika PCN dianggap mengidentifikasi

terlalu dekat dengan masalah anak perusahaan tuan rumah (istilah '*going native*', di masa lalu, istilah tersebut sering digunakan) digunakan untuk menggambarkan persepsi ini, ia dapat dipanggil kembali. Beberapa MNE akan membatasi lama tinggal tidak lebih dari tiga tahun untuk mengandung kemungkinan identifikasi PCN dengan masalah lokal. Karena pentingnya diberikan kepada orang tua sebagai pengirim peran dalam penilaian kinerja, PCN dapat memilih untuk mengabaikan komunikasi peran yang dikirim dari pemangku kepentingan negara tuan rumah jika mereka menganggap bahwa penilaian kinerja ditentukan oleh bagaimana perilaku peran sesuai dengan harapan kantor pusat. Lagipula, karier orang asing itu adalah bersama perusahaan induk, bukan anak perusahaan tuan rumah.

Beberapa dukungan empiris untuk pandangan seperti itu berasal dari pekerjaan Gregersen dan Black dalam studi mereka tentang retensi ekspatriat AS dan komitmen ganda (kepada perusahaan induk dan organisasi lokal). Mereka menemukan, pada tingkat korelasional, komitmen terhadap perusahaan induk dan operasi lokal keduanya secara positif terkait dengan niat untuk tinggal. Namun, analisis regresi menunjukkan bahwa ketika mengendalikan variabel demografis dan sikap tertentu, komitmen terhadap perusahaan induk tampaknya sedikit lebih relevan dengan niat ekspatriat. Konflik peran ditemukan memengaruhi komitmen pada perusahaan induk, tetapi tidak terkait dengan komitmen pada perusahaan induk. Variabel intervensi lain mungkin otonomi peran. Misalnya, keleluasaan kerja muncul sebagai aspek penting dari survei terhadap ekspatriat AS yang bekerja di berbagai negara oleh Birdseye dan Hill. Mereka menemukan bahwa: Metode kerja asing mungkin lebih terstruktur daripada rekan-rekan Amerika mereka (mungkin lebih banyak prosedur dan protokol) dan bahwa individu memiliki lebih sedikit keleluasaan dalam cara mereka mendekati tugas dan masalah). Para penulis ini menyimpulkan bahwa individu cenderung menyalahkan kurangnya keleluasaan pada organisasi, pekerjaan dan lokasi dalam urutan itu. Temuan serupa muncul dari studi sebelumnya tentang relokasi domestik dan internasional AS oleh Feldman dan T Thompson. Tingkat perubahan dalam tugas pekerjaan berhubungan positif dengan penyesuaian, sedangkan tingkat perubahan dalam organisasi berhubungan negatif dengan penyesuaian. Dengan demikian, konflik peran dan otonomi peran tampaknya menjadi elemen penting dalam kepuasan kerja dan kinerja tugas. Kejelasan peran muncul sebagai variabel penting dalam meta-analisis penyesuaian dan kinerja orang asing.

Harapan peran cenderung lebih kompleks untuk TCN daripada PCN, karena perannya ditentukan oleh dan dilakukan di dua negara yang berbeda. Artinya, konsepsi peran melintasi dua batas budaya. Pengirim peran orang tua dan negara tuan rumah mungkin memiliki harapan yang berbeda dari perilaku peran yang, pada gilirannya, berbeda dengan perilaku manajerial yang diterima yang ditentukan oleh norma-norma yang berlaku di negara TCN sendiri. Sebagai contoh, seorang manajer AS yang bekerja untuk perusahaan multinasional Belanda yang dipasang sebagai TCN di Indonesia mungkin menghadapi kesulitan tambahan. Perilaku peran Amerika mungkin dianggap tidak pantas oleh orang tua (multinasional Belanda) dan warga negara tuan rumah (orang Indonesia).

Namun, seperti yang Anda ingat dari diskusi kami tentang alasan untuk menggunakan TCN, seringkali negara penugasan dianggap oleh kantor pusat dekat secara budaya dan ini mungkin merupakan faktor penting yang memengaruhi keputusan untuk menggunakan TCN (misalnya, perusahaan multinasional Jerman memutuskan untuk mentransfer Kanada ke AS daripada Jerman). Karena ada sangat sedikit penelitian yang secara khusus memeriksa masalah manajemen kinerja TCN, kita hanya dapat mengasumsikan bahwa banyak aspek yang berkaitan dengan PCN yang dibahas di atas akan berlaku untuk situasi TCN. Seorang manajer Amerika yang bekerja di Indonesia, misalnya, apakah sebagai PCN atau TCN, mungkin menghadapi kurangnya keleluasaan kerja - dengan efek yang mungkin sama dalam hal kinerja - tergantung pada kekuatan variabel-variabel intervensi lainnya. Misalnya, pengirim peran yang berbeda dapat memperburuk situasi melalui harapan peran yang bertentangan. Diskusi sebelumnya menunjukkan pentingnya mempertimbangkan peran yang menyertai setiap posisi tugas.

Mengingat bahwa kinerja tugas adalah komponen inti dari penilaian ekspatriat, penting juga untuk menyadari bahwa itu tidak terjadi secara terpisah. Banyak individu dan perusahaan menilai kemampuan kerja sebagai unsur utama yang berkaitan dengan probabilitas keberhasilan yang diharapkan dalam penugasan internasional.

Dengan demikian, variabel tugas tidak boleh dievaluasi secara terpisah dari konteks lingkungan anak perusahaan. Faktor lain yang berkaitan dengan variabel tugas yang perlu dipertimbangkan adalah kesamaan pekerjaan yang ditugaskan individu di luar negeri dengan pekerjaan yang mereka pegang di dalam negeri. Beberapa jenis tugas memerlukan individu untuk beroperasi dalam struktur yang diberikan, sementara tugas lain menuntut penciptaan struktur. Individu sangat bervariasi dalam kemampuan mereka untuk menerapkan sistem dan toleransi mereka terhadap kurangnya struktur dan ambiguitas.

Beberapa perusahaan multinasional mengalami kegagalan di luar negeri karena mereka berasumsi bahwa seorang individu dapat menjadi efektif dalam membangun struktur, seperti sistem pemasaran, berdasarkan bukti kinerja yang baik dalam struktur pemasaran yang ada di perusahaan domestik.

Dukungan kantor pusat

Tugas ekspatriat berbeda dari relokasi domestik karena melibatkan pemindahan individu (dan mungkin menemani anggota keluarga) ke lingkungan asing, di luar zona kenyamanan budaya normal mereka. Motivasi utama individu untuk menerima tugas mungkin karier atau berorientasi finansial, tetapi ini sering dicampur dengan perasaan loyalitas dan komitmen yang tulus kepada organisasi pengirim. Seperti yang disebutkan sebelumnya, proses penyesuaian ke lokasi asing biasanya menghasilkan, untuk berbagai tingkat, berbagai reaksi emosional dan psikologis terhadap situasi asing yang ditemui selama periode tinggal di negara tuan rumah. Tingkat dukungan kantor pusat yang diberikan kepada individu dan keluarga merupakan variabel kinerja yang penting.

Lingkungan tuan rumah

Lingkungan memiliki dampak pada pekerjaan apa pun, tetapi itu menjadi sangat penting berkaitan dengan manajemen asing. Menurut Gregersen *et al.*, 30 konteks internasional dengan tuntutan sosial, hukum, ekonomi, teknis dan fisik yang berbeda dapat menjadi penentu utama kinerja ekspatriat. Akibatnya, kinerja ekspatriat harus ditempatkan dalam konteks internasional maupun organisasinya. Oleh karena itu, lima kendala utama yang diidentifikasi di atas dalam hal strategi multinasional dan penetapan tujuan untuk anak perusahaan adalah pertimbangan penting untuk manajemen kinerja orang asing.

Penyesuaian budaya

Proses penyesuaian budaya mungkin menjadi penentu penting dari kinerja pekerjaan orang asing. Memang, banyak literatur yang diulas dalam diskusi kita tentang penyebab 'kegagalan' ekspatriat mencakup proses penyesuaian. Sangat mungkin bahwa ekspatriat dan keluarga mereka akan mengalami beberapa kesulitan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, dan ini akan berdampak pada kinerja pekerjaan manajer.

Dilema adalah bahwa penyesuaian terhadap budaya asing memiliki banyak segi, dan individu berbeda dalam hal reaksi dan perilaku mereka. Menentukan relevansi penyesuaian dengan lingkungan baru ketika menilai kinerja pekerja asing mungkin bermasalah. Paket kompensasi lima variabel, tugas, dukungan kantor pusat, lingkungan tuan rumah, dan penyesuaian budaya. Desainer dan pengguna sistem manajemen kinerja perlu sadar, dan responsif terhadap, dampak dari variabel-variabel ini.

Konteks lintas budaya untuk manajemen kinerja

Strategi perusahaan dan lokal dan harapan peran menciptakan banyak potensi untuk kompleksitas dan konflik dalam definisi kriteria, proses dan standar yang mendasari manajemen kinerja. Konteks kelembagaan, peraturan dan sejarah regional dan nasional dapat berdampak pada karakter kriteria yang dipilih, definisi tugas, waktu dan bahkan tujuan manajemen kinerja. Kami menyajikan tiga contoh hubungan antara konteks nasional dan praktik tingkat perusahaan. Sistem manajemen kinerja Cina telah dideskripsikan sebagai terpersonalisasi, digerakkan oleh jaringan, fokus pada konsekuensi keputusan pembayaran, sering kali implisit atau tidak diucapkan, dan sebagian besar bersifat historis dan kritis.

Di Prancis, faktor-faktor hukum dan budaya bergabung untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang ditandai oleh administrator dengan tingkat keahlian hukum yang tinggi meskipun undang-undang perburuhan Prancis memungkinkan beberapa fleksibilitas dalam menilai kinerja, dalam basis prestasi, dan kerangka kerja non-diskriminatif. Ini dilihat sebagai sistem yang terkait dengan motivasi dan pengembangan modal intelektual melalui pelatihan dan penilaian berbasis kompetensi, dengan tugas yang sering difasilitasi oleh penerimaan bentuk teknologi canggih. Sentralisasi dalam proses, prosedur implisit atau tidak transparan, kecenderungan untuk memiliki kesan yang lebih atau kurang menguntungkan

individu berdasarkan prestise pengalaman universitas-perusahaan-pemerintah sebelumnya, dan hubungan yang kuat antara penilaian dan remunerasi hirarkis dapat dilihat sebagai hasil dari secara luas memegang norma dan nilai budaya dalam segmen tertentu dari masyarakat Prancis. Seperti halnya penilaian nasional, perhatian harus diberikan untuk tidak terlalu menggeneralisasi. Praktik-praktik di Prancis bervariasi berdasarkan ukuran perusahaan dengan perusahaan yang lebih besar lebih terbuka untuk berbagai praktik dan kriteria manajemen kinerja yang lebih luas daripada perusahaan yang lebih kecil serta oleh industri, tingkat internasionalisasi dan tingkat pekerjaan karyawan.

Sebaliknya, dan dengan peringatan yang sama terhadap generalisasi yang berlebihan, manajemen kinerja di Jerman harus menyesuaikan dengan faktor-faktor legal dan institusional yang jauh lebih tepat. Tradisi kuat dalam perundingan bersama, baik di tingkat pabrik, perusahaan atau industri penentuan tingkat pabrik dan penempatan di lokasi yang lama, pelatihan tradisional dari semua sistem manajemen kinerja kerja sama sekali dikontribusikan dengan tingkat input pekerja yang tinggi melalui dewan kerja, proses dan kegiatan pembangunan konsensus, fokus karir jangka panjang, penilaian fleksibilitas dalam kemampuan tugas untuk meningkatkan keamanan kerja jangka panjang dan nilai tinggi yang ditempatkan pada pengetahuan teknis khusus.

Proses cenderung lebih konsensual, eksplisit, berkelanjutan dan informal dalam pengaturan sehari-hari, namun peran, standar, kriteria, tujuan, jadwal dan konsekuensi secara eksplisit diformalkan dan diatur melalui *codetermination*. Pembayaran berbasis kinerja, sebagai konsekuensi atau hasil dari sistem manajemen kinerja telah jauh lebih lambat untuk mendapatkan penerimaan luas di antara perusahaan Jerman. Hal ini mungkin disebabkan oleh penggunaan istilah jangka pendek yang sesuai dengan kriteria yang diterapkan model pemacu pembayaran berbasis kinerja model Inggris dan AS. Perusahaan-perusahaan Jerman cenderung berfokus pada mengaitkan kinerja manajemen dengan pelatihan jangka pendek dan kegiatan pengembangan.

Manajemen kinerja non-ekspatriat

Dalam Bab 5, non-ekspatriat (yaitu pelancong bisnis internasional, atau '*frequent flyer*') digambarkan sebagai karyawan yang pekerjaannya melibatkan perjalanan internasional tetapi yang tidak dianggap sebagai penerima tugas internasional karena mereka tidak pindah ke negara lain. Masalah manajemen kinerja juga dapat berdampak pada kinerja kelompok lain: penumpang. Ini adalah bentuk penugasan non-standar yang diuraikan dalam Bab 5 di mana orang tersebut tidak sepenuhnya pindah tetapi bolak-balik antara negara asal mereka dan kantor mereka di negara lain. Contohnya adalah seorang eksekutif yang menganggap 'rumah' sebagai pinggiran kota London, tetapi yang, dari Senin pagi hingga Jumat malam, tinggal dan bekerja di Jerman sementara keluarganya tetap di London. Dalam Bab 5, kami juga membahas tren menuju penggunaan penugasan virtual untuk mengatasi imobilitas staf. Alih-alih pindah ke lingkungan tuan rumah, orang itu mengelola posisi internasional dari negara asal menggunakan kombinasi hubungan komunikasi

reguler dan sering melakukan perjalanan ke lokasi asing. Sampai sekarang, hanya sedikit yang diketahui tentang implikasi perjalanan bisnis internasional semacam itu, apakah sebagai bagian dari penugasan non-standar, atau sebagai komponen pekerjaan tertentu, pada kinerja individu. Namun, ada kemungkinan untuk menyarankan beberapa tantangan manajemen kinerja:

- Cara menentukan kriteria kinerja dan sasaran terkait dengan pelaksanaan efektif penugasan non-standar, terutama penerima virtual. Kesepakatan tentang kriteria kinerja adalah komponen penting dari proses manajemen kinerja. Ini mensyaratkan hubungan antara kinerja setiap karyawan dan pencapaian sasaran dan sasaran strategis MNE agar ditetapkan dan dipahami dengan jelas. Namun, ketika konsepsi peran konsepsi bersama tentang peran dan harapan dipersulit oleh jumlah budaya dan konteks organisasi yang terlibat. Dengan penerima virtual, memantau dan mengevaluasi kelompok karyawan yang jauh secara fisik dan geografis merupakan masalah. Ini adalah 'manajemen dengan kendali jarak jauh. Selain itu, penerima tugas virtual dapat dihadapkan dengan tujuan ganda yaitu pekerjaan yang ditempatkan di dalam negeri dan kelompok kerja virtual. Oleh karena itu, tantangan abadi untuk secara efektif mengkomunikasikan hubungan strategis antara kinerja penerima tugas dan strategi organisasi kemungkinan akan diperbesar.
- Pemahaman tentang kriteria kinerja umumnya dianjurkan sebagai proses yang sangat partisipatif antara penyelia dan karyawan. Seperti penugasan ekspatriat tradisional, pekerjaan yang dilakukan melalui penugasan non-standar dan perjalanan internasional masih dilakukan melintasi batas-batas budaya dan nasional, dan dengan demikian tunduk pada perbedaan budaya dalam norma tentang tingkat partisipasi yang dapat diterima atau disukai.
- Mengisolasi dimensi internasional dari kinerja pekerjaan mungkin tidak semudah dalam penugasan ekspatriat tradisional. Ini mungkin tergantung pada tingkat kesulitan yang melekat dalam kriteria kinerja yang ditetapkan dan bagaimana tingkat kinerja individu ditentukan.
- Kinerja yang luar biasa, kinerja di bawah atau kegagalan dalam penugasan non-ekspatriat dan non-standar akan menantang proses penilaian kinerja.
- Umpan balik berkala tentang kemajuan menuju tujuan kinerja tersebut biasanya diberikan melalui kegiatan penilaian kinerja. Umpan balik kinerja untuk penerima tugas hanya akan relevan jika mencerminkan konteks internasional di mana mereka dilakukan. Kekhawatiran abadi tentang siapa yang melakukan penilaian kinerja, bagaimana dan berdasarkan data kinerja apa, dapat diintensifkan ketika melibatkan peningkatan jumlah orang lain di luar kantor pusat dengan siapa penerima tugas bekerja.
- Satu fungsi kunci dari umpan balik penilaian kinerja adalah memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi kesenjangan kinerja yang mungkin dihilangkan dengan pelatihan dan pengembangan. Kesadaran lintas budaya dan pelatihan kompetensi masih akan relevan untuk orang asing. Namun, analisis terperinci dan studi tentang pra-keberangkatan dan pelatihan yang sedang berlangsung lainnya yang mungkin diperlukan untuk tugas non-ekspatriat belum dilakukan.

- Harapan karyawan tentang penghargaan untuk kinerja dan sebagai elemen dari kondisi kerja mereka, bersama dengan motivasi adalah aspek penting dari kinerja individu. Di MNE, pengelolaan hubungan antara kinerja dan penghargaan sudah kompleks, karena pengetahuan lokal khusus yang diperlukan di berbagai lingkungan kerja dan hukum. Tantangan bagi IHRM adalah menentukan apa yang harus dihargai ketika berhadapan dengan penugasan non-ekspatriat, dan cara kompensasi untuk setiap jenis penugasan internasional cocok dengan strategi kompensasi global multinasional.
- Dampak penugasan non-standar terhadap rekan kerja nasional negara tuan rumah juga harus dipertimbangkan - khususnya dalam hal dampak pada staf pelancong bisnis internasional dan pelancong yang *'drop in, drop out'*.

6.4 Penilaian Kinerja Karyawan Internasional

Sekarang kita memiliki pemahaman tentang variabel yang kemungkinan mempengaruhi kinerja, termasuk sifat penugasan internasional yang dilakukan, kita dapat membahas kriteria penilaian kinerja (atau mengevaluasi istilah yang digunakan secara bergantian dalam literatur yang relevan). Aspek-aspek penilaian kinerja ekspatriat juga relevan dengan penilaian non-ekspatriat dan ini, bersama dengan aspek-aspek yang membedakan antara dua kategori staf internasional, akan disorot. Manajemen kinerja individu melibatkan serangkaian keputusan tentang dimensi dan tingkat kriteria kinerja, definisi tugas dan peran, dan waktu aspek penilaian formal dan informal. Secara tradisional, ini terdiri dari proses penetapan tujuan, penilaian kinerja dan umpan balik. Data dari proses ini sering digunakan untuk menentukan upah dan promosi, dan persyaratan pelatihan dan pengembangan. Sasaran MNE memengaruhi set tugas menonjol individu, yang dengannya tujuan dan standar kerja ditetapkan dan diukur. Ada perbedaan dalam cara proses ini ditangani dalam MNE. Sebagai contoh, di Jerman dan Swedia adalah hal biasa bagi karyawan untuk memberi masukan ke dalam penetapan sasaran pekerjaan, sedangkan di negara lain seperti AS, sasaran pekerjaan cenderung ditetapkan. Selain itu, jenis dan panjang penugasan tampaknya memengaruhi bagaimana manajemen kinerja ditangani. Sebagai contoh, sebuah studi dari perusahaan-perusahaan Finlandia mengungkapkan bahwa mereka yang ditugaskan untuk jangka pendek diperlakukan sama dengan karyawan lainnya di perusahaan, dan ada lebih banyak fleksibilitas dalam waktu tinjauan kinerja bagi mereka yang ditugaskan dalam proyek.

Kriteria kinerja

Kemampuan perusahaan global untuk mengukur kontribusi individu karyawan terhadap kinerja dan untuk menilai kontribusi agregat dari sumber daya manusia untuk kemajuan strategis adalah topik yang kompleks dan tepat waktu dalam studi organisasi. Tujuan cenderung diterjemahkan ke dalam kriteria penilaian kinerja sehingga kekhususan dan masalah terukur adalah aspek penting, dan kita perlu menyadari bahwa tujuan yang keras, lunak dan kontekstual sering digunakan sebagai dasar untuk kriteria kinerja. Tujuan keras adalah objektif, dapat diukur dan dapat diukur secara langsung - seperti laba atas investasi (ROI), pangsa pasar, dll. Tujuan

lunak cenderung berbasis hubungan atau sifat, seperti gaya kepemimpinan atau keterampilan interpersonal. Tujuan kontekstual berupaya untuk mempertimbangkan faktor-faktor pertimbangan yang dihasilkan dari situasi di mana kinerja terjadi. Sebagai contoh, MNE umumnya menggunakan penetapan harga transfer sewenang-wenang dan alat keuangan lainnya untuk transaksi antara anak perusahaan untuk meminimalkan paparan risiko valuta asing dan pengeluaran pajak. Pertimbangan lain adalah bahwa semua angka keuangan umumnya tunduk pada masalah konversi mata uang, termasuk posisi penjualan dan uang tunai. Komplikasi lebih lanjut dapat muncul karena beberapa pemerintah tuan rumah (biasanya negara berkembang) dapat memutuskan untuk membatasi repatriasi keuntungan dan konversi mata uang. Sifat sistem moneter internasional dan perbedaan akuntansi lokal juga dapat menghalangi pengukuran hasil yang akurat.

Dilema yang ditimbulkan adalah bahwa penggunaan harga transfer dan alat keuangan lainnya diperlukan karena kompleksitas lingkungan internasional. Perusahaan multinasional tidak dapat membiarkan anak perusahaan menjadi mandiri dalam hal manajemen keuangan, dan menempatkan kontrol pada manajer anak perusahaan. Dengan demikian, hasil keuangan yang dicatat untuk setiap anak perusahaan tertentu tidak selalu secara akurat mencerminkan kontribusinya terhadap pencapaian MNE secara keseluruhan. Oleh karena itu, hasil tersebut tidak boleh digunakan sebagai input utama dalam penilaian kinerja.

Siapa yang melakukan penilaian kinerja?

Masalah lainnya adalah siapa yang melakukan penilaian kinerja. Biasanya, karyawan dinilai oleh atasan langsung mereka, dan ini dapat menimbulkan masalah bagi *chief executive officer* (atau manajer senior) anak perusahaan. Mereka bekerja di negara-negara yang secara geografis jauh, namun dievaluasi oleh atasan di kantor pusat yang tidak dalam posisi untuk melihat setiap hari bagaimana kinerja pekerja asing dalam situasi tertentu. Akibatnya, manajer anak perusahaan cenderung dinilai berdasarkan kinerja anak perusahaan, dengan mengandalkan kriteria keras yang serupa dengan yang diterapkan pada kepala unit atau divisi domestik. Tentu saja, ada bahaya bahwa manajer anak perusahaan akan mengambil keputusan dan menerapkan strategi lokal yang mendukung kinerja jangka pendek sehingga merugikan tujuan organisasi jangka panjang. Penilaian karyawan lain kemungkinan dilakukan oleh CEO anak perusahaan, atau atasan langsung negara tuan rumah, tergantung pada sifat dan tingkat posisi yang bersangkutan.

Sehubungan dengan penilaian kinerja orang asing, manajer negara tuan rumah mungkin memiliki gambaran yang lebih jelas. Kinerja ekspatriat dan dapat mempertimbangkan kriteria kontekstual pertimbangan. Namun, mereka mungkin memiliki bias budaya yang terikat (misalnya Tentang perilaku peran) dan kurang menghargai dampak kinerja ekspatriat dalam konteks organisasi yang lebih luas.

Frekuensi penilaian

Dalam praktiknya, penilaian formal umumnya dilakukan setiap tahun, dan ini tampaknya meluas ke sistem kinerja internasional, meskipun literatur yang

berorientasi domestik tentang topik ini merekomendasikan kombinasi berkelanjutan penilaian kinerja formal dan informal dan umpan balik. Misalnya, sebagian besar perusahaan AS di Gregersen *et al.* Studi yang mengacu pada praktik penilaian tahunan yang dilaporkan di atas. Sangat menarik untuk dicatat bahwa perusahaan AS yang menggunakan sistem penilaian tahunan lebih cenderung menggunakan formulir penilaian standar dan kriteria keras.

Umpan balik kinerja

Aspek penting dari sistem manajemen kinerja yang efektif adalah penyediaan umpan balik yang tepat waktu dari proses penilaian. Salah satu masalah dengan penilaian tahunan adalah bahwa karyawan tidak menerima umpan balik yang konsisten dan sering dianggap penting untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka. Literatur kinerja juga menunjukkan bahwa umpan balik teratur merupakan aspek penting dalam hal memenuhi target dan merevisi tujuan, serta membantu dalam motivasi upaya kerja. Kesulitan bagi ekspatriat yang sedang dievaluasi oleh manajer yang jauh secara geografis adalah umpan balik yang tepat waktu dan tepat hanya layak terhadap kriteria keras. Untuk penerima virtual, ini lebih rumit ketika dispersi geografis menentukan ketergantungan pada komunikasi email. Hubungan interpersonal dan pilihan media komunikasi yang efektif adalah dua faktor yang mempengaruhi hubungan *workgroup virtual*.

Penilaian karyawan HCN

Diskusi sejauh ini telah menghilangkan masalah penilaian kinerja karyawan HCN. Sampai batas tertentu, ini mencerminkan penelitian terbatas pada topik dalam konteks IHRM, meskipun ada semakin banyak literatur tentang praktik HRM komparatif. Apa yang penting untuk disebutkan di sini adalah bahwa praktik penilaian kinerja itu sendiri menghadapi masalah penerapan budaya. Penilaian kinerja di berbagai negara dapat diartikan sebagai sinyal ketidakpercayaan atau bahkan penghinaan. Di Jepang, misalnya, penting untuk menghindari konfrontasi langsung untuk 'menyelamatkan muka', dan kebiasaan ini mempengaruhi cara penilaian kinerja dilakukan. Seorang manajer Jepang tidak dapat secara langsung menunjukkan masalah atau kesalahan terkait pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Dia harus berdiskusi dengan bawahan tentang poin-poin kuat dari pekerjaan orang itu, melanjutkan dengan diskusi tentang pekerjaan pada tingkat yang relatif umum. Kemudian dia mungkin terus menjelaskan konsekuensi dari jenis kesalahan yang dilakukan oleh bawahan, masih tanpa langsung menunjukkan kesalahan yang sebenarnya. Dari semua ini, bawahan seharusnya memahami kesalahannya dan mengusulkan cara meningkatkan pekerjaannya.

BAB 7

PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN KARIR INTERNASIONAL

Dalam persaingan di pasar global, perusahaan lebih berfokus pada peran sumber daya manusia sebagai bagian penting dari kompetensi inti mereka dan sumber keunggulan kompetitif, namun terkadang atau bahkan seringkali lupa bagaimana untuk mempersiapkan mereka di masing-masing posisi dan lingkungan yang baru. Pelatihan dan pengembangan menjadi hal penting bagi perusahaan dalam membangun ketersediaan sumber daya manusianya. Indikator yang muncul adalah meningkatnya jumlah perusahaan multinasional yang telah mendirikan 'universitas' atau 'sekolah' sendiri seperti Universitas Motorola, McDonald, Oracle, dan Disney adalah contoh yang baik dari pusat pelatihan in-house ini.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku kerja karyawan agar lebih baik dari sebelumnya, dan atau mengenalkan sikap dan keahliannya yang belum ada sebelumnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu terdekat. Sedangkan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang dikaitkan dengan beberapa posisi atau pekerjaan di masa depan. Melalui penugasan internasional yang lebih diutamakan pada tugas tradisional (jangka waktu minimal 1-3 tahun) ekspatriat dapat menjadi wadah untuk pelatihan dan pengembangan, sebagaimana tercermin dalam alasan mengapa penugasan internasional terus memainkan peran strategis dalam operasi bisnis internasional. Ataupun sebaliknya, peran pelatihan dalam mempersiapkan dan mendukung personel dalam penugasan internasional juga memungkinkan aspek pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan penugasan jangka pendek, penugasan non-standar, dan pelancong bisnis internasional. Tugas internasional itu sendiri merupakan alat pelatihan dan pengembangan yang penting:

- Ekspatriat adalah pelatih, sebagai bagian dari transfer pengetahuan dan kompetensi antara berbagai unit. Baik secara implisit atau eksplisit, mereka diharapkan untuk membantu perusahaan multinasional dan mengembangkan karyawan HCN;
- Ekspatriat juga diharapkan untuk memastikan bahwa sistem dan proses diadopsi, dan mau tidak mau mereka akan terlibat dalam menunjukkan bagaimana sistem dan proses ini bekerja, serta memantau kinerja HCN yang efektif.
- Ekspatriat juga berperan dalam pengembangan manajemen. Perpindahan tugas ke area lain secara internasional adalah cara yang bermanfaat bagi karyawan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas, sehingga dapat mengembangkan orang-orang dalam operasional global yang diperlukan.

Pelatihan juga diperlukan para ekspatriat ketika harus kembali ke negara asalnya (repatriasi). Dalam praktiknya juga banyak menimbulkan masalah dalam proses kembalinya ke negara asal, pekerjaan atau posisi asal (atau mendapatkan posisi baru), penyesuaian kembali bagi karyawan maupun keluarganya ke lingkungan sosial yang “baru”, juga bagaimana respon perusahaan dalam memberlakukan para ekspatriat yang kembali pulang dari tugasnya. Perusahaan senantiasa harus menyadari keberadaan karyawan yang mengalami repatriasi dengan memahami ketersediaan posisi dan staf, karir, transfer pengetahuan untuk bisa merancang program repatriasi.

7.1 Peran Pelatihan untuk Ekspatriat

Pelatihan bagi calon ekspatriat dikhususkan untuk mengeksplorasi kegiatan pelatihan pra-keberangkatan terutama berkaitan dengan pengembangan kesadaran budaya. Bagi karyawan yang telah dipilih untuk posisi ekspatriat, pelatihan pra-keberangkatan dianggap sebagai langkah penting berikutnya untuk memastikan efektivitas dan keberhasilan ekspatriat di luar negeri, terutama di mana negara tujuan dianggap sangat berbeda secara budaya. Pelatihan tentang budaya yang efektif, akan membantu individu untuk menyesuaikan diri lebih cepat dengan budaya baru atau bahkan akan hal-hal yang tidak terduga karena sangat jauh berbeda dari budaya yang dianut karyawan tersebut.

Sebelumnya sejumlah besar perusahaan multinasional dari AS, Asia dan Eropa enggan memberikan pelatihan pra-keberangkatan tingkat dasar baik bagi karyawan maupun untuk keluarganya (suami atau istri dan anak-anaknya). Sebuah studi tahun 1984 mendapatkan fakta bahwa hanya 25% dari seribu perusahaan multinasional AS yang menawarkan program pelatihan pra-keberangkatan yang ekstensif. Alasan yang muncul karena manajemen puncak tidak percaya pelatihan pra-keberangkatan diperlukan atau akan efektif.⁸ Sebuah survei 1997 terhadap perusahaan-perusahaan Eropa (termasuk anak perusahaan perusahaan multinasional non-Eropa) menemukan bahwa hanya 13% dari perusahaan yang merespons memberikan akses kepada orang asing dengan akses ke kursus kesadaran budaya, dan terdapat 47% memberikan pengarahannya untuk lokasi yang 'menantang' secara budaya. Akhir-akhir ini, pertumbuhan jumlah pelatihan pra-keberangkatan yang dapat diakses oleh perusahaan multinasional terus berkembang. Pada 2011 Brookfield melaporkan dari sampel 118 MNE bahwa 74% memberikan pelatihan lintas budaya, 43% menawarkan persiapan untuk beberapa tugas dan 31 persen pada semua tugas (lihat sumber pada Tabel 7.1), 49% pelatihan persiapan lintas budaya hanya ditawarkan pada beberapa penugasan berdasarkan negara induk perusahaan, 29% berdasarkan jenis penugasan dan 25 persen berdasarkan kriteria lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa jenis penugasan dan lokasi yang dituju memiliki pengaruh yang cukup besar pada saat pelatihan lintas budaya disampaikan.

Penyediaan pelatihan pra-keberangkatan tampaknya bervariasi di berbagai industri; baik di perusahaan kimia, farmasi, kesehatan, dan konsumen secara keseluruhan paling dermawan dalam hal dukungan pra-penugasan, sedangkan

perusahaan IT adalah yang paling sedikit. Sebanyak 56% perusahaan kimia, farmasi, kesehatan, dan konsumen menyediakan pelatihan bahasa untuk anak-anak yang ditugaskan tetapi hanya 14% dari perusahaan-perusahaan IT yang melakukannya.

