

Edisi 2

# Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Internasional

Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP



# **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Internasional**

**Edisi 2**

**Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP**



Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Internasional, Edisi 2

Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP



Edisi Asli  
Hak Cipta © 2024 : Penulis  
Diterbitkan : **Penerbit Mitra Wacana Media**  
Telp. : (021) 824-31931  
Faks. : (021) 824-31931  
Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>  
E-mail : [mitrawacanamedia@gmail.com](mailto:mitrawacanamedia@gmail.com)  
Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14  
Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

#### UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

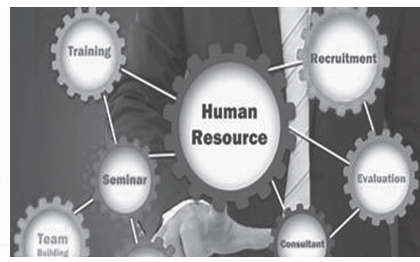
Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Internasional

Edisi Kedua  
—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2024  
1 jil., 17 x 24 cm, 204 hal.  
Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

ISBN: 978-602-318-562-7

1. Manajemen 2. Manajemen Sumber Daya Internasional  
I. Judul II. Justine Tanuwijaya



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan perlindunganNya, sehingga buku edisi revisi ini dapat selesai. Perkembangan yang sangat pesat di jaman sekarang dengan dinamika yang tinggi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi internasional. Ilmu ini sangat perlu dipahami oleh para usahawan dan mahasiswa karena merupakan salah satu pendekatan dalam meningkatkan daya saing perusahaan atau organisasi dalam menghadapi era globalisasi, di mana persaingan makin kompetitif. Dunia kerja berubah dengan cepat dan menyebabkan bidang manajemen mengalami sebuah revolusi.

Masih relatif terbatasnya buku MSDM Internasional yang berbahasa Indonesia di pasaran menjadi pendorong utama bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini. Dengan tujuan memudahkan para mahasiswa untuk memahami materi-materi MSDM Internasional, penyusunan buku ini terutama berasal dari buku *International Human Resource Management: Managing People in Multinational Context* karangan Peter J. Dowling dan Denice E. Welch serta buku *International Human Resource Management* karangan Dennis R. Briscoe, selain kepustakaan lainnya. Penulis berharap dengan terbitnya edisi revisi buku ini akan sangat dapat membantu semua pihak yang ingin mengetahui MSDM Internasional secara lebih mendalam.

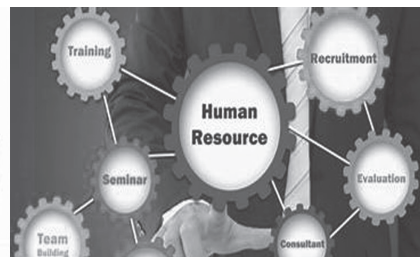
Buku ini memaparkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi internasional, yang mau tidak mau menjadi suatu tuntutan kebutuhan yang harus dimengerti oleh para manajer SDM yang berkiprah dalam dunia internasional. Tulisan dalam buku ini disajikan dalam dua bagian yaitu Konteks Perusahaan Multinasional serta Mengelola dan Mendukung Penugasan-penugasan Internasional. Buku ini membahas topik-topik Pengenalan MSDM Internasional, Perkembangan Bisnis Internasional dan MSDM Internasional Strategik, MSDM Internasional: Menopang Operasi-operasi Bisnis Internasional, Merekrut dan Menyeleksi Karyawan untuk Penugasan-penugasan Internasional, Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi, Masuknya Kembali Ekspatriat (Re-entry) dan Isu-isu Karir. Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh, pembaca diharapkan untuk juga membaca topik-topik lainnya dalam buku penulis yang berjudul

Isu-isu SDM Global, di mana buku tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan buku ini.

Pada kesempatan ini, penulis sangat berterima kasih kepada salah satu alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Trisni Marini (Rini) atas segala bantuannya dalam membuat gambar-gambar yang terdapat dalam buku ini. Kepada almarhum suami dan anak-anak tercinta, terima kasih atas segala pengertian, dorongan dan doa kalian yang tulus. Semua yang kalian berikan sangat berarti dalam hidup penulis. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM, CIRR, CMA, CPM (Asia) sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti yang selalu mendorong pengembangan akademik dan karya para dosen di bawah pimpinannya.

Penulis berharap agar penulisan buku ini menjadi lebih baik di masa mendatang.. Untuk itu dengan senang hati penulis berharap para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang positif untuk penyempurnaan buku ini.

Jakarta, Januari 2024  
Justine Tanuwijaya



# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Gambar dan Tabel .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAGIAN I Konteks Perusahaan Multinasional.....</b>	<b>1</b>
<b>Bab 1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional .....</b>	<b>3</b>
1.1 PENDAHULUAN .....	3
1.2 PENGERTIAN MSDM INTERNASIONAL .....	5
1.3. PERBEDAAN ANTARA MSDM DOMESTIK DAN MSDM INTERNASIONAL...	8
1.3.1 <i>Aktivitas SDM yang Lebih Banyak .....</i>	9
1.3.2 <i>Kebutuhan Perspektif yang Lebih Luas .....</i>	10
1.3.3 <i>Keterlibatan yang Lebih Banyak dalam Kehidupan Pribadi Karyawan .....</i>	10
1.3.4 <i>Perubahan-perubahan dalam Penekanan Seperti Campuran Gugus Kerja antara Ekspatriat dan Karyawan Lokal.....</i>	11
1.3.5 <i>Pengungkapan Resiko.....</i>	12
1.3.6 <i>Pengaruh-pengaruh Eksternal yang Lebih Luas.....</i>	12
1.4. VARIABEL-VARIABEL YANG MEMODERASI PERBEDAAN-PERBEDAAN ANTARA MSDM DOMESTIK DAN MSDM INTERNASIONAL.....	13
1.4.1 <i>Lingkungan Kebudayaan .....</i>	14
1.4.2 <i>Tipe Industri.....</i>	16
1.4.3 <i>Keyakinan Perusahaan Multinasional Terhadap Pasar Domestik Negara Asalnya .....</i>	17
1.5. MASALAH-MASALAH MSDM BAGI PERUSAHAAN MULTINASIONAL/ PERUSAHAAN GLOBAL .....	17
1.5.1 <i>Hambatan-hambatan Kebudayaan .....</i>	18
1.5.2 <i>Proses-proses Manajemen .....</i>	19
1.5.3 <i>Masalah-masalah Organisasional.....</i>	20
1.6. KONTEKS MSDM INTERNASIONAL .....	21
1.6.1 <i>Dorongan-dorongan untuk Perubahan .....</i>	22
1.6.2 <i>Dampak-dampak Manajemen Multinasional.....</i>	24
1.7. PERAN GLOBAL PROFESIONAL SDM INTERNASIONAL.....	26
1.8. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	27