Komponen penting dari program pelatihan pra-keberangkatan yang berkontribusi pada kelancaran transisi ke lokasi asing meliputi: pelatihan kesadaran budaya, kunjungan awal ke negara tujuan, pengajaran bahasa, bantuan dengan hal-hal singkat dan praktis untuk keseharian.

a. Program kesadaran budaya

Umumnya karyawan ekspatriat harus beradaptasi dan tidak merasa terisolasi dari negara tuan rumah. Program pelatihan kesadaran budaya yang dirancang dengan baik akan sangat bermanfaat, karena berupaya memupuk apresiasi terhadap budaya negara tuan rumah sehingga ekspatriat dapat berperilaku sesuai, atau setidaknya mengembangkan antisipasi yang tepat. Tanpa pemahaman (atau paling tidak penerimaan) terhadap budaya negara tuan rumah dalam situasi seperti itu, ekspatriat kemungkinan besar akan beberapa kesulitan selama penugasan internasional.

Komponen program kesadaran budaya berbeda-beda sesuai dengan negara tempat penugasan, durasi, tujuan transfer, dan penyedia program tersebut. Tung¹⁶ mengidentifikasi lima kategori pelatihan pra-keberangkatan, berdasarkan pada proses pembelajaran yang berbeda, jenis pekerjaan, negara penugasan dan waktu yang tersedia. Yaitu; 1) program pengarahan lingkungan dan orientasi budaya; 2) asimilator budaya (alat pelatihan di mana berbagai pertemuan budaya dapat didiskusikan dan dianalisis); 3) pelatihan bahasa; 4) pelatihan sensitivitas; dan 5) pengalaman lapangan. Seberapa dalam pelatihan ini disampaikan tentu tidak sama antara budaya satu dengan lainnya juga dikaitkan dengan seberapa sering intensitas karyawan bersinggungan dengan budaya tuan rumah. Jika interaksi yang diharapkan antara individu dan anggota budaya tuan rumah rendah, dan tingkat ketidaksamaan antara budaya asli individu dan budaya tuan rumah rendah, maka pelatihan cukup fokus pada tugas dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan daripada masalah budaya terkait. Terlepas tinggi rendah intensitas interaksi individu dan anggota budaya tuan rumah, keduanya memerlukan banyak penekanan pada penyediaan pelatihan bahasa asing dan adanya pelatihan lintas budaya lebih berguna dalam mengelola keanekaragaman. Selain itu harus ratinjau posisi ekspatriat harus realistis, karena ini memfasilitasi kinerja yang efektif.

Metode pelatihan kesadaran budaya memiliki pendekatan yang berbeda mengikuti seberapa dalamnya informasi yang harus diterima karyawan. Contoh dari pendekatan budaya yang diperlukan ekspatriat yang tidak terlalu lama tinggal di negara asing, diberikan materi dengan metode yang tidak terlalu mendalam seperti a) briefing bidang atau budaya; b) kuliah, film, atau buku; c) penggunaan penerjemah; dan d) pelatihan Bahasa. Jika individu tersebut bekerja di lokasi asing untuk jangka waktu 2 hingga 12 bulan dan diharapkan memiliki beberapa interaksi dengan anggota budaya tuan rumah, tingkat kekakuan

pelatihan harus lebih tinggi dan lamanya pelatihan lebih lama (setidaknya 1 –4 minggu). Metode pelatihan akan menekankan pendekatan afektif, seperti; bermain peran, penekanan pada insiden khusus, pelatihan pembiasaan kultur, studi kasus, pengurangan stress dan pelatihan bahasa tingkat sedang. Jika individu tersebut pergi ke negara tuang rumah dengan budaya yang cukup baru dan jauh berbeda, sedangkan tingkat interaksi yang diharapkan tinggi, tingkat kebakuan pelatihan lintas budaya harus tinggi dan pelatihan harus selama dua bulan atau lebih. Bergantung pada tingkat kelancaran yang dibutuhkan untuk pelatihan bahasa, beberapa program pelatihan dapat diperpanjang hingga satu tahun. Sehingga dibutuhkan metode pelatihan dengan pendekatan; pusat penilaian, observasi lapangan, simulasi, melatih sensitivitas, lokakarya berbasis web antarbudaya, dan pelatihan bahasa yang luas. Faktor kontekstual dan situasional lainnya - seperti, ketangguhan budaya (sistem budayanya kuat), lamanya penugasan dan sifat/jenis pekerjaan - mungkin memiliki pengaruh pada konten, metode dan proses yang terlibat dalam program pelatihan kesadaran budaya. Lebih penting lagi, pemantauan dan umpan balik harus diakui sebagai komponen penting dari pengembangan keterampilan individu, terutama karena penyesuaian dan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelatihan kesadaran budaya.

b. Kunjungan awal

Salah satu teknik yang dapat sangat berguna dalam mengarahkan karyawan internasional adalah mengirim mereka pada kunjungan awal ke negara tuan rumah. Kunjungan yang terencana dengan baik untuk calon dan pasangan menyediakan pratinjau yang memungkinkan mereka untuk menilai kesesuaian dan minat mereka dalam penugasan. Kunjungan semacam itu juga berfungsi untuk memperkenalkan calon ekspatriat ke konteks bisnis di lokasi tuan rumah dan membantu mendorong persiapan pra-keberangkatan yang lebih informatif. Penting untuk dicatat bahwa kunjungan semacam itu harus relevan dengan posisi yang diharapkan akan diambil oleh karyawan internasional dan bukan sekadar pengalaman 'turis'. Ketika digunakan sebagai bagian dari program pelatihan pra-keberangkatan, kunjungan ke lokasi tuan rumah dapat membantu dalam proses penyesuaian awal. Umumnya perusahaan menyediakan empat hingga enam hari untuk perjalanan seperti itu, dengan semua biaya aktual untuk hotel, transportasi, makanan, dan biaya lain-lain. Calon ekspatriate dapat menolak penugasan berdasarkan kunjungan pendahuluan. Sebagian besar perusahaan yang memanfaatkan kunjungan pendahuluan, menimbang biaya kunjungan pendahuluan terhadap penarikan prematur dan risiko di bawah kinerja. Masalah potensial muncul jika tujuan dari kunjungan pendahuluan ada dua - bagian dari keputusan seleksi dan bagian dari pelatihan sebelum keberangkatan. Atau dengan persyaratan khusus, karyawan yang diberlakukan pengadaan kunjungan awal dapat diartikan sebagai menerima penugasan, sehingga meniadakan perannya dalam proses pengambilan keputusan. Aktivitas ini tentu harus dikombinasikan dengan pelatihan kesadaran budaya, kunjungan

awal adalah komponen yang berguna dari program pra-keberangkatan. Paparan informasi dari komunitas ekspatriat (jika ada ekspatriat sebelumnya di lokasi host yang diusulkan) juga bisa menjadi hasil yang positif.

c. Pelatihan bahasa

Pelatihan bahasa merupakan komponen program pra-keberangkatan yang tampaknya jelas dibutuhkan. Meskipun secara keinginan bagi karyawan internasional yang banyak memiliki kemampuan Bahasa Inggris, prioritas pelatihan ini menjadi lebih rendah dari pelatihan kesadaran budaya. Hal ini dipahami karena secara umum diterima bahwa bahasa Inggris adalah bahasa bisnis dunia, dan banyak dituturkan secara global. Semisal di India adalah lokasi yang menarik untuk ekspatriat karena adanya ketersediaan populasi lokal yang mampu berbahasa Inggris berpeluang besar untuk merekrut karyawan. Ketersediaan warga negara Cina-pun untuk menguasai bahasa Inggris menegaskan dominasi bahasa Inggris. Perusahaan multinasional dari Anglo-Saxon atau negara berbahasa Inggris seperti Inggris, Amerika Serikat, Kanada, Australia dan Selandia Baru sering menggunakan peran dominan bahasa Inggris sebagai alasan untuk tidak mempertimbangkan kemampuan bahasa dalam proses seleksi, dan untuk tidak menekankan pelatihan bahasa sebagai bagian dari program pra-keberangkatan. Hal-hal tersebut yang menimbulkan anggapan keterampilan bahasa sebagai hal yang tidak penting, bahkan keterampilan bahasa asing jarang dimasukkan sebagai bagian dari pemahaman lintas budaya, dan bahwa masalah bahasa sebagian besar dipandang sebagai masalah teknis dan dapat dikelola dengan mudah.

Mengabaikan pentingnya keterampilan bahasa asing dapat mencerminkan tingkat etnosentrisme. Semakin rendah tingkat persepsi etnosentrisme dalam MNE, semakin banyak pelatihan yang diberikannya dalam kesadaran budaya dan pelatihan bahasa. Pengabaian akan Bahasa asing juga mencerminkan tingkat arogansi yang mungkin tidak disadari dari ekspatriat dari negara-negara berbahasa Inggris. Namun saat ini perusahaan mulai memasukkan pelatihan bahasa untuk pasangan, mitra, dan anak-anak, sebagai bagian dari program pelatihan pra-keberangkatan, telah meningkat pesat. Bahkan, itu adalah bentuk paling umum dari bantuan suami-istri ketika sedang bertugas dengan 60 persen dari perusahaan yang menanggapi mengindikasikan pemberian pelatihan bahasa sebagai bagian dari paket bantuan suami-istri mereka.

Keterampilan dan penyesuaian bahasa Host-Country. Jelas, kemampuan untuk berbicara bahasa asing dapat meningkatkan efektivitas ekspatriat dan kemampuan negosiasi, serta meningkatkan penyesuaian anggota keluarga. Seperti yang ditunjukkan Baliga dan Baker³¹, ini dapat meningkatkan akses manajer terhadap informasi mengenai ekonomi, pemerintah, dan pasar negara tuan rumah. Tentu saja, tingkat kelancaran yang diperlukan mungkin tergantung pada tingkat dan sifat posisi yang dipegang oleh ekspatriat dalam operasi asing, jumlah interaksi dengan pemegang saham eksternal seperti

pejabat pemerintah, klien, pejabat perdagangan, serta dengan warga negara tuan rumah.

Kebutuhan akan kemampuan untuk berbicara bahasa lokal, terlepas dari betapa berbedanya budaya dengan negara asal mereka, sama pentingnya dengan kesadaran budaya dalam kemampuan mereka untuk beradaptasi dan melakukan tugas. Pengetahuan tentang bahasa negara tuan rumah dapat membantu ekspatriat dan anggota keluarga mendapatkan akses ke struktur dukungan sosial baru di luar pekerjaan dan komunitas ekspatriat. Mempelajari bahasa negara tuan rumah dinilai kegiatan penyesuaian yang penting selama penugasan internasional, dengan satu pasangan menyarankan bahwa 'kecakapan bahasa adalah kekuatan'. Karena itu keterampilan bahasa penting dalam hal kinerja tugas dan penyesuaian budaya. Kelalaiannya yang berkelanjutan dari pelatihan pra-keberangkatan sebagian dapat dijelaskan oleh lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh bahkan tingkat kompetensi bahasa yang belum sempurna. Mempekerjakan staf yang kompeten bahasa untuk memperbesar kumpulan bahasa dari mana calon ekspatriat dapat diambil adalah satu jawaban, tetapi keberhasilannya tergantung pada informasi terkini yang disimpan pada semua karyawan, dan audit bahasa yang sering dilakukan untuk melihat apakah keterampilan bahasa dipertahankan.

Pengetahuan tentang bahasa perusahaan. Seperti disebutkan sebelumnya, perusahaan multinasional cenderung mengadopsi (baik sengaja atau secara default) bahasa perusahaan yang umum untuk memfasilitasi pelaporan dan mekanisme kontrol lainnya. Mengingat tempatnya dalam bisnis internasional, cukup sering bahasa Inggris menjadi bahasa umum di perusahaan multinasional ini. Ekspatriat dapat menjadi simpul bahasa, yang berfungsi sebagai saluran komunikasi antara anak perusahaan dan kantor pusat, karena kemampuan mereka untuk berbicara dalam bahasa perusahaan. Ini juga dapat memberikan kekuatan tambahan pada posisi mereka di anak perusahaan, karena ekspatriat - khususnya PCN - sering memiliki akses ke informasi bahwa mereka yang tidak lancar dalam bahasa perusahaan ditolak. Fasih ekspatriat dalam bahasa perusahaan induk dan bahasa anak perusahaan tuan rumah dapat melakukan peran penjaga gerbang, apa pun posisi formal yang mungkin dipegang oleh ekspatriat.

Sebagian besar MNE menggunakan transfer staf sebagai bagian dari program pelatihan perusahaan, dengan HCN merekrut menghabiskan waktu di kantor pusat perusahaan sebagai warga negara asing. Program pelatihan ini biasanya akan dilakukan dalam bahasa perusahaan. Kefasihan dalam bahasa perusahaan, oleh karena itu, biasanya merupakan prasyarat untuk tugas pelatihan internasional dan dapat membatasi kemampuan karyawan anak perusahaan untuk menghadiri dan mendapat manfaat dari pelatihan tersebut. Pengecualian untuk pola ini akan menjadi contoh di mana manajer lini utama baru dari pasar berkembang yang penting dapat dilatih dalam bahasa mereka sendiri di kantor pusat perusahaan - praktik yang diikuti oleh McDonald's Corporation di fasilitas pelatihan perusahaan di Chicago. Pelatihan pra-keberangkatan program sering kali perlu menyertakan bahasa negara tuan rumah dan bahasa perusahaan.

Bantuan praktis

Komponen lain dari program pelatihan pra-keberangkatan adalah memberikan informasi yang membantu relokasi. Bantuan praktis memberikan kontribusi penting terhadap adaptasi ekspatriat dan keluarganya ke lingkungan baru mereka. Adanya ekspatriat yang berbasis di Asia, menemukan bahwa mereka yang dibiarkan berjuang sendiri mengakibatkan dampak negatif jangka pendek pada pengembalian investasi secara keseluruhan, serta pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan. Satu masalah penting yang diidentifikasi dalam penelitian mereka adalah dukungan SDM yang buruk seperti kurangnya keahlian mobilitas dan sikap yang buruk terhadap penugasan internasional di antara staf SDM yang dilatih secara lokal (negara tuan rumah). Dukungan Sumber Daya Manusia ditemukan paling bermasalah dalam minggu-minggu atau bulan-bulan pertama karena sebagian besar stresor terkait dengan menetap daripada pekerjaan baru. Juga bermasalah bagi ekspatriat adalah tidak memiliki area pusat atau orang untuk pergi untuk nasihat dan informasi; mencari bantuan dari selusin atau lebih departemen yang berbeda dianggap memakan waktu dan tidak efisien, dan gangguan dari melakukan pekerjaan mereka secara memadai.

Dukungan praktis pra-keberangkatan dapat mencakup menyiapkan dokumen/visa resmi, mengirimkan barang-barang penerima pengalihan ke negara tuan rumah, mengirimkan bagasi tambahan melalui udara, di negara asal dan negara tuan rumah, tunjangan pindah tambahan untuk membantu menutupi pengeluaran insidental dan out-of-pocket jika tidak tidak diganti atau dicakup dalam kebijakan (misalnya, koneksi dan pemasangan peralatan dan utilitas, pembelian peralatan listrik kecil, penggantian - perabot atau pakaian yang sesuai), penyimpanan furnitur di negara asal, dan konsultasi dengan penasihat pajak dan agen relokasi. Dukungan praktis saat penugasan dapat mencakup pelatihan bahasa yang sedang berlangsung, dukungan administrasi dalam mengisi pajak dan formulir administrasi resmi, bantuan dalam membuka rekening bank, dan menemukan dan menegosiasikan sewa perumahan.

Banyak perusahaan multinasional sekarang memanfaatkan spesialis relokasi untuk memberikan bantuan praktis ini, misalnya, dalam menemukan akomodasi dan sekolah yang sesuai.³⁸ Biasanya, selama penugasan, staf SDM negara tuan rumah akan mengatur program orientasi lebih lanjut dan pelatihan bahasa. Namun, seperti McNulty et al. menunjukkan, penting bahwa staf HRM perusahaan bertindak sebagai penghubung kepada manajer jalur pengiriman serta departemen SDM di lokasi asing untuk memastikan bahwa bantuan praktis yang memadai diberikan.

Briefing keamanan

Jenis pelatihan pra-keberangkatan yang relatif baru adalah pengarahan keamanan. Ini menjadi penting karena ekspatriat semakin banyak pindah ke lokasi-lokasi di mana keselamatan pribadi mungkin menjadi perhatian, dan karenanya menghadirkan ancaman yang semakin banyak dan tidak dikenal terhadap kesehatan, keselamatan, dan keamanan mereka. Risiko dan ancaman terhadap ekspatriat berkisar dari lingkungan politik yang bermusuhan (terorisme, penculikan,

pembajakan, kudeta, perang), bencana alam, paparan penyakit (pandemi), kecelakaan perjalanan dan masalah perjalanan umum lainnya (penundaan jadwal, masalah paspor).

Pelatihan untuk peran pelatihan

Ekspatriat sering digunakan untuk pelatihan karena kurangnya staf yang terlatih di lokasi tuan rumah. Akibatnya, ekspatriat sering mendapati diri mereka melatih HCN sebagai pengganti mereka. Pertanyaan yang jelas adalah bagaimana orang asing dipersiapkan untuk peran pelatihan ini? Ada sedikit penelitian tentang pertanyaan ini. Kita tahu dari literatur manajemen lintas budaya bahwa ada perbedaan dalam cara orang mendekati tugas dan masalah, dan bahwa ini dapat berdampak pada proses pembelajaran. Kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan dalam budaya yang sensitive cara mungkin harus menjadi bagian integral dari program pelatihan pra-keberangkatan - terutama jika pelatihan merupakan bagian dari peran ekspatriat di negara tuan rumah.

Salah satu cara MNEs dapat meningkatkan kualitas dan konten pelatihan yang ditawarkan kepada ekspatriat dalam peran mereka dalam melatih HCN karena penggantian mereka adalah dengan memanfaatkan proses transfer pengetahuan secara lebih baik ketika ekspatriat dipulangkan. Transfer pengetahuan yang efektif terjadi ketika ada kesesuaian antara kesiapan individu untuk mentransfer pengetahuan dan penerimaan organisasi untuk pengetahuan. Organisasi harus mencoba untuk mencocokkan tingkat intensitas mekanisme transfer pengetahuan mereka dengan jenis pengetahuan yang diperoleh di luar negeri. Sehingga dengan menugaskan repatriat ke tim strategis, dapat memperoleh pengetahuan internasional dengan keakuratan dan sepsifikasi yang tinggi.

Pelatihan ekspatriat TCN dan HCN

Terdapat hubungan antara jumlah pelatihan, khususnya lintas budaya, dan panjang tugas. HCN yang ditransfer ke salah satu markas besar atau ke anak perusahaan lain seringkali merupakan penugasan jangka pendek berdasarkan proyek atau untuk tujuan pengembangan manajemen. Dengan demikian, mereka tidak dapat dianggap sebagai posting ekspatriat 'asli', sehingga berada di luar lingkup fungsi SDM. Untuk merancang dan mengimplementasikan pelatihan pra-keberangkatan TCN dan HCN, manajemen lokal, khususnya yang berada di departemen SDM, perlu menyadari tuntutan penugasan internasional - sama seperti yang telah kita bahas dalam hal HR perusahaan/kantor pusat staf. Mungkin juga perlu ada pengakuan dan dorongan dari kantor pusat ini, dan pemantauan untuk memastikan bahwa sumber daya tambahan yang memadai dialokasikan untuk pelatihan semacam itu.

Secara teori, semua staf harus diberikan pelatihan pra-keberangkatan yang diperlukan sesuai dengan tuntutan penugasan internasional. Penyesuaian budaya melekat dalam transfer staf internasional. Pelatihan pra-keberangkatan juga harus disediakan bagi karyawan untuk penugasan jangka pendek, penugasan non-standar seperti pengangkutan, dan untuk pelancong bisnis internasional. Namun, ada

kekurangan informasi mengenai pelatihan pra-keberangkatan untuk penugasan non-standar.

Penugasan jangka pendek dan non-standar

Mengingat rendahnya tingkat penyediaan pelatihan pra-keberangkatan untuk ekspatriat tradisional, tidak mengherankan untuk menemukan bahwa mereka yang ditugaskan untuk jangka pendek dan non-standar menerima sedikit atau tidak ada persiapan sebelum keberangkatan. Pengawasan tersebut mungkin karena kurangnya waktu, yang merupakan alasan standar untuk tidak disediakannya pelatihan pra-keberangkatan.

Pelancong bisnis internasional

Non-ekspatriat cenderung menjadi kelompok yang terlupakan, namun bagi banyak perusahaan mereka mungkin merupakan kontingen terbesar dari karyawan yang terlibat dalam bisnis internasional. Pelancong bisnis internasional terbang masuk dan keluar dari operasi asing melakukan banyak sekali tugas, termasuk pelatihan. Misalnya, menjelaskan pengembangan produk baru, atau layanan, atau proses, kepada karyawan HCN yang akan melibatkan demonstrasi, presentasi seminar, dan metode penyebaran informasi lainnya. Interaksi MNE internal seperti itu biasanya akan melibatkan penggunaan bahasa perusahaan. Oleh karena itu, non-ekspatriat perlu menyadari bahwa HCN akan berbeda dalam tingkat kompetensinya. Mudah menyamakan kecerdasan dengan kefasihan bahasa: menganggap kurangnya kefasihan sebagai tanda kemandirian. Pengarahan internal MNE dan sesi pelatihan perlu mempertimbangkan variasi lokal dalam cara orang berperilaku dalam situasi formal dan mendekati situasi 'ruang kelas'.

Pelancong bisnis internasional mungkin memberikan informasi produk baru kepada agen atau distributor asing. Kegiatan-kegiatan ini secara alami melibatkan interaksi lintas budaya. Kompetensi dalam bahasa lokal atau setidaknya kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui penerjemah mungkin diperlukan. Hal yang sama berlaku untuk mereka yang melakukan negosiasi dengan pejabat pemerintah tuan rumah, calon klien, pemasok dan subkontraktor yang secara bertahap memperoleh pengetahuan dan keterampilan agar berfungsi secara efektif di berbagai negara dan situasi.

7.2 Efektivitas Pelatihan Pra-Keberangkatan

Tujuan dari pelatihan pra-keberangkatan adalah untuk membantu ekspatriat untuk menyesuaikan dengan tuntutan tinggal dan bekerja di lokasi asing. Pertanyaannya adalah seberapa efektifkah pelatihan seperti itu dan komponen apa yang dianggap penting oleh mereka yang telah diberikan pelatihan pra-keberangkatan? Efektivitas pelatihan dengan mengukur pelatihan lintas-budaya kognitif, afektif, dan pengalaman serta pelatihan bahasa, yang disediakan oleh perusahaan atau yang diinisiasi sendiri. Jumlah dan jenis pelatihan, berdasarkan model Tung dan Black et al. dijelaskan sebelumnya dalam bab ini, dimasukkan. Para ekspatriat dengan

pelatihan lintas-budaya yang terintegrasi menunjukkan kemampuan budaya sebelumnya, dan tampaknya memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, daripada mereka yang memiliki pelatihan yang lebih rendah. Repatriates berkomentar bahwa ada kebutuhan untuk pelatihan budaya dan bahasa yang akurat dan terkini untuk orang asing dan pasangan dan banyak yang menganggap bahwa kunjungan pendahuluan harus digunakan.

7.3 Mengembangkan Staf Melalui Penugasan Internasional

Penugasan internasional telah lama diakui sebagai mekanisme penting untuk mengembangkan keahlian internasional. Hasil yang diharapkan adalah:

- Pengembangan manajemen. Individu mendapatkan pengalaman internasional, yang membantu dalam perkembangan karir, sementara perusahaan multinasional memperoleh keuntungan dengan memiliki sejumlah operator internasional yang berpengalaman untuk menarik penugasan internasional di masa depan.
- Pengembangan organisasi. Penugasan internasional juga memberi MNE cara mengakumulasi stok pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi dasar pertumbuhannya di masa depan. Pola pikir global adalah manfaat sampingan yang penting, karena personel kunci mengambil pandangan yang lebih luas. Selanjutnya, seperti dibahas sebelumnya, ekspatriat adalah agen kontrol langsung dan sosialisasi dan membantu dalam transfer pengetahuan dan kompetensi.

Perkembangan individu

Penugasan internasional dapat dibandingkan dengan rotasi pekerjaan, alat pengembangan manajemen yang berupaya memberikan kesempatan kepada karyawan tertentu untuk meningkatkan kemampuan mereka dengan memaparkan mereka pada berbagai pekerjaan, tugas, dan tantangan. Oleh karena itu tidak mengherankan untuk menemukan asumsi tersirat bahwa penugasan internasional hampir selalu memiliki potensi pengembangan manajemen. Seiring dengan keuntungan finansial yang diharapkan, kemajuan karir yang dirasakan seringkali merupakan motif utama untuk menerima penugasan internasional. Khususnya terjadi di negara maju dengan populasi kecil (misalnya Austria, Belanda, Australia, Finlandia, Swedia, dan Selandia Baru) di mana ekonomi lokal yang relatif kecil tidak cukup besar untuk menghasilkan pertumbuhan dan kegiatan internasional memberikan peluang bagi pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan. Dalam situasi seperti itu, karyawan (terutama karyawan yang lebih muda yang termotivasi untuk membangun karier mereka) memahami bahwa pengalaman internasional sering kali merupakan persyaratan penting untuk kemajuan karier lebih lanjut.

Secara pengembangan kariir individu muncul hubungan antara penugasan internasional dan peningkatan karir. Dalam menetapkan jalur karier sebagai konsekuensi langsung dari penugasan internasional, terdapat dua penjelasan yang mungkin untuk kurangnya minat pada hasil karier dari penugasan internasional:

- MNE terlampau sibuk dengan proses ekspatriasi dari perspektif organisasi. Penting untuk memahami peran yang dimainkan oleh berbagai kegiatan IHRM sehingga manajemen dan dukungan yang tepat untuk ekspatriat dapat disediakan untuk mengurangi kinerja yang kurang dan meningkatkan efektivitas biaya.
- Ekspatriat menganggap perkembangan karier sebagai motif utama untuk menerima penugasan internasional. banyak respon peningkatan karir sebagai alasan untuk menerima penugasan di luar negeri - telah menutupi masalah apakah harapan karir ini benar-benar terpenuhi.

Mengembangkan tim internasional

Ekspatriat dapat memperoleh pengembangan manajemen individu dari penugasan internasional, seperti yang telah kita bahas sebelumnya. Penugasan internasional sering kali merupakan 'tempat pelatihan' bagi kader internasional, MNE mengacu pada sekelompok karyawan potensial yang telah dipilih untuk pelatihan manajemen khusus untuk memungkinkan MNE untuk terus memperluas operasi internasionalnya. Tim internasional dapat dibentuk dari mereka yang memiliki pengalaman internasional, meskipun penugasan internasional itu sendiri dapat berupa penugasan ke tim internasional, atau untuk membentuk tim internasional. Sering diperdebatkan bahwa perusahaan multinasional, terutama dalam organisasi jaringan, akan mendapat manfaat dari menggunakan tim internasional sebagai:

- a. Sebuah mekanisme untuk mendorong inovasi, pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan.
- b. Suatu cara untuk menghancurkan batas-batas fungsional dan nasional, meningkatkan horizontal arus komunikasi dan informasi.
- c. Suatu metode untuk mendorong beragam input ke dalam keputusan, penyelesaian masalah dan penilaian strategis.
- d. Kesempatan untuk mengembangkan perspektif global.
- e. Sebuah teknik untuk mengembangkan nilai-nilai bersama, sehingga membantu dalam penggunaan kontrol informal dan normatif melalui sosialisasi.

Penelitian dan pengembangan dan proyek-proyek internasional adalah situasi umum di mana kerja tim digunakan dan membentuk dasar dari banyak literatur tentang tim multinasional, sub-set di antaranya adalah tim virtual, di mana anggota tersebar secara geografis. Kader kecil yang hanya terdiri dari PCN dapat mengalahkan tujuan memiliki tim yang terdiri dari karyawan yang berpengalaman yang mampu beroperasi di berbagai lingkungan pada berbagai jenis tugas dan pekerjaan. Banyak perusahaan Eropa yang beroperasi di Eropa Tengah dan Timur meningkatkan penggunaan transfer ekspatriat TCN dan HCN sebagai cara memperluas "kumpulan talenta perusahaan".

Sementara penugasan internasional memainkan peran penting dalam manajemen dan pengembangan organisasi, efektivitasnya tergantung pada individu yang bersangkutan, jenis faktor multinasional dan kontekstual. Sebagai contoh, Caligiuri dan Di Santo⁵⁴ berpendapat bahwa karakteristik kepribadian tertentu yang

telah diidentifikasi sebagai prediktor keberhasilan ekspatriat tidak dapat dikembangkan melalui penugasan internasional. Dengan kata lain, karakteristik individu seperti kecenderungan dogmatis atau otoriter tidak mungkin diubah melalui pengalaman ekspatriat. Secara individu dapat belajar untuk lebih peka terhadap tantangan bekerja di negara lain - yaitu, untuk menjadi lebih sadar budaya. Pengetahuan dan pengalaman ini akan terbukti berharga ketika bekerja dalam tim internasional yang terdiri dari rekan-rekan dari negara lain.

MNE perlu dapat menyediakan sumber daya dan dukungan bagi mereka yang bekerja dalam tim internasional seperti proyek R&D. Manajer yang mengawasi tim internasional, misalnya, perlu memahami proses seperti dinamika kelompok, terutama bagaimana budaya nasional mempengaruhi fungsi kelompok. Mereka yang memiliki pengalaman sebelumnya dalam penugasan dan tim internasional akan ditempatkan lebih baik daripada mereka yang tidak. Mungkin inilah mengapa beberapa perusahaan multinasional memberi tekanan lebih besar pada kebutuhan akan pengalaman internasional dan siap menggunakan ekspatriat walaupun biaya dan kesulitannya sering dikaitkan dengan penugasan internasional.

7.4 Tren Dalam Pelatihan dan Pengembangan Internasional

Sejumlah tren yang muncul dan berlanjut dalam pelatihan dan pengembangan internasional. Pertama, meskipun tekanan dari globalisasi terus mendorong MNEs menuju pendekatan terpadu untuk pelatihan dan pengembangan, ada tekanan terus-menerus dari banyak negara (terutama negara-negara berkembang) untuk lokalisasi pelatihan dan inisiatif pembangunan di mana MNE harus berhati-hati dalam menilai pengaruh pelatihan terhadap perkembangan individu. Kedua, ada kesadaran yang tumbuh bahwa meskipun globalisasi memiliki dampak besar pada proses bisnis dan pelatihan terkait dan upaya pengembangan di MNEs. Ketiga, adanya peningkatan kesadaran akan peran penting organisasi non-pemerintah (LSM) dalam pelatihan dan pengembangan internasional. Keempat, dengan bangkitnya Cina sebagai negara adidaya ekonomi, ada minat yang meningkat dalam semua aspek pelatihan dan pengembangan. Kelima ada realisasi dalam literatur pelatihan dan pengembangan bahwa bidang tersebut harus membahas konteks tingkat global, komparatif dan nasional untuk pelatihan dan pengembangan, seperti halnya standar internasional.

7.5 Masalah Re-Entri dan Karir

Proses ekspatriasi juga termasuk repatriasi: aktivitas membawa ekspatriat kembali ke negara asal. Sementara sekarang lebih banyak dikenal oleh para manajer dan akademisi bahwa repatriasi perlu dikelola dengan hati-hati, memperhatikan aspek internasional ini tugas agak terlambat. Di masa lalu, sifat globalisasi yang tidak terduga dan inkremental menyebabkan penugasan reaktif, dan masuk kembali ke perusahaan dibiarkan tak terucapkan atau ditangani secara informal berdasarkan ad-hoc. Ketika lebih banyak ekspatriat menyelesaikan tugas mereka, perusahaan dihadapkan dengan mengatur pengembalian ini dalam pola yang lebih terencana yang memungkinkan untuk menggunakan pengalaman dan wawasan yang baru

ditemukan dari repatriat, dan pada saat yang sama memudahkan pengembalian ke negara asal mereka. dan tegas.

Masuk kembali ke negara asal menghadirkan tantangan baru. Pemulangan itu menghadapi apa yang disebut kejutan masuk kembali, atau membalikkan kejutan budaya. Sementara orang sering berharap kehidupan di negara baru berbeda, mereka mungkin kurang siap untuk pengalaman kembali ke rumah untuk menghadirkan masalah penyesuaian. Sebagai akibatnya, ini bisa menjadi pengalaman yang mengejutkan dan traumatis bagi sebagian orang⁶⁴ - mungkin lebih sulit daripada apa yang ditemui di lokasi asing. Dari perspektif MNE, repatriasi sering dianggap sebagai tahap akhir dalam proses eksploitasi tetapi penting untuk dicatat bahwa kemampuan MNE untuk menarik ekspatriat di masa depan dipengaruhi oleh cara penanganannya. pemulangan.

Dalam proses repatriasi ditangani oleh individu dan unit kerja penerima serta penyesuaian keluarga, bagaimana repatriasi memengaruhi keberhasilan 'penutupan' penugasan asing, dampaknya pada jalur karier masa depan dalam MNE, dan pengaruhnya terhadap mobilitas staf. Alasan penugasan internasional dan hasilnya dinilai - yaitu, bagaimana MNE mengembalikan investasinya dalam sumber daya manusia, dan proses pengalihan pengetahuan dan kompetensi pada masuk kembali.

7.6 Proses Repatriasi

Biasanya, setelah menyelesaikan penugasan internasional, MNE membawa ekspatriat kembali ke negara asal, meskipun tidak semua penugasan internasional berakhir dengan pemindahan pulang. Beberapa ekspatriat mungkin setuju untuk menjadi bagian dari tim manajer internasional multinasional serta memiliki tugas di luar negeri berturut-turut. Dalam hal salah satu penugasan berturut-turut ini melibatkan ekspatriat yang kembali ke operasi negara asal, itu akan diperlakukan sebagai 'sekadar posting lain' daripada masuk kembali atau repatriasi. Periode satu tahun yang dihabiskan di kantor pusat tidak diperlakukan sebagai masuk kembali ke operasi negara asal.

Repatriasi dapat dilihat meliputi tiga fase. Pertama, sebelum penugasan global, MNEs dapat bertindak untuk menugaskan sponsor rumah atau mentor dan meminta pertanggungjawaban mereka untuk menjaga ekspatriat tetap terhubung dengan perubahan kondisi di negara asal. Idealnya, sponsor semacam itu mungkin memiliki tugas ekspatriat yang relevan sebagai bagian dari sejarah pekerjaan mereka sendiri. Indeks berbasis web dari situs web nasional, regional, industri atau perusahaan yang relevan dapat disediakan. Protokol komunikasi yang sedang berlangsung ini dapat secara formal atau informal. Sistem mentor diterapkan hanya dalam kasus-kasus tertentu dan tidak untuk seluruh populasi penerima. Dengan awalnya menciptakan jaringan hubungan pribadi dan media ini, ekspatriat mungkin dapat mengikuti perubahan di negara asal, unit kerja, perusahaan yang lebih besar serta perubahan dalam komunitas lokal atau regional saat bertugas. Pembaruan yang lebih sistematis ini dapat berkontribusi pada ekspektasi yang lebih realistis di pihak ekspatriat, mengurangi kejutan budaya saat kembali.

Kedua, selama penugasan, 'cuti rumah', pertukaran informasi terkait pekerjaan, komunikasi sponsor, dan proses orientasi pra-pengembalian yang sistematis semuanya dapat memfasilitasi harapan yang realistis dan memudahkan pengembalian. Mengizinkan untuk kembali secara berkala ke negara asal akan membantu ekspatriat dan keluarganya untuk berhubungan kembali dengan karyawan, keluarga dan teman-teman perusahaan dan mengejar ketinggalan dengan perubahan kondisi bisnis, ekonomi dan politik. Beberapa perusahaan multinasional mengizinkan ekspatriat mereka untuk menggunakan liburan mereka untuk mengunjungi lokasi yang lebih eksotis, sekali seumur hidup yang lebih dekat dengan negara tuan rumah.

Pertukaran informasi terkait pekerjaan adalah bagian dari tugas ekspatriat. Melalui komunikasi terkait tugas yang rutin dan berkelanjutan ini, sejumlah besar informasi tentang perubahan personel rumah, politik kekuasaan, perkembangan strategis, dan pembaruan terkait pekerjaan yang lebih sedikit dapat diteruskan ke ekspatriat. Kegiatan-kegiatan ini dapat menjadi lebih intens dalam beberapa bulan atau minggu segera sebelum pengembalian. Sekembalinya, serangkaian kegiatan praktis dan jangka panjang segera digabungkan selama apa yang biasanya merupakan kerangka waktu yang sangat terbatas.

Kasus 7.1

Repatriation and loss prevention at ISCAM

On his last day of work at ISCAM, Wayne Bullova wrote up his letter of resignation, took the five weeks of vacation he was due and walked through the February snow across the downtown Denver street to open his own safety and security consulting firm. Only three years earlier, Wayne had jumped at the chance to take the assignment as Loss Prevention and Safety Director at ISCAM's new regional center in Peru. As a global mining engineering firm with decades of international activities, ISCAM had done a very good job of preparing Wayne and his family for the differences between Lima and Denver. The children had quickly adjusted to the American school, surprisingly his Mexican born wife had enjoyed being involved in both the expatriate community and the local Peruvian church group associated with the Cathedral, and Wayne had immediately enjoyed the increased responsibilities and centrality of his new role. As an ex-US Army Ranger Captain, his security role did provide occasional adrenalin rushes as he responded to Sendero Luminoso activities in mine sites around Huaneayo, but the evident success of the counterterrorism and security protocols he developed were gratifying.

His return to Denver, some six months ago, was a different matter. He knew that things would be different at home after the corporate restructuring that occurred a year into his expatriate assignment. His long-time mentor and friend, Herman Balkin, had taken a reportedly very generous early retirement package after a long-simmering executive power struggle unpredictably came to a head. Several restructuring 'aftershocks' relocated many of his colleagues outside of Colorado. During his assignment in Peru Wayne was more and more frustrated as his informal corporate intelligence network dissolved and the role of his liaison was passed around among a series of increasingly junior, and to his mind clueless, executives.

The assignment he was promised by the company president was 'rethought' and when he returned six months ago he spent the better part of a month trying to get an office and understand

his new job. Everyone he talked to had a different perspective on what he was being asked to do. He felt claustrophobic, and to make matters worse, the new counter-terrorism and security protocols he had developed and used, with great success, in Peru were either systematically ignored or so modified by his supervisors that they were unrecognizable.

At a Bronco's football game he shared his growing frustrations with Balkin. On the home front, the new house they had purchased upon return – having sold their home at the advice of the HR director at the time of the international assignment – was expensive, hard to heat and placed them in a city school district that the children were having problems with. He had looked at private schools, but the tuitions were astronomical and his salary was not much more than it had been three years ago. His wife had started to complain about Denver winters again. At work, Wayne felt as if he had returned to a totally different world. Balkin asked if ISCAM had asked Wayne to renew his executive non-competition agreement. Wayne replied that ISCAM had not. 'Well, there you go', said Balkin, 'Let's do what we have talked about for years. With your technical expertise and my industry contacts, we can work for ourselves – at least we will know who our bosses are and what the job is'.

Source: Fictionalized synthesis from several interviews.

Mengingat alasan mengapa penugasan internasional digunakan, biaya langsung dan tidak langsung yang terlibat, dan berbagai peran yang ditugaskan untuk ekspatriat, tampaknya penting untuk memahami mengapa masuk kembali bermasalah tetapi tampaknya kurang penting bagi para peneliti dan manajer daripada tahap lain dari penugasan internasional. Untuk tujuan ini, kami sekarang memeriksa faktor-faktor yang dapat berkontribusi untuk masuk kembali masalah, mempertimbangkan proses pertama dari perspektif individu, dan kemudian dari sudut pandang MNE.

BAB 8

KOMPENSASI INTERNASIONAL

Praktik kompensasi global sekarang ini telah bergerak jauh, kompensasi semakin dilihat sebagai mekanisme untuk mengembangkan dan memperkuat budaya perusahaan global, sumber utama kontrol perusahaan, secara eksplisit menghubungkan hasil kinerja dengan biaya yang terkait. Meningkatnya kompleksitas dalam pembayaran global termasuk meningkatnya penggunaan kegiatan outsourcing dan kebutuhan tenaga kerja berikutnya. Setiap perusahaan atau instansi memerlukan sumber daya manusia (karyawan) dalam melaksanakan semua kegiatannya demi mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan tersebut akan memberikan kontribusi demi pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan tugas yang sudah diberikan. Tentu saja kontribusi/ pekerjaan yang di dedikasikan kepada perusahaan akan mendapat kompensasi. Kompensasi tersebut berupa gaji pokok dan tunjangan-tunjangan lainya yang sesuai dengan beban kerja yang dilakukan.

Pada perusahaan multinasional terdapat 3 macam jenis karyawan. Pemberian kompensasi oleh perusahaan multinasional kepada karyawan dengan status yang berbeda-beda tersebut harus diberikan seadil-adilnya sesuai dengan beban tugas dari setiap status karyawan baik itu karyawan lokal, ekspatriat, maupun warga negara ketiga. Perusahaan-perusahaan multinasional yang ingin berhasil mengelola kompensasi dan tunjangan-tunjangan demi memenuhi kewajibannya kepada para pegawai memerlukan pengetahuan tentang hukum kepegawaian, perpajakan, kebiasaan-kebiasaan, lingkungan, dan praktik-praktik kepegawaian di beberapa negara asing. Maka dari itu, setiap perusahaan multinasional harus melakukan. Program Kompensasi Internasional dalam rangka memenuhi kewajibannya kepada pegawai sesuai dengan kebijakan perusahaan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Praktik kompensasi global baru-baru ini telah bergerak jauh, kompensasi semakin dilihat sebagai mekanisme untuk mengembangkan dan memperkuat budaya perusahaan global, sumber utama kontrol perusahaan, secara eksplisit menghubungkan hasil kinerja dengan biaya yang terkait. Meningkatnya kompleksitas dalam pembayaran global termasuk meningkatnya penggunaan kegiatan outsourcing dan kebutuhan tenaga kerja berikutnya. Semakin lama, praktik pembayaran domestik jangka panjang telah dipertanyakan ketika perusahaan bergerak ke arena global. Untuk MNE berhasil mengelola dan memanfaatkan kompensasi membutuhkan pengetahuan hukum ketenagakerjaan dan perpajakan, bea cukai, lingkungan dan praktik ketenagakerjaan banyak negara asing; keakraban dengan fluktuasi mata uang dan efek inflasi pada kompensasi; dan pemahaman tentang mengapa dan kapan tunjangan khusus harus diberikan dan yang mana

tunjangan diperlukan di negara apa - semua dalam konteks perubahan kondisi politik, ekonomi dan sosial.

8.1 Tujuan Kompensasi Internasional

Ketika mengembangkan kebijakan kompensasi internasional, MNE berupaya untuk memenuhi beberapa tujuan. Pertama, kebijakan tersebut harus konsisten dengan strategi, struktur, dan kebutuhan bisnis secara keseluruhan multinasional. Kedua, kebijakan tersebut harus bekerja untuk menarik dan mempertahankan staf di area di mana MNE memiliki kebutuhan dan peluang terbesar. Ketiga, kebijakan tersebut harus memfasilitasi perpindahan karyawan internasional dengan cara yang paling hemat untuk perusahaan. Keempat, kebijakan tersebut harus memperhatikan pemerataan dan kemudahan administrasi.

Karyawan internasional juga akan memiliki sejumlah tujuan yang perlu dicapai dari kebijakan kompensasi perusahaan. Pertama, karyawan akan mengharapkan kebijakan yang menawarkan perlindungan keuangan dalam hal tunjangan, jaminan sosial dan biaya hidup di negara asing. Kedua, karyawan akan mengharapkan penugasan asing yang menawarkan peluang untuk peningkatan keuangan melalui pendapatan dan/atau tabungan. Ketiga, karyawan akan mengharapkan masalah seperti biaya perumahan, pendidikan anak-anak, dan cuti untuk dibahas dalam kebijakan lebih lanjut.

8.2 Komponen Utama Program Kompensasi Internasional untuk Ekspatriat

Gaji pokok

Dalam konteks domestik, gaji pokok menunjukkan jumlah kompensasi tunai yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk elemen kompensasi lainnya (seperti bonus dan tunjangan). Untuk ekspatriat, itu adalah komponen utama dari paket tunjangan, banyak di antaranya yang terkait langsung dengan gaji pokok serta basisnya untuk manfaat dalam layanan dan kontribusi pensiun. Itu dapat dibayar dalam mata uang negara asal atau lokal atau kombinasi keduanya.

Imbalan Bekerja di Negara Asing

Para karyawan yang berasal dari negara induk (PCN) sering menerima suatu premi gaji (*salary premium*) sebagai suatu imbalan untuk menerima suatu penugasan asing atau sebagai kompensasi untuk kesukaran yang disebabkan oleh transfer. Imbalan seperti ini jika digunakan biasanya dibuat dalam bentuk suatu presentase dari gaji, biasanya 5 sampai 40 persen dari gaji pokok.

Tunjangan

- Tunjangan Biaya Hidup.
Tunjangan biaya hidup (*cost of living allowance/COLA*) yang biasanya menerima perhatian lebih banyak, melibatkan suatu pembayaran untuk menutup

perbedaan pengeluaran antara negara asal dan negara asing (misalnya untuk menanggung perbedaan-perbedaan inflasi). Sering kali tunjangan ini sulit untuk ditentukan, sehingga perusahaan dapat menggunakan jasa organisasi seperti *Organization Resource Counselors, Inc.* (sebuah perusahaan Amerika Serikat) atau *Employment Condition Abroad* (berbasis di Inggris).

- **Tunjangan Perumahan.**
Pemberian tunjangan perumahan menyiratkan bahwa karyawan berhak untuk mempertahankan standar kehidupan negara asal mereka. Jumlah tunjangan perumahan ditentukan terutama oleh ukuran keluarga, dan sampai taraf tertentu tingkat pekerjaan
- **Tunjangan untuk Perjalanan Kembali ke Negara Asal (*home leave allowances*).**
Tujuan untuk membayarkan perjalanan seperti ini adalah untuk memberikan peluang kepada para ekspatriat untuk memperbaharui ikatan keluarga dan bisnis, karenanya membantu mereka untuk menghindari masalah-masalah penyesuaian ketika mereka kembali ke negara asal.
- **Tunjangan Pendidikan.**
Tunjangan pendidikan untuk anak-anak ekspatriat. Tunjangan untuk pendidikan dapat menutup biaya-biaya seperti biaya kuliah, biaya kursus bahasa, biaya pendaftaran, pembelian buku-buku dan perlengkapan-perengkapan transportasi, serta seragam.
- **Tunjangan Relokasi.**
Tunjangan relokasi biasanya meliputi biaya-biaya kepindahan, pengiriman, dan penyimpanan, biaya-biaya hidup sementara, hilangnya alat-alat rumah tangga atau pembelian mobil (atau penjualan) dan uang muka atau biaya-biaya berkaitan dengan sewa. Tunjangan-tunjangan ini sering kali tergantung pada kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik penyamaan pajak, baik di negara asal maupun negara tuan rumah.
- **Bantuan Pasangan.**
MNE juga menawarkan bantuan pasangan untuk membantu menjaga atau mengimbangi pendapatan yang hilang oleh pasangan ekspatriat sebagai akibat dari pindah ke luar negeri. Saat ini perusahaan multinasional AS mulai fokus pada pemberian kesempatan kerja kepada pasangan di luar negeri.

Manfaat (Benefit)

Pelaksanaan rencana-rencana program pensiun, penutupan biaya pengobatan, dan program kesejahteraan jaminan sosial sangat sulit untuk dinormalisasikan. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan perlu membahas banyak isu ketika mempertimbangkan program-program kesejahteraan, meliputi:

- Apakah perusahaan tetap mempertahankan para ekspatriat dalam program-program negara asal atau tidak, terutama jika perusahaan tidak menerima suatu pengurangan pajak untuk itu?
- Apakah perusahaan-perusahaan memiliki pilihan untuk mendaftarkan para ekspatriat dalam program-program kesejahteraan negara tuan rumah dan/atau membuat perbedaan dalam cakupannya?

- Apakah para ekspatriat seharusnya menerima program-program kesejahteraan jaminan sosial negara asal atau negara tuan rumah?

Di beberapa negara para ekspatriat tidak dapat memilih program-program jaminan sosial lokal. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan biasanya membayar biaya-biaya tambahan ini. Selain program-program kesejahteraan yang sudah dibahas, perusahaan-perusahaan multinasional juga memberikan liburan-liburan dan cuti khusus. Termasuk sebagai bagian liburan reguler karyawan, cuti tahunan kembali ke negara asal biasanya menyediakan tiket pesawat terbang untuk para keluarga.

Istirahat dan cuti rehabilitasi didasarkan pada kondisi negara tuan rumah, juga menyediakan keluarga karyawan dengan tiket pesawat terbang gratis, cuti khusus diberikan dalam kasus meninggalnya atau jatuh sakitnya anggota keluarga ekspatriat. Para karyawan dalam lokasi yang sulit sering menerima pembayaran-pembayaran biaya cuti tambahan serta periode istirahat dan rehabilitasi tambahan.

8.3 Pendekatan Kompensasi Internasional untuk Ekspatriat

Ada dua opsi utama di bidang kompensasi internasional - Pendekatan Tingkat Suku Bunga (juga disebut Pendekatan Tingkat Pasar) dan Pendekatan Neraca (kadang-kadang dikenal sebagai Pendekatan Pembentukan). Pada bagian ini kami menjelaskan masing-masing pendekatan dan mendiskusikan kelebihan dan kekurangan yang melekat dalam masing-masing pendekatan.

Pendekatan Suku Bunga

Dengan pendekatan ini, gaji pokok untuk transfer internasional dikaitkan dengan struktur gaji di negara tuan rumah. Perusahaan multinasional biasanya memperoleh informasi dari survei kompensasi lokal dan harus memutuskan apakah warga negara lokal (HCN), ekspatriat dari kebangsaan yang sama atau ekspatriat dari semua kebangsaan akan menjadi titik referensi dalam hal perbandingan.

- Pendekatan Suku Bunga
- Berdasarkan kurs pasar lokal.
- Bergantung pada perbandingan survei antara:
 1. Warga negara setempat (HCN)
 2. Ekspatriat berkebangsaan yang sama
 3. Ekspatriat dari semua negara
- Kompensasi berdasarkan perbandingan survei yang dipilih
- Pembayaran pokok dan tunjangan dapat dilengkapi dengan pembayaran tambahan untuk negara-negara dengan upah rendah
- Kelebihan dan kekurangan dari Pendekatan Suku Bunga, diantaranya:

Keuntungan:

 - Kesetaraan dengan warga negara setempat.
 - Kesederhanaan.
 - Identifikasi dengan negara tuan rumah.
 - Kesetaraan di antara berbagai negara.

Kekurangan:

- Variasi antara penugasan untuk karyawan yang sama.
- Variasi antara ekspatriat berkebangsaan yang sama di berbagai negara.
- Potensi masalah masuk kembali.

Pendekatan Neraca

Karakteristik utama dari pendekatan ini (yang merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan untuk kompensasi internasional). Tujuan dasarnya adalah untuk 'menjaga keseluruhan ekspatriat, (yaitu, menjaga relativitas pada kolega PCN dan mengkompensasi biaya penugasan internasional) melalui pemeliharaan standar hidup negara asal ditambah bujukan finansial untuk membuat paket itu menarik.

- Ada empat kategori pengeluaran yang dikeluarkan oleh ekspatriat yang tergabung dalam Pendekatan Neraca:
 1. Barang dan jasa - pengeluaran negara asal untuk barang-barang seperti makanan, perawatan pribadi, pakaian, perabotan rumah tangga, rekreasi, transportasi dan perawatan medis.
 2. Perumahan - biaya utama yang terkait dengan perumahan di negara tuan rumah.
 3. Pajak penghasilan - pajak penghasilan negara induk dan negara tuan rumah.
 4. Cadangan - kontribusi untuk tabungan, pembayaran manfaat, kontribusi pensiun, investasi, biaya pendidikan, pajak jaminan sosial, dll.

- Keuntungan dan kerugian dari Pendekatan Neraca, diantaranya:

Keuntungan:

- Ekuitas
- Antara penugasan
- Antara ekspatriat dengan kewarganegaraan yang sama
- Memfasilitasi masuk kembali ekspatriat
- Mudah berkomunikasi dengan karyawan

Kekurangan:

- Dapat menyebabkan perbedaan besar:
 1. Antara ekspatriat dari berbagai negara
 2. Antara ekspatriat dan warga negara setempat
- Dapat menjadi sangat kompleks untuk dikelola

Pendekatan ketiga yang muncul untuk kompensasi internasional: 'Plus Lokal'

Selama dekade terakhir, pendekatan ketiga untuk kompensasi internasional, yang disebut Plus Lokal telah mulai muncul, khususnya di wilayah Asia Pasifik. Pendekatan Local Plus adalah salah satu di mana karyawan asing dibayar sesuai dengan tingkat gaji, struktur, dan pedoman administrasi yang berlaku di lokasi tuan rumah, ditambah manfaat 'ekspatriatetipe' yang disediakan seperti bantuan transportasi, perumahan, dan pendidikan tanggungan sebagai pengakuan atas status 'asing' karyawan.

Tunjangan dapat dibayarkan dalam bentuk barang (langsung oleh MNE) atau sebagai tambahan pada tingkat gaji lokal dengan tingkat pendapatan kotor untuk memperhitungkan pajak tuan rumah. Kompensasi Local Plus biasanya tidak termasuk pemerataan pajak, COLA, premi mobilitas, tunjangan kesulitan, kunjungan sosialisasi, cuti rumah, pelatihan lintas budaya dan program pra-keberangkatan lainnya, atau bantuan pasangan. Manfaat pensiun bersifat opsional tergantung pada sifat penugasan dan apakah transfer bersifat sementara atau permanen.

Perpajakan

Perusahaan multinasional umumnya memilih salah satu pendekatan berikut untuk menangani perpajakan internasional:

- Penyetaraan pajak. Perusahaan menahan jumlah yang sama dengan kewajiban pajak negara asal ekspatriat, dan membayar semua pajak di negara tuan rumah.
- Perlindungan pajak. Karyawan membayar jumlah pajak yang akan dia bayar sebagai kompensasi di negara asal. Dalam ulasan klasiknya tentang kompensasi global, Stuart menambahkan dua pendekatan lain, yaitu:
 - (1) ad hoc (setiap ekspatriat ditangani secara berbeda, tergantung pada paket individu yang disetujui dengan perusahaan multinasional); dan
 - (2) laissez-faire (karyawan 'sendiri' sesuai dengan undang-undang dan praktik perpajakan negara tuan rumah dan negara asal).

Penyetaraan pajak sejauh ini merupakan kebijakan perpajakan yang lebih umum digunakan oleh perusahaan multinasional. Karena perusahaan multinasional beroperasi di semakin banyak negara, mereka dikenakan tarif pajak penghasilan yang sangat berbeda. Ketika perusahaan multinasional merencanakan paket kompensasi, mereka perlu mempertimbangkan sejauh mana praktik spesifik dapat dimodifikasi di setiap negara untuk memberikan imbalan pajak yang paling efektif dan sesuai untuk PCN, HCN, dan TCN dalam kerangka kebijakan kompensasi keseluruhan perusahaan multinasional.

Perusahaan multinasional perlu secara aktif memantau berbagai masalah ketika mempertimbangkan manfaat, termasuk:

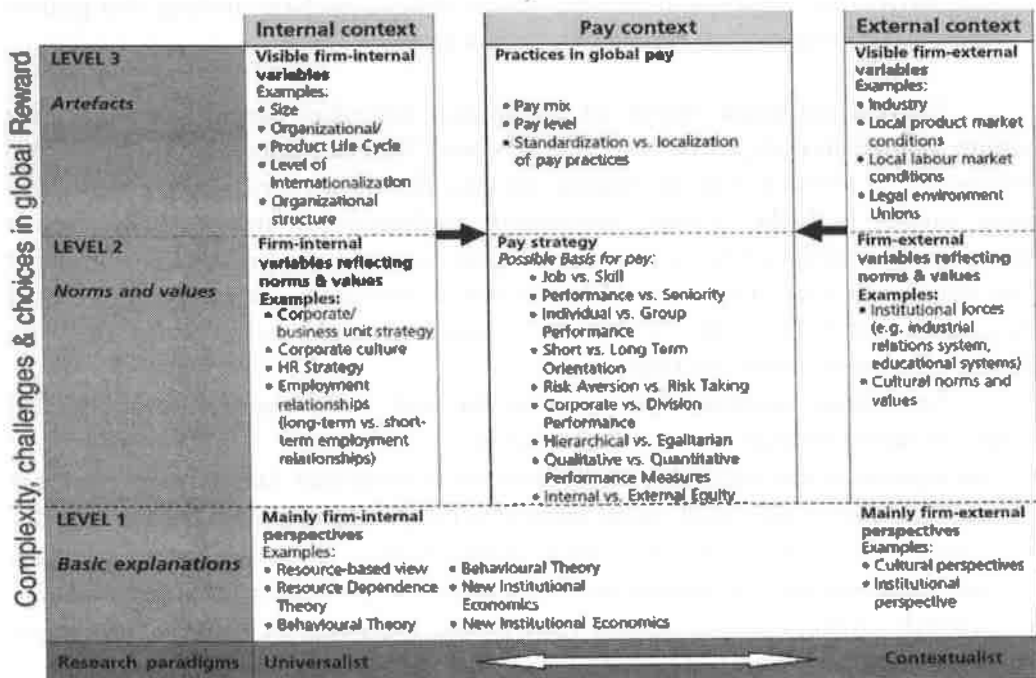
- Mempertahankan atau tidak mempertahankan ekspatriat dalam program negara asal, khususnya jika MNE tidak menerima pengurangan pajak untuk itu.
- Apakah MNE memiliki opsi untuk mendaftarkan ekspatriat dalam program tunjangan negara tuan rumah dan/atau membuat perbedaan dalam cakupan.
- Apakah undang-undang negara tuan rumah mengenai pemutusan hubungan kerja mempengaruhi hak manfaat.
- Apakah ekspatriat harus menerima tunjangan jaminan sosial negara asal atau negara tuan rumah.
- Apakah manfaat harus dipertahankan berdasarkan negara asal atau negara tuan rumah, siapa yang bertanggung jawab atas biaya tersebut, apakah manfaat lain harus digunakan untuk mengimbangi kekurangan dalam cakupan, dan apakah

program manfaat negara asal harus diekspor ke warga negara setempat di luar negeri.

Data Biaya Hidup Internasional

Perusahaan multinasional yang menggunakan pendekatan neraca harus terus memperbarui paket kompensasi dengan data baru tentang biaya hidup yang merupakan persyaratan administrasi yang berkelanjutan. Perusahaan multinasional juga harus mampu menanggapi peristiwa tak terduga seperti kehancuran mata uang dan pasar saham yang tiba-tiba terjadi di sejumlah negara Asia pada akhir 1997.

Salah satu hasil dari pendekatan neraca adalah menghasilkan diferensiasi antara karyawan asing dari berbagai negara karena penggunaan kebangsaan untuk menentukan gaji pokok negara asal yang relevan. Sebagai titik awal, perusahaan multinasional perlu mencocokkan kebijakan kompensasi mereka dengan kebijakan kepegawaian dan filosofi SDM umum mereka. Jika misalnya suatu perusahaan multinasional memiliki kebijakan kepegawaian etnosentris, kebijakan kompensasinya harus berupa menjaga keseluruhan ekspatriat (yaitu, mempertahankan relativitas pada kolega PCN plus memberi kompensasi untuk biaya layanan internasional).



From Dowling et al 2013

Gambar 8.1.

Kesimpulan Tentatif: Pola Dalam Kompleksitas, Tantangan dan Pilihan

Pada tingkat norma dan nilai yang lebih eksplisit, strategi upah dapat dilihat sebagai kombinasi dari norma internal, korporasi dan eksternal, norma lingkungan

yang mungkin sangat bervariasi menurut wilayah geografis. Strategi pembayaran dapat didefinisikan dalam hal serangkaian pilihan strategis yang saling terkait berdasarkan: dasar upah, unit agregasi, pola variasi dalam upah, dan fokus keseluruhan pada ekuitas internal - sebagaimana ditangkap oleh sistem evaluasi pekerjaan - sebagai lawan dari ekuitas eksternal - sebagaimana ditangkap oleh survei pasar. Perusahaan dapat memberikan 'pilihan' pribadi kepada karyawan secara perorangan dan membayar keterampilan atau kompetensinya. Realitas spesifik perusahaan (seperti beroperasi dalam industri monopolistic dan desain organisasi yang sederhana) dapat memitigasi praktik pembayaran standar. Sebaliknya, nilai-nilai, lembaga, dan peraturan lokal yang dipegang teguh, tingkat internasionalisasi dan desain organisasi terdesentralisasi yang lebih maju dapat mengurangi praktik pembayaran lokal yang lebih fleksibel.

BAB 9

MENGELOLA PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Dalam dua dekade terakhir, para praktisi memberikan perhatian pada pengelolaan pengetahuan yang menyatakan pemikiran utama rasional untuk eksistensi perusahaan multinasional adalah kemampuannya untuk melakukan transfer pengetahuan secara lebih efektif dan efisien melalui mekanisme pasar (Kogut dan Zander, 1992, 1993 dalam Harzing dan Pinnington, 2015). Keunggulan kompetitif dari cabang perusahaan multinasional berasal dari kemampuannya meniru operasi rutin yang telah dibuktikan menjadi efektif di tempat lain dalam perusahaan, dan kemampuannya untuk mengakses dan mengkombinasi ulang pengetahuan baru dari bagian negara yang berbeda ke dalam inovasi.

9.1 Tipe Pengetahuan

Untuk memahami perbedaan tipe pengetahuan, terlebih dahulu perlu dibangun pemahaman terhadap maksud kata “pengetahuan”. Pengetahuan dapat dibedakan dari informasi, dimana merupakan pernyataan fakta seperti data numerik mengenai ukuran pasar secara geografis atau jumlah tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Dalam bahasan ini pengetahuan di fokuskan sebagai nilai yang dipegang oleh para anggota organisasi yang merupakan tindakan efektif dari organisasi dan praktek-prakteknya (Nonaka, 1994 dalam Harzing dan Pinnington, 2015). Jadi dalam hal ini pemahaman perlu difokuskan pada praktek organisasi dimana pengetahuan tertanamkan dan direfleksikan (Kostova, 1999 Harzing dan Pinnington, 2015).

Dalam membahas pengetahuan dalam organisasi, perbedaan antara pengetahuan eksplisit dan implisit pertama kali dikembangkan oleh Polanyi (1967) dan dikembangkan oleh Nonaka (1994; Nonaka dan Takeuchi, 1995) dimana kedua tipe pengetahuan tersebut merupakan hal penting bagi perusahaan multinasional. Tipe eksplisit merupakan pengetahuan dimana individu dan organisasi menyadari bahwa apa yang mereka miliki mempunyai tujuan, bersifat formal, sistematis, tersirat dalam teks dan manual, dan secara relatif mudah disampaikan pada pihak lain dalam biaya marjinal yang rendah. Sebaliknya, tipe implisit bersifat personal, spesifik, dan sangat sulit atau sering tidak memungkinkan untuk diformalisasikan dan dikomunikasikan (Harzing dan Pinnington, 2015).

Pada waktu yang lalu, kesuksesan internasionalisasi secara tipikal tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mentransfer pengetahuan implisit unggul yang berada pada perusahaan *home country* kepada afiliasi luar negerinya. Ketika perusahaan multinasional membangun unit baru di luar negeri, pengetahuan ini membuatnya sukses dalam bersaing dengan perusahaan nasional yang lebih menerapkan keunggulan pengetahuan lokalnya. Ekspatriat memegang peran kunci

dalam proses transfer pengetahuan implisit dari perusahaan induk kepada anak cabang asing.

Proses pengembangan dan berbagi dari 2 tipe pengetahuan tersebut harus dikelola melalui cara yang berbeda. Pengetahuan eksplisit dapat dibagikan melalui database, manual, dan blueprint, yang sering disebut sebagai dokumen. Sedangkan untuk pengetahuan implisit membutuhkan koneksi dan jaringan untuk proses transfer.

9.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transfer Pengetahuan

Perusahaan-perusahaan multinasional berpotensi untuk mengakses pengetahuan melintas berbagai perbedaan geografi, budaya, institusi, dan konteks sosial. Bagian yang beroperasi di lingkungan yang berbeda mengembangkan tipe pengetahuan yang berbeda. Untuk multinasional, perbedaan pengetahuan yang berada pada organisasi dapat menjadi aset jika dapat ditransfer secara efektif menembus batas untuk meningkatkan kemampuan, sementara mengkombinasikan pengetahuan lokal dari lingkungan yang berbeda dapat menciptakan inovasi, lebih lanjut akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Argote et al. (2003) dan Minbaeva (2007) disarankan bahwa untuk menentukan transfer dan berbagi pengetahuan internal perusahaan multinasional, harus dianalisis dengan mencoba menjawab pertanyaan berikut (Harzing dan Pinnington, 2015):

a. Kemampuan dan keinginan unit pengirim atau sumber untuk berbagi pengetahuan.

Istilah kapasitas penyebaran mengacu pada kemampuan dan keinginan dari anggota-anggota organisasi untuk membagi pengetahuan (Minbaeva dan Michailova, 2004 dalam Harzing dan Pinnington, 2015). Untuk berbagi pengetahuan eksplisit, kemampuan pedagogik sebagian dibuktikan dengan kemahiran unit pengirim dalam kodifikasi pengetahuan secara manual, laporan, dan sistem-sistem fisik yang tersedia bagi bagian lain dalam perusahaan, meskipun berbagi pengetahuan implisit lebih sulit. Hal ini sering membutuhkan kemampuan interpersonal dan interaksi face-to-face. Keahlian bahasa dan komunikasi dan pemahaman terhadap faktor lintas budaya merupakan bagian dari kemampuan pedagogik yang dibutuhkan untuk berbagi pengetahuan lintas batas.