<b>Bab 2</b>	<b>Perkembangan Bisnis dan MSDM Internasional Strategik.....</b>	<b>29</b>
2.1.	EVOLUSI PERUSAHAAN MULTINASIONAL .....	29
2.2.	TAHAPAN MENUJU PASAR GLOBAL.....	32
2.2.1.	<i>Tahap 1: Ekspor .....</i>	34
2.2.2.	<i>Tahap 2: Cabang Penjualan .....</i>	35
2.2.3.	<i>Tahap 3: Divisi Internasional.....</i>	37
2.2.4.	<i>Tahap 4: Perusahaan Multinasional .....</i>	39
2.2.5.	<i>Tahap 5: Globalisasi.....</i>	40
2.2.6.	<i>Tahap 6: Aliansi, Persekutuan, dan Konsorsium .....</i>	41
2.3.	Bagan Organisasi .....	43
2.3.1.	<i>Divisi Produk/Area Global.....</i>	44
2.3.2.	<i>Matriks .....</i>	47
2.3.3.	<i>Struktur Campuran (Mixed Structure) .....</i>	49
2.3.4.	<i>Heterarchy .....</i>	50
2.3.5.	<i>Transnasional .....</i>	51
2.4.	FUNGSI SDM DALAM BENTUK-BENTUK STRUKTURAL.....	52
2.5.	MEKANISME-MEKANISME PENGENDALIAN.....	54
2.5.1.	<i>Pengendalian melalui Hubungan Pribadi .....</i>	55
2.5.2.	<i>Pengendalian melalui Budaya Korporasi.....</i>	56
2.6.	MODE ATAU CARA OPERASI.....	56
2.6.1.	<i>Usaha Patungan Internasional dan Aliansi.....</i>	58
2.6.2.	<i>Merger dan Akuisisi.....</i>	60
2.7.	STRATEGI MSDM INTERNASIONAL.....	60
2.8.	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	63
<b>Bab 3</b>	<b>Operasi-operasi Bisnis Internasional .....</b>	<b>65</b>
3.1.	PENDAHULUAN .....	65
3.2.	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM LINGKUNGAN GLOBAL	67
3.3.	PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM PENYUSUNAN STAF (STAFFING) .....	68
3.3.1.	<i>Ethnosentrik.....</i>	68
3.3.2.	<i>Polisentrik.....</i>	69
3.3.3.	<i>Geosentrik .....</i>	70
3.3.4.	<i>Regiosentrik.....</i>	72
3.4.	FILOSOFI DALAM PENYUSUNAN STAF.....	73
3.5.	MEMPEKERJAKAN HCN DAN TCN .....	77
3.6.	MENTRANSFER STAF UNTUK AKTIVITAS- AKTIVITAS BISNIS INTERNASIONAL	80
3.6.1.	<i>Alasan-alasan untuk Penugasan-penugasan Internasional.....</i>	80
3.6.2.	<i>Tipe-tipe Penugasan Internasional.....</i>	81
3.7.	PERAN-PERAN SEORANG EKSPATRIAT .....	83
3.7.1.	<i>Ekspatriat sebagai suatu Agen Pengendalian Langsung .....</i>	83
3.7.2.	<i>Ekspatriat sebagai suatu Agen Sosialisasi .....</i>	84
3.7.3.	<i>Para Ekspatriat sebagai Pembangun Jaringan Kerja.....</i>	84

3.7.4.	<i>Para Ekspatriat sebagai Perentang Batas</i> .....	84
3.7.5.	<i>Para Ekspatriat sebagai Language Nodes</i> .....	85
3.7.2.	<i>Transfer Kompetensi dan Pengetahuan</i> .....	85
3.8.	PERAN NON EKSPATRIAT .....	88
3.9.	PERAN FUNGSI SDM KORPORAT .....	90
3.10	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	92

## **BAGIAN II Mengelola dan Mendukung Penugasan-penugasan Internasional..... 93**

### **Bab 4 Merekrut dan Menyeleksi Karyawan untuk Penugasan-penugasan**

<b>Internasional</b> .....	<b>95</b>	
4.1.	PENDAHULUAN .....	95
4.2.	ISU-ISU DALAM SELEKSI STAF .....	96
4.3.	PROFIL SEORANG EKSPATRIAT .....	98
4.4.	KEGAGALAN EKSPATRIAT.....	98
4.4.1.	<i>Apa yang Dimaksud dengan Kegagalan Ekspatriat?</i> .....	99
4.4.2.	<i>Apa Kejadian atau Gejala Paling Serius yang Dikategorikan Kegagalan Ekspatriat?</i> .....	100
4.4.3.	<i>Apa Biaya-biaya Kegagalan?</i> .....	101
4.5.	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMODERASI KINERJA .....	101
4.5.1.	<i>Ketidakmampuan untuk Menyesuaikan dengan Budaya Asing</i> .....	102
4.5.2.	<i>Proses Penyesuaian</i> .....	103
4.5.3.	<i>Lamanya Penugasan</i> .....	104
4.5.4.	<i>Kesediaan untuk Pindah</i> .....	105
4.5.5.	<i>Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Lingkungan Kerja</i> .....	105
4.5.6.	<i>Hubungan-hubungan Kepegawaian</i> .....	105
4.6.	KRITERIA SELEKSI .....	110
4.6.1.	<i>Kemampuan Teknikal</i> .....	111
4.6.2.	<i>Keserasian dengan Lintas Budaya</i> .....	111
4.6.3.	<i>Persyaratan-persyaratan Keluarga</i> .....	112
4.6.4.	<i>Persyaratan-persyaratan Negara/Kebudayaan</i> .....	112
4.6.5.	<i>Persyaratan-persyaratan Perusahaan Multinasional</i> .....	113
4.6.6.	<i>Bahasa</i> .....	114
4.7.	SELEKSI DAN PERSIAPAN PARA EKSPATRIAT .....	115
4.8.	PENGUNAAN TES-TES SELEKSI.....	118
4.9.	ISU-ISU PELUANG KEPEGAWAIAN YANG SAMA .....	119
4.10.	APAKAH EKSPATRIAT WANITA BERBEDA? .....	119
4.11.	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	120

### **Bab 5 Pelatihan dan Pengembangan ..... 121**

5.1.	PENGANTAR .....	122
5.2.	PERAN PELATIHAN EKSPATRIAT .....	123
5.3.	PELATIHAN PARA EKSPATRIAT .....	124

5.4.	KOMPONEN-KOMPONEN PROGRAM PELATIHAN SEBELUM KEBERANGKATAN YANG EFEKTIF.....	128
5.4.1.	<i>Program-program Pengenalan Budaya</i> .....	128
5.4.2.	<i>Kunjungan-kunjungan Pendahuluan</i> .....	132
5.4.3.	<i>Pelatihan Bahasa</i> .....	132
5.4.4.	<i>Bantuan dalam Mengatasi Persoalan-persoalan Praktis Sehari-hari</i> .....	136
5.5.	PELATIHAN UNTUK PERAN PELATIHAN .....	136
5.6.	PENGADAAN PELATIHAN UNTUK PENUGASAN- PENUGASAN EKSPATRIAT NON TRADISIONAL.....	137
5.7.	EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBELUM KEBERANGKATAN.....	138
5.8.	MENGEMBANGKAN KARYAWAN MELALUI PENUGASAN-PENUGASAN INTERNASIONAL.....	138
5.8.1.	<i>Pengembangan Individu</i> .....	139
5.8.2.	<i>Mengembangkan Tim Internasional</i> .....	141
5.9.	PENGEMBANGAN MANAJEMEN INTERNASIONAL.....	143
5.10.	MELATIH GUGUS KERJA DAN MANAJEMEN LOKAL.....	145
5.11.	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	145