Status sosial dan reputasi memainkan peranan penting dalam membentuk konteks untuk berbagai pengetahuan. Seseorang mendapatkan status ketika dirasakan berpengetahuan luas dan berbagi pengetahuan dengan pihak lain dengan cara yang baik untuk meningkatkan reputasi mereka. Berbagi pengetahuan membutuhkan jaringan sosial yang kuat diantara perusahaan multinasional dimana reputasi dibangun dan dimana seseorang tidak hanya mempelajari kegunaan dari sumber pengetahuan tersebut, tetapi juga berkeinginan untuk terlibat dalam pemecahan masalah.

b. Kemampuan dan keinginan unit penerima untuk menyerap pengetahuan.

Istilah kapasitas penyerapan (Cohen dan Levinthal, 1990 dalam Harzing dan

Pinnington, 2015) biasa digunakan dalam literatur ilmiah untuk mendeskripsikan kemampuan dari unit penerima untuk mengevaluasi, meniru, dan mengeksploitasi pengetahuan baru dari luar organisasi. Analisis meta dari 75 studi mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara kapasitas penyerapan penerima dan transfer pengetahuan (van Wijk et al., 20018 dalam Harzing dan Pinnington, 2015). Secara alami, perusahaan anak cabang mungkin mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dalam kapasitas menyerap pengetahuan pada beberapa area dibandingkan area lainnya.

Bagaimanapun juga, meskipun kapasitas penyerapan secara umum oleh unit penerima tidak diragukan lagi merupakan hal yang penting, beberapa transfer pengetahuan yang terjadi diantara perusahaan-perusahaan multinasional membentuk hubungan dyadic antara dua unit. Ketika dua unit memiliki tingkatan kapasitas menyerap relatif yang sama, hal ini akan lebih memudahkan mereka untuk memahami dan menyerap pengetahuan dari pihak lain.

Kapasitas penyerapan lebih dari hanya sekedar kemampuan unit penerima untuk menerima informasi baru, meniru, dan mengaplikasikannya secara komersial (Zahra dan George, 2002; Lane et al., 2006 dalam Harzing dan Pinnington, 2015). Hal ini termasuk mencakup kapasitas melupakan, untuk mendapat tantangan cara melakukan sesuatu.

- c. Karakteristik hubungan antara unit pengirim dan penerima.
Transfer pengetahuan di internal perusahaan multinasional sangat mungkin jika hubungan yang sangat dekat terjalin diantara unit pengirim dan penerima. Hubungan tersebut membangun jembatan komunikasi, memungkinkan terjadinya dialog lintas hirarki dalam organisasi, kondisi untuk pembelajaran tim, sistem untuk menangkap dan belajar berbagi dalam organisasi (Levitt dan March, 1988; Senge, 1990; Argyris dan Schon, 1996 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

9.3 Menstimulasi Berbagi Pengetahuan

Ketiga faktor penentu dari berbagi pengetahuan diantara perusahaan-perusahaan multinasional yang telah dijelaskan diatas dapat berdampak secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme organisasi dan praktek manajemen sumber daya manusia. Secara spesifik, perusahaan-perusahaan multinasional dapat membuat berbagi pengetahuan tersebut menjadi efektif, efisien, dan cepat melalui:

- a. Penyebaran informasi tentang kinerja unggul dan pengetahuan
Sangatlah penting untuk mengidentifikasi praktek-praktek unggul dengan mengukur dimensi yang relevan dari kinerja unit. Dengan menyediakan data kinerja yang lengkap, unit dapat mengungkapkan sendiri contoh-contoh dari keunikan dan pengetahuan yang berharga.
- b. Menjalankan praktek sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kemampuan dan motivasi dari karyawan untuk menyerap pengetahuan
Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesuksesan implementasi dari

praktek sumber daya manusia tradisional dapat meningkatkan kapasitas penyerapan unit penerima, sebagai contoh dalam perekrutan karyawan yang sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan (Minbaeva et al., 2003 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

Investasi melalui pelatihan dan pengembangan karyawan juga memberikan kontribusi, dimana pelatihan akan meningkatkan kualitas modal sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pengetahuan dari organisasi. Sistem manajemen kinerja memberikan umpan balik kinerja dan kompetensi pada karyawan, dan akan mengarahkan mereka untuk meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pengetahuan organisasi (Minbaeva, 2007; Lopez-Cabrales et al., 2009; Simonin dan Ozsomer, 2009 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

c. Memilih ekspatriat yang memiliki pemikiran untuk berbagi pengetahuan.

Ketika memilih seseorang untuk penugasan internasional, beberapa karakteristik umum yang harus dimiliki ekspatriat adalah:

- Profesional dan memiliki kompetensi teknis
- Memiliki kemampuan membangun hubungan dan komunikasi yang baik
- Memiliki sensitivitas budaya dan fleksibilitas

Seseorang harus menjalani pelatihan dan memiliki pengalaman yang tidak hanya untuk mengajarkan pada lainnya tetapi juga untuk pembelajarannya pada pekerjaan mereka. Kemampuan membangun hubungan dan komunikasi akan membantu ekspatriat membangun kedekatan kontak interpersonal yang akan meningkatkan kolaborasi dan akan memfasilitasi transfer pengetahuan pada unit lokal, yang juga memberikan mereka akses pada pengetahuan lokal. Sensitivitas budaya dan fleksibilitas akan meningkatkan kemampuan adaptasi pengetahuan pada konteks lokal yang berbeda.

Mendesain mekanisme struktural yang mendukung

Berbagai mekanisme struktural lateral digunakan untuk menstimulasi berbagi pengetahuan. Program manajemen pengetahuan (KMP) pada pabrik tembaga ArcelorMittal mengilustrasikan bagaimana perusahaan multinasional dapat membentuk tim horisontal atau komite untuk meningkatkan berbagi pengetahuan dalam unitnya. Mittal Stell mengembangkan program tersebut selama dekade 1990an ketika melakukan perluasan ke Eropa bagian timur.

KMP memerankan peran penting pada grup ArcelorMittal yang baru, dimana proses KMP membantu membangun jaringan dengan teman kerja dan memfasilitasi proses integrasi. Untuk program ini Mittal Stell memiliki 25 aktivitas termasuk produksi, keuangan, pemeliharaan, penjualan, perundangan tenaga kerja, dan teknologi informasi. Masing-masing kelompok tersebut terdiri dari sekitar 20 anggota dari berbagai bagian, dimana secara rutin mereka melakukan studi banding terkait aktivitas dari berbagai unit yang berbeda dan mendiskusikan masalah-masalah yang biasa terjadi.

Membangun lingkungan sosial yang kondusif

Hubungan sosial antara unit pengirim dan penerima merupakan faktor penentu lainnya dalam transfer pengetahuan diantara perusahaan multinasional (Hansen et al., 2005). Mengacu pendapat Nahapiet dan Ghoshal (1998) menyatakan bahwa modal hubungan sosial terdiri dari dimensi keterkaitan 3 dimensi yaitu : hubungan, kemampuan kognitif, dan struktur. Tsai dan Ghoshal (1998) menguji secara empiris hubungan diantara 3 dimensi tersebut dan menemukan bahwa semua dimensi memiliki dampak yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung pada pertukaran sumber daya dalam organisasi (Harzing dan Pinnington, 2015).

9.4 Memperoleh Akses Pengetahuan Eksternal

Memindai peluang pembelajaran global

Memindai untuk mendapatkan akses pengetahuan eksternal dari apa yang seseorang baca, dengar, atau pengalaman pertamanya. Observasi dan ide inovasi dapat muncul dari manapun pada kegiatan multinasional. P&G ditunjuk 70 wirausahawan teknologi untuk bekerja pada perusahaan yang beroperasi secara regional untuk memindai lingkungan guna mendapatkan ide yang mungkin berguna bagi perusahaan dunia. Ericsson, perusahaan telekomunikasi Swedia, membentuk "cyberlabs" di New York dan Palo Alto, dimana tugasnya memonitor pengembangan di pasar dan membangun hubungan dengan perusahaan-perusahaan lokal (Birkinshaw, 2004 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

a. *Partnering* atau *Merging*

Proporsi signifikan dari akuisisi pengetahuan berasal dari *partnering*, yaitu hubungan yang sangat erat dengan perusahaan lain. *Partner* mencakup pemasok, distributor, pesaing, dan organisasi peneliti.

Salah satu tantangan dalam mempelajari aliansi dan usaha patungan bahwa kemungkinan mereka melibatkan perusahaan-perusahaan yang mempunyai minat bersaing, dimana mereka berjuang untuk saling belajar untuk meningkatkan posisi individu (Pucik, 1988 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

Merger dan akuisisi merupakan pilihan terakhir dari *partnering*. Tidak semua M&As fokus pada akuisisi pengetahuan, tetapi tujuan utama M&As lintas batas biasanya adalah akuisisi dan retensi dari pengetahuan lokal. Mekanisme untuk meningkatkan berbagi pengetahuan seperti membentuk modal dan norma sosial, mengembangkan mekanisme struktural, secara khusus mendukung manajemen kinerja dan sistem insentif, juga relevan diterapkan pada M&As.

b. Memainkan pasar virtual

Pada dekade terakhir kita melihat peningkatan luar biasa pada variasi mekanisme yang digunakan untuk mengakses pengetahuan eksternal perusahaan. Salah satu efek dari revolusi digital disampaikan oleh Friedman (2005 dalam Harzing dan Pinnington, 2015), yaitu penggunaan teknologi

baru yang dapat menghubungkan seseorang dan organisasi ke seluruh bagian di dunia. Sebagai contoh, perusahaan dapat mengumumkan spesifikasi calon karyawan yang mereka cari melalui internet, bersamaan dengan informasi mengenai balas jasa yang akan diberikan kepada siapapun yang memenuhi kriteria.

Perusahaan juga dapat mengundang pihak umum untuk melakukan riset proyek. Pada tahun 2008, kantor inovasi HP mengumumkan panggilan untuk pengajuan proposal riset. Proposal yang masuk lebih dari 450 yang berasal dari 200 universitas di 22 negara. 41 proposal yang mendapat pendanaan untuk dilaksanakan (Jaruzelski dan Dehoff, 2008 dalam Harzing dan Pinnington, 2015).

P&G membantu perusahaan secara khusus dalam menghubungkan perusahaan yang memiliki masalah teknologi dengan perusahaan lain, universitas-universitas, dan laboratorium, maupun individu yang dapat memberikan solusi. Pialang pasar tersebut dapat menyajikan teknologi sederhana dan memfasilitasi interaksi antara perusahaan yang memiliki masalah dengan perusahaan atau individu yang dapat memberikan solusi potensial.

9.5 Retensi Pengetahuan

Sementara pengkodean pengetahuan dapat disajikan secara fisik dalam database dan laporan, pengetahuan implisit berada dalam diri seseorang. Ketika seseorang dang pengetahuan yang unik dan bernilai pergi, perusahaan mungkin akan kehilangan keunggulan bersaing.

Terdapat 3 dasar strategi retensi pengetahuan. Yang pertama adalah menstimulasi berbagi pengetahuan antara individu dan unitnya, sehingga perusahaan mempunyai ketergantungan yang rendah pada sedikit orang. Dapat diilustrasikan bahwa ketika seseorang dengan pengetahuan khusus mendekati pensiun, meskipun dengan peningkatan *turnover* dari tenaga kerja profesional di beberapa negara dan perusahaan, berbagi pengetahuan harus ditingkatkan secara terus-menerus.

Strategi kedua, mencoba untuk mengurangi *turnover* karyawan, untuk mengurangi kebocoran pengetahuan pada pesaing. Dalam artian disini perlu membuat karyawan percaya bahwa mereka mempunyai peluang pengembangan diri yang baik di perusahaan dan mendapatkan perhatian terhadap minat karyawan.

Strategi ketiga, berusaha membuat pengetahuan implisit menjadi eksplisit. Seorang sarjana manajemen pengetahuan dari Jepang, Ikujiro Nonaka (1994) menyebutnya dengan istilah “eksternalisasi”. Dia menyarankan bahwa metafora dapat membantu seseorang untuk menjelaskan konsep implisit yang dikatakan sulit dengan menyampaikan imajinasi intuisi yang dapat dipahami seseorang. Pengetahuan eksplisit kemudian dapat dikodifikasikan dan disimpan dalam database, dimana untuk selanjutnya dapat diakses setelah seseorang dengan pengetahuan yang tertanam kuat tersebut keluar dari perusahaan. Agar strategi tersebut dapat berjalan, perusahaan harus menentukan dengan jelas tipe dari

pengetahuan yang diberikan nilai tinggi dan bagaimana pengetahuan tersebut dapat mudah diakses.

9.6 Dari Pengelolaan Pengetahuan ke Inovasi

Pengelolaan pengetahuan yang efektif sangat penting, baik untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada pada skala global dan eksplorasi ide baru yang dapat dikembangkan dalam penawaran produk dan pelayanan yang baru.

Pengelolaan pengetahuan dan inovasi pada skala global sangat menantang, dengan beberapa implikasi pada pengelolaan sumber daya manusia, meskipun tidak ada yang dapat memberikan keberlanjutan keunggulan kompetitif datang dengan mudahnya. Sistem pengelolaan kinerja dan skema kompensasi harus ditingkatkan eksplorasi dan eksploitasinya. Perusahaan multinasional harus merekrut dan menyeleksi karyawan yang memiliki pemikiran akuisisi terhadap pengetahuan eksternal, tetapi juga perlu untuk mensosialisasikan karyawan baru untuk memastikan bahwa pengetahuannya dapat ditransfer antar unit.

Kriteria kunci pengambilan keputusan untuk keputusan penentuan penempatan karyawan harus dapat meningkatkan kemampuan inovatif perusahaan. Perusahaan multinasional yang dapat mengendalikan isu-isu pengelolaan sumber daya manusia dengan baik akan dapat mencapai keunggulan bersaing yang sulit untuk dilawan oleh pesaing.

BAB 10

HUBUNGAN INDUSTRI INTERNASIONAL DAN KONTEKS KELEMBAGAAN GLOBAL

Dalam bab ini kita akan menggunakan istilah yang lebih tradisional 'hubungan industri' untuk menggambarkan bidang studi yang luas yang melihat masalah pekerjaan dan pekerjaan yang lebih luas. Istilah baru seperti 'hubungan karyawan' dan 'hubungan kerja' juga digunakan dalam literatur tetapi lebih suka menggunakan istilah tradisional dalam konteks global karena ini konsisten dengan organisasi internasional seperti Organisasi Pengusaha Internasional dan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO).

Dalam membahas isu terkait hubungan industri dalam MNEs, perlu mempertimbangkan beberapa poin umum tentang bidang hubungan industrial internasional. Pertama, penting untuk menyadari bahwa sulit untuk membandingkan sistem hubungan industri dan perilaku lintas batas negara; konsep hubungan industrial dapat berubah secara signifikan ketika diterjemahkan dari satu konteks hubungan industri ke konteks yang lain. Konsep perundingan bersama, misalnya, di AS dipahami sebagai negosiasi yang berarti antara serikat pekerja lokal dan manajemen; di Swedia dan Jerman, istilah ini merujuk pada negosiasi antara organisasi pengusaha yang mewakili perusahaan besar dalam industri tertentu dan serikat pekerja yang mencakup karyawan di industri tersebut. Perbedaan lintas-nasional juga muncul sehubungan dengan tujuan proses perundingan bersama dan keberlakuan perjanjian bersama. Banyak serikat pekerja Eropa terus memandang proses perundingan bersama sebagai perjuangan kelas yang berkelanjutan antara buruh dan modal, sedangkan di AS para pemimpin serikat mengambil pandangan ekonomi yang sangat pragmatis tentang perundingan bersama daripada pandangan ideologis. Kedua, sangat penting untuk mengenali dalam bidang hubungan industrial internasional bahwa tidak ada sistem hubungan industrial yang dapat dipahami tanpa penghargaan terhadap asal historisnya.

Adanya fenomena hubungan industrial adalah ekspresi masyarakat yang sangat setia di mana mereka beroperasi, fitur-fitur khasnya dan hubungan kekuasaan antara berbagai kelompok kepentingan. Hubungan industrial tidak dapat dipahami tanpa pemahaman tentang cara di mana aturan dibuat dan diimplementasikan dan keputusan dibuat dalam masyarakat yang bersangkutan. Beberapa faktor yang mungkin mendasari perbedaan historis ini:

- Modus teknologi dan organisasi industri pada tahap kritis pengembangan serikat.
- Metode pengaturan serikat oleh pemerintah.
- Pembagian ideologis dalam gerakan serikat pekerja.
- Pengaruh organisasi keagamaan terhadap pengembangan serikat pekerja.
- Strategi manajerial untuk hubungan kerja di perusahaan besar.

Perbedaan-perbedaan dalam struktur serikat di banyak negara memiliki pengaruh besar pada proses perundingan bersama. Beberapa perubahan dalam struktur serikat terbukti dari waktu ke waktu; misalnya, serikat pekerja semakin terbukti di negara-negara industri. Serikat pekerja adalah umum di negara-negara Asia Pasifik (terutama di Jepang), meskipun ada variasi nasional dalam fungsinya, dan dalam proporsi serikat pekerja dengan total serikat pekerja. Semakin sedikit yang diketahui tentang bagaimana suatu struktur berkembang dengan cara yang khas, maka semakin kecil kemungkinan kita untuk memahaminya. Kurangnya keakraban manajer multinasional dengan kondisi industri dan politik lokal kadang-kadang tidak perlu memperburuk konflik yang kemungkinan akan diselesaikan oleh perusahaan lokal. MNEs semakin menyadari kekurangan ini dan mengakui bahwa kebijakan hubungan industri harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan persyaratan lokal yang dianggap sebagai pendekatan yang bertahan lama, bahkan di perusahaan-perusahaan yang mengikuti strategi hubungan kerja non-serikat jika memungkinkan.

10.1 masalah Utama dalam Hubungan Industri Internasional

Karena perbedaan nasional dalam sistem ekonomi, politik dan hukum menghasilkan sistem hubungan industri yang sangat berbeda di seluruh negara, MNEs umumnya mendelegasikan pengelolaan hubungan industri ke anak perusahaan asing mereka. Namun, kebijakan desentralisasi tidak membuat kantor pusat perusahaan melakukan beberapa koordinasi atas strategi hubungan industri. Secara umum, kantor pusat perusahaan akan terlibat dalam atau mengawasi perjanjian perburuhan yang dibuat oleh anak perusahaan asing karena perjanjian ini dapat memengaruhi rencana internasional perusahaan dan/atau menciptakan preseden untuk negosiasi di negara lain. Perbandingan data kinerja di seluruh unit nasional perusahaan menciptakan potensi untuk keputusan tentang masalah-masalah seperti lokasi unit, investasi modal dan rasionalisasi kapasitas produksi. Penggunaan perbandingan diharapkan menjadi yang terbesar di mana unit-unit di berbagai negara melakukan operasi serupa.

Banyak literatur tentang praktik hubungan industri MNE cenderung berada pada tingkat yang lebih lintas-nasional atau komparatif. Namun, ada beberapa penelitian tentang praktik hubungan industri di tingkat perusahaan. Penelitian empiris telah mengidentifikasi sejumlah perbedaan dalam pendekatan multinasional untuk hubungan industrial. Memang, sejumlah penelitian telah meneliti perbedaan dalam kecenderungan kantor pusat multinasional untuk campur tangan, atau untuk memusatkan kontrol atas, hal-hal seperti hubungan industri di lokasi tuan rumah. Keterlibatan kantor pusat multinasional dalam hubungan industrial dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana dirinci di bawah ini.

Kasus 10.1 *Advice for companies going global*

The key to successfully expanding overseas is to become one with the culture of the location, even if it means unionization of employees, Michael R. Quinlan, chairman and chief executive officer of McDonald's Corp., tells conferees at a meeting of the Human Resources Management Association of Chicago.

After opening fast-food restaurants in 53 nations, McDonald's has learned that it must follow the established practices of a foreign country to succeed there, Quinlan says. For example, a number of European countries and Australia have very strict unionization standards, and operations there are unionized as a condition of doing business. Acknowledging that McDonald's has had some 'horrible union fights around the world', Quinlan advises employers considering expansion into other nations to 'do it their way, not your way'.

The main implication of dealing with unions is the increased cost of wages and benefits, according to Quinlan. Still, he adds that he does not feel unionization has interfered with employees' loyalty to McDonald's, or to the company's philosophy of service and employee motivation. Declaring that unions do not 'bring much to the equation' of the employee/employer relationship, Quinlan says McDonald's is 'basically a non-union Company' and intends to stay that way. Another source of difficulty for McDonald's in its expansion overseas lies in the fact that fast-food restaurants are unfamiliar in most nations. Opening the first McDonald's inside the Communist-bloc, in Yugoslavia, took 12 years, Quinlan notes. He also points out that the company's policy is to staff its restaurants, from crew through management, only with nationals – for the 3300 foreign outlets, the corporation employs only 35 expatriate US citizens, and its goal is to have 100 per cent local employees within five years.

Source: Reproduced with permission from Bulletin to Management, 42 BTM 66 (Mar. 7, 1991). Copyright 1991 by The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) www.bna.com.

Hubungan industrial di seluruh sistem menjadi sangat penting bagi kantor pusat perusahaan ketika pola sumber transnasional telah dikembangkan, yaitu ketika anak perusahaan di satu negara bergantung pada anak perusahaan asing lainnya sebagai sumber komponen atau sebagai pengguna output. Kebijakan hubungan industrial yang terkoordinasi adalah salah satu faktor kunci dalam strategi produksi global yang berhasil terutama memiliki keterlibatan karyawan di seluruh operasionalnya.

Terdapat bukti perbedaan antara perusahaan Eropa dan AS dalam hal keterlibatan kantor pusat dalam hubungan industri. Perusahaan AS cenderung melakukan kontrol terpusat yang lebih besar atas hubungan perburuhan dibandingkan dengan perusahaan Inggris atau Eropa lainnya. Perusahaan-perusahaan AS juga cenderung lebih menekankan pada kontrol manajemen formal dan sistem pelaporan yang ketat (khususnya dalam bidang kontrol keuangan) untuk memastikan bahwa target perencanaan terpenuhi. Anak perusahaan yang dimiliki AS jauh lebih tersentralisasi dalam pengambilan keputusan hubungan kerja daripada milik orang Inggris. Jika mengaitkan perbedaan dalam prosedur manajemen dengan sifat yang lebih terintegrasi dari perusahaan-perusahaan AS, perbedaan yang lebih besar antara sistem hubungan tenaga kerja Inggris dan AS dan antara sistem Inggris dan sistem Eropa lainnya, dan gaya manajerial perusahaan-perusahaan AS yang lebih etnosentris.

Pendekatan manajemen sumber daya manusia internasional. Dalam bab-bab sebelumnya, kami membahas berbagai pendekatan manajemen sumber daya manusia internasional yang digunakan oleh perusahaan multinasional; ini memiliki implikasi untuk hubungan industrial internasional. Menariknya, kecenderungan

etnosentris lebih cenderung dikaitkan dengan berbagai bentuk konflik hubungan industrial. Sebaliknya, telah terbukti bahwa lebih banyak perusahaan geosentris akan lebih berpengaruh pada sistem hubungan industri negara tuan rumah, karena kecenderungan mereka yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam acara lokal. MNE memiliki pengalaman sebelumnya dalam hubungan industri. Perusahaan-perusahaan Eropa cenderung berurusan dengan serikat industri di tingkat industri (seringkali melalui asosiasi pengusaha) daripada di tingkat perusahaan. Sebaliknya lebih khas untuk perusahaan AS. Di AS, asosiasi pengusaha belum memainkan peran kunci dalam sistem hubungan industrial, dan kebijakan hubungan industrial berbasis perusahaan cenderung menjadi norma.

Sikap manajemen terhadap serikat pekerja

Faktor penting tambahan adalah bahwa sikap manajemen atau ideologi mengenai serikat pekerja. Pengetahuan tentang sikap manajemen yang menyangkut serikat pekerja dapat memberikan penjelasan yang lebih lengkap tentang perilaku hubungan industrial multinasional daripada yang bisa diperoleh dengan hanya mengandalkan model ekonomi rasional. Dengan demikian, sikap manajemen juga harus dipertimbangkan dalam penjelasan perilaku manajerial bersama dengan faktor-faktor seperti kekuatan pasar dan pilihan strategis. Ini sangat relevan bagi perusahaan-perusahaan AS, karena penghindaran serikat tampaknya berakar dalam pada sistem nilai manajer Amerika. Penurunan kepadatan serikat di banyak negara ini dapat dijelaskan oleh faktor-faktor ekonomi seperti berkurangnya publik. lapangan kerja sektor, pengurangan lapangan kerja di industri manufaktur sebagai bagian dari total lapangan kerja, dan meningkatnya persaingan; juga disarankan untuk dikaitkan dengan desentralisasi hubungan industri ke tingkat unit bisnis, perubahan tata kelola, dan perubahan legislatif.

Penurunan keanggotaan serikat pekerja juga terkait dengan pengenalan bentuk-bentuk baru organisasi kerja, globalisasi produksi dan perubahan dalam struktur tenaga kerja. Meskipun ada beberapa masalah yang melekat dalam pengumpulan data untuk perbandingan lintas nasional tingkat kepadatan serikat, beberapa teori telah disarankan untuk menjelaskan variasi di antara negara-negara. Teori-teori semacam itu mempertimbangkan faktor ekonomi seperti upah, harga, dan tingkat pengangguran; faktor sosial seperti dukungan publik untuk serikat pekerja; dan faktor politik. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh tenaga kerja, manajemen dan pemerintah sangat penting.

Kemunculan perselisihan industrial yang rawan mogok dari anak perusahaan multinasional diukur melalui tiga variabel - frekuensi serangan, ukuran serangan dan durasi mogok. Tidak ada perbedaan di kedua kelompok perusahaan sehubungan dengan frekuensi mogok, tetapi anak perusahaan multinasional memang mengalami pemogokan yang lebih besar dan lebih lama daripada perusahaan lokal. Perusahaan-perusahaan milik asing mungkin berada di bawah tekanan finansial yang lebih rendah untuk menyelesaikan mogok dengan lebih cepat daripada perusahaan-perusahaan lokal - mungkin karena mereka dapat mengalihkan produksi ke luar negeri. Secara keseluruhan, terbukti bahwa hubungan industrial

internasional dipengaruhi oleh berbagai faktor. MNE yang berbeda mengadopsi strategi hubungan kerja yang berbeda dalam kaitannya dengan faktor lingkungan yang khas untuk masing-masing perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah jenis multinasional yang dipertimbangkan yang lebih penting daripada multinasionalitas itu sendiri. Sedangkan serikat pekerja dapat membatasi pilihan strategis perusahaan multinasional dengan tiga cara: (1) dengan memengaruhi tingkat upah sejauh struktur biaya mungkin menjadi tidak kompetitif; (2) dengan membatasi kemampuan perusahaan multinasional untuk memvariasikan tingkat pekerjaan sesuai keinginan; dan (3) dengan menghambat atau mencegah integrasi global dari operasi perusahaan multinasional.

Mempengaruhi tingkat upah

Meskipun pentingnya biaya tenaga kerja relatif terhadap biaya lain menurun, biaya tenaga kerja masih memainkan peran penting dalam menentukan daya saing biaya di sebagian besar industri. Karena itu pengaruh serikat pekerja terhadap tingkat upah sangat penting. Perusahaan multinasional yang gagal mengelola tingkat upahnya akan menderita kerugian biaya tenaga kerja yang dapat mempersempit opsi strategis mereka.

Bagi banyak perusahaan multinasional yang beroperasi di Eropa Barat, Jepang dan Australia, ketidakmampuan untuk memvariasikan tingkat pekerjaan 'sesuka hati' mungkin menjadi masalah yang lebih serius daripada tingkat upah. Banyak negara sekarang memiliki undang-undang yang membatasi kemampuan perusahaan untuk melakukan penutupan pabrik, redundansi, atau program PHK kecuali jika dapat ditunjukkan bahwa kondisi struktural membuat kehilangan lapangan kerja ini tidak terhindarkan. Seringkali, proses menunjukkan perlunya program-program ini panjang dan berlarut-larut. Undang-undang penutupan atau redundansi pabrik di banyak negara juga sering menetapkan bahwa perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawan yang berlebihan melalui formula tertentu seperti pembayaran dua minggu untuk setiap tahun layanan. Di banyak negara, pembayaran untuk penghentian paksa cukup besar, terutama dibandingkan dengan yang ada di AS. Serikat pekerja dapat memengaruhi proses ini dalam dua cara: dengan melobi pemerintah nasional mereka sendiri untuk memperkenalkan undang-undang redundansi; dan dengan mendorong regulasi perusahaan multinasional oleh organisasi internasional seperti *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). Perusahaan senantiasa mengalami banyak kendala dengan tergantung masing-masing industri), hal ini membuat perusahaan sadar untuk tidak mengintegrasikan dan merasionalisasi operasi mereka ke tingkat yang paling efisien, karena hal itu dapat menyebabkan masalah industri dan politik.

10.2 Tanggapan Serikat Perdagangan untuk MNE

Para pemimpin serikat pekerja telah lama melihat pertumbuhan perusahaan multinasional sebagai ancaman terhadap daya tawar tenaga kerja karena kekuatan yang besar dan pengaruh perusahaan multinasional besar. Meskipun diakui bahwa perusahaan multinasional 'tidak secara seragam anti serikat buruh atau birokrasi

yang mahakuasa dan monolitik¹, potensi mereka untuk melobi kekuasaan dan fleksibilitas lintas batas negara menciptakan kesulitan bagi karyawan dan serikat pekerja yang berusaha keras untuk mengembangkan kekuatan yang berlawanan. Ada beberapa cara di mana perusahaan multinasional memiliki dampak terhadap kepentingan serikat pekerja dan karyawan. Terdapat tujuh karakteristik MNEs berikut ini sebagai sumber kekhawatiran serikat pekerja tentang perusahaan multinasional:

1. Sumber daya keuangan yang tangguh.

Kemampuan untuk menyerap kerugian pada anak perusahaan asing tertentu yang berselisih dengan serikat nasional dan masih menunjukkan keuntungan keseluruhan pada operasi di seluruh dunia. Daya tawar serikat dapat diancam atau dilemahkan oleh sumber daya keuangan multinasional yang lebih luas. Ini khususnya terbukti ketika perusahaan multinasional telah mengadopsi praktik sumber transnasional dan subsidi silang produk atau komponen di berbagai negara.

2. Tekanan ekonomi yang dapat ditimbulkan oleh serikat berbasis nasional atas suatu perusahaan multinasional kurang dari yang akan terjadi jika operasi perusahaan terbatas pada satu negara saja.

3. Sumber pasokan alternatif. Ini dapat mengambil bentuk kebijakan 'sumber ganda' yang eksplisit untuk mengurangi kerentanan perusahaan multinasional terhadap pemogokan oleh serikat nasional mana pun. Juga, peralihan sementara produksi untuk mengalahkan aksi industri telah digunakan sampai batas tertentu, misalnya, dalam industri otomotif.

4. Kemampuan untuk memindahkan fasilitas produksi ke negara lain. Kekhawatiran yang dilaporkan dari karyawan dan serikat pekerja adalah bahwa keamanan pekerjaan dapat terancam jika perusahaan multinasional berupaya memproduksi di luar negeri apa yang bisa, atau sebelumnya, diproduksi di dalam negeri. Keuntungan relatif nasional memberikan MNEs pilihan untuk lokasi unit. Di dalam UE, misalnya, bukti menunjukkan bahwa MNEs menemukan kegiatan intensif keterampilan di negara-negara dengan kebijakan nasional yang mempromosikan pelatihan dan dengan biaya tenaga kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya, kegiatan semi-terampil, rutin, ditempatkan di negara-negara dengan biaya tenaga kerja yang lebih rendah. Ancaman oleh perusahaan multinasional, baik nyata maupun yang dirasakan, untuk mengatur kembali faktor-faktor produksi internasional dengan risiko penutupan pabrik atau rasionalisasi yang menyertainya, akan berdampak pada manajemen- negosiasi tenaga kerja di tingkat nasional. Namun, investasi teknis dan ekonomi dapat mengurangi kecenderungan multinasional untuk merelokasi fasilitas.