## **Bab 6 Kompensasi..... 147**

6.1.	PENDAHULUAN .....	147
6.2.	TUJUAN-TUJUAN KOMPENSASI INTERNASIONAL .....	150
6.3.	KOMPONEN-KOMPONEN KUNCI DARI SUATU PROGRAM KOMPENSASI INTERNASIONAL.....	151
6.3.1.	<i>Gaji Pokok</i> .....	151
6.3.2.	<i>Imbalan Bekerja di Negara Asing (Foreign Service Inducement/Hardship Premium)</i> .....	151
6.3.3.	<i>Tunjangan-tunjangan (Allowances)</i> .....	152
6.3.4.	<i>Program-program Kesejahteraan (Benefits)</i> .....	154
6.4.	PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMPENSASI INTERNASIONAL .....	155
6.4.1.	<i>Pendekatan Going Rate</i> .....	155
6.4.2.	<i>Pendekatan Balance Sheet</i> .....	156
6.4.3.	<i>Negosiasi</i> .....	161
6.4.4.	<i>Lokalisasi</i> .....	161
6.4.5.	<i>Pembayaran Sekaligus (Lump Sum)</i> .....	161
6.4.6.	<i>Kafeteria</i> .....	162
6.4.7.	<i>Sistem-sistem Regional</i> .....	162
6.5.	PERPAJAKAN .....	163
6.5.1.	<i>Laisses Faire</i> .....	163
6.5.2.	<i>Penyamaan Pajak (Tax Equalization)</i> .....	163
6.5.3.	<i>Perlindungan Pajak (Tax Protection)</i> .....	164
6.5.4.	<i>Kebijaksanaan Khusus (Ad Hoc Policy)</i> .....	164
6.6.	MERANCANG STRATEGI KOMPENSASI UNTUK PERUSAHAAN MULTINASIONAL.....	164
6.6.1.	<i>Membedakan Kompensasi antara PCN dan TCN</i> .....	166

6.7.	TUNJANGAN-TUNJANGAN INTERNASIONAL.....	167
6.8.	KEPEMILIKAN SAHAM DAN RENCANA KEIKUTSERTAAN MODAL.....	169
5.9.	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	170

**Bab 7 Re-entry dan Isu-isu Karier ..... 171**

7.1.	PENDAHULUAN.....	171
7.2.	PROSES REPATRIASI.....	172
7.3.	REAKSI-REAKSI INDIVIDU TERHADAP RE-ENTRY .....	174
	7.3.1. <i>Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Pekerjaan (Job- Related Factors)</i> ..	174
	7.3.2. <i>Faktor-faktor Sosial</i> .....	180
7.4.	RESPON-RESPON PERUSAHAAN MULTINASIONAL .....	181
	7.4.1. <i>Ketersediaan Staf</i> .....	182
	7.4.2. <i>Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)</i> .....	182
	7.4.1. <i>Transfer Pengetahuan</i> .....	183
7.5.	MERANCANG SUATU PROGRAM REPATRIASI.....	184
7.6.	PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI.....	185

**DAFTAR PUSTAKA ..... 187**

**BIOGRAFI PENULIS ..... 191**





# DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

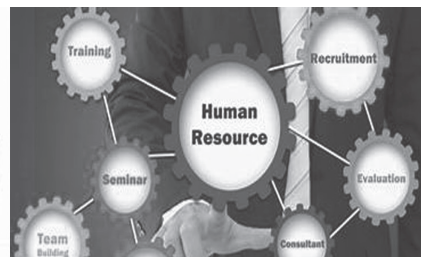
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1	Keterkaitan Ketiga Pendekatan .....	5
Gambar 1.2	Model MSDM Internasional .....	6
Gambar 1.3	Penugasan Internasional Ekspatriat .....	7
Gambar 1.4	Variabel-Variabel yang Memoderasi Perbedaan antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional .....	14
Gambar 1.5	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Global .....	22
Gambar 2-1	Permintaan-permintaan Manajemen dalam Pertumbuhan Internasional.....	30
Gambar 2.2	Evolusi Perusahaan Multinasional.....	32
Gambar 2-3	Tahapan-tahapan Internasionalisasi .....	33
Gambar 2.4	Departemen Ekspor .....	35
Gambar 2.5	Cabang Penjualan.....	36
Gambar 2.6	Divisi Internasional.....	38
Gambar 2-7	Divisi Produk Global .....	45
Gambar 2-8	Divisi Area Global .....	46
Gambar 2-9	Struktur Matriks.....	48
Gambar 2-10	Organisasi Jaringan Kerja .....	50
Gambar 2-11	Perubahan-perubahan Struktural Perusahaan-perusahaan Amerika, Eropa, dan Jepang .	53
Gambar 2-12	Mekanisme-mekanisme Pengendalian .....	55
Gambar 2-13	Kaitan Mode Operasi dan MSDM.....	57
Gambar 2-14	Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.....	62
Gambar 3-1	Persyaratan-persyaratan Staffing Geosentrik.....	72
Gambar 3-2	Faktor-faktor yang Menentukan (Determinan) Pendekatan-pendekatan dan Aktivitas-aktivitas MSDM Internasional .....	76
Gambar 3-3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penugasan-penugasan Virtual.....	82
Gambar 3-4	Peran-peran Seorang Ekspatriat.....	83
Gambar 4-1	Penugasan-penugasan Internasional: Faktor-faktor yang Memoderasi Kinerja .....	102
Gambar 4-2	Fase-fase Penyesuaian Budaya.....	103
Gambar 4-3	Dinamika Hubungan Kepegawaian.....	106
Gambar 4-4	Dinamika Hubungan Kepegawaian.....	108
Gambar 4-5	Kemungkinan untuk Keluar .....	110
Gambar 4-6	Pengalaman Ekspatriat yang Berhasil.....	115

Gambar	4-7	Para Manajer Mempersepsikan Hambatan-hambatan Lebih Besar terhadap Para Wanita dalam Manajemen Internasional vs Manajemen Domestik .....	120
Gambar	5-1	Pelatihan dan Pengembangan Internasional.....	123
Gambar	5-2	Sebuah Model untuk Pengembangan Manajemen Perusahaan Multinasional .....	125
Gambar	5-3	Model Pelatihan Budaya Silang Mendenhall, Dunbar, dan Oddou .....	130
Gambar	5-4	Pelatihan Pengenalan Budaya dan Kinerja Penugasan.....	131
Gambar	5-5	Dampak Kekuatan Bahasa .....	135
Gambar	5-6	Titik-titik Keputusan Karir Ekspatriat .....	141
Gambar	5-7	Mengembangkan Tim Internasional Melalui Penugasan-Penugasan Internasional..	142
Gambar	6-1	Pendekatan Balance Sheet Kompensasi Internasional.....	159
Gambar	7-1	Ekspatriasi Meliputi Repatriasi.....	172
Gambar	7-2	Proses Repatriasi.....	174
Gambar	7-3	Peran Repatriat .....	177
Gambar	7-4	Tantangan Penyesuaian Kembali.....	178

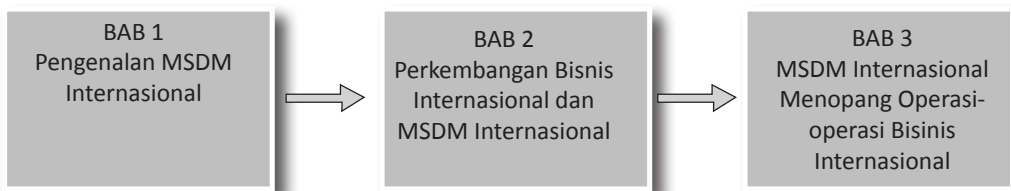
## DAFTAR TABEL

Tabel	1-1	Hambatan-hambatan Kebudayaan yang Memiliki Dampak terhadap Praktik-praktik Manajemen.....	18
Tabel	1-2	Praktik-praktik Manajemen yang Dipengaruhi oleh Hambatan-hambatan Kebudayaan.....	20
Tabel	3-1	Sumber-sumber Karyawan untuk Perusahaan Multinasional .....	66
Tabel	3-2	Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Penggunaan PCN, TCN, dan HCN.....	74
Tabel	3-3	Berbagai Peran SDM Korporat.....	92
Tabel	4-1	Kegagalan Ekspatriat .....	99
Tabel	4-3	Profil Manajer Ekspatriat Abad ke 21 .....	117
Tabel	5-1	Melatih Karyawan yang Ditugaskan Internasional .....	126
Tabel	6-1	Pendekatan Going Rate.....	156
Tabel	6-2	Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Pendekatan Going Rate.....	156
Tabel	6-3	Pendekatan Balance Sheet.....	157
Tabel	6-4	Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Pendekatan Balance Sheet...	158
Tabel	7-1	Topik-topik yang Diliput oleh Suatu Program Repatriasi .....	184



## BAGIAN 1

# KONTEKS PERUSAHAAN MULTINASIONAL



Bagian I terdiri dari tiga bab yang membahas konteks perusahaan multinasional dimana aktivitas-aktivitas dan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional terjadi.

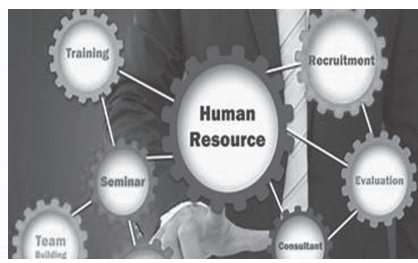
Bab 1 memperkenalkan skope buku dan menguraikan perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dan internasional serta variabel-variabel yang memoderasi perbedaan-perbedaan ini. Kita kemudian melihat konteks MSDM Internasional— menunjukkan bagaimana trend-trend dan tantangan-tantangan di lingkungan kerja global mendesak perubahan-perubahan operasi perusahaan-perusahaan multinasional yang memiliki konsekuensi-konsekuensi untuk MSDM pada konteks perusahaan multinasional.

Bab 2 membahas secara rinci tanggapan-tanggapan atau respon-respon organisasi dan manajerial terhadap pertumbuhan perusahaan secara internasional. Kita menemukan perusahaan internasional mengikuti jalur-jalur tertentu untuk menjadi perusahaan multinasional dan membahas tanggapan-tanggapan struktural, pengendalian, dan mekanisme-mekanisme koordinasi dan cara operasi yang digunakan dalam berbagai pasar internasional. Implikasi-implikasi MSDM Internasional adalah hal yang penting.

Bab 3 memberikan bagian kontekstual akhir. Kita membahas pendekatan-pendekatan untuk penyusunan staf operasi-operasi internasional, alasan-alasan dan tipe-tipe penugasan internasional serta peran-peran yang dimainkan oleh para ekspatriat. Pengaruh pertumbuhan secara internasional terhadap fungsi SDM korporat juga dibahas dalam bab ini.

Ketiga bab yang saling berkaitan ini memberikan suatu dasar pemahaman yang bermanfaat untuk fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional guna mendukung operasi-operasi bisnis internasional.





## BAB 1

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) INTERNASIONAL

Tujuan-tujuan pembelajaran:

- ❖ Mengetahui pengertian dan istilah-istilah kunci dalam MSDM Internasional
- ❖ Mengetahui perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dengan MSDM Internasional
- ❖ Mendiskusikan trend-trend dan tantangan-tantangan di lingkungan kerja global, mengetahui di mana fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional dilaksanakan

## 1.1 PENDAHULUAN

Perilaku bisnis meningkat secara global. Pasar untuk sebagian besar barang dan jasa saat ini bersifat global. Sumber-sumber daya (bahan mentah, modal, orang, dan jasa seperti asuransi, sistem komunikasi, informasi) mengalir relatif bebas melewati batas-batas nasional. Ribuan perusahaan Amerika beroperasi di negara lain dan ribuan perusahaan asing beroperasi di Amerika Serikat. Diperkirakan sedikitnya 2 juta warga negara Amerika bekerja di perusahaan-perusahaan Amerika yang beroperasi di negara lain (sering kali dengan keluarga mereka). Sebaliknya, jutaan karyawan dan keluarganya dari negara lain tinggal di Amerika Serikat dan bekerja untuk perusahaan-perusahaan yang berasal dari negara asalnya. Jutaan orang tinggal di negara asing, bekerja untuk perusahaan di negara tersebut. Realitas saat ini yang dapat kita jumpai adalah setiap jenis usaha atau perusahaan dapat melakukan bisnis internasional.

Berikut adalah daftar perusahaan-perusahaan multinasional Amerika yang representatif, yang dapat menunjukkan diversitas atau keragaman perusahaan yang menjalankan bisnis di negara lain. Bisnis berkisar dari yang kita kenal IBM dan Coca Cola sampai pada Century 21 (kantor *real estate*), Manpower (kantor yang mengelola suplai tenaga kerja temporer), dan Amway (pemasaran multilevel untuk produk-produk rumah tangga).

IBM Procter & Gamble American Express Merck Century 21 (real estate) Nike (sepatu, pakaian) CNN (TV) Midas Mufflers (pertokoan) Disneyland Manpower (tenaga kerja bantuan temporer) United Airlines	Ford Motor Co. Dow Chemical Mc Donald's Fluor Universal Studios (perusahaan perfilman) Nabisco Mattel Toys Haagen Daaz (es krim) The Wall Street Journal AIG (asuransi) Monroe (sparepart mobil)	Citicorp AMOCO Holiday Inn Stanley Tools Marlboro (RJ Reynolds) Avis Car Rental Toys "R" Us Levi Strauss Max Factor U.P.S. Amway
---	--	--

Ketika perusahaan-perusahaan multinasional bergabung dan melaksanakan usaha patungan dan aliansi dengan perusahaan-perusahaan di negara-negara lain, akan menjadi problematik untuk mengidentifikasi perusahaan besar, apakah perusahaan itu murni Amerika, Jepang, Inggris, atau Perancis. Honda memproduksi mobil di pabrik Amerika Serikat dan mengekspornya kembali ke Jepang; IBM memproduksi komputer di Perancis; Firestone dimiliki oleh Bridgestone, sebuah perusahaan Jepang; dan RCA dimiliki oleh Thomson, sebuah perusahaan Perancis. Ekonomi dunia menjadi saling berhubungan dan bersifat global.