5. Tempat kekuasaan yang jauh (yaitu manajemen kantor pusat perusahaan dari perusahaan multinasional). Sementara banyak perusahaan multinasional melaporkan desentralisasi dan responsif lokal HRM dan hubungan industri, serikat pekerja dan dewan kerja melaporkan bahwa struktur pengambilan keputusan multinasional buram dan pembagian wewenang dikaburkan. Selanjutnya, perwakilan karyawan mungkin tidak cukup sadar akan keseluruhan strategi dan kegiatan organisasi MNE

6. Fasilitas produksi di banyak industri. Seperti yang dicatat Vernon⁴⁴, banyak perusahaan multinasional mengoperasikan berbagai lini produk di berbagai industri.
7. Pengetahuan dan keahlian yang unggul dalam hubungan industri.
8. Kapasitas untuk melakukan 'pemogokan investasi', di mana perusahaan multinasional menolak untuk menginvestasikan dana tambahan apa pun di pabrik, sehingga memastikan bahwa pabrik akan menjadi usang dan tidak kompetitif secara ekonomi.

Respons serikat pekerja terhadap perusahaan multinasional berlipat tiga: membentuk sekretariat perdagangan internasional (ITS); melobi untuk undang-undang nasional yang membatasi; dan akhirnya, untuk mencoba dan mencapai regulasi perusahaan multinasional oleh organisasi internasional. ITS berfungsi sebagai konfederasi longgar untuk menyediakan tautan di seluruh dunia untuk serikat nasional dalam perdagangan atau industri tertentu (mis., Logam, transportasi, dan bahan kimia). Sekretariat terutama beroperasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi. Tujuan jangka panjang masing-masing ITS adalah untuk mencapai perundingan transnasional dengan masing-masing perusahaan multinasional di industrinya. Setiap ITS telah mengikuti program serupa untuk mencapai tujuan perundingan transnasional.⁵⁰ Elemen-elemen dari program ini adalah: (1) penelitian dan informasi, (2) konferensi panggilan perusahaan, (3) pembentukan dewan perusahaan, (4) perserikatan seluruh perusahaan—diskusi manajemen, dan (5) perundingan yang terkoordinasi. Secara keseluruhan, ITS telah bertemu dengan keberhasilan yang terbatas, alasan yang Northrup⁵¹ atribut untuk: (1) upah yang baik dan kondisi kerja yang ditawarkan oleh perusahaan multinasional, (2) resistensi yang kuat dari manajemen perusahaan multinasional, (3) konflik dalam perpindahan tenaga kerja - ment, dan (4) hukum dan adat istiadat yang berbeda di bidang hubungan industrial.

Pada tingkat politik, serikat pekerja telah bertahun-tahun melobi untuk undang-undang nasional yang ketat di AS dan Eropa. Motivasi serikat pekerja untuk mengejar undang-undang nasional yang ketat didasarkan pada keinginan untuk mencegah ekspor pekerjaan melalui kebijakan investasi multinasional. Sebagai contoh, di AS, AFL-CIO di masa lalu telah melakukan lobi yang kuat di bidang ini. Kesulitan besar bagi serikat pekerja ketika menjalankan strategi ini adalah realitas dari konflik kepentingan ekonomi nasional. Di saat krisis ekonomi, faktor ini dapat menjadi penghalang yang tidak dapat diatasi bagi pejabat serikat pekerja. Sampai saat ini, upaya-upaya ini sebagian besar tidak berhasil, dan, dengan meningkatnya internasionalisasi bisnis, sulit untuk melihat bagaimana pemerintah akan diminta untuk membuat undang-undang di bidang ini.

10.3 Regulasi Perusahaan Multinasional oleh Organisasi Internasional

Upaya serikat pekerja untuk memberikan pengaruh terhadap perusahaan multinasional melalui organisasi internasional telah membuahkan hasil. Melalui

federasi serikat pekerja seperti Konfederasi Serikat Buruh Eropa (ETUC), gerakan buruh telah mampu melobi Organisasi Perburuhan Internasional (ILO), Konferensi PBB tentang Perdagangan dan Pembangunan (UNCTAD), Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) dan Uni Eropa (UE). ILO telah mengidentifikasi sejumlah prinsip terkait tempat kerja. Kode etik ILO, yang awalnya diusulkan pada tahun 1975, berpengaruh dalam penyusunan pedoman OECD untuk perusahaan multinasional, yang disetujui pada tahun 1976. Pedoman sukarela ini mencakup pengungkapan informasi, persaingan, pembiayaan, perpajakan, hubungan kerja dan industri, dan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Bagian kunci dari pedoman ini adalah payung atau klausa chapeau (yang terakhir adalah istilah yang lebih umum dalam literatur) yang mendahului pedoman itu sendiri. Tujuan klausa chapeau adalah untuk berfungsi sebagai ringkasan atau pernyataan awal untuk pedoman atau perjanjian.

Ada juga beberapa kontroversi dalam literatur mengenai efektivitas pedoman OECD dalam mengatur perilaku multinasional. Kurangnya kesepakatan ini berpusat pada penilaian berbagai tantangan terhadap pedoman. Yang paling terkenal dari tantangan ini adalah kasus Badger. Perusahaan Badger adalah anak perusahaan dari Raytheon, sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di AS. Pada tahun 1976 Perusahaan Badger memutuskan untuk menutup anak perusahaannya di Belgia, dan timbul perselisihan mengenai pembayaran pemutusan hubungan kerja.⁵⁸ Sejak Badger (Belgia) NV mengajukan kebangkrutan, serikat pekerja Belgia berpendapat bahwa Raytheon harus memikul kewajiban keuangan anak perusahaan. Raytheon menolak, dan kasus ini dibawa ke hadapan OECD oleh pemerintah Belgia dan Federasi Internasional untuk Pekerja Komersial, Klerikal, Profesional dan Teknis (FIET), sebuah sekretariat perdagangan internasional. Komite Investasi Internasional dan MNEs (CIIME) dari OECD menunjukkan bahwa paragraf enam pedoman (berkaitan dengan penutupan pabrik) menyiratkan 'tanggung jawab bersama' oleh anak perusahaan dan orang tua dalam hal penutupan pabrik. Setelah klarifikasi oleh CIIME ini dan pengurangan tuntutan awal, eksekutif Badger dan pejabat pemerintah Belgia menegosiasikan penyelesaian kasus ini. Kasus Badger memperjelas tanggung jawab perusahaan induk atas tanggung jawab keuangan anak perusahaannya, dengan membuktikan 'keefektifan' pedoman OECD.

Perkembangan terkini dengan pedoman OECD telah menjadi prosedur tindak lanjut. Sistem Poin Kontak Nasional mempromosikan kepatuhan terhadap pedoman oleh MNE yang beroperasi di atau dari wilayah pemerintah. Tampaknya sistem ini sekarang memiliki beberapa pengaruh pada perilaku MNE di bidang hubungan industri. Pada Mei 2011, para menteri dari OECD dan negara-negara berkembang menyepakati pedoman baru untuk mempromosikan perilaku bisnis yang lebih bertanggung jawab oleh perusahaan multinasional, dan seperangkat pedoman kedua yang dirancang untuk memerangi perdagangan gelap mineral yang membiayai konflik bersenjata. Pernyataan OECD mencatat bahwa:

Empat puluh dua negara akan berkomitmen terhadap standar perilaku perusahaan yang baru dan lebih keras dalam Pedoman Perusahaan Multinasional yang diperbarui: 34 negara OECD ditambah Argentina, Brasil, Mesir, Latvia,

Lithuania, Maroko, Peru, dan Rumania. Pedoman yang diperbarui mencakup rekomendasi baru tentang pelanggaran hak asasi manusia dan tanggung jawab perusahaan atas rantai pasokan mereka, menjadikannya perjanjian antar pemerintah pertama di bidang ini. Pedoman tersebut menetapkan bahwa perusahaan harus menghormati hak asasi manusia di setiap negara tempat mereka beroperasi. Perusahaan juga harus menghormati standar lingkungan dan tenaga kerja, dan memiliki proses uji tuntas yang sesuai untuk memastikan hal ini terjadi. Ini termasuk masalah-masalah seperti membayar upah yang layak, memerangi permintaan suap dan pemerasan, dan promosi konsumsi berkelanjutan.

10.4 Integrasi Regional: Uni Eropa (UE)

Perjanjian untuk Uni Eropa saat ini adalah Perjanjian Lisabon yang mulai berlaku pada bulan Desember 2009.⁶⁸ Perjanjian Lisabon menjamin penegakan Piagam Hak Fundamental yang mencakup hak-hak sipil, politik, ekonomi dan sosial, yang secara hukum mengikat tidak hanya pada UE dan lembaga-lembaganya, tetapi juga pada negara-negara anggota sehubungan dengan penerapan hukum UE. Ini juga menegaskan kembali langkah-langkah penting untuk melarang diskriminasi atas dasar gender, ras dan warna kulit dan menyebutkan hak-hak sosial yang diterapkan dalam perusahaan, mis. hak pekerja untuk diberi tahu, untuk berunding dan mengambil tindakan kolektif - dengan kata lain, hak untuk mogok. Departemen Komisi Eropa yang bertanggung jawab untuk kebijakan sosial adalah Direktorat Jenderal Ketenagakerjaan, Urusan Sosial dan Inklusi. Bagi banyak perusahaan, baik MNE non-Eropa dengan bisnis yang beroperasi di UE atau perusahaan Eropa yang lebih kecil, kompleksitas hukum operasi di dalam UE meningkatkan kegunaan milik asosiasi pengusaha seperti Federasi Pengusaha Eropa (www.fedee.com) untuk memfasilitasi tantangan pengelolaan lintas batas nasional Eropa dan mengakses informasi yang relevan.

Salah satu kekhawatiran awal terkait dengan pembentukan Uni Eropa adalah dampaknya pada pekerjaan. Ada kekhawatiran bahwa negara-negara anggota yang memiliki biaya jaminan sosial yang relatif rendah akan memiliki daya saing dan bahwa perusahaan akan mencari di negara-negara anggota yang memiliki biaya tenaga kerja lebih rendah. Yang kontra-alarm adalah bahwa negara-negara dengan tenaga kerja murah harus meningkatkan biaya tenaga kerja mereka, sehingga merugikan daya saing mereka. Ada dua masalah hubungan industrial di sini: perpindahan pekerjaan dari satu daerah ke daerah lain dan pengaruhnya terhadap tingkat pekerjaan; dan perlunya solidaritas serikat pekerja untuk mencegah pekerja di satu wilayah menerima pemotongan gaji untuk menarik investasi, dengan mengorbankan pekerja di wilayah lain.

Dengan perluasan UE pada tahun 2004 untuk memasukkan sepuluh anggota baru (sebagian besar negara berpendapatan relatif rendah, beberapa di antaranya masih bekerja untuk mengatasi warisan sistem ekonomi sosialis negara dan membatasi pengalaman baru-baru ini dengan demokrasi parlementer) telah terjadi peningkatan kepekaan terhadap masalah dumping sosial. Hal ini khususnya terjadi sejak krisis keuangan global pada tahun 2009. Pencarian internet

menggunakan istilah '*social dumping*' akan memunculkan halaman web yang mencerminkan kekhawatiran dari berbagai perspektif - serikat pekerja, masyarakat dan bisnis.

Masalah yang agak diabaikan dalam literatur IHRM adalah kebutuhan untuk memantau praktik HRM yang digunakan dalam berbagai konteks sosial, hukum dan peraturan. Ini sangat relevan dengan MNE yang terlibat dalam aliansi lintas-perbatasan dalam industri seperti tekstil, pakaian dan alas kaki (TCF) dan industri barang konsumen lainnya seperti barang listrik di mana MNE tidak membangun operasi manufaktur mereka sendiri. Masalah kritis dalam manajemen rantai pasokan internasional adalah memastikan bahwa standar kualitas terpenuhi. Ini menjadi masalah bagi beberapa MNE dengan merek global seperti Nike, Levi Strauss, Benetton, Reebok dan Adidas. Tantangan manajemen utama bagi perusahaan-perusahaan ini adalah reaksi konsumen Barat terhadap dugaan praktik ketenagakerjaan yang tidak adil yang digunakan oleh subkontraktor mereka di negara-negara seperti India, Cina, Turki, Indonesia, El Salvador, Honduras, Republik Dominika, dan Filipina.

Berbagai MNE telah dituduh memaafkan praktik kerja seperti penggunaan pekerja anak, jam kerja yang panjang untuk upah minimal dan lingkungan kerja yang tidak aman - kondisi yang tidak diizinkan di negara asal MNE Barat terkemuka. Keributan publik pada 1990-an mengakibatkan berbagai tindakan oleh pemerintah, PBB dan organisasi non-pemerintah (LSM) untuk mencoba menegakkan kode etik juga untuk subkontraktor melalui mitra multinasional mereka.⁷¹ Beberapa perusahaan multinasional, dengan reputasi perusahaan dan merek-merek berharga yang dipertaruhkan, dengan cepat memperkenalkan kode etik mereka sendiri. Kode etik ini mencakup, misalnya, kondisi kerja yang dapat diterima, tidak ada pekerja anak dan upah minimum. Sekarang ada standar universal, mirip dengan standar kualitas ISO 9000, yang disebut Social Accountability 8000, yang prinsip-prinsipnya diambil dari konvensi HAM PBB.

Organisasi non-pemerintah (LSM)

Globalisasi perdagangan dan bisnis telah memicu debat yang sengit di dalam negara-negara nasional, dan sering kali dinyatakan dalam demonstrasi dan protes anti-globalisasi. Kegiatan kelompok lingkungan seperti Greenpeace menyoroti bagaimana organisasi-organisasi ini juga menjadi internasional. Mereka cenderung memiliki 'manajer' nasional di berbagai negara, dan variasi bentuk struktural untuk koordinasi dan akuntabilitas. Lembaga-lembaga bantuan seperti Palang Merah, Bulan Sabit Merah, World Vision, dan Médecins Sans Frontieres (Dokter Tanpa Batas) adalah contoh-contoh menonjol dari LSM. Mereka dapat menggunakan struktur organisasi yang berbeda dan memiliki anggota yang dapat menginternalisasi nilai dan kepercayaan bersama yang lebih besar karena sifat misi dan kegiatan organisasi, daripada yang dapat ditemukan di perusahaan multinasional yang berorientasi laba. Meskipun demikian, dalam hal kontrol dan operasi global, mungkin ada kekhawatiran manajerial yang sama dengan, misalnya, perusahaan minyak. Risiko fisik - seperti bahaya staf disandera, dan harta bendanya rusak -

adalah umum bagi perusahaan yang beroperasi dalam kondisi konflik. Sedangkan organisasi nirlaba telah banyak diabaikan, yang mungkin karena IHRM 'mencerminkan etos manajemen tradisional tentang efektivitas dan efisiensi daripada etos nirlaba dari nilai-nilai yang didorong oleh nilai-nilai, amal dan cita-cita'.

10.5 Mengelola Sumber Daya Manusia di Luar Negeri

Konsep offshoring dan kepentingan strategisnya

Offshoring terus menjadi tren penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam ekonomi global terutama penekanan khusus pada konteks negara tuan rumah, yang merupakan penerima khusus atas kegiatan *offshoring* ini. Kegiatan ini memiliki implikasi pengelolaan SDM, karena mengarah ke revolusi dalam pembagian kerja global.

Kasus 10.2 Degussa's global code of conduct

Degussa group is a multinational corporation with a market leadership position in the sector of specialty chemistry. The group is represented worldwide on all five continents and based in more than 300 locations. The cornerstone for Degussa was placed in 1843 in Frankfurt, Germany; after several acquisitions, today 44 000 employees work for this company worldwide. Since June 2004, the Degussa group has been a 100 per cent subsidiary of Rag AG. Due to its important size and long history as well as its broad international experience, Degussa operates relatively independently from the parent company. Key production facilities, sales and marketing offices of Degussa can be found in around 60 countries, whereas the business activity focuses on Europe, North America and Asia. In 2005, Degussa generated sales of EUR 11.8 billion; almost three-quarters of this sales volume were generated outside of Germany.

Degussa has a decentralized organization within a global business framework. This is achieved through business units, which have full accountability for local operations. However, to maintain strategic control of its international business, strategic management decisions are mainly made in the headquarters – this philosophy is also reflected in the structure of the management board which consists solely of German managers.

To foster a corporate strategy and a new corporate culture known as 'Blue Spirit', a set of supporting principles including Degussa's Global Social Policy, guiding missions which are incorporated in management practices (e.g. a bonus system for executives linked to corporate goals) as well as a Global Code of Conduct were developed. The aim is to bring together several different corporate cultures and to create one company in which every employee at every site feels as though he or she is part of a common whole.

The Global Code of Conduct aims at supporting the employees in their daily work and providing them with reference points. In the course of growing globalization, the variety of relevant markets and cultures has increased. The expectations of employees as well as customers are becoming more complex and different national and cultural backgrounds gain importance in the day-to-day work in this multinational company. The Code of Conduct is binding for every Degussa staff member and is applied in all subsidiaries as well as in the parent company. In addition, the code includes guidelines which control interactions with the corporate environment as well as with

the public and govern- mental agencies or institutions. Even in countries (like for example India) where local rules and laws have other stand- ards, the Global Code of Conduct is enforced. In case regional requirements go beyond the Degussa Code, the firm is forced to adapt to these conditions and has to include respective deviations within the Code.

Every employee worldwide is expected to comply with the Global Code of Conduct. Degussa has appointed various compliance officers in different units to ensure that the rules are respected. In addition, these officers might answer any related questions to assist employees in complying with these rules. Beyond this, local HR departments offer training sessions, information and publications to ensure that all employees are familiar with the Code. All employees are encouraged to name strengths and weaknesses and to actively participate in the continuing further development of this Global Code of Conduct.

Content of the Global Code of Conduct: compliance rules for the Degussa group

- a) *Scope and objectives*
- b) *Business conduct, including 2.1) Managing business transactions, 2.2) Business relation, 2.3) Conflicts of interest, 2.4) Insider trading, 2.5) Maintaining the confidentiality of internal information, 2.6) Political involvement and contributions, 2.7) Ethics*
- c) *3 Technical issues 3.1 Competition and antitrust law 3.2 Foreign trade, export and terrorism controls 3.3 Tax law 3.4 Environmental protection, safety, occupational health and quality 3.5 Data protection 3.6 IT security*
- d) *4 Practical implementation of compliance rules*

Source: Based on information obtained from Degussa's website, and 'Consult' – Kienbaum Kundenmagazin, Kienbaum Human Resources Management Consulting, 1/2007, pp. 1–7.

Tidak ada definisi umum atau yang diterima secara global untuk istilah 'offshoring'. Seringkali, ini digunakan sebagai subkategori outsourcing, yang dapat didefinisikan sebagai 'tindakan mentransfer beberapa kegiatan interval berulang perusahaan dan hak keputusan untuk penyedia luar, sebagaimana diatur dalam kontrak'.⁷⁹ Tergantung pada apakah offshoring ini kegiatan berbasis ekuitas atau tidak, kita dapat membedakan antara captive offshoring, yaitu, melibatkan perusahaan yang berafiliasi, dan outsourcing dengan perusahaan yang tidak berafiliasi. Sementara offshoring memiliki tradisi panjang, misalnya, dalam industri mobil-mobile, baru-baru ini semakin penting dalam industri jasa dan terutama di sektor teknologi informasi (TI). Lokasi utama untuk kegiatan offshoring layanan perusahaan-perusahaan Eropa adalah Kerajaan Inggris, Irlandia, Spanyol dan Portugal di Eropa Barat dan Polandia, Hongaria, dan Rumania di Eropa Timur. Hampir setengah dari proyek masuk ke Asia.

Di India pengembangan offshoring adalah hasil dari dukungan kuat oleh pemerintah untuk membantu negara memenuhi persyaratan yang berdampak pada pilihan lokasi untuk kegiatan offshored. Pilihan ini tergantung pada biaya (biaya tenaga kerja dan perdagangan), kualitas lembaga (khususnya undang-undang) dan infrastruktur (khususnya telekomunikasi), pajak dan investasi, dan keterampilan karyawan (terutama keterampilan bahasa dan komputer). Contoh menonjol untuk kegiatan offshoring adalah pusat panggilan internasional. Namun, offshoring layanan juga mencakup aktivitas bernilai tambah tinggi yang lebih canggih, seperti

akuntansi, penagihan, analisis finansial, pengembangan perangkat lunak, desain arsitektur, pengujian, dan penelitian dan pengembangan.

Offshoring dan HRM di India

India telah mengembangkan industri outsourcing proses bisnis yang berkembang dan kompetensi masing-masing. Infrastruktur teknologi dan kualifikasi serta motivasi karyawan dianggap sebagai manfaat oleh investor dan mitra Barat. Selain itu, setiap tahun 3,1 juta lulusan memasuki dunia kerja dan 20 persen dari populasi berbahasa Inggris.⁸⁵ Lulusan India dipersiapkan untuk bekerja dengan gaji yang lebih rendah daripada rekan-rekan mereka dari Barat. Untuk memanfaatkan keunggulan biaya ini, perusahaan-perusahaan AS seperti IBM, Hewlett-Packard dan Electronic Data Systems telah mengalihdayakan pengembangan perangkat lunak kepada pemasok India.⁸⁶ Perusahaan multinasional lainnya, seperti General Electric, telah menggunakan ketersediaan tenaga kerja yang berpendidikan tinggi namun relatif murah. Untuk mendirikan pusat panggilan mereka di berbagai bagian India. Staf lokal yang dipekerjakan di pusat-pusat panggilan ini dilatih untuk berbicara bahasa Inggris lengkap dengan aksen khusus dan penggunaan idiom yang sesuai, sehingga pelanggan AS, Inggris dan Australia sering tidak menyadari bahwa panggilan lokal mereka telah dialihkan ke pusat panggilan di India.

Masalah juga telah dilaporkan dari BPO India dan banyak dari mereka terkait dengan masalah HRM. Misalnya, tingkat pergantian personel tahunan berkisar antara 20 hingga 80 persen dan ada kekurangan mengingat tingginya permintaan akan tenaga kerja yang terampil, terutama dalam manajemen tingkat menengah. Seperti yang dilaporkan beberapa manajer SDM, hanya setengah dari kandidat yang muncul untuk wawancara kerja. Kekurangan ini dan tingginya permintaan akan pekerja terampil telah menyebabkan peningkatan gaji tahunan antara 10 dan 20 persen. Akibatnya, keuntungan biaya yang signifikan dari lepas pantai ke India dalam bahaya. Masalah tambahan adalah masalah ketidakpuasan pekerja dan konflik yang disebabkan oleh stres serta kasus pelecehan ras dan seksual yang dilaporkan. Semua faktor ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan dengan demikian, menambah kerugian finansial lebih lanjut.

Terkadang seleksi, promosi, dan transfer didasarkan pada status yang disebutkan dan hubungan sosial dan politik, sehingga ada penekanan kuat pada kolektivisme - pencapaian keluarga dan kelompok lebih diutamakan daripada hasil kerja, alat motivasi lebih cenderung bersifat sosial, interpersonal, dan bahkan spiritual. Dalam kondisi seperti itu, orientasi karyawan lebih menekankan hubungan yang dipersonalisasi daripada kinerja. Masalah-masalah ini mengarah pada sistem HRM, yang ditandai dengan informalitas dan kurang rasionalitas. Ini mungkin bertentangan dengan upaya yang sebelumnya dibahas untuk standarisasi global kebijakan dan praktik HRM oleh MNEs. Namun, sebuah penelitian yang dilakukan di 51 perusahaan BPO yang berlokasi dekat dengan New Delhi mengungkapkan bahwa pengaturan kerja dirancang untuk menjamin kepuasan pelanggan maksimal. Selain itu, penulis menemukan pendekatan yang lebih formal, struktural dan rasional untuk HRM - mirip dengan yang ada di negara maju. Namun demikian, sehubungan

dengan praktik HRM dan pengaruhnya terhadap karyawan, kelemahan juga telah diidentifikasi.

Penekanan pada pengembangan karir dan pelatihan lebih rendah daripada di perusahaan-perusahaan Barat. Masalah-masalah HRM lebih lanjut yang akan diatasi di masa depan termasuk: peningkatan tingkat putus sekolah, pencegahan masalah psikologis dan stres, lebih banyak fleksibilitas di tempat kerja (pekerjaan paruh waktu saat ini tidak ada), dan penciptaan yang lebih menarik lingkungan kerja untuk membantu membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan yang berkualifikasi. Hanya jika kebutuhan karyawan dipenuhi oleh langkah-langkah HRM yang memungkinkan retensi.

Offshoring dan HRM di Cina

China adalah salah satu ekonomi dengan pertumbuhan tercepat di dunia. Ini adalah negara yang terkenal dengan manufaktur murah, meskipun biaya di sektor ini dilaporkan meningkat. Saat ini, gaji di Cina bahkan lebih rendah daripada di India. Namun, jumlah lulusan hanya setengah dari yang dihasilkan India, dan persentase lulusan yang berbahasa Inggris juga jauh lebih rendah.⁹⁸ Sementara universitas-universitas Cina menghasilkan jumlah tinggi lulusan sains dan teknologi, siswa berasal dari sistem pendidikan di mana mereka jarang didorong untuk mengambil inisiatif dan memberikan solusi kreatif meskipun ini merupakan persyaratan utama oleh MNEs. Akibatnya, ekonomi Tiongkok menderita kekurangan keterampilan seperti yang terjadi di India, terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan baik teknis maupun sebagai pengetahuan manajemen. Tingkat turn-over yang serupa dan kecenderungan peningkatan gaji yang sama untuk karyawan yang sangat terampil juga dapat diamati di Cina. Masalah yang dilaporkan atau hambatan untuk bekerja dengan entitas lokal tidak hanya mencakup kesulitan dalam perekrutan dan retensi staf, tetapi juga masalah dalam komunikasi lintas budaya, praktik kerja yang buruk di perusahaan pemasok dan perilaku staf yang korup.

Untuk MNE Barat yang merencanakan kegiatan offshoring ke China, penting untuk memahami peran yang dimainkan oleh koneksi jaringan yang disebut *guanxi*: hubungan pribadi di antara orang-orang. Hubungan *guanxi* bergantung pada kondisi seperti asimetri, timbal balik, dan kebutuhan. Para penulis menekankan pentingnya *guanxi* untuk operasi bisnis yang sukses di Cina tetapi mengakui kesulitan yang dihadapi para manajer Barat. Mereka menyarankan bahwa praktik perekrutan untuk posisi-posisi kunci harus mempertimbangkan *guanxi* calon karyawan China. Kesulitannya adalah mampu menilai sejauh mana calon karyawan memiliki *guanxi* yang akan berharga di perusahaan mereka.

Perusahaan multinasional menemukan bahwa mereka perlu berinvestasi dalam pelatihan sehingga karyawan belajar cara menggunakan peralatan, sistem operasi, dan sejenisnya dengan benar. Tindakan apa yang dapat diambil perusahaan-perusahaan ini untuk mendapatkan manfaat dari investasi dalam sumber daya manusia ini? Jelas tidak mudah untuk mencegah karyawan meninggalkan operasi. Perburuan karyawan terampil adalah masalah yang signifikan bagi MNEs di Cina. Shanghai Bell adalah pendatang awal ke pasar Cina dan menjadi 'akademi untuk

industri¹, mengalami pergantian staf yang tinggi baik untuk pesaing Cina maupun milik asing.

Di Cina pasca-reformasi, karyawan cenderung sering berganti pekerjaan untuk mengejar yang lebih tinggi upah, dan bukan dalam upaya untuk mengembangkan keterampilan mereka. Sampai batas tertentu, ini dapat ditelusuri kembali ke sistem ketenagakerjaan yang ada sebelum reformasi terkait dengan transisi ke ekonomi pasar. Dijamin kelanjutan pekerjaan, bersama dengan berbagai kesejahteraan dan manfaat yang ditawarkan kepada karyawan, seperti akomodasi, perawatan medis, pengasuhan anak dan pensiun, telah disebut sebagai mangkuk nasi besi. Sebagai ganti keamanan kerja, karyawan memiliki sedikit kebebasan untuk pindah ke unit kerja lain - yaitu, mereka tidak dapat berhenti atau pindah pekerjaan dan terkunci dalam hubungan ketergantungan dengan perusahaan mereka. Masing-masing, manajer kehilangan hak mereka untuk memecat atau memberhentikan karyawan yang tidak memenuhi syarat atau tidak produktif.

Sementara perusahaan yang beroperasi di Cina berusaha untuk mengurangi tingkat erosi mereka, melalui penyediaan manfaat tambahan dan program pengembangan staf, karyawan Cina mulai mengenali perbedaan kompensasi dan yang berdampak pada sikap pekerjaan. Lingkungan yang adil dan praktik manajemen yang baik muncul sebagai alat penting untuk mempertahankan karyawan Cina, daripada kompensasi di atas pasar saja. Goodall dan Roberts, 108 dalam studi mereka tentang perusahaan minyak Eropa yang beroperasi di Cina, mengutip contoh dari seorang karyawan yang menemukan bahwa menjadi bagian dari jaringan organisasi yang lebih luas cukup insentif untuk bertahan dengan perusahaan multinasional.

Masalah rekrutmen, kualifikasi, dan retensi yang disebutkan di atas memerlukan praktik HRM yang memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang sangat terampil yang disosialisasikan dalam konteks Cina. Namun, HRM di China baru saja berevolusi dan menantang sistem administrasi sebelumnya dan dalam transisi ini sulit karena pengaruh kuat negara sebelumnya dan situasi yang sangat kompetitif saat ini.

Kekurangan keterampilan dan konsekuensi yang dihasilkan dalam konteks regional yang lebih luas. Kekurangan keterampilan merupakan masalah besar di negara-negara offshoring India dan Cina. Sejak proses rekrutmen bahkan lebih banyak perusahaan merasa sulit untuk mempertahankan staf yang berkualitas baik. Namun, ini bukan fenomena yang hanya ada di negara-negara ini. Untuk waktu yang lama, kekurangan keterampilan juga menjadi fokus diskusi dalam konteks negara-negara Barat yang maju - contohnya termasuk Islandia dan Kanada.

Mengatasi kekurangan keterampilan: Peran mengembalikan HCN. Masalah penting lainnya yang mungkin diatasi ketika membahas kekurangan keterampilan di negara-negara berkembang menunjuk kepada sekelompok orang yang berasal dari negara-negara ini, telah belajar di luar negeri dan kembali ke negara asal mereka. Masalah adaptasi ulang ketika EHCN kembali ke rumah mereka. negara. Ini menunjukkan bahwa ada risiko apakah EHCN akan tetap di negara asal mereka dan apakah mereka akan seefektif dan sesukses yang seharusnya. Jika mereka memutuskan untuk tidak kembali ke negara asal mereka setelah studi mereka, ada

bahaya 'brain drain'. Ini sangat penting dalam situasi kekurangan keterampilan di negara berkembang. Temuan oleh Tung dan Lazarova dari masalah reintegrasi untuk EHCN memiliki implikasi penting bagi praktisi HRM karena mereka menunjukkan bahwa EHCN mungkin berharap diperlakukan dengan cara yang sama dengan ekspatriat dengan reintegrasi yang cermat ke negara asal mereka. Menurut Tung dan Lazarova, pengembalian HCN dapat dianggap sebagai 'perolehan otak' dan merupakan ukuran yang berharga untuk mengatasi tantangan kekurangan keterampilan di lokasi negara tuan rumah.

BAB 11

PENGELOLAAN SDM DENGAN KONTEKS BEBERAPA NEGARA

Bab ini berupaya memberikan contoh representatif dari negara-negara di dunia baik yang paling maju secara ekonomi hingga yang sedang menuju pengembangan ekonomi dan industrialisasi. Beragam manajemen SDM di negara-negara ini berfungsi untuk menyoroti dunia yang beragam dan kompleks di mana perusahaan multinasional beroperasi, kemudian mengeksplorasi berbagai strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk menangani masalah yang timbul. Tidak hanya negara sebagai pusat bagi sebagian besar perusahaan multinasional tetapi negara yang dimaksud juga sebagai lokasi sejumlah besar perusahaan yang berasal dari negara lain. Amerika Serikat, Uni Eropa dan Jepang seringkali disebut negara besar mewakili negara industri yang maju merupakan contoh tidak hanya sebagai “asal mula” bagi sebagian besar perusahaan multinasional; mereka juga menjadi tuan rumah sejumlah perusahaan besar dari negara lain. Sedangkan negara berkembang yang ada di Afrika, Asia dan Amerika Latin seperti Turki, India, nagera-negara Arab, Timur Tengah, dan Cina sebagai representasi negara berkembang menjadi negara sumber perusahaan multinasional dengan jumlah yang jauh lebih sedikit. Terlepas dari tantangan akademis dan praktik yang banyak terjadi, perusahaan multinasional dari kelompok negara besar lebih cenderung berada dalam posisi untuk memutuskan apakah akan mengambil strategi, kebijakan, dan praktik HRM yang dikembangkan sendiri di negara mereka. Tidak hanya universitas di banyak negara, perusahaan di belahan dunia lainnya telah melihat praktik tersebut sebagai model dan sumber inovasi manajerial yang kemudian beberapa berhasil ditransfer ke negara-negara lain untuk diterapkan.