Peningkatan yang sangat pesat dalam volume dan sifat bisnis internasional telah terjadi untuk beberapa alasan. Alasan-alasan tersebut meliputi:

1. Meningkatnya penekanan atas biaya-biaya (sehingga perusahaan-perusahaan pindah ke tempat di mana tenaga kerja dan sumber-sumber daya lainnya yang termurah);
2. Mencari pasar-pasar baru (untuk pertumbuhan dan dapat bersaing dengan lebih efektif dengan para pesaing global);
3. Kebijakan pemerintah (yang mendorong investasi asing untuk pengembangan lokal atau membuka pasar-pasar seperti telekomunikasi, pemeliharaan kesehatan, dan media massa ketika perusahaan-perusahaan sektor publik diprivatisasi, dan mendorong perusahaan-perusahaan lokal untuk melakukan ekspor guna mengembangkan neraca perdagangan yang lebih baik dan mendapatkan peredaran uang yang lebih tinggi);
4. Pengembangan teknologi (perusahaan-perusahaan multinasional harus bersedia untuk mencari teknologi terbaik, di mana teknologi baru telah memungkinkan bersifat fleksibel, sehingga dapat ditempatkan lebih dekat dengan segmen-segmen pasar baru);
5. Arus informasi dan komunikasi yang mendunia, yang setidaknya sebagian menciptakan pengetahuan global dan permintaan akan produk-produk dan jasa-jasa;
6. Ketergantungan bangsa-bangsa dalam blok-blok perdagangan, seperti *European Community (EC)*, *the Association of South East Asian Nations (ASEAN)*, dan *the North American Free Trade Agreement (NAFTA)*; dan

7. Integrasi budaya-budaya dan nilai-nilai melalui dampak komunikasi global dan penyebaran produk-produk dan jasa-jasa seperti musik, makanan, dan pakaian yang telah menuntun permintaan-permintaan konsumen umum secara mendunia.

## 1.2 PENGERTIAN MSDM INTERNASIONAL

Bidang MSDM Internasional dikarakteristikan oleh tiga pendekatan. Pertama, MSDM Internasional menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*): melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional. Pendekatan kedua dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literatur-literatur MSDM dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem SDM di beberapa negara. Pendekatan ketiga berusaha untuk memberikan fokus pada aspek-aspek MSDM di perusahaan-perusahaan multinasional. Pendekatan-pendekatan ini digambarkan dalam Gambar 1-1.



**Gambar 1-1** Keterkaitan Ketiga Pendekatan

Dalam buku ini kita menggunakan pendekatan ketiga. Tujuan kita adalah untuk memahami dampak-dampak proses internasionalisasi terhadap aktivitas-aktivitas dan kebijaksanaan-kebijaksanaan SDM.

Seperti terlihat pada Gambar 1-1, ada tumpang tindih yang tidak dapat dielakkan di antara ketiga pendekatan tersebut, di mana satu pendekatan berupaya untuk memberikan suatu pandangan akurat tentang realitas global dalam menjalankan operasi di lingkungan bisnis internasional. Jelaslah isu manajemen lintas budaya penting ketika kita membahas aspek-aspek budaya dari operasi asing.

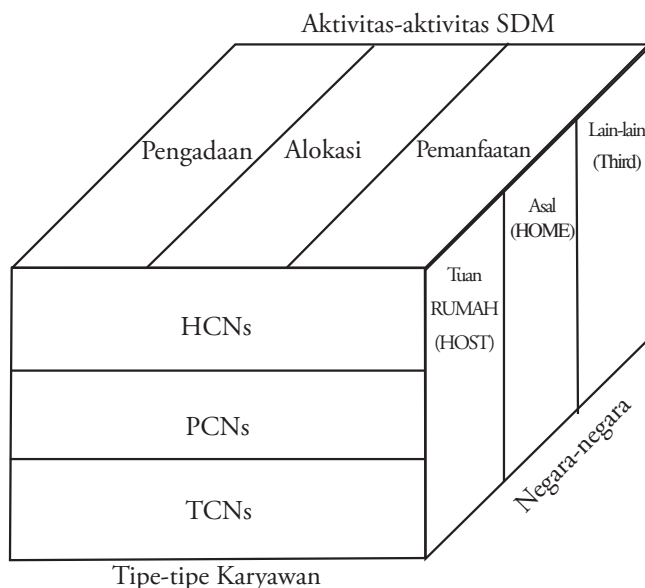
Sebelum kita dapat memberikan definisi MSDM Internasional, sebaiknya pertamakali kita memberikan batasan bidang-bidang umum dari MSDM. Secara khusus, MSDM merujuk pada aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusianya secara efektif. Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi setidaknya sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Penyusunan staf (rekrutmen, seleksi, penempatan)
3. Manajemen kinerja

4. Pelatihan dan pengembangan
5. Kompensasi (balas jasa) dan tunjangan-tunjangan
6. Hubungan industrial

Pertanyaannya adalah aktivitas-aktivitas mana yang berubah ketika MSDM menjadi “*go international*”. Sebuah model (ditunjukkan dalam Gambar 1-2) yang dikembangkan oleh Morgan (1986) sangat membantu. Morgan menggambarkan MSDM Internasional dalam tiga dimensi:

1. Aktivitas-aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi, dan pemanfaatan (ketiga aktivitas luas ini dapat dengan mudah diperluas ke dalam enam aktivitas SDM yang telah disebutkan di atas).
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional:
  - a. Negara tuan rumah (*host country*) di mana sebuah cabang dapat ditempatkan
  - b. negara asal (*home country*) di mana perusahaan itu memiliki kantor pusat, dan
  - c. negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, modal, dan input-input lainnya.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional:
  - a. karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals—HCNs*)
  - b. karyawan negara asal (*parent-country nationals—PCNs*)
  - c. karyawan negara ketiga (*third-country nationals—TCNs*)



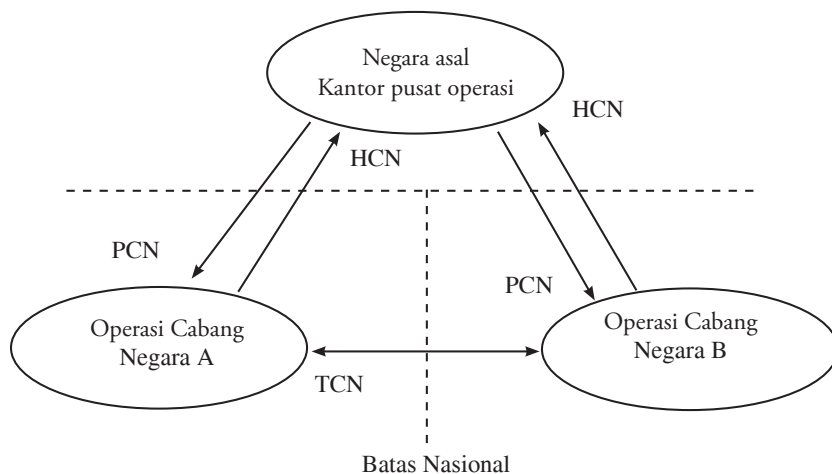
**Gambar 1.2** Model MSDM Internasional

Sumber: Disadur dari P.V Morgan, *International Human Resource Management: Fact or Fiction, Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9 (1986) halaman 44 (diterjemahkan penulis)

Misalkan perusahaan multinasional Amerika, IBM mempekerjakan warga negara Australia di kantor operasi Australia (HCNs), sering mengirim warga negara Amerika (PCNs) ke negara-negara Asia Pasifik untuk penugasan dan mungkin mengirim beberapa orang karyawan berkebangsaan Singapura untuk suatu penugasan ke kantor operasi Jepang (sebagai TCNs). Kebangsaan karyawan adalah faktor utama dalam menetapkan kategori karyawan itu.

Morgan mendefinisikan MSDM Internasional sebagai pengaruh mempengaruhi (*interplay*) di antara tiga dimensi—aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi. Kita dapat melihat bahwa dalam terminologi luas MSDM Internasional melibatkan aktivitas-aktivitas yang sama seperti MSDM domestik, seperti pengadaan tenaga kerja merujuk pada perencanaan SDM dan penyusunan staf. Namun MSDM domestik terlibat hanya dengan para karyawan dalam satu batas nasional.

Satu perbedaan yang jelas antara MSDM domestik dan MSDM Internasional adalah staf bergerak melewati batas-batas nasional dalam berbagai peran di operasi perusahaan-perusahaan internasional. Karyawan ini biasa disebut “ekspatriat (*expatriates*)”. Seorang ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dan tinggal sementara di suatu negara asing. Beberapa perusahaan lebih suka memanggil karyawan seperti ini dengan sebutan “*international assignees*”. Meskipun jelas dalam literatur bahwa PCNs selalu ekspatriat, namun sering dilupakan bahwa TCNs adalah ekspatriat, seperti HCNs yang ditransfer ke operasi negara asal di luar negara asalnya. Gambar 1-3 mengilustrasikan bagaimana ketiga kategori karyawan dapat menjadi ekspatriat.



**Gambar 1.3** Penugasan Internasional Ekspatriat

Satu masalah fundamental dalam MSDM Internasional adalah mengidentifikasi atau melatih manajer SDM yang meskipun mereka dibesarkan dari dan berpengalaman dalam satu kebudayaan, dapat mengelola dengan efektif orang-orang yang berasal dari kebudayaan

yang berbeda dan dapat mengembangkan praktik-praktik dan kebijakan-kebijaksanaan di setiap lingkungan bisnis yang beragam di mana perusahaan beroperasi. Keputusan-keputusan harus dibuat menyangkut isu-isu seperti:

1. Jumlah dan proporsi HCNs, TCNs, dan ekspatriat (PCNs) untuk ditempatkan di kantor-kantor dan pabrik-pabrik di seluruh dunia.
2. Di mana dan bagaimana merekrut individu-individu tersebut dan bagaimana memberi kompensasi terhadap mereka atas kinerjanya.
3. Apakah praktik-praktik kepegawaian akan diseragamkan di seluruh lokasi atau disesuaikan dengan setiap lokasi.

Manajer SDM di tingkat operasi lokal, regional, dan kantor pusat harus mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di lingkungan-lingkungan yang berbeda dengan orang-orang yang memiliki latar belakang yang beragam. Realitas saat ini adalah sebagian besar kesuksesan atau kegagalan perusahaan-perusahaan multinasional merupakan fungsi seberapa baiknya mereka menangani masalah-masalah MSDM Internasional.

Beberapa penulis membuktikan bahwa tidak ada pengembangan-pengembangan yang berarti dalam praktik MSDM Internasional dalam dua puluh atau tiga puluh tahun terakhir. Beberapa berpendapat bahwa MSDM Internasional masih dalam tahap pertumbuhan. Meskipun jumlah perusahaan-perusahaan yang masuk pasar internasional (*go international*) meningkat, jumlah artikel-artikel yang dipublikasikan, baik secara akademis ataupun praktis belum meningkat banyak dalam tahun-tahun belakangan ini, sehingga kumpulan pengetahuan dan praktik lebih bersifat privat daripada publik.

Beberapa alasan kurangnya perkembangan MSDM Internasional adalah penelitian multinasional memakan biaya tinggi dan waktu yang lama, biasanya melibatkan lebih banyak perjalanan, membutuhkan keterampilan dalam beberapa bahasa, sensitivitas/kepekaan untuk beragam budaya, dan kerja sama antara beberapa perusahaan, negara, dan pemerintahan.

### **1.3. PERBEDAAN ANTARA MSDM DOMESTIK DAN MSDM INTERNASIONAL**

---

Dalam pandangan kita, kompleksitas operasi di negara-negara berbeda dan mempekerjakan para karyawan dengan kategori kebangsaan yang berbeda merupakan variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Internasional. Kompleksitas MSDM Internasional dapat dihubungkan dengan enam faktor:

1. Aktivitas SDM yang lebih banyak
2. Kebutuhan perspektif yang lebih luas
3. Keterlibatan yang lebih banyak dalam kehidupan pribadi karyawan

4. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan lokal
5. Pengungkapan resiko-resiko
6. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas.

### 1.3.1 Aktivitas SDM yang Lebih Banyak

Untuk beroperasi di suatu lingkungan internasional, departemen SDM harus memasukkan sejumlah aktivitas yang tidak perlu dilakukan di lingkungan domestik: perpajakan internasional (konseling pajak untuk para karyawan yang ditempatkan di suatu negara selain negara asal mereka), relokasi dan orientasi internasional karyawan (dan keluarga mereka) yang ditransfer ke dan dari negara lain, jasa administratif untuk ekspatriat seperti perumahan selama penugasan, membangun hubungan dekat dengan pemerintahan negara tuan rumah (misalnya untuk mendapatkan visa kerjabagi ekspatriat), dan jasa penerjemahan bahasa (untuk dokumen-dokumen bisnis dan urusan-urusan pribadi, seperti kontrak rumah, bank pribadi, dan sebagainya).

Ekspatriat adalah subjek dari perpajakan internasional dan sering berkewajiban membayar pajak ganda, baik pajak domestik (untuk negara asalnya) dan pajak negara tuan rumah. Oleh karena itu persamaan kebijaksanaan pajak harus dirancang untuk menjamin bahwa tidak ada insentif atau disinsentif berkaitan dengan penugasan internasional khusus.

Relokasi dan orientasi internasional melibatkan pengaturan untuk pelatihan sebelum keberangkatan (*pre departure training*), menyediakan imigrasi dan travel, menyediakan perumahan, pemeliharaan kesehatan, rekreasi dan informasi sekolah, dan membereskan kompensasi seperti pengiriman gaji, menetapkan beragam tunjangan luar negeri dan perlakuan pajak. Banyak hal dari faktor-faktor tersebut menjadi sumber kecemasan bagi ekspatriat dan memerlukan waktu yang harus dipertimbangkan dan perhatian untuk menyelesaikan masalah-masalah potensial dengan berhasil—tentunya memerlukan waktu yang jauh lebih banyak daripada waktu yang dibutuhkan dalam transfer domestik/relokasi

Hubungan pemerintah negara tuan rumah menunjukkan suatu aktivitas penting bagi departemen SDM, khususnya di negara-negara sedang berkembang, di mana ijin kerja dan sertifikat-sertifikat penting lainnya sering lebih mudah diperoleh bila ada hubungan pribadi antara petugas-petugas instansi pemerintah terkait dengan manajer multinasional. Memelihara hubungan seperti ini membantu mengatasi masalah-masalah potensial yang dapat disebabkan oleh ambiguitas persyaratan dan/atau pemenuhan kriteria untuk dokumentasi seperti ijin kerja.