Negara-negara yang dibahas di sini lebih berfokus pada karakteristik budaya yang berubah sangat lambat dan ada yang mampu bertahan selama berabad-abad dalam banyak kasus yang dimiliki dan implikasinya terhadap pekerjaan dan pengelolaan SDM. Selebihnya juga membahas juga faktor-faktor kontekstual seperti kondisi ekonomi dan politik yang dapat berubah jauh lebih cepat namun memiliki konsekuensi jangka panjang secara tentatif dan spekulatif. Misalkan tidak ada yang menyangka pada era 80an kondisi ekonomi politik di Uni Soviet dan negara-negara Eropa Timur-Tengah akan berubah begitu drastis sehingga hampir semua praktik manajemen yang diilhami oleh Komunis akan tersingkir?

Turki selain memenuhi peran lain: itu adalah salah satu negara yang karena lokasi geopolitik mereka, yang mengangkangi seperti halnya Asia dan Eropa, telah menyediakan jembatan budaya dan ekonomi antara Timur dan Barat. Karena itu, Turki adalah negara tempat gagasan Timur dan Barat dalam banyak bidang mulai dari politik hingga gaya manajemen telah dicoba dengan berbagai tingkat keberhasilan.

11.1 Manajemen SDM di Jepang

Jepang memiliki budaya yang homogen dan imigran asing memiliki jumlah persentase yang sangat kecil dari populasinya. Dampaknya, karakteristik budaya yang dikaitkan dengan Jepang dimiliki oleh hampir semua orang, kecuali beberapa variasi individu dan regional. Karakter masyarakat secara keseluruhan ditandai oleh rasa kuat untuk berkelompok atau komunitas. Kesetiaan atas kelompok menjadi hal sangat penting sehingga mereka siap mengorbankan kepentingan pribadi mereka. Tingkat kolektivisme Jepang dapat diilustrasikan melebihi cakupan keluarga inti seperti pasangan suami istri, anak-anak. Sama halnya Di India, kelompok itu tidak hanya mencakup keluarga dekat, tetapi juga keluarga besar kakek-nenek, saudara lelaki, saudara perempuan, paman, bibi, keponakan, keponakan, dan kerabat lainnya serta teman dekat.

Orang Jepang adalah pekerja sangat keras dan memiliki kapasitas tak terbatas untuk mengantisipasi kesulitan dan rasa sakit. Mereka juga memiliki rasa kewajiban dan hutang yang kuat. Perasaan kewajiban dan pelunasan kadang-kadang dapat mencakup lintas generasi, semisal perbuatan baik yang dilakukan oleh buyutnya kepada orang lain akan dibalas dengan kebaikan pula meski dengan cara berbeda di generasi berikutnya. Tidak ada sistem kelas sosial horizontal gaya barat di Jepang. Gambaran keseluruhan masyarakat adalah stratifikasi vertikal oleh institusi atau kelompok institusi. Sebagai contoh, seorang teknisi shopfloor tidak mengidentifikasi dirinya dengan semua teknisi di negara tersebut atau dengan kelas pekerja pada umumnya. Sebaliknya, ia mengidentifikasi dirinya dengan tempat kerjanya dan semua orang yang bekerja untuknya. Serikat pekerja Jepang, yang dibahas di bawah, adalah manifestasi dari struktur vertikal ini. Tidak adanya struktur kelas tipe barat, tidak berarti tidak adanya diferensiasi status dan pengakuannya. Statusnya jelas ditandai dengan cara lain, seperti sejauh mana seseorang membungkuk ketika bertemu orang lain, pengaturan duduk di meja, urutan menyajikan makanan, waktu yang diberikan kepada orang untuk berbicara dalam kelompok, dan istilah yang digunakan seseorang untuk berbicara kepada orang yang berbeda usia dan profesi. Dari sisi bahasa bisa sangat berbeda tergantung status atau dari penuturnya.

Serikat pekerja di Jepang berbasis perusahaan. Misalnya, Toyota memiliki persatuannya sendiri, seperti halnya Nissan dan Hitachi. Sedangkan di Inggris, serikat pekerja berbasis kerajinan dan melintasi perusahaan dan organisasi lain. Misalnya, petugas pemadam kebakaran memiliki serikat pekerja sendiri (Serikat Pemadam Kebakaran), pekerja tambang batu bara milik mereka (Serikat Pekerja Nasional), guru mereka (Serikat Guru Nasional), dan sebagainya. Karakter serikat dan manajemen Jepang dibentuk oleh budaya perusahaan, dan hubungan antara kedua belah pihak didasarkan pada kerja sama dan keharmonisan.

Karakteristik lain dari perusahaan Jepang adalah dalam pengambilan keputusan dengan metode Ringi yang melibatkan banyak konsultasi informal, kemudian membuat proposal tertulis yang diarahkan secara bertahap sebelum akhirnya sampai pada manajemen senior sehingga sangat memakan waktu. Karyawan di tingkat operasi, juga didorong mengambil bagian dalam proses

pengambilan keputusan dengan memasukkan saran mereka untuk perbaikan atau ide-ide baru di 'kotak saran' yang terletak mencolok di lokasi perusahaan. Namun, sebagian besar gagasan, tidak pernah mencapai manajer senior puncak dan diam-diam dilindungi oleh manajer menengah yang tidak mau mengambil risiko dengan menawarkan dukungan mereka sendiri. Kualitas menjadi kendaraan lain untuk mengundang partisipasi karyawan secara sukarela. Karyawan dilatih teknik identifikasi masalah dan pemecahan masalah. Sifat sukarela dalam menjaga kualitas dan pengabdian yang dituntut dari para peserta tampaknya selaras dengan budaya kolektifis Jepang. Keberhasilan bekerja ditopang oleh praktik manajemen tertentu lainnya, seperti pekerjaan seumur hidup, yang menciptakan lingkungan kerja yang stabil tanpa rasa takut akan pengangguran; sistem upah senioritas, yang mendorong kesetiaan kepada perusahaan; dan investasi tingkat tinggi perusahaan Jepang dalam pelatihan karyawan. Kerja tim dan gaya manajemen konsensus sering dianggap sebagai karakteristik khas perusahaan Jepang.

Pekerjaan seumur hidup atau **nenko** bukan masalah hukum, tetapi praktik normal di semua perusahaan besar. Karyawan dipekerjakan selama masa kerja mereka, melakukan berbagai pekerjaan dan dalam banyak kasus meningkatkan hierarki. Namun, **nenko** dioperasikan hanya oleh perusahaan besar, dan tidak lebih dari sepertiga tenaga kerja Jepang, yang disebut karyawan tetap. Pekerja paruh waktu atau kontrak, yang dapat dipekerjakan berdasarkan keterampilan yang ada, untuk pekerjaan tertentu dan periode tertentu, terdiri dari dua pertiga sisa tenaga kerja. Pekerja bergabung dengan perusahaan dengan gaji awal yang relatif rendah, terkait usia dan standar pendidikan, yang kemudian naik secara bertahap dan secara bertahap hingga pensiun. Pemberian bonus berhubungan dengan kinerja individu dan keuntungan perusahaan, dan dengan demikian memberikan insentif moneter tambahan karena totalnya dapat menambah hingga sekitar sepertiga dari pendapatan.

Orang Jepang melihat perusahaan sebagai keluarga juga entitas sosial meskipun beroperasi di lingkungan ekonomi. Situasi ini kontras dengan Barat di mana perusahaan sebagai entitas ekonomi dan keterlibatan karyawan dengan itu adalah non-emosional dan sangat kontraktual. Namun, 'fakta kehidupan' ekonomi dalam beberapa tahun terakhir telah mengikis banyak komitmen jangka panjang karyawan Jepang terhadap perusahaan. Dilengkapi dengan keterampilan teknis, linguistik atau artistik yang mungkin tidak pernah didapatkan oleh pekerja yang lebih tua, pekerja yang lebih muda sering berganti pekerjaan. Namun, ada beberapa eksekutif yang mencoba untuk memperkuat loyalitas perusahaan dengan membangun perumahan yang lebih mewah milik perusahaan, pusat olahraga dan resor untuk staf.

Manajer Jepang dapat memanfaatkan orientasi kelompok ini, salah satu contoh nyata adalah lingkaran kualitas, sebagaimana dibahas di atas. Salah satu faktor yang berkontribusi pada kohesi di antara anggota tim adalah rasa kewajiban yang kuat, tidak hanya untuk satu sama lain tetapi juga kepada atasan langsung mereka. Rotasi pekerjaan, yang mengarah pada fleksibilitas pekerjaan, adalah fitur lain dari perusahaan Jepang. Tidak seperti perusahaan Amerika, orang Jepang tidak merekrut untuk mengisi slot pekerjaan khusus. Karyawan baru, dipilih berdasarkan

kualifikasi luas mereka, menjalani periode induksi di mana mereka disosialisasikan ke dalam 'komunitas' korporat baru mereka sebelum pelatihan awal di tempat kerja. Mereka kemudian dilatih 'in-house' oleh rotasi antara departemen yang berbeda, berurusan dengan masalah perusahaan tertentu. Tahap awal rotasi untuk pekerja dan manajer non-manual melibatkan juga pengalaman bekerja di lantai toko. Penugasan selanjutnya mencerminkan tujuan pengembangan sumber daya manusia jangka panjang, pengembangan strategis dan pertimbangan produksi saat ini. Pada akhir proses yang panjang, karyawan mampu melakukan sejumlah pekerjaan. Sistem ini jelas kompatibel dengan dan melengkapi pekerjaan jangka panjang implisit, tetapi tidak harus kontraktual, yang ditawarkan kepada karyawan inti reguler.

Perusahaan-perusahaan Jepang mengoperasikan sistem hierarkis yang kaku tetapi hambatan antara pekerja kerah biru dan putih tidak identik dengan kelas, seperti halnya misalnya di Inggris. Penanda kelas seperti ruang makan yang berbeda, parkir mobil tersegmentasi, dan lainnya tidak ada. Ini menggambarkan sifat egaliter dari sistem manajemen Jepang. Briggs, bagaimanapun, berpendapat bahwa tidak adanya penanda kelas ini menyesatkan, karena statusnya sangat jelas ditandai dengan cara lain. Misalnya, hierarki bergradasi halus yang ada dalam organisasi secara eksplisit dicerminkan dalam bahasa, dan dengan demikian jelas bagi semua.

11.2 HRM di Amerika Serikat

Karakteristik budaya nasional Amerika yang menonjol adalah individualisme. Orang Amerika merdeka, ambisius dan individualistis, menempatkan nilai tinggi pada kebebasan dan percaya bahwa individu dapat membentuk dan mengendalikan nasib mereka sendiri. Individualisme di Amerika lebih berfokus pada pencapaian, dan terutama pada pencapaian ekonomi. Komitmen dan loyalitas utama individu tidak terletak pada perusahaan atau pengelompokan lain yang lebih besar di mana mereka dapat menjadi anggota, namun orang-orang lebih mengejar pada kepentingan mereka sendiri. Pada kondisi tertentu orang Amerika, tetaplah menunjukkan tingkat kolektivisme dan orientasi kelompok yang tinggi dalam menghadapi ancaman bersama, misalnya, setelah serangan teroris 11 September 2001 terhadap menara kembar World Trade Center di menara kembar World Trade Center, New York, dan pada perayaan Kemerdekaan nasional tahunan pada 4 Juli.

Individualisme memberi informasi dan mengilhami manajemen Amerika dan etika pencapaian pribadi yang menjalaninya: kerja keras dan berjam-jam bila perlu, kesiapan karyawan individu untuk mengambil keputusan, inisiatif pribadi, presentasi citra pribadi yang kuat, promosi dan pendapatan tinggi sebagai hadiah atas kesuksesan (Lawrence, 2000). Selain itu, sifat individualistis masyarakat mendorong manajer untuk mempromosikan berdasarkan prestasi yang bertentangan dengan status, hierarki, atau gender. Dan tidak seperti misalnya banyak negara Arab di mana hadiah dan promosi didasarkan pada kesetiaan, di AS sistem penghargaan berorientasi pada kinerja dan status didasarkan pada seberapa baik orang melakukan fungsi mereka.

Penekanan pada kebebasan dan kesuksesan individu termasuk kebebasan untuk mengejar kemajuan karir seseorang dengan berpindah dari satu perusahaan

ke perusahaan lain dalam mengejar kesuksesan. Produk sampingan dari karirisme karyawan dalam mengejar kesuksesan adalah bahwa perusahaan mereka juga merasa bebas untuk melepaskan mereka dalam mengejar keberhasilannya, yaitu, ia merekrut dan memecat orang-orang sesuai hati dan/atau ketika kondisi pasar membenarkannya. Misalnya, di perusahaan-perusahaan teknik berat, seperti baja, mobil, dan dirgantara, karyawan secara rutin diberhentikan dalam keterpurukan dan dipekerjakan kembali ketika bisnis mulai berkembang. Juga, perusahaan besar Amerika biasanya mempekerjakan orang untuk mengisi pekerjaan tertentu. Manajer senior mereka tahu bahwa orang Amerika adalah orang yang mobile, yang memiliki komitmen terbatas pada majikan tertentu atau bagian dari negara tersebut. Akibatnya pekerjaan didefinisikan dengan jelas dan demikian pula keterampilan yang dibutuhkan untuk mengisinya. Bandingkan dengan situasi di banyak perusahaan besar Jepang, yang dibahas sebelumnya, di mana hubungan antara karyawan dan perusahaan didasarkan pada komitmen jangka panjang di kedua sisi dan karyawan dilatih untuk menjadi 'serba' daripada spesialis untuk hanya melakukan jenis tertentu pekerjaan.

Dalam hubungan ini, pendekatan yang sangat berbeda yang diadopsi Mazda dan Chrysler sebagai reaksi terhadap ancaman kebangkrutan pada awal 1980-an, menarik. Mazda memandang tenaga kerjanya sebagai aset yang harus dipertahankan dengan cara apa pun. Alih-alih memotong pekerjaan, manajer perusahaan menyetujui pemotongan gaji 25% dan hilangnya bonus selama empat tahun. Chrysler, sebaliknya, memangkas tenaga kerah biru sebesar 28%, staf kerah putih sebesar 7% dan gaji eksekutifnya sebesar 1-2% (The Economist, 24 November 1990).

Sikap seperti ini terhadap karyawan dicontohkan juga dalam saran yang diberikan beberapa tahun yang lalu kepada Jerman oleh majalah berita Amerika Time. Majalah ini mengidentifikasi pengangguran tinggi sebagai salah satu masalah utama ekonomi Jerman, dan menyarankan para politisi untuk mempercepat reformasi pasar tenaga kerja untuk memungkinkan perekrutan dan pemecatan pekerja yang lebih mudah (Time, 14 September 1995, hlm. 28), sebuah kebijakan yang bertentangan dengan sistem ekonomi pasar sosial Jerman. Dalam organisasi, orang Amerika lebih suka manajemen partisipatif; atasan biasanya mudah didekati dan bawahan lebih bersedia mempertanyakan otoritas. Orang Amerika hidup lebih mudah dengan ketidakpastian dibandingkan dengan banyak negara lain, suatu karakteristik yang memfasilitasi partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengambilan risiko. (US mencetak 46 pada penghindaran ketidakpastian dalam studi Hofstede 1980, jauh di bawah rata-rata untuk sampel.) Bersama dengan individualisme, toleransi untuk ketidakpastian juga memperhitungkan semangat kewirausahaan dan 'go-getter' dan daya saing yang mendukung budaya bisnis negara tersebut.

Fitur yang menonjol dari budaya bisnis AS adalah anti serikat dagangnya. Sebagian besar karyawan Amerika bekerja di sektor non-serikat, dan kekuatan pengusaha di sektor terorganisir dan non-terorganisasi sangat tinggi di bidang politik dan ekonomi. Juga, oposisi majikan terhadap serikat pekerja sangat kuat sejak pertengahan tahun 1970-an. Di sebagian besar sektor non-serikat pekerja, pekerja

yang berlebihan dapat diberhentikan dengan cara apa pun yang diinginkan majikan, dan kontrak kerja diputus karena alasan apa pun atau tanpa alasan sama sekali. Selain itu, kondisi di mana pekerjaan terjadi pada dasarnya ditentukan oleh pengusaha, hanya dibatasi oleh kekuatan pasar tenaga kerja dan undang-undang tenaga kerja pelindung (Wheeler, 1993), terutama hukum upah minimum. Selain itu, banyak, terutama perusahaan besar, Amerika lebih suka berurusan dengan karyawan mereka melalui kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia daripada pengakuan serikat. HRM sebenarnya telah menggantikan kebutuhan akan serikat pekerja di tempat kerja sejauh yang diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan ini. Orang Amerika tidak menyukai aturan dan peraturan tetapi menggunakannya dalam organisasi mereka dan di masyarakat pada umumnya. Ini adalah budaya yang ditandai oleh, antara lain, konstitusi tertulis, peran dan fungsi yang didefinisikan dengan jelas, dijabarkan dengan cermat dan kontrak bisnis yang ditegakkan secara hukum dan penggunaan aturan formal tertulis yang lebih besar daripada banyak budaya lain; budaya yang mengambil model birokrasi Weber (1947) dan menjadikannya model profesionalisme.

Profesionalisme Amerika juga tercermin dalam pendidikan bisnis mereka; mereka menemukan MBA dan MBO (manajemen berdasarkan tujuan) dan menciptakan istilah HRM, dan bisa dibilang menciptakan manajemen modern. Sistem interaktif berdasarkan MBO adalah umum di organisasi Amerika, dan dapat menghasilkan hasil yang bermanfaat seperti output tinggi, kesadaran perusahaan yang lebih besar, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga dapat mengarah pada birokrasi yang lebih besar dan kelebihan produksi di area tertentu. Namun, meskipun skema MBO telah digunakan oleh beberapa perusahaan di tempat lain di luar AS, mereka tidak cocok dengan budaya banyak negara (Hofstede, 1980) dan belum secara antusias dianut oleh mereka.

Perusahaan-perusahaan Amerika memiliki beberapa jam kerja karyawan tertinggi, tingkat produktivitas, dan pengeluaran pelatihan karyawan di dunia. Mereka mengambil pelatihan karyawan mereka di semua tingkatan dengan sangat serius meskipun karyawan yang terlatih mungkin kemudian pergi jika perusahaan lain menawarkan gaji yang lebih baik, kondisi kerja dan prospek promosi.

Sebagian besar perusahaan multinasional AS cenderung memiliki kebijakan etnosentris dalam HRM mereka, dan memang dalam banyak aspek manajemen mereka, sehubungan dengan anak perusahaan asing mereka. Mereka biasanya mengizinkan penyimpangan dalam jumlah terbatas dari strategi mereka yang ditentukan secara terpusat, terutama berkenaan dengan persyaratan hukum negara tuan rumah di mana kepatuhan tidak dapat dinegosiasikan. Mereka juga memungkinkan manajer lokal beberapa keleluasaan untuk membuat modifikasi dalam implementasi strategi mereka. Misalnya, keputusan keseluruhan tentang strategi dan kebijakan pelatihan diambil di HQ tetapi anak perusahaan dapat memilih apakah akan menyediakan program pelatihan mereka sendiri atau mengontrak mereka (Tayeb dan Dott, 2000).

11.3 HRM di Britania Raya

Inggris, seperti namanya, adalah sebuah kerajaan bersatu yang terdiri dari empat negara: Skotlandia, Inggris, Wales dan Irlandia Utara, masing-masing dengan karakteristik budaya tertentu yang khas. Namun, mereka juga berbagi banyak nilai dan institusi yang mengikat mereka bersama. Tabel 4.3 merangkum fitur-fitur umum yang relevan dengan fokus bab ini.

Inggris sangat individualistis dan sangat menghargai kebebasan individu mereka; pada saat yang sama mereka peduli terhadap komunitas mereka dan terlibat dalam aksi kolektif ketika misalnya mereka tidak setuju dengan kebijakan pemerintah tertentu. Kolektivisme ini dimanifestasikan juga dalam tradisi serikat pekerja yang kuat di Inggris yang akhirnya dapat dilacak hingga abad ke-18 dan ke-19. Keanggotaan serikat didasarkan pada kerajinan dan melintasi perusahaan dan organisasi. Akibatnya, ada beberapa serikat pekerja yang terwakili di pabrik atau kantor yang sama, tidak hanya tawar-menawar dengan pengusaha tetapi juga terhadap satu sama lain. Serikat buruh Inggris, tidak seperti rekan-rekan mereka di beberapa negara Eropa lainnya seperti Perancis dan (sebelum 1989) Polandia, lebih pragmatis dalam pendekatan mereka. Mereka memperjuangkan penyelesaian upah yang lebih baik dan kondisi kerja yang lebih baik dalam sistem ekonomi dan sosial saat ini daripada terlibat dalam perjuangan kelas dan pertempuran ideologis untuk menggulingkan sistem. Mereka melihat peran mereka sebagai salah satu dari mewakili tenaga kerja, mendorong untuk tujuan yang secara sadar diinginkan oleh para pekerja itu sendiri. Sejak 1980-an, kombinasi penurunan keanggotaan dan undang-undang anti-serikat pekerja telah sangat mengurangi kekuatan serikat pekerja. Individualisme tampaknya juga mempengaruhi hubungan antara karyawan dan bos mereka dan organisasi kerja mereka. Hubungan ini bersifat kontraktual. Karyawan Inggris, tidak seperti rekan-rekan Jepang mereka, tidak mengharapkan atasan mereka untuk merawat mereka dan membantu mereka dengan kesulitan pribadi mereka. Ini akan menjadi pelanggaran privasi mereka. Bagi mereka seorang manajer yang peduli dengan kesejahteraan karyawan adalah orang yang, misalnya, memberi mereka peralatan terkini sehingga mereka dapat melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Dengan kata lain, manajer dan pekerja memiliki hubungan yang impersonal dan berorientasi tugas satu sama lain (Tayeb, 1994).

Karyawan Inggris, mirip dengan orang Amerika, berorientasi pada karier dan bergabung dengan perusahaan lain jika prospek yang lebih baik mengisyaratkan. Namun, tidak seperti di Amerika, manajer cenderung menghabiskan lebih sedikit untuk pelatihan karyawan. Akibatnya, tenaga kerja Inggris memiliki tingkat produktivitas yang jauh lebih rendah daripada orang Amerika, dan memang pekerja di banyak ekonomi terkemuka lainnya.

Dalam penelitian Hofstede (1980), Inggris menilai rendah pada jarak daya relatif terhadap banyak negara lain, tetapi orang-orang tidak terlalu peduli tentang kesetaraan seperti yang mereka lakukan tentang kebebasan. Baik di dalam maupun di luar tempat kerja orang Inggris menghormati para senior mereka; oposisi terhadap otoritas biasanya tidak langsung dan kadang-kadang dibungkus dengan humor daripada tantangan langsung. Namun pada saat yang sama, mereka tidak

suka diperintah dan tidak suka didikte. Akibatnya, mereka menghormati otoritas hanya jika digunakan dengan baik.

Penerimaan ketidaksetaraan kekuasaan juga terlihat dalam kesadaran kelas Inggris. Hampir setiap orang yang berbicara dapat menempatkan diri dalam satu kelas atau lainnya. Latar belakang keluarga, pendidikan, dan bahkan aksen mengkhianati kelas sosial orang. Dalam organisasi, sistem kelas tercermin dalam perlakuan berbeda yang diberikan kepada pekerja manual dan pekerja kantor tingkat rendah, di satu sisi, dan untuk manajer dan staf kantor berpangkat tinggi lainnya di sisi lain. Manajer dan karyawan kerah putih lainnya biasanya memiliki keuntungan lebih besar daripada pekerja manual dalam banyak hal, seperti kekuasaan, status, gaji, kondisi kerja fisik, tempat makan, aturan untuk makan siang dan istirahat minum teh, dan hari libur. Pekerja Shopfloor dan pegawai kantor berpangkat rendah tunduk pada kontrol yang lebih ketat di tempat kerja. Mereka harus masuk dan keluar pada waktu tertentu, bekerja dalam beberapa kasus, mis. pada sabuk konveyor jalur perakitan, pada kecepatan yang ditentukan sebelumnya, dan menghasilkan jumlah unit tertentu per jam dan sebagainya. Sebaliknya, para manajer dapat masuk dan keluar dari lingkungan perusahaan kapan saja mereka mau dan dapat melakukan pekerjaan mereka sesuai keinginan mereka, asalkan mereka mencapai target kinerja mereka. Hak liburan mereka, skema pensiun, bonus, opsi saham dan sejenisnya jauh lebih besar daripada karyawan karyawan toko. Tradisi perlakuan ganda ini telah menciptakan sikap 'mereka dan kita yang bermusuhan di antara tenaga kerja yang telah lama mengganggu hubungan industrial Inggris.

11.4 Manajemen SDM di Turki

Turki adalah ekonomi berkembang ke-7 terbesar di dunia dan mitra dagang terbesar Uni Eropa. Karena posisi geografisnya, undang-undang baru yang ramah bisnis, ekonomi yang tumbuh dan sumber daya alam yang melimpah (Etkin et al., 2000), Turki semakin menarik aliran modal asing ke dalam perekonomian (Loewendahl dan Ertugal-Loewendahl, 2000). Seperti Taner et al. (2000) menunjukkan, pemerintah berturut-turut sejak awal 1980-an mengadopsi kebijakan ekonomi yang berorientasi pasar dan liberalisasi dalam rezim investasi langsung asing (lihat juga survei tentang Turki dalam *The Economist*, 8 Juni 2000).

Dibangun di atas abu Kekaisaran Ottoman, Turki modern didasarkan pada reformasi hukum, politik dan sosial yang diperkenalkan dan dilaksanakan oleh Mustafa Kemal Atatürk, pendiri Republik Turki dan Presiden pertamanya. Dia menggulingkan dinasti Ottoman yang telah memerintah lebih dari enam abad dan menciptakan Republik pada tahun 1923. Seperti banyak negara lain, ada tingkat keanekaragaman yang tinggi dalam budaya Turki (Pasa, 2000), keanekaragaman yang merupakan hasil dari sejarah panjang keterikatan dengan peradaban yang berturut-turut (Yesil, 2003). Tetapi ada juga benang merah yang dicirikan oleh nasionalisme, sekularisme, dan statisme, yang telah mengubah negara ini menjadi negara gaya barat dan terstruktur sekuler. Budaya Turki juga ditandai oleh pandangan dan tradisiisme yang relatif konservatif, terutama di daerah pedesaan dan

di antara kelompok sosial ekonomi masyarakat yang lebih rendah. Tabel 4.4 merangkum fitur-fitur umum yang relevan dengan bab ini.

Bodur dan Madsen (1993) setuju dengan temuan Hofstede (1980) bahwa Turki adalah masyarakat yang agak kolektivis dengan tingkat nilai maskulin dan feminin yang hampir sama, dan dengan jarak kekuatan yang agak besar dan penghindaran ketidakpastian yang kuat. Demikian pula, Pasa (2000) menunjukkan budaya Turki sebagai konformis, melestarikan status quo, kolektivis, memiliki jarak kekuatan tinggi dan melestarikan hierarki. Namun, lingkungan sosial-budaya di negara ini sedang berubah dan menurut Aycan (2001) Turki telah menjadi sedikit kurang kolektivis, kurang hierarkis dan kurang ketidakpastian menghindari sejak penelitian Hofstede. Dia juga berpendapat bahwa budaya sosial dan organisasi Turki merupakan campuran dari nilai-nilai 'Barat' dan 'Timur'. Namun, penelitian terbaru oleh Goregenli (1997) menemukan bahwa kecenderungan kolektivis dominan bersama dengan beberapa kecenderungan individualis tetap ada dalam budaya Turki.

Karakteristik budaya Turki juga dapat diamati dalam organisasi Turki. Sebagai contoh, Bodur dan Madsen (1993) berpendapat bahwa dalam perusahaan Turki, hierarki adalah cara untuk menjalankan kepemimpinan. Menghormati otoritas adalah penting. Jarak kekuasaan yang tinggi antara atasan dan bawahan tidak memungkinkan untuk kesetaraan, baik dalam kekayaan atau dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan otokratis hampir tidak ada dialog antara manajemen dan karyawan. Demikian pula Pasa (2000) mencatat bahwa sejalan dengan kecenderungan budaya nasional, organisasi Turki ditandai oleh pengambilan keputusan pusat, kepemimpinan kuat yang sangat personal, dan delegasi terbatas.

Manajer Turki juga tampak mencerminkan sifat budaya nasional. Sebuah penelitian terbaru (Zel, 1999) menyimpulkan bahwa manajer Turki:

- tidak terlalu sosial tetapi mereka baik dalam hubungan dengan orang-orang,
- lebih suka dikelola daripada mengelola,
- bukan tipe kepribadian yang 'dominan',
- memiliki tingkat toleransi yang tinggi,
- memiliki kemampuan 'empati' yang kuat,
- menyukai konseptual daripada konkret,
- lebih suka menggunakan pendekatan 'intuitif' untuk keputusan mereka,
- menggunakan kemampuan inovatif mereka sebanyak mungkin tetapi mereka juga terikat pada tradisional metode,
- sadar detail,
- tidak suka sering berganti pekerjaan,
- bukan pengambil risiko,
- tidak pandai mengendalikan emosi, mengambil pekerjaan sebagai tujuan itu sendiri.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Kozan (1993) manajer Turki ditemukan enggan untuk berbagi informasi, untuk memungkinkan partisipasi dan menyukai kontrol internal. Pada saat yang sama mereka sangat percaya pada

kapasitas individu untuk kepemimpinan dan inisiatif. Arslan (2001) menemukan bahwa manajer Turki mencerminkan pencapaian tinggi dan orientasi daya rendah, dengan alasan bahwa ini mencerminkan sisi feminin budaya Turki di mana kepribadian yang lemah lembut atau rendah hati dihargai. Namun, orientasi prestasi tinggi dijelaskan oleh kondisi ekonomi dan sejarah. Misalnya pertumbuhan ekonomi yang cepat sejak 1980-an telah berkontribusi pada orientasi pencapaian tinggi. Selain itu, ini telah dikaitkan dengan karakteristik periode kekaisaran di mana rakyat jelata di kekaisaran Turki, bahkan budak, dapat pindah ke posisi yang lebih tinggi, termasuk eselon atas kekuatan politik, karena tidak adanya kelas aristokrat (Arslan, 2001).

11.5 Manajemen SDM di Timur Tengah Arab

Istilah 'Timur Tengah' ditemukan pada tahun 1901 oleh Laksamana Amerika Alfred T Mahan. Namun, baru pada tahun 1916 istilah tersebut dipopulerkan sebagai hasil adopsi resmi Inggris dalam korespondensi. Istilah ini, meskipun digunakan secara populer, menunjukkan tingkat keseragaman internal yang tidak dapat dibenarkan oleh kenyataan (Ali, 1993). Negara-negara seperti Siprus, Turki, Israel, Mesir, Irak, dan Oman disatukan di bawah payung politik yang nyaman ini. Namun, sebagian besar negara di Timur Tengah adalah orang Arab dan memandang diri mereka sebagai bagian dari komunitas yang menyebar secara nasional dan budaya dari Teluk Persia ke Maroko di Afrika Utara. Seperti yang ditunjukkan Muna (1980), warga negara dari negara-negara ini memiliki ikatan yang sama: perasaan identitas dan kesamaan yang kuat. Mereka berbagi bahasa, agama, dan sejarah yang sama. Meskipun ada unsur-unsur keragaman dalam ketiga basis identitas ini, perasaan persaudaraan dan nasib bersama di antara warga negara-negara Arab memungkinkan dalam analisis akhir untuk menyebut mereka sebagai orang Arab. Bagian ini berfokus terutama pada orang-orang dari negara-negara pengeksport minyak di Timur Tengah Arab, yang selanjutnya disebut sebagai orang Arab, yang telah menarik sejumlah besar investasi asing langsung (lihat juga survei tentang wilayah Teluk Persia di *The Economist*)., 21 Maret 2002). Tabel 4.5 menunjukkan karakteristik budaya umum yang menonjol dan praktik HRM di negara-negara Timur Tengah Arab.

Orang-orang Arab sangat kolektif dengan rasa kesetiaan yang kuat kepada kelompok mereka, yang keanggotaannya, seperti orang India, melampaui keluarga dekat, untuk merangkul keluarga besar, kerabat, dan teman. Para peneliti berpendapat bahwa orientasi kelompok negara-negara Arab dapat ditelusuri ke tradisi Badui mereka, yang pada gilirannya memperkuat kebiasaan seperti konsultasi, kepatuhan pada manula, kesetiaan, interaksi tatap muka dan jaringan koneksi pribadi. Loyalitas kepada kelompok sampai batas tertentu menghasilkan tingkat toleransi yang rendah untuk ide-ide baru dan tantangan kebijaksanaan yang diterima. Rasa hormat terhadap para penatua juga dipupuk oleh Islam, yang selain mendorong dedikasi untuk bekerja, kerja sama, dan harmoni. Karakteristik di atas tercermin dalam organisasi dalam struktur hierarkis dan terpusat, dengan gaya manajemen otoriter paternalistik. Bukti penelitian (Weir, 2000; Mellahi, 2003)

menunjukkan bahwa bawahan, meskipun mereka berharap untuk diajak berkonsultasi, tidak berharap untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan aktual sebagai mitra yang setara, yang merupakan hak prerogatif manajer senior mereka. Posisi senior biasanya dipegang oleh orang tua, promosi dan gaji lebih cenderung terkait dengan tingkat loyalitas karyawan kepada manajer mereka daripada dengan kinerja pekerjaan mereka. Namun, manajer generasi muda, yang sebagian besar telah menerima pendidikan tinggi baik di dalam maupun luar negeri, lebih memilih profesionalisme gaya barat daripada kolega lama mereka. Di Bahrain, misalnya, seperti yang ditunjukkan Weir (2000), elit manajerial yang baru muncul yang berpendidikan sedang mengembangkan citra diri yang realistis dengan menetapkan standar kinerja yang ketat, mengambil keuntungan dari peluang untuk pembaruan diri profesional. Ini menuntut, dalam konteks struktur kekuasaan otoriter dan otokratis organisasi Bahrain, dimasukkan dalam proses pengambilan keputusan.