Penyediaan jasa penerjemahan bahasa untuk korespondensi internal dan eksternal merupakan aktivitas internasional tambahan untuk departemen SDM. Morgan memberi catatan bahwa jika departemen SDM merupakan pengguna mayoritas dari jasa penerjemahan

bahasa, peran kelompok penerjemahan ini sering diperluas pada penyediaan jasa penerjemahan untuk semua departemen operasi luar negeri di perusahaan multinasional.

### **1.3.2. Kebutuhan Perspektif yang Lebih Luas**

Manajer SDM yang bekerja di lingkungan domestik umumnya melaksanakan program-program untuk sekelompok karyawan dengan kebangsaan tunggal yang dapat diliput oleh kebijaksanaan kompensasi dan pajak yang seragam oleh satu pemerintah nasional. Karena para manajer SDM bekerja dalam lingkungan internasional menghadapi masalah dalam merancang dan melaksanakan program-program untuk lebih dari satu kebangsaan kelompok karyawan (misalnya para karyawan PCN, HCN, dan TCN yang bekerja sama di Zurich pada kantor regional Eropa untuk perusahaan multinasional Amerika Serikat), mereka membutuhkan pandangan yang lebih luas terhadap isu-isu SDM. Misalnya suatu perspektif internasional yang lebih luas tentang tunjangan-tunjangan ekspatriat akan mendukung pandangan bahwa semua karyawan ekspatriat tanpa mempertimbangkan kebangsaannya, seharusnya menerima premium ekspatriat bila mereka bekerja di lokasi asing. Bahkan beberapa perusahaan multinasional yang secara rutin membayar premium kepada karyawan-karyawan PCN mereka dalam penugasan luar negeri (walaupun penugasan itu di lokasi yang diinginkan) enggan untuk membayar premium untuk karyawan asing yang ditugaskan ke negara asal dari perusahaan itu. Kebijakan andemikian memperkuat persepsi umum dari kebijaksanaan karyawan HCN dan TCN bahwa karyawan PCN diberi perlakuan istimewa.

Para manajer SDM Internasional harus mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka meliputi pengetahuan dalam beberapa budaya asing, praktik-praktik SDM dan kerangka hukum, demikian pula isu-isu bisnis global, ekonomi, dan politik yang akan mempengaruhi keputusan-keputusan dan praktik-praktik SDM. Para praktisi SDM harus memiliki perspektif yang jauh lebih luas untuk dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif di lingkungan internasional.

### **1.3.3. Keterlibatan yang Lebih Banyak dalam Kehidupan Pribadi Karyawan**

Tingkat atau derajat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan adalah penting untuk seleksi, pelatihan, dan manajemen yang efektif, baik untuk para karyawan PCN dan TCN. Profesional departemen SDM perlu memastikan bahwa karyawan ekspatriat memahami pengaturan perumahan, pemeliharaan kesehatan, dan semua aspek paket kompensasi yang disediakan selama penugasan (tunjangan biaya hidup, premium, pajak, dan sebagainya). Banyak perusahaan multinasional memiliki suatu seksi "jasa SDM Internasional" yang bertugas untuk mengkoordinasi administrasi program-program di atas dan menyediakan jasa untuk PCN dan TCN seperti mengurus perbankan mereka, investasi,

dan penyewaan rumah selama penugasan dan mengkoordinasi kunjungan ke negara asal dan repatriasi (kepulungan ekspatriat ke negara asal pada akhir masa penugasan internasional).

Dalam penempatan domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga karyawan terbatas. Sedangkan dalam penugasan internasional, bagaimanapun departemen SDM harus lebih banyak terlibat untuk menyediakan dukungan yang diperlukan dan perlu mengetahui lebih banyak kehidupan pribadi karyawan. Misalnya beberapa pemerintah atau negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum memberikan visa untuk pasangan yang mengikuti karyawan. Jadi status pernikahan akan menjadi suatu aspek dalam proses seleksi, tanpa menghiraukan keinginan perusahaan untuk menghindari kriteria seleksi yang potensial mengandung unsur diskriminasi. Selain menyediakan perumahan dan sekolah yang layak pada lokasi penugasan, departemen SDM juga perlu untuk membantu pengurusan kepindahan sekolah anak-anak karyawan di negara asalnya. Di lokasi penugasan yang lebih terpencil atau kurang ramah atau kurang menyenangkan, departemen SDM perlu mengembangkan dan bahkan menjalankan program-program rekreasi. Untuk penugasan domestik, sebagian besar masalah-masalah itu tidak akan muncul atau akan menjadi tanggung jawab pribadikaryawan daripada menjadi tugas departemen SDM.

Setidaknya pada saat awal sebuah perusahaan multinasional meningkatkan bisnis internasionalnya, maka perusahaan tersebut cenderung untuk menggunakan jumlah ekspatriat dari negara asalnya (PCN) yang lebih banyak. Suatu hal yang sangat jelas tampak bahwa PCNs (dan keluarga mereka) biasanya berperan dalam cabang luar negeri, mewakili perusahaan induk terhadap perusahaan lokal, terhadap kebudayaan lokal, dan terhadap pemerintah lokal, maka seleksi, persiapan, dan *monitoring* para ekspatriat menjadi sangat penting. Hal ini sering mengharuskan terpeliharanya keterlibatan yang dekat dengan kehidupan ekspatriat dan keluarganya. Selain itu, menjamin adaptasi yang berhasil dalam penugasan asing memerlukan bantuan dalam pengaturan travel, masalah-masalah perumahan, pilihan pendidikan untuk anak-anak, memperoleh visa, perhatian akan kesehatan dan keselamatan, dan sebagainya.

#### **1.3.4. Perubahan-perubahan dalam Penekanan Seperti Campuran Gugus Kerja antara Ekspatriat dan Karyawan Lokal**

Pada awal perkembangannya, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan penggunaan PCNs dalam posisi kunci manajerial, teknikal, dan pemasaran. Ketika aktivitas luar negeri meningkat, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan HCNs dan TCNs. Jadi penekanan akan berubah dari mengelola proses ekspatriasi (misalnya dengan kepindahan karyawan dari kantor pusat ke cabang) ke satu lokasi dan/atau pelatihan karyawan untuk mengambil alih posisi-posisi kunci tersebut.

Ketika kebutuhan akan PCN dan TCN menurun dan lebih banyak karyawan lokal terlatih yang tersedia, sumber-sumber daya sebelumnya yang dialokasikan seperti perpajakan ekspatriat, relokasi dan orientasi ditransfer ke aktivitas-aktivitas seperti seleksi staf lokal, pelatihan, dan pengembangan manajemen. Aktivitas terakhir memerlukan penetapan program untuk membawa staf lokal yang berpotensi tinggi ke kantor pusat korporasi untuk penugasan pengembangan. Kebutuhan untuk mengubah penekanan dalam operasi SDM ketika sebuah cabang luar negeri menjadi dewasa adalah suatu faktor yang jelas akan memperluas tanggung jawab aktivitas-aktivitas SDM lokal, seperti perencanaan SDM, *staffing*, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi.

### **1.3.5. Pengungkapan Resiko**

Sering kali konsekuensi kegagalan SDM dan keuangan dalam arena internasional lebih hebat daripada dalam bisnis domestik. Misalnya kegagalan ekspatriat (kembalinyaseorang ekspatriat dari suatu penugasan internasional sebelum waktunya) dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang berbiaya tinggi untuk perusahaan-perusahaan internasional. Biaya-biaya langsung (gaji, biaya pelatihan, travel, dan biaya-biaya relokasi) untuk setiap kegagalan bagi perusahaan induk dapat sebesar tiga kali gaji domestik ditambah biaya-biaya relokasi, tergantung dari nilai tukar mata uang (kurs), dan lokasi penugasan. Biaya-biaya tidak langsung seperti kehilangan pangsa pasar luar negeri dan rusaknya hubungan dengan negara tuan rumah mungkin dapat dipertimbangkan.