Tradisi kepala suku Badui yang mengadakan pertemuan dewan, Majelis, di mana rakyat jelata juga menghadiri atau membawa petisi mereka, tampaknya telah dibawa ke organisasi kerja juga. Di sini, manajer senior berkumpul bersama secara teratur dengan karyawan dan penyelia dari berbagai tingkatan. Manajer biasanya berkomunikasi dengan kolega dan bawahan mereka melalui kontak pribadi, percakapan, dan jejaring daripada memo dan surat tertulis.

Salah satu fitur utama dari banyak perusahaan Arab adalah penggunaan ekstensif ekspatriat baik di tingkat yang sangat teknis dan profesional, karena kekurangan ahli yang ditanam di rumah, dan pada tingkat pekerjaan manual shopfloor, terutama karena penduduk setempat tidak siap untuk melakukan pekerjaan rendah - pekerjaan kasar yang rendah harga diri. Para ekspatriat yang dipekerjakan untuk pekerjaan manual ini biasanya orang India, Pakistan, Malaysia, Filipina, atau warga negara-negara Arab lainnya. Ekspatriat yang direkrut untuk posisi teknis dan profesional senior sebagian besar berasal dari negara-negara industri maju di Eropa dan Amerika Utara. Pada posisi tingkat tinggi, ekspatriat dibayar dengan sangat baik, dan dalam banyak kasus gaji mereka dibebaskan dari pajak penghasilan, dan keluarga mereka menikmati tinggal di akomodasi yang nyaman dan ditunjuk dengan baik, tetapi kontrak mereka didasarkan pada jangka pendek dengan tidak ada jaminan keamanan kerja atau perpanjangan kontrak. Di tingkat shopfloor, ada diskriminasi yang keras terhadap ekspatriat, dalam hal upah, kondisi kerja dan hak-hak karyawan lainnya dibandingkan dengan rekan lokal mereka (Harry, 2003). Ada juga diskriminasi yang meluas terhadap perempuan, baik domestik maupun ekspatriat, terutama dalam hal kesempatan kerja, rekrutmen, prospek promosi, dan upah.

Dengan beberapa pengecualian, tidak ada gerakan serikat pekerja independen yang serius yang berkembang di dunia Arab. Di negara-negara di mana pekerja diizinkan untuk berorganisasi, serikat pekerja mereka dibuat oleh sistem partai tunggal yang berkuasa atau dikendalikan secara ketat oleh pemerintah. Penelitian seminal Muna (1980), yang temuannya masih berlaku hingga hari ini dinilai dari bukti penelitian yang dihasilkan sejak 1980, menyoroti nilai-nilai dan sikap terkait pekerjaan Arab lainnya. Para eksekutif Arab yang dia wawancarai

mengagumi karakteristik tertentu dalam ekspatriat dan ingin melihat mereka dipelajari oleh karyawan mereka: nilai tinggi dan rasa hormat terhadap waktu; produktivitas dan kerja keras; pengetahuan teknis dan kompetensi; pendekatan terorganisir dan sistematis untuk bekerja; kesadaran dan dedikasi untuk bekerja; disiplin; dan akurasi dan presisi. Tampaknya, inilah karakteristik yang terkait dengan pekerjaan yang diinginkan para manajer Arab dan yang paling mereka rindukan dari orang-orang mereka.

Muna juga mendeteksi karakteristik berikut di antara karyawan Arab:

- Kurangnya mentalitas industri: keengganan terhadap sistem dan prosedur; kurangnya organisasi, terutama delegasi; sikap non-profesional terhadap bisnis.
- Pendekatan individualistis untuk bekerja: preferensi untuk bekerja sendiri daripada berada dalam tim; kecenderungan untuk mengambil satu-satunya penghargaan atas perbuatan baik dan untuk menyalahkan orang lain atau keadaan ketika ada kesalahan.
- Tidak menyukai pekerjaan manual oleh warga negara Arab: remaja putra hanya menuntut pekerjaan klerikal dan administratif.
- Nepotisme dan tekanan sosial-budaya yang kuat untuk mempekerjakan kerabat.
- Tidak satu pun negara yang termasuk dalam studi ini memiliki praktik demokrasi yang benar-benar seperti pemilihan umum, pemerintahan mayoritas, dan sebagainya. Ini ditemukan kelanjutan dari karakteristik sosial-budaya dari sistem sosial yang lebih besar di mana organisasi menjadi bagiannya.
- Tidak suka pertemuan komite atau kelompok dan kerja tim secara umum. Akibatnya, pada keputusan mengenai lebih dari satu bawahan, para manajer tampaknya lebih suka konsultasi individu-ke-individu dengan masing-masing bawahan dengan demikian, secara de facto menghindari keputusan mayoritas. Selain itu, bawahan memandang gaya manajemen partisipatif sebagai tanda kelemahan manajer senior; mereka berharap untuk dikonsultasikan tetapi tidak membuat keputusan akhir.

11.6 HRM di India

India, seperti Amerika Serikat, adalah masyarakat multikultural yang kompleks, dengan banyak bahasa, agama, dan tradisi dan tidak bijaksana untuk berbicara tentang budaya India apalagi tentang HRM India. Namun, seperti yang disepakati oleh banyak peneliti dan penulis tentang masalah ini (Koestler, 1966; Sharma, 1984; Tayeb, 1988; Sinha, 1990; Mathur et al., 1996), ada beberapa karakteristik tertentu yang dimiliki oleh beragam masyarakat di India seperti keseluruhan, seperti perjodohan, fatalisme, ekspresi emosi, keramahan dan keramahan.

Dari karakteristik yang paling banyak dimiliki oleh orang India, kolektivisme adalah 'clannish' dan komunitas yang sadar. Namun, tampaknya 'komunitas' tempat

orang India merasa berafiliasi dan dalam urusan yang ia minati, adalah keluarga besarnya, lingkaran dekat kerabat dan teman, kasta dan kelompok agama daripada masyarakat secara keseluruhan. Misalnya, komunitas Zoroaster di Bombay memiliki rumah sakit yang, kecuali dalam kasus kecelakaan darurat, hanya menerima pasien Zoroaster. Selain itu, tidak seperti Jepang, orientasi kelompok ini tampaknya tidak terbawa ke tempat kerja, dalam bentuk komitmen dan identifikasi tinggi dengan kepentingan organisasi (Tayeb, 1988). Tidak seperti di Jepang di mana perusahaan tempat seseorang bekerja adalah anggota dari grup orang Jepang, di India hal ini tidak terjadi. Orang dapat berargumen bahwa prevalensi korupsi dan penyuapan di banyak organisasi sektor publik adalah gejala dari keadaan ini. Orang juga bisa berpendapat bahwa praktik kerja seperti lingkaran kualitas, pengambilan keputusan kolektif, kerja tim, kotak saran dan upacara pagi, yang mengandaikan rasa komitmen yang kuat kepada perusahaan, mungkin tidak menemukan lahan subur di India, seperti yang mereka lakukan di Jepang.

Jarak kekuasaan yang besar, dimanifestasikan dalam tingkat penghormatan dan kepatuhan yang tinggi kepada orang yang lebih tua dan mereka yang memegang kekuasaan, adalah karakteristik budaya bersama lainnya di India. Penerimaan sistem kasta yang kaku yang menempatkan orang dalam hierarki kekuasaan dan hak istimewa yang curam adalah manifestasi lain dari jarak kekuasaan yang besar. Orang-orang India tidak begitu sadar kelas seperti halnya sadar akan kasta dan sub-kasta mereka. Masyarakat masih dikelompokkan berdasarkan keanggotaan kasta daripada kelas seperti yang dikenal dalam masyarakat industri Barat. Tidak seperti kelas sosial, di mana orang dapat naik karena perkawinan atau dengan memperoleh kekayaan dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, sistem kasta kaku karena individu dilahirkan dalam kasta orang tua mereka dan mati sebagai anggota kasta itu, tidak peduli kualifikasi pendidikan apa pun, status profesional, kekayaan, atau apa pun yang mungkin mereka capai dalam hidup.

Organisasi juga cenderung hierarkis dengan proses pengambilan keputusan terpusat dan sedikit atau tidak ada otoritas yang didelegasikan ke peringkat yang lebih rendah. Gaya manajemen cenderung otoriter atau paternalistik dengan perbedaan yang jelas antara karyawan kerah putih dan kerah biru dalam hal kekuasaan, upah, kondisi kerja, dan hak istimewa lainnya.

Namun, otoritas orang yang berada dalam posisi berkuasa, baik dalam masyarakat luas atau di dalam perusahaan, tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Rezim politik negara itu, meskipun tidak se-egaliter negara-negara demokrasi terkemuka lainnya, adalah satu dari sedikit sistem demokrasi di Asia Tengah. Pers tertulis India menikmati kebebasan berekspresi tingkat tinggi dan tidak ragu untuk mengkritik dan menantang pejabat pemerintah dan politisi terlepas dari kekuatan atau popularitas mereka.

Di tempat kerja, serikat pekerja mewakili kekuatan penyeimbang untuk otoritas manajemen. Tidak ada serikat pekerja di India. Serikat pekerja adalah organisasi berbasis tanaman atau nasional yang dijalankan secara lokal di setiap negara bagian dan memfokuskan kegiatan mereka pada kepentingan anggota langsung mereka di tingkat pabrik atau industri lokal. Ada ketentuan untuk membentuk komite kerja di pabrik dan partisipasi pekerja dalam pengambilan

keputusan di tingkat shopfloor dan pabrik. Namun, komite-komite ini, dan memang bentuk partisipasi pekerja lainnya, belum berhasil. Ada berbagai tindakan Parlemen yang mengamankan upah minimum, peraturan untuk pembayaran upah, kondisi kerja, upah yang setara untuk pria dan wanita dan beberapa skema yang memberikan keamanan kepada para pekerja terhadap kemungkinan-kemungkinan, seperti kecelakaan industri. Secara umum, undang-undang hubungan industrial adalah pro-pekerja dan bertujuan melindungi pekerjaan dan kesejahteraan umum mereka. Sebagai contoh, sampai saat ini peraturannya sedemikian rupa sehingga hampir tidak mungkin bagi manajemen untuk memecat seorang pekerja atau mengurangi upahnya bahkan jika dia telah secara serius melanggar ketentuan kontrak mereka (Tayeb, 1988). Namun, sejak awal 1990-an, seiring dengan pembukaan ekonomi India secara bertahap dan menghilangkan beberapa hambatan untuk investasi asing, pasar tenaga kerja juga sampai batas tertentu telah dideregulasi. Tetapi karena berbagai alasan politik, kemajuan sangat lambat (lihat juga survei tentang India dalam *The Economist*, 21 Februari 2004). Perlu juga dicatat bahwa berbeda dengan Jepang, sistem hubungan industrial India rentan terhadap konflik, dan ketidakpercayaan dan permusuhan merusak hubungan antara karyawan dan manajemen dari waktu ke waktu.

Catatan India tentang produktivitas karyawan, terutama di tingkat shopfloor, jauh lebih buruk daripada negara berkembang Asia lainnya, terutama karena tingkat buta huruf yang lebih tinggi dan keterampilan teknis yang lebih rendah di tingkat shopfloor. India memiliki banyak universitas yang unggul, dan salah satu kelompok terbesar tenaga kerja yang terlatih secara teknis di dunia. Namun, di bagian bawah sistem, India kurang berhasil; para pekerja manualnya termasuk di antara tenaga kerja yang paling tidak terlatih dan tidak terampil di kawasan ini, terlepas dari akal dan kerja keras yang oleh banyak peneliti dikaitkan dengan orang India pada umumnya (Tayeb, 1996).

Orang-orang India, pada umumnya, banyak akal dan pekerja keras, memiliki rasa tanggung jawab yang tajam, hemat dan wirausaha, dan ambisius dan materialistis. Namun, penelitian menunjukkan bahwa, tidak seperti rekan Inggris dan Amerika yang ingin bekerja sendiri, mereka lebih suka bekerja di bawah pengawasan dan meminta persetujuan manajer mereka sebelum membuat keputusan besar. Ini mungkin merupakan cerminan dari rasa hormat mereka dan penghormatan terhadap otoritas daripada ketidakmampuan untuk menerima tanggung jawab sebagai individu.

11.7 HRM di Cina

Cina adalah salah satu peradaban tertua di dunia dan, dengan lebih dari 1,3 miliar orang, negara terbesar dalam hal populasi. Negara ini telah berada di bawah kekuasaan Partai Komunis sejak 1921 dan telah mengalami setidaknya dua perubahan budaya dan ekonomi utama antara waktu itu dan saat ini. Setelah Perang Dunia II, partai di bawah Mao Zedong membentuk kediktatoran yang, sambil memastikan kedaulatan China, memberlakukan kontrol ketat atas kehidupan dan keamanan sehari-hari. Mulai tahun 1978, penggantinya Deng Xiaoping secara

bertahap memperkenalkan reformasi yang berorientasi pasar dan pengambilan keputusan ekonomi yang terdesentralisasi (lihat juga tiga survei tentang China di *The Economist*, 8 April 2000; 13 Juni 2002; 20 Maret 2004). Kendati demikian, kontrol politik tetap ketat bahkan ketika kontrol ekonomi terus dilonggarkan.

Seperti yang diharapkan dari ukuran besar negara mereka, orang Cina adalah negara yang sangat beragam dengan berbagai kelompok etnis, bahasa, agama, dan budaya daerah. Seperti dalam kasus India yang dibahas di atas, ada beberapa benang merah budaya yang sama yang mengalami banyak nilai dan sikap yang dipegang orang: sejarah kekaisaran yang panjang dan warisan tradisional, rezim politik komunis sejak tahun 1920-an, dominasi 'Han' kelompok etnis, dan pengaruh luar biasa dari filsafat Konfusianisme, hal ini terlihat pada jejak budaya nasional dan, pada tingkat mikro, pada hubungan karyawan-manajemen dan HRM dalam organisasi.

Budaya Tiongkok telah dibentuk, antara lain oleh Konfusianisme, sebuah doktrin filosofis yang didirikan oleh Konfusius (551–479 SM). Di antara nilai-nilai yang didukung oleh Konfusianisme adalah: penanaman moral, pentingnya hubungan interpersonal, orientasi keluarga, penghormatan terhadap usia dan hierarki, kebutuhan akan harmoni, dan konsep wajah.

Salah satu prinsip dasar budaya Cina adalah filosofi yin-yang yang menerima keberadaan simultan dari nilai dan kepercayaan yang berlawanan dalam diri seseorang, dan oleh implikasi dalam budaya. Masuk akal nya filosofi ini, seperti yang ditunjukkan oleh banyak peneliti, juga lahir dari berbagai respons, perilaku dan tindakan individu dan budaya lain di dunia, tergantung pada keadaan dan situasi khusus di mana mereka menemukan diri mereka. Orang Cina, sebagaimana banyak studi lintas-budaya tunjukkan, pendiam, berorientasi jangka panjang, konteks tinggi, kolektivis. Tetapi bukti substansial menunjukkan bahwa orang Cina juga ekspresif, berorientasi jangka pendek, konteks rendah, keadaan individualistis. . . . Orang Cina [misalnya] bisa sangat ekspresif pada acara-acara perayaan dan ketika mereka dimasukkan ke dalam pengaturan kontes. '

Mengikuti filosofi semacam itu, orang dapat berargumen bahwa walaupun Cina kolektivis dan berorientasi pada kelompok, mereka juga kadang-kadang menunjukkan kecenderungan yang sangat individualistis. Selain itu, tidak seperti orang Jepang, organisasi kerja mereka tampaknya tidak menjadi bagian dari kelompok mereka. Memang, kegigihan loyalitas yang dipersonalisasi (yaitu kesetiaan kepada individu tertentu) dalam budaya Cina dapat menghambat pengembangan loyalitas organisasi (Castaldi dan Soerjanto, 1988). Misalnya Yager et al. (1994), dalam studi mereka tentang usaha patungan asing di Cina, menemukan bahwa manajer Jepang hampir bingung oleh tampilan pekerja Tiongkok tentang kurangnya kebanggaan dan identitas dengan organisasi majikan mereka.

Secara tradisional, jejaring pribadi Cina (*guanxi*) penting, jika tidak esensial, untuk sukses, menggunakan keluarga besar dan hubungan dan koneksi lain yang dikembangkan untuk mendapatkan kerja sama dan menyelesaikan sesuatu. Namun, keberhasilan keterampilan berjejaring Cina dalam membangun efektivitas bisnis kecil, hubungan interpersonal mereka, loyalitas, dan sistem dukungan timbal balik tampaknya tidak dibawa ke organisasi yang lebih besar, termasuk usaha patungan dengan orang asing. Yager et al. menemukan bahwa ini memiliki beberapa implikasi

untuk disiplin. Disiplin industri, sebuah konsep yang menyiratkan tidak hanya bahwa pekerja mengikuti rejimen dalam pekerjaan mereka, tetapi juga kehendak pengawas untuk menerapkan sanksi dalam mengendalikan perilaku pekerja, tidak ada di antara pekerja Cina. Rasa tanggung jawab terhadap organisasi pengusaha, konsistensi dalam kinerja dan tindak lanjutnya juga tampak tidak biasa. Ada kebutuhan luas untuk membangun identitas pada perusahaan.

Kombinasi *guanxi* dan loyalitas pribadi memiliki implikasi menarik lainnya untuk hubungan karyawan-manajemen juga. Sebagai contoh, sangat umum bagi manajer Cina yang meninggalkan perusahaan mereka untuk bergabung dengan yang lain untuk mengundang bawahan mereka untuk mengikuti mereka ke perusahaan baru. Demikian pula, adalah umum bagi karyawan untuk tinggal di perusahaan terutama karena mereka memiliki ikatan pribadi yang kuat dengan atasan mereka (Wong dan Law, 1999).

Struktur ekonomi politik yang direncanakan secara terpusat dari masyarakat juga memiliki implikasi mendalam pada perilaku karyawan di tempat kerja mereka dan pada hubungan mereka dengan penyelia dan manajer mereka. Misalnya, hingga saat ini, hierarki Partai Komunis ada di setiap pabrik atau perusahaan. Setiap manajer pabrik harus hidup dengan bayangannya, bos Partai. Meskipun kontrol partai formal telah dilonggarkan, para pemimpin serikat buruh pabrik berperilaku seperti layaknya seorang pejabat partai di masa lalu dan memiliki kekuatan untuk memveto bahkan keputusan manajemen puncak. Perlu dicatat, bagaimanapun, bahwa China tidak memiliki serikat buruh independen yang benar-benar sebanding dengan yang ada di negara-negara barat atau negara demokrasi lainnya (Li et al., 1999).

Pemerintah daerah memberikan banyak kontrol dan pengaruh terhadap masyarakat dan urusan mereka. Misalnya, orang tidak bebas hidup di mana pun mereka pilih. Mereka harus mendapatkan izin tinggal sebelum dapat tinggal secara resmi di kota selain kota asal mereka. Pemerintah daerah juga memainkan peran penting dalam transfer orang di seluruh perusahaan. Misalnya, biro tenaga kerja lokal dapat menghentikan transfer dari satu organisasi ke organisasi lain jika biro percaya bahwa persyaratan kontrak kerja asli tidak terpenuhi. Juga, jika perusahaan asing yang berlokasi di China ingin merekrut manajer nasional Cina, mereka perlu mendapatkan izin dari pemerintah setempat.

Manajer Cina, terutama yang lebih tua yang hidup melalui Revolusi Kebudayaan, biasanya tidak proaktif atau berani ketika membuat keputusan, dan mereka sering tidak menawarkan pendapat independen tentang keputusan tertentu. Selain itu, manajer enggan untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan berisiko; mereka juga lebih khawatir tentang hubungan politik dalam organisasi daripada yang mereka lakukan tentang tujuan organisasi dan cara mencapainya (Li et al., 1999).

Karyawan sering menghindari masalah sampai mereka tidak mungkin diabaikan. Ketika masalah akhirnya diatasi, solusi didasarkan pada preseden dan biasanya melibatkan referensi ke otoritas. Manajer, pada bagian mereka, cenderung mengandalkan aturan dan prosedur. Kecenderungan untuk menghindari masalah dan kurangnya kreativitas telah dikaitkan dengan berbagai segi budaya Cina,

termasuk praktik sosialisasi tradisional di mana kepatuhan, kontrol impuls dan penerimaan kewajiban sosial didorong, sementara kemerdekaan, ketegasan dan kreativitas tidak. Menurut Weldon dan Vanhonacker, faktor-faktor berikut juga berkontribusi terhadap keadaan ini:

- sistem pendidikan, di mana siswa diajarkan apa yang dipikirkan dan bukan bagaimana cara berpikir
- masyarakat hierarkis, di mana status dan preseden harus dihormati
- pengalaman di perusahaan milik negara, adalah manajer membuat beberapa keputusan dan jarang bertanggung jawab atas hasil
- gejala kehidupan politik di bawah Mao dan kampanye politik yang berkelanjutan.

Namun, sejak 1978 dan pembukaan ekonomi ke dunia luar, banyak hal telah berubah. Weldon dan Vanhonacker, misalnya, mengamati bahwa orang-orang muda di Cina saat ini tidak mengalami masa pemerintahan Mao, mereka tidak bekerja di perusahaan-perusahaan milik negara, dan mereka tumbuh dalam lingkungan ekonomi berorientasi pasar di Cina kontemporer, yang bertentangan dengan ekonomi terencana yang dialami orang tua mereka sebelum reformasi ekonomi. Bukti menunjukkan bahwa praktik sosialisasi telah berubah juga; orang tua sekarang lebih toleran terhadap anak-anak yang tegas dan merasa kurang kuat bahwa seorang anak harus selalu mematuhi aturan dan peraturan yang ketat, dan lebih toleran terhadap anak-anak yang berbicara balik. Bersama-sama, perubahan ini dapat menghasilkan generasi anak muda yang lebih cenderung mengadopsi pendekatan proaktif dan bertanggung jawab untuk bekerja.

Untuk mengakhiri bagian tentang China, terdapat upaya manajer senior perusahaan multinasional besar yang sedang dalam proses mendirikan usaha patungan di Cina. Ini adalah bagaimana dia melihat situasi sehubungan dengan sikap yang terkait dengan pekerjaan karyawan Cina dan produktivitas mereka dalam konteks sistem komunis:

'Lelucon standar yang membuat putaran adalah "Berapa banyak orang Cina yang diperlukan untuk mengganti bola lampu? "Jawabannya adalah empat dalam pengalaman saya. Kami membutuhkan bola lampu ganti di rumah dan kami memiliki empat orang datang untuk mengubahnya, satu untuk naik tangga untuk meletakkannya, satu untuk menyerahkan bola kepadanya, satu untuk memegang tangga dan satu untuk mengawasi, Anda tahu. Jadi, mereka mempekerjakan semua orang tetapi tidak semua orang begitu produktif.'

Tantangan yang dihadapi perusahaan bukanlah mengubah sikap budaya dan nilai-nilai tenaga kerja China mereka, tetapi untuk membantu mereka melepaskan praktik kerja yang tidak produktif, dan menggantinya dengan yang lebih kondusif bagi efisiensi yang lebih besar. Selain itu, tujuan perusahaan adalah merekrut karyawan muda yang pada dasarnya lebih mudah beradaptasi dan yang belum tunduk pada praktik kerja tradisional. Perusahaan kemudian akan melatih karyawan ini untuk bekerja dengan cara yang berbeda. Kepercayaanannya adalah bahwa orang Cina tidak akan memiliki masalah dengan pendekatan ini, karena mereka harus

kompetitif di pasar dunia, sehingga mereka akan tertarik untuk mempelajari cara mitra asing mereka melakukan sesuatu dan mungkin dalam 20 atau 30 tahun mereka akan menjadi melakukannya dengan lebih baik.

Implikasi keanekaragaman nasional untuk perusahaan multinasional

Dari contoh enam negara dan satu wilayah di seluruh dunia menunjukkan tingkat keanekaragaman dan keragaman yang ada di antara berbagai bangsa baik di tingkat nasional dan organisasi. Dari adanya perbedaan dan persamaan budaya dan faktor kontekstual lainnya menjadi pertimbangan manajer dalam memodifikasi dan mengadaptasi strategi, kebijakan, dan praktik SDM mereka sebagai tanggapan terhadap karakteristik nasional berbagai negara dan wilayah tempat mereka melakukan bisnis dan di mana mereka mengatur anak perusahaan. Proses adaptasi dan modifikasi ini juga diperlukan ketika perusahaan negara tunggal dalam negeri memutuskan untuk mengimpor praktik terbaik asing untuk meningkatkan kinerjanya.

BAB 12

TREN DAN TANTANGAN MENDATANG DALAM MSDM INTERNASIONAL

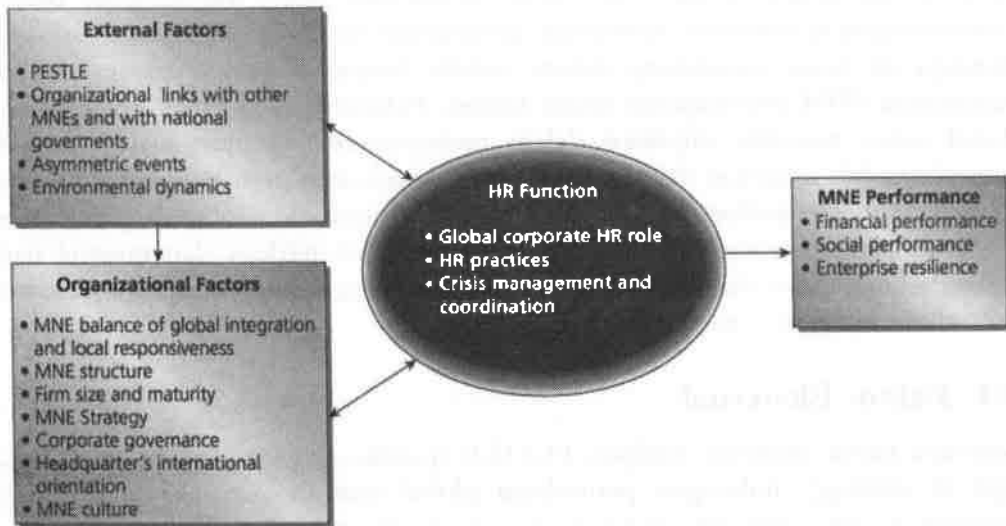
Beberapa isu, yaitu: etika bisnis internasional, mode operasi, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan peran manajemen SDM internasional dalam perkembangan keselamatan, keamanan, penanganan terorisme serta tantangan yang dihadapi di masa mendatang belum terlalu banyak dibahas dalam literatur manajemen SDM internasional secara umum. Pelaksanaan aktivitas SDM secara global tentu memiliki implikasi dalam memutuskan kebijakan dalam proses internalisasi bila dikaitkan dengan isu tersebut. Munculnya pemahaman tentang isu tersebut akan menjadikan fungsi sumber daya manusia menjadi garis pertahanan pertama dalam menangani masalah-masalah yang tak terduga dan muncul dari berbagai lingkungan dan kelompok konstituensi yang membentuk kompleksitas perusahaan multinasional.

12.1 Faktor Eksternal

Beberapa faktor eksternal meliputi PESTLE (politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal & ekologi), hubungan perusahaan global dengan perusahaan lain dan pemerintah yang memiliki andil di negara masing-masing, faktor-faktor yang asimetrik (memiliki kecenderungan atau nilai yang berbeda) serta dinamika lingkungan senantiasa mempengaruhi SDM dalam menerapkan fungsinya. Semisal terkait hubungan antar perusahaan; organisasi bisnis global senantiasa menghadapi tantangan utama: haruskah mereka menerapkan nilai-nilai mereka sendiri di mana pun mereka melakukan bisnis, terlepas dari konteks budaya dan standar praktik lokal? Ataukah mengikuti standar yang dimiliki di masing-masing negara yang sangat mungkin berbeda dari pusat organisasi tersebut. Semisal situasi sebuah multinasional yang telah menugaskan PCN untuk mengelola operasinya di negara tuan rumah di mana praktik suap biasa dilakukan, adanya penggunaan pekerja di bawah usia kerja dan keselamatan tempat kerja tidak memadai oleh standar negara asalnya. Standar siapa yang harus didahulukan? Haruskah organisasi mengikuti standar dari negara induk MNE atau negara tuan rumah?

Ada tiga respons utama untuk pertanyaan ini: 1) Melibatkan relativisme etis; tidak ada hak dan kesalahan universal atau internasional, semuanya tergantung pada nilai-nilai dan kepercayaan budaya tertentu. Untuk relativis etis, "ketika di Roma, orang harus melakukan seperti yang dilakukan orang Roma". 2) Absolutisme etis, respon yang mempercayai bahwa 'ketika di Roma, seseorang harus melakukan apa yang akan dilakukan, terlepas dari apa yang dilakukan orang Romawi'. Pandangan etika ini memberi keunggulan pada nilai-nilai budaya seseorang. Sedangkan

penentang pandangan ini berpendapat bahwa absolutis etis adalah individu yang tidak toleran yang mengacaukan penghormatan terhadap tradisi lokal dengan relativisme etis. Dan 3) universalisme etis; yang memiliki pandangan bahwa walaupun terdapat beberapa perilaku salah di mana pun mereka praktikkan (misal suap pejabat pemerintah), perilaku lain dapat ditoleransi dalam konteks budaya mereka (misal praktik pemberian hadiah rutin). Pemahaman ini meyakini adanya prinsip-prinsip fundamental tentang benar dan salah yang melampaui batas-batas budaya, dan bahwa MNE harus mematuhi prinsip-prinsip fundamental atau nilai-nilai global yang ada.



Gambar 12.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Fungsi SDM

Keberadaan prinsip-prinsip etika universal juga dapat dilihat dalam perjanjian yang ada di antara negara-negara yang menandatangani Deklarasi Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa dan sejumlah perjanjian internasional seperti Pedoman untuk Perusahaan Multinasional. Kebutuhan akan perjanjian internasional dan kode etik perusahaan telah tumbuh sepadan dengan penyebaran bisnis internasional dan *offshoring*, namun seringkali didapat kesulitan dalam penerapan prinsip-prinsip dan nilai-nilai etika ke dalam praktik dalam domain bisnis internasional tanpa ada legalitas yang jelas. Upaya untuk membuat kemajuan terkait hal tersebut lebih berpusat pada regulasi, pengembangan perjanjian internasional dan penggunaan program pendidikan dan pelatihan.

12.2 Perkembangan Global pada Kriminalisasi Penyuapan

Suap dan korupsi tampaknya menjadi isu etika yang paling sering ditemui oleh manajer internasional. Suap melibatkan pembayaran pada oknum tertentu untuk melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan posisi atau kantor mereka untuk mendapatkan keuntungan yang tidak adil. Suap dapat dibedakan dari apa yang disebut 'hadiah' dan 'memfasilitasi' atau '*grease*' yang memiliki maksud memotivasi

personil untuk menyelesaikan tugas yang secara rutin akan mereka lakukan dalam tugas normal mereka. Sementara kebanyakan orang tidak secara terbuka memaafkan suap, banyak yang berpendapat bahwa pendekatan lunak didasarkan pada pandangan bahwa suap diperlukan untuk melakukan bisnis (argumen etis relativis). Namun sekarang secara umum disepakati bahwa suap merusak keadilan, efisiensi dan integritas dalam pelayanan publik; mengurangi kepercayaan publik pada pasar dan program bantuan; menambah biaya produk; dan dapat mempengaruhi keselamatan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat umum.

Karena alasan ini, telah ada gerakan internasional untuk mengkriminalkan praktik penyuapan. Pada tahun 1977 Amerika Serikat memberlakukan Undang-Undang Praktik Korupsi Asing (FCPA) untuk melarang perusahaan-perusahaan yang berpusat di AS dan warga negara AS melakukan pembayaran suap kepada pejabat pemerintah asing. Selain itu, pembayaran kepada oknum melanggar Undang-Undang jika diketahui bahwa oknum tersebut akan menggunakan pembayaran tersebut untuk menyuap pejabat pemerintah. Undang-undang tersebut diamandemen pada tahun 1988 untuk mengizinkan pembayaran 'memfasilitasi' tetapi mengamanatkan ketentuan pencatatan untuk membantu memastikan bahwa pembayaran ilegal tidak disamarkan sebagai biaya hiburan atau bisnis. Undang-undang tersebut mendapat kritik sebagai bentuk etnosentris sementara yang lain melihat undang-undang ini sebagai bukti kepemimpinan moral di pihak Amerika Serikat.