Aspek lainnya dari pengungkapan resiko yang relevan dengan MSDM Internasional adalah terorisme, khususnya dalam iklim politik saat ini sejak kejadian tragis di New York pada tanggal 11 September 2001. Banyak perusahaan multinasional sekarang harus mempertimbangkan resiko politik dan terorisme ketika merencanakan pertemuan-pertemuan dan penugasan-penugasan internasional dan diperkirakan mereka menghabiskan 1% - 2% dari penghasilan mereka untuk perlindungan melawan terorisme.

### **1.3.6. Pengaruh-pengaruh Eksternal yang Lebih Luas**

Perusahaan multinasional biasanya sangat terlibat dekat dengan cabang-cabang luar negeri mereka. Para manajer SDM Internasional perlu memelihara hubungan dekat dengan penguasa atau pejabat-pejabat pemerintahan lokal, untuk memahami sistem politik dan hukum lokal yang dapat mempengaruhi praktik-praktik ketenagakerjaan, untuk memahami budaya lokal dan bagaimana mereka mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan ekspatriat PCN serta interaksi HCN dengan perusahaan induk. Isu-isu seperti hubungan serikat pekerja, peraturan-peraturan pemerintah, tunjangan dan praktik-praktik perpajakan, serta peraturan-peraturan kesehatan dan keselamatan akan berbeda dari satu negara ke

negara lainnya dan secara langsung mempengaruhi bagaimana manajer SDM Internasional mengelola aktivitas-aktivitasnya.

Faktor-faktor eksternal utama yang mempengaruhi MSDM Internasional adalah tipe pemerintah, keadaan ekonomi, dan praktik-praktik menjalankan bisnis yang diterima secara umum di setiap negara-negara tuan rumah di mana perusahaan multinasional beroperasi. Misalnya pemerintah negara tuan rumah dapat mendikte prosedur mempekerjakan karyawan (*hiring procedure*). Selama tahun 1970-an pemerintah memperkenalkan suatu prasyarat bahwa perusahaan-perusahaan asing tunduk padaseperangkat peraturan tindakan afirmatif yang luas, yang dirancang untuk memberikan peluang pekerjaan tambahan bagi orang pribumi Malaysia yang menjadi mayoritas populasi, tetapi cenderung tidak berperan dalam bidang bisnis dan kelompok pekerja profesional, dibandingkan dengan orang Cina dan India Malaysia.

Di negara-negara berkembang, tenaga kerja lebih mahal dan diorganisir lebih baik daripada di negara-negara kurang berkembang yang mewajibkan dipatuhinya petunjuk-petunjuk atas beberapa isu seperti hubungan ketenagakerjaan, perpajakan, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Di negara-negara kurang berkembang, tenaga kerja cenderung lebih murah, kurang terorganisir, dan peraturan pemerintah kurang meresap. Manajer SDM cabang harus menghabiskan waktu lebih banyak untuk mempelajari dan menginterpretasikan cara-cara lokal menjalankan bisnis dan kode perilaku (*code of conduct*) yang diterima secara umum seperti pemberian hadiah-hadiah atau bingkisan- bingkisan. Manajer SDM cabang juga akan lebih terlibat dalam mengadministrasikan tunjangan-tunjangan, apakah disediakan oleh atau diberi penggantian oleh perusahaan multinasional seperti perumahan, pendidikan, dan fasilitas-fasilitas lainnya yang belum tersedia.

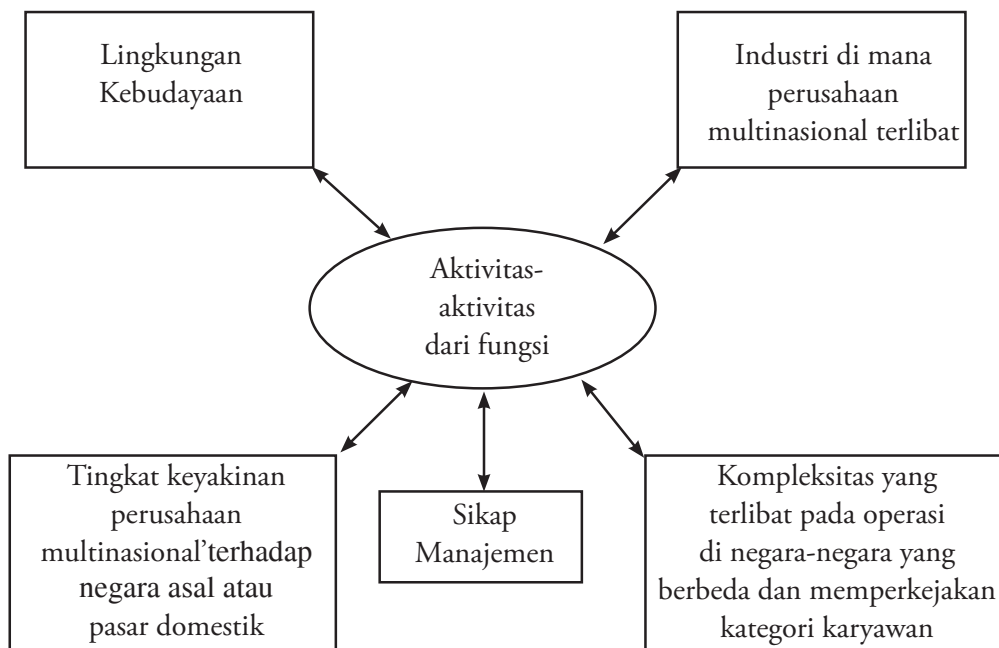
#### **1.4. VARIABEL-VARIABEL YANG MEMODERASI PERBEDAAN-PERBEDAAN ANTARA MSDM DOMESTIK DAN MSDM INTERNASIONAL**

---

Sebelumnya kita mengakui bahwa kompleksitas yang terlibat dalam beroperasi di negara-negara berbeda dan mempekerjakan kategori karyawan yang berbeda kebangsaan adalah suatu variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Internasional, daripada perbedaan-perbedaan utama antara aktivitas-aktivitas SDM yang dilaksanakan. Banyak perusahaan meremehkan kompleksitas yang terlibat dalam operasi-operasi internasional dan terdapat bukti konsisten yang menyatakan bahwa kegagalan bisnis dalam lingkungan internasional sering dikaitkan dengan lemahnya manajemen SDM. Selain kompleksitas, ada empat variabel lainnya yang memoderasi (entah itu mengurangi atau menonjolkan) perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dan MSDM Internasional. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1-4, keempat variabel moderatortersebut adalah:

- 1.

2. Lingkungan kebudayaan
3. Industri di mana perusahaan multinasional terlibat
4. Tingkat keyakinan perusahaan multinasional terhadap pasar domestik negara asal
5. Sikap manajemen senior



**Gambar 1.4** Variabel-Variabel yang Memoderasi Perbedaan antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional

Sumber: P.J. Dowling, *Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management