Dengan tidak adanya peraturan internasional yang memadai untuk mengendalikan penyuapan dan korupsi, AS telah melobi negara-negara lain selama bertahun-tahun untuk memberlakukan peraturan pemerintah domestik yang seragam untuk memberlakukan lapangan permainan yang setara. Upaya-upaya juga didukung oleh PBB pada Desember 1996 yang mengadopsi Deklarasi Menentang Korupsi dan Suap dalam Transaksi Komersial Internasional yang mengikat para anggota PBB untuk mengkriminalkan suap dan menolak pemotongan pajak untuk suap. Setahun berikutnya, deklarasi ini disahkan oleh 34 negara kemudian para anggota sepakat untuk membuat undang-undang domestik pada akhir tahun 1998 yang mengkriminalkan penyuapan pejabat publik asing berdasarkan ekstrateritorial. Setiap negara anggota diharuskan untuk menjalani tinjauan sejawat dan untuk memberikan laporan yang meninjau penerapan konvensi yang mensyaratkan sanksi harus sepadan dengan hukuman domestik yang berlaku untuk penyuapan pejabat publik.

Sangat penting bahwa perusahaan yang terlibat dalam bisnis global mengambil langkah aktif untuk mengelola potensi paparan mereka akan korupsi. Konvensi tidak hanya membahas sisi penawaran korupsi di sektor publik, juga diperluas untuk memasukkan suap di sektor swasta serta sisi permintaan suap. Profesional SDM memiliki peran penting dalam melembagakan rencana strategis untuk kepatuhan hukum dan mengembangkan kode perusahaan untuk kepatuhan sukarela. Mereka juga dapat memberikan pelatihan dalam memahami perbedaan antara pembayaran suap yang korup, hadiah, dan pembayaran uang pelicin yang diijinkan dan pengembangan keterampilan negosiasi untuk menangani situasi masalah yang mungkin timbul di wilayah geografis dan industri yang sensitif.

Perdebatan tentang pembayaran kepada pejabat asing kemungkinan akan berlanjut selama bertahun-tahun yang akan datang.

Kelompok lobi non-pemerintah yang berbasis di Berlin, Transparency International (TI) menerbitkan Indeks Persepsi Korupsi tahunan. Indeks ini mengukur persepsi, bukan tingkat korupsi aktual untuk lebih dari 50 negara dan didasarkan pada survei internasional para pelaku bisnis dan jurnalis finansial. Setiap negara mendapat skor dari 10 (sangat bersih) hingga 0 (sangat korup). Tabel 12.1 menunjukkan peringkat negara dari 20 negara paling bersih indeks 2018. Denmark, Selandia Baru, dan Singapura (semua negara maju dengan populasi kecil) adalah negara dengan peringkat paling tinggi dengan peringkat sama dengan peringkat tiga teratas. Negara-negara yang dianggap paling korup adalah Guinea, Irak, Myanmar dan Haiti yang berada di peringkat paling bawah dalam daftar 163 negara. Konsekuensi publik dan keuangan dari skandal penyuaipan dapat menjadi signifikan bagi MNE.

Tabel 12.1. Nilai Transparansi Indeks Persepsi Korupsi Internasional (CPI) 2018

Ranking	Negara	Area/Regional	2018 CPI Score*
1	Denmark	WE/EU	88
2	New Zealand	AP	87
3	Finland	WE/EU	85
4	Singapore	AP	85
5	Sweden	WE/EU	85
6	Switzerland	WE/EU	85
7	Norway	WE/EU	84
8	Netherlands	WE/EU	82
9	Canada	AME	81
10	Luxembourg	WE/EU	81
11	Germany	WE/EU	80
12	United Kingdom	WE/EU	80
13	Australia	AP	77
14	Austria	WE/EU	76
15	Hong Kong	AP	76
16	Iceland	WE/EU	76
17	Belgium	WE/EU	75
18	Estonia	WE/EU	73
19	Ireland	WE/EU	73
20	Japan	AP	73

*CPI – Corruption Perceptions Index merupakan indeks yang mengukur tingkat persepsi publik di sector korupsi di total 180 negara. Skor yang didapatkan dengan skala 10 (sangat bersih) hingga 1 (sangat korup). Sumber: <https://www.transparency.org/cpi2018>

Terdapat kasus pada Desember 2008 bahwa otoritas AS mendenda Siemens senilai US \$ 800 juta dan otoritas Jerman mengeluarkan denda untuk 395 juta Euro atas kegagalan dewan sebelumnya untuk memenuhi tugas pengawasannya. Total biaya dari kasus ini untuk Siemens adalah 2,5 miliar Euro. Tindakan juga diambil terhadap masing-masing manajer Siemens oleh otoritas Jerman pada awal 2010

ketika dua mantan manajer diberi hukuman penjara dan denda besar atas peran mereka dalam skandal korupsi ini. Baru-baru ini, majalah *The Economist* memasuki perdebatan tentang penyuapan internasional dan korupsi, mencatat bahwa 'Perusahaan semakin muak dengan cara Undang-Undang Praktik Korupsi Asing Amerika (FCPA) ditulis (membingungkan) dan diterapkan (dengan penuh semangat). 8 Membandingkan FCPA dengan Undang-Undang Suap Inggris yang disahkan pada tahun 2010 yang mencakup kedua masalah domestik dan kasus-kasus penyuapan internasional, *The Economist* menyatakan bahwa meskipun hukum Inggris tidak membuat penyisihan untuk 'pembayaran fasilitas', ia memperbolehkan 'pertahanan kepatuhan' yang memungkinkan perusahaan untuk menghindari hukuman yang paling berat jika pelakunya adalah pegawai junior dan perusahaan sebaliknya memiliki kebijakan anti-penyuapan yang tegas yang dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan dan dikelola secara efektif.

12.3 Tantangan Terkait Etika untuk Fungsi SDM Perusahaan Multinasional

Manajer yang terlibat dalam kegiatan bisnis internasional menghadapi banyak masalah etika yang sama dengan yang ada dalam bisnis domestik, tetapi masalah tersebut menjadi lebih kompleks karena perbedaan sosial, ekonomi, politik, budaya dan lingkungan hukum di mana MNE beroperasi. Perusahaan-perusahaan yang secara tidak sadar atau secara default membiarkan pertimbangan etis terserah pada masing-masing karyawan tidak hanya berkontribusi pada tekanan operasi di lingkungan asing (dan mungkin berkontribusi pada kinerja yang buruk atau penarikan awal ekspatriat), tetapi juga memungkinkan inkonsistensi internal yang mempengaruhi total global. kinerja.

Ketika MNE memilih penerima tugas internasional, kemampuan mereka untuk mengelola dengan integritas bisa menjadi kriteria yang relevan dengan pekerjaan dan setiap pelatihan pra-keberangkatan atau program orientasi harus mencakup komponen etika yang mencakup diskusi tentang dilema etis yang mungkin ditemui oleh orang asing. Dalam merancang program pelatihan untuk memenuhi tantangan bisnis multinasional, fungsi SDM seharusnya tidak hanya mengangkat masalah relativitas budaya tetapi juga sejauh mana implikasi moral melampaui batas-batas nasional dan budaya. Untuk menghindari godaan untuk memotong 'sudut etika', ekspatriat tidak boleh ditempatkan di bawah tekanan yang tidak masuk akal untuk memberikan hasil keuangan yang baik dan mereka harus diberi umpan balik dan penguatan. Penilaian kinerja, program kompensasi dan perjalanan pulang reguler adalah instrumen penting dalam mengembangkan dan memelihara budaya etis.

Kesulitan yang terlibat ketika perusahaan besar, berstandar tinggi berusaha untuk peka terhadap kebiasaan dan nilai-nilai lokal sementara menjadi lebih internasional, dipersonifikasikan oleh Wal-Mart, pengecer raksasa AS. Strategi berbiaya rendah yang sangat berhasil (dengan standarisasi, skala, dan ruang lingkup ekonomi yang menyertainya) yang menjadi ciri MNE ini telah menjadi magnet bagi keprihatinan, protes dan komentar sosial di seluruh dunia. Masalah yang terkait

dengan pengadaan offshoring (terutama dari China) semakin menghasilkan masalah dalam hal penarikan produk yang dipublikasikan yang menunjukkan masalah multi-faceted yang tidak terbatas pada satu area manajemen fungsional seperti manajemen rantai pasokan. Konsekuensi dari strategi biaya rendah tanpa henti pada upah karyawan dan kontraktor langsung, tunjangan kesehatan, tunjangan kesehatan, kondisi kerja dan pekerjaan keamanan, dan dampak kompetitif dari 'super-store' Wal-Mart pada perusahaan ritel lokal tradisional, infrastruktur pusat kota dan masyarakat kecil telah memprakarsai diskusi di seluruh dunia tentang konsekuensi ekonomi, sosial dan politik dari bisnis global.

Saat ini sedikit yang diketahui tentang peran dan tanggung jawab yang berkembang untuk HRM dalam menyeimbangkan imperatif ekonomi dari pengendalian biaya dan standardisasi global dengan realitas sosial dan kelembagaan dari kewarganegaraan dalam beragam konteks yang beragam - terutama dalam hal pengembangan sumber tenaga kerja, kompensasi dan strategi hubungan karyawan. Namun, tampak jelas bahwa ini kemungkinan akan tetap menjadi masalah dominan dalam bisnis internasional di abad ke dua puluh satu - terutama yang berkaitan dengan masalah kompleks mengevaluasi kinerja keseluruhan anak perusahaan asing dan tim manajemen senior.

Faktor Organisasi:

Struktur, Strategi dan Manajemen SDM Internasional

Kami telah menekankan kebutuhan untuk memperluas cakupan manajemen sdm internasional di luar lingkup operasi anak perusahaan. Meskipun tidak mengecilkan pentingnya, bagi banyak perusahaan multinasional, unit anak perusahaan yang mengelola dan membuat staf hanya satu aspek dari operasi bisnis internasional, meskipun bobot yang diberikan kepada manajemen anak perusahaan akan sangat bervariasi sesuai dengan sifat kegiatan internasional dan ukuran perusahaan internasional. Fakta bahwa pihak eksternal terlibat dalam mode kontrak, usaha patungan, dan aliansi strategis memaksakan kendala manajemen dan SDM yang biasanya tidak hadir dalam operasi yang sepenuhnya dimiliki. Sementara implikasi SDM dari usaha patungan internasional telah menerima perhatian yang cukup besar dalam literatur, masih ada kebutuhan untuk penelitian yang mempertimbangkan implikasi SDM dari mode kontrak di mana perusahaan beroperasi pada jarak yang jauh. Pelatihan, misalnya, sering merupakan bagian penting dari mode kontraktual, memainkan peran kunci dalam transfer teknologi dan sistem, penanaman budaya perusahaan, dan bertindak sebagai proses penyaringan (misalnya, dalam memilih franchisee yang sesuai). Akibatnya, staf mungkin terutama dilibatkan dalam penugasan jangka pendek untuk memberikan pelatihan di lokasi asing, bukan sebagai ekspatriat tradisional.

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Kami telah mengidentifikasi pentingnya LSM dalam Bab 9 ketika membahas pentingnya konteks kelembagaan dalam mempengaruhi strategi dan keputusan MNE. Kami mencatat bahwa globalisasi perdagangan dan bisnis telah memicu

debat yang sengit di negara-negara nasional dengan peristiwa-peristiwa seperti demonstrasi dan protes anti-globalisasi. Kegiatan kelompok-kelompok lingkungan menggambarkan bagaimana organisasi-organisasi ini juga telah menjadi internasionalisasi dan berinteraksi dengan MNEs kunci dalam berbagai industri global. Sebagai contoh, kunjungan ke halaman rumah Green-Peace International menggambarkan berbagai isu dan industri yang menjadi fokus LSM ini dan MNEs utama di berbagai industri global yang ingin dipengaruhi oleh Greenpeace. Baru-baru ini, pentingnya LSM diakui oleh The Global Journal (<http://theglobaljournal.net>) yang merilis daftar perdana 'NGOs Top 100 LSM'. 10 LSM teratas dalam daftar ini berisi beberapa LSM terkenal seperti The Wikimedia Foundation (# 1), Oxfam (# 3) dan Care International (# 7) tetapi juga berisi LSM yang kurang dikenal seperti BRAC (sebelumnya dikenal sebagai Komite Kemajuan Pedesaan Bangladesh) yang sekarang merupakan organisasi global dengan lebih dari 110 juta penerima manfaat. Keragaman kegiatan dan fokus di berbagai industri ini menggambarkan dampak dan pengaruh LSM yang akan terus menjadi penting bagi kegiatan MNEs.

Faktor eksternal: Tantangan di dunia yang tidak pasti: Keselamatan, keamanan dan kontraterorisme

Secara tradisional, banyak manajer sumber daya manusia domestik dan internasional telah bertanggung jawab atas kepatuhan hukum dan masalah pelatihan terkait keselamatan di tempat kerja.¹⁶ Ketika peraturan nasional dan internasional terkait dengan keselamatan kerja diperluas, standar praktik profesional tertentu, mekanisme pelaporan dan peran ditetapkan dalam bidang manajemen risiko perusahaan. Kategori risiko yang terkait dengan protokol bencana alam, rencana kesiapsiagaan bencana dan darurat untuk pabrik dan fasilitas MNE, kebijakan kekerasan tempat kerja, pencurian industri dan proyek sabotase, dan 'pengerasan' fasilitas individu untuk meningkatkan keamanan in-house telah muncul dan semakin banyak literatur profesional dan akademik. Yang kurang jelas adalah peran, harapan, dan portofolio tanggung jawab tertentu yang telah diminta oleh manajer dan direktur manajemen sdm internasional untuk dimasukkan ke dalam tanggung jawab mereka yang ada. Secara intuitif, dalam MNEs yang lebih kecil - yang beroperasi di industri yang kurang sensitif dan pasar yang kurang bergejolak - para generalis manajemen sdm internasional akan diminta untuk memasukkan protokol-protokol ini dengan melakukan outsourcing sistem keamanan teknis dan personel sesuai kebutuhan. Dalam organisasi yang lebih besar, khususnya MNE yang beroperasi di lebih banyak publik dan sensitif, industri dan/atau wilayah yang lebih bergejolak secara sosial dan politik di dunia, diperlukan investasi yang signifikan untuk mengembangkan praktik manajemen risiko yang terintegrasi, terkoordinasi dan terspesialisasi dalam fungsi SDM. Banyak MNE telah mengembangkan sistem dan proses istimewa mereka sendiri sebagai tanggapan terhadap sejarah 'insiden kritis' yang telah dialami perusahaan selama bertahun-tahun atau bahkan keputusan - mis. penculikan seorang eksekutif, bencana alam yang berdampak pada fasilitas

utama, atau bencana pesawat terbang atau pribadi yang menghancurkan kader eksekutif MNE.

Sebagian besar eksekutif di MNE tidak mau membahas protokol, proses, sistem dan struktur yang ada di area sensitif ini. Baru-baru ini kategori risiko yang muncul berkaitan dengan terorisme dunia maya, kelompok teroris politik yang menargetkan perusahaan dan industri tertentu dan risiko yang melekat pada pandemi, seperti SARS, flu burung, dan kontaminan di udara. Sebagai seperangkat kategori penilaian risiko perusahaan, titik awal untuk audit spesifik-MNE, akan mencakup lima bidang berikut:

- Kesiapan darurat dan kesiapsiagaan dalam fasilitas - termasuk kepatuhan terhadap undang-undang dan standar keselamatan lokal (misalnya peraturan keselamatan dan administrasi kesehatan kerja di AS), menciptakan pusat komando dan area triase, protokol untuk evakuasi transportasi dan lokasi sistematis dari karyawan, penghubung dengan pekerja darurat sektor publik, dan hubungan media.
- Keamanan dalam fasilitas - terdiri dari keamanan perimeter, protokol pencarian masuk dan keluar dari fasilitas (inspeksi truk, pengiriman, dll.), protokol pencarian internal (loker, dll.), prosedur ancaman bom, pengendalian risiko kekerasan di fasilitas dan ancaman terhadap manajemen (termasuk pelatihan tentang tanda-tanda peringatan, perlindungan properti dan peralatan dan eksekutif pengamanan), perlindungan dan penerangan di area parkir dan penggunaan kamera di tempat kerja.
- Spionase industri, pencurian, dan sabotase - kegiatan untuk mengamankan komunikasi internal (email, telepon, dll.), perlindungan catatan terbuka, peraturan privasi karyawan, inspeksi fisik yang jelas, dan proses pencarian.
- Cyber-terrorism - perangkat keras, perangkat lunak, dan sistem manusia untuk menangani peretasan, pencurian informasi, sabotase internal, sabotase sistem perangkat lunak dan pengembangan dan pemeliharaan arsitektur sistem cadangan dan berbagai operasi independen untuk sistem informasi.
- Risiko kebakaran dan perjalanan di luar fasilitas - memberikan manajer perjalanan paket udara lima menit portabel, kebijakan perjalanan yang melarang karyawan yang menginap di kamar hotel di atas lantai tujuh (tangga udara paling banyak di truk pemadam kebakaran hanya mencapai lantai enam), kebijakan melarang manajer tingkat atas bepergian dengan maskapai penerbangan/pesawat pribadi yang sama, pelatihan evakuasi hotel jika tim karyawan yang bepergian tinggal di hotel yang sama.

Secara analitis, manajer MSDM internasional mungkin dapat menilai risiko potensial dari ancaman teroris pada tiga tingkat analisis: primer - 'pada tingkat individu dan perusahaan individu; di tingkat mikro - 'wilayah, industri atau tingkat tertentu dalam rantai nilai internasional'; dan pada tingkat makro - 'efek dari serangan teroris terhadap lingkungan global... ekonomi dunia, permintaan konsumen akan barang dan jasa, dan reaksi oleh organisasi supranasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa. Sebagai contoh analisis risiko tingkat mikro, industri

perjalanan/perhotelan sangat sensitif terhadap peristiwa teroris atau bencana alam yang mungkin menghambat perjalanan secara umum, bepergian ke wilayah atau negara tertentu, atau ke tujuan perjalanan tertentu. Dari perspektif individu [perusahaan], akan lebih berguna untuk melihat terorisme di tingkat mikro di mana sumber input, manufaktur, distribusi, dan pengiriman dan logistik cenderung menjadi area yang paling rentan.

Ada sedikit keraguan bahwa terorisme dianggap sebagai ancaman signifikan oleh MNEs. Laporan World Economic Forum Global Risks Landscape 2011 menilai kemungkinan terorisme sebagai 'Sangat mungkin' dan dampak keuangan yang dirasakan sekitar US \$ 200 Miliar. Sebuah studi Delphi pada 2008 oleh Czinkota dan Ronkainen menemukan bahwa lima fungsi bisnis dalam MNEs yang akan memiliki pengaruh paling besar pada bisnis global di masa depan adalah: 1. Logistik; 2. Pemasaran; 3. Sumber Daya Manusia; 4. Keuangan; 5. Komunikasi. Dengan menganalisis secara sistematis para praktisi dapat berkontribusi untuk 'menstabilkan risiko' melalui rekomendasi yang mengeraskan 'proses dalam rantai nilai, merekrut orang-orang dengan kemampuan dan keterampilan yang relevan untuk proses semacam ini. dan melatih karyawan dalam proses dan sistem ini.

Dalam nada yang sama, Gillingham menyajikan analisis risiko dalam hal membagi risiko keamanan ke dalam dimensi lingkungan eksternal (wilayah operasi geografis) dan dimensi perusahaan internal (industri, profil media perusahaan, afiliasi nasional yang terkait dengan MNE). Perusahaan berisiko rendah dalam lingkungan berisiko rendah tidak perlu berinvestasi sebanyak-banyaknya dalam sistem keamanan dan proteksi. Perusahaan berisiko tinggi di lingkungan berisiko rendah harus mengikuti strategi keamanan yang fokus pada pengerasan lokasi individu. Perusahaan berisiko rendah di lingkungan berisiko tinggi dapat mengikuti strategi keamanan yang membubarkan kegiatan di seluruh wilayah dan membangun infrastruktur yang berlebihan, sehingga kegiatan rantai nilai di wilayah berisiko tinggi dapat disediakan oleh unit di luar wilayah. Perusahaan-perusahaan berisiko tinggi di lingkungan berisiko tinggi harus berinvestasi lebih banyak dalam strategi manajemen risiko yang cukup rumit. Masih banyak yang harus dipahami dalam bidang yang berkembang pesat ini, dan harapan, standar, dan praktik eksekutif dan profesional manajemen sdm internasional yang terkait dengan keselamatan dan keamanan sedang berubah. Studi kasus yang mendalam tentang perusahaan-perusahaan yang secara langsung dipengaruhi oleh terorisme juga akan berfungsi untuk memberikan informasi yang mendasar mengenai sifat hubungan antara jenis-jenis terorisme dan efek spesifiknya, dan memfasilitasi pengembangan model dan teori.

12.4 Perkembangan MSDM Internasional

Secara teori perkembangan manajemen SDM internasional dianggap lambat perkembangannya. Hal ini disebabkan masalah metodologi dalam mengkonsepkan baik secara konsep dan penerapannya dibandingkan dengan studi dalam konteks satu negara. Masalah-masalah ini sangat meningkatkan kerumitan dalam melakukan penelitian internasional dan seringkali kesulitan untuk menyelesaikan masalah-

masalah ini dengan ketelitian yang biasanya dibutuhkan dalam studi budaya oleh editor jurnal dan pengulas.

Alasan lainnya atas keterlambatan teori MSDM internasional, karena banyak peneliti manajemen dan SDM khususnya telah menganggap bidang SDM internasional sebagai bidang akademik marjinal. Sikap ini tercermin dalam sejumlah kecil pelatihan di dalam kurikulum sekolah bisnis - situasi yang sekarang berubah, terutama di sekolah bisnis di Eropa dan Asia-Pasifik. Perkembangan positif yang kuat adalah pembentukan jurnal khusus di bidang tersebut (Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia) pada tahun 1990 oleh mendiang Profesor Michael Poole di Universitas Cardiff di Inggris. Jurnal ini memiliki dampak signifikan pada pengembangan penelitian di bidang manajemen sdm internasional. Perkembangan yang lebih baru dan sangat positif adalah keputusan Divisi Sumber Daya Manusia dari Akademi Manajemen untuk menawarkan Penghargaan Riset Ilmiah SDM Internasional. Semakin banyak buku yang berfokus pada SDM di wilayah tertentu seperti Amerika Latin, Central dan Eropa Timur, Timur Tengah, Eropa, Afrika dan wilayah Asia Pasifik juga telah memberikan kontribusi yang berharga bagi literatur manajemen sdm internasional.

Peran yang berkembang dari fungsi manajemen SDM di MNE

Kerumitan fungsi HRM di MNEs telah menyebabkan dilakukannya pemeriksaan ulang yang mendasar terhadap tujuan, aktor, peran dan hubungan antara manajer lini dan staf, spesialis SDM, antara staf SDM anak perusahaan dan spesialis SDM korporat, antara karyawan MNE dan kontraktor outsourcing, dan antara berbagai aktor SDM dalam hierarki MNE (mis. manajer SDM di Dewan Direksi, di tingkat Wakil Presiden atau melapor langsung ke anggota dewan). Mengurai hubungan yang kompleks antara kontinjensi kelembagaan, industri dan sejarah yang dapat berkontribusi pada pola filosofi manajemen sdm internasional, strategi, kebijakan, praktik dan kemampuan MNE, industri atau negara tetap menjadi wilayah yang kaya untuk penelitian di masa depan. Tampaknya sangat mungkin bahwa tantangan bisnis internasional akan berlanjut dan masalah manajemen sdm internasional akan tetap tinggi pada 'daftar masalah' manajer senior MNEs. Survei McKinsey baru-baru ini tentang kekuatan yang membentuk kembali ekonomi global mencatat bahwa sumber karyawan yang berbakat adalah perhatian utama. Ditanya di mana mereka akan menemukan bakat yang mereka butuhkan, responden paling sering menyebutkan bakat merekrut dari pasar negara berkembang untuk bekerja di sana (44 persen), bakat baru yang memasuki pasar tenaga kerja maju (41 persen) dan bakat dari pasar negara maju yang dikerahkan ke pasar negara berkembang (35 persen). Lebih dari semua responden lain, responden Amerika Utara mengandalkan sumber bakat di negara maju.

Rangkuman

Bab ini berupaya menyoroti tantangan yang cenderung berdampak pada pelaksanaan MSDM internasional, sebagai fungsi dan sebagai bidang studi ilmiah yang dihadapi oleh perusahaan ketika mereka menghadapi masalah manajemen

sumber daya manusia yang terkait dengan operasi bisnis internasional. Adapun tren yang teridentifikasi dan tantangan masa depan baik dari sisi manajerial maupun akademik sebagai berikut:

- Etika bisnis internasional,
- Mode operasi bagi anak perusahaan, dan kegiatan MSDM internasional yang diperlukan, seperti pelatihan untuk operasi kontrak dan proyek.
- Masalah kepemilikan yang berkaitan dengan perusahaan milik keluarga, dan organisasi non-pemerintah (LSM) dan tantangan MSDM internasional khusus untuk organisasi-organisasi ini karena mereka tumbuh secara internasional yang relatif masih kurang teridentifikasi, meskipun mereka terus penting dalam bisnis internasional dan kegiatan global.
- Kegiatan penilaian dan perencanaan yang kompleks terkait dengan keselamatan, keamanan dan upaya kontraterorisme.
- Meneliti isu-isu dalam manajemen sdm internasional, dan perkembangan yang berusaha untuk membantu dalam memahami seluk-beluk dan keterkaitan antara fungsi manajemen sdm internasional dan kegiatan manajemen sdm internasional, internasionalisasi perusahaan dan arahan dan tujuan strategis.

Tema yang konsisten di seluruh buku ini adalah cara di mana manajemen sdm internasional membutuhkan perspektif yang lebih luas tentang apa yang terlibat secara internasional, dan pengakuan yang jelas tentang berbagai masalah yang berkaitan dengan semua kategori staf yang beroperasi dalam kapasitas fungsional, tugas, dan manajerial yang berbeda sangat penting.

Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana pendapat Anda tentang deklarasi internasional untuk mengkriminalkan penyuaipan?
2. Identifikasi sejumlah masalah SDM yang biasanya muncul dengan penugasan ekspatriat?
3. Tindakan apa yang dapat diambil MNE untuk mengurangi risiko terkait terorisme? Peran apa yang dapat diambil SDM dalam proses ini?

DAFTAR PUSTAKA

- Briscoe, Dennis R., Schuler, Randall S., and Claus, Lisbeth. 2009. *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN, 3rd Edition.
- Brookfield Global Relocation Services. (eds) Global Relocation Trends Survey 2010.
- Bulke, D. Van Den., Verbeke, A. & Yuan, W. 2009. *Handbook on Small Nations in the Global Economy: The Contribution of Multinational Enterprises to National Economic Success* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009).
- Cieri, H. De & Dowling, Peter. 1999. Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments. *Research and Theory in SHRM: An agenda for the 21st century* (Greenwich, CT: JAI Press, 1999).
- Dowling, Peter J., Festing, Marion & Engle, Allen D. 2013. *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context: sixth Edition*, South-Western Cengage Learning, United Kingdom.
- Forster, N. 1997. The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates: A Reappraisal, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4 (1997), p. 430.
- Hall, Edward. T. & Hall Mildred. R., 1990. *Understanding Cultural Differences. Germans, Frenchs and Americans*. (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1990).
- Harzing and A. Pinnington (eds) *International Human Resource Management*, 3rd Ed. (London: Sage, 2011), pp. 227–266.
- Hedlund, G. 1994. A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994), pp. 73–90.
- Hofstede G. 1991. *Culture and Organizations – Software of the Mind* (London et al.: McGraw-Hill, 1991).
- House, RJ., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta V. (eds). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2004).
- <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/index.app>.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. 2006. A Quarter of Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework? *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 3 (2006), pp. 285–320.

- Lawler, J., Chen, S., Wu, P., Bae, J. & Bai, B. 2011. High-performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model. *Journal of International Business Studies*. Vol 42, No. 2 (2011), pp. 202–20.
- Laurent, A. 1986. The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, Vol. 25 (1986), pp. 91–102.
- Harzing, AW. 2000. An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1 (2000), pp. 101–120.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).
- Porter, Michael. 1986. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, Vol. 28, No. 2 (1986), pp. 9–40.
- Scullion, H. and Starkey, K. 2000. In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6 (2000), pp. 1061–81.
- Snell, Scott A and Morris, Shad S. 2013. *Managing Human Resources*. South-Western, Cengage Learning, eighteenth (18th) Edition.
- Takeuchi, R., J. Shay, P. and Li, J. 2008. When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1 (2008),
- Tayeb, H. Monir. 2005. *International Human Resources Management: A Multinational Company Perspective*. Oxford University Press Inc, New York.
- Tung, R. 1993. Managing Cross-national and Intra-national Diversity, *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 4 (1993), pp. 461–77.
- World Investment Report 2016*. United Nations Conference on Trade and Development, United Nations Publication. ISBN 978-92-1-112902-1. eISBN 978-92-1-058162-2. Copyright UN, 2016.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL:

Menggapai Harapan Globalisasi

Pengelolaan sumber daya manusia lintas negara memiliki tantangan tersendiri. Mulai dari memahami budaya, Bahasa baik dari masing-masing negara maupun dari masing-masing organisasi; seperti struktur dan konteks organisasi. Beberapa fungsi manajemen SDM pun mengalami dinamika dan cakupan yang lebih luas lagi; mulai dari proses rekrutmen, penempatan, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi hingga tren hubungan industrial di level internasional. Sebagai upaya menambah wawasan manajemen SDM internasional dalam buku ini juga mencoba mengantarkan tren pengelolaan SDM di beberapa negara besar serta pengenalan tren dan tantangan yang berpotensi terjadi di masa-masa mendatang.



Andriyastuti Suratman - lahir di Sukoharjo, 20 Juni 1986, aktif sebagai pengajar di jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia sejak 2012. Dia menyelesaikan program sarjana di jurusan manajemen di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) pada 2008, kemudian melanjutkan studinya di Magister Manajemen di universitas yang sama dari 2009-2011. Mata kuliah yang telah diajarkan yaitu MSDM Internasional, Perencanaan SDM, Perilaku Organisasi, T&D, Lab ERP, Business Process in Human Capital Management. Menjadi mahasiswa berprestasi di tingkat universitas di UNS tahun 2006 dan best lecture untuk International Program Fakultas Ekonomi UII di dua periode berturut-turut (semester genap dan ganjil tahun ajaran 2015/2016). Dalam beberapa penelitiannya dan aktivitasnya menjadi konsultan sangat intens tentang pengelolaan sumber daya manusia beserta berbagai fungsinya seperti perencanaan SDM dan pelatihan di usaha kecil menengah. Sebelumnya pernah mendapatkan amanah sebagai direktur Enterprise Learning Planning Learning Center (ERPLC) dari 2015-2018, juga aktif sebagai instruktur di pesantrenisasi (ONDI & Pra KKN) di Direktorat Pendidikan dan Pengembangan Agama Islam (DPPAI) dari 2013 hingga sekarang dan menjadi satgas penjaminan mutu di BPM UII (2019- 2022). Dia telah menerima beberapa kali hibah dari pusat manajemen penelitian dan pengembangan (PPM) FBE dan DPPM UII. Dia juga menjadi kontributor penulis dalam Kasus-kasus Ekonomi dan Bisnis Syariah baik di seri 1 & 2 P3EI FBE UII.



Fereshti Nurdiana Dihan - lahir di Situbondo, 21 April 1974, lulusan S1 Manajemen di Universitas Islam Indonesia (1997) dan melanjutkan studi S2 di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (lulus 2011). Penulis saat ini aktif sebagai staf pengajar di jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.



Majang Palupi - lahir 18 April 1972, telah menempuh pendidikan Diploma Marketing di Universitas Gajah Mada (lulus 1994); lanjut di Western Michigan University, USA (lulus 1997), The University of Tennessee, USA (lulus 1998) dan di tahun 2019 telah menyelesaikan pendidikan doktornya di Universitas Islam Indonesia. Penulis saat ini aktif sebagai staf pengajar di jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Selain itu juga sangat aktif di beberapa penelitian dan konferensi baik di tingkat nasional maupun internasional. Banyak prestasi yang diraih; di antaranya 1st Best Paper in Human Resource Management and Organization Category, 1st National Conference on Applied Business, 2017. Penulis juga aktif sebagai independent consultant sejak 2008 hingga sekarang.

ISBN 978-602-6617-42-2



Penerbit EKONISIA
Kampus Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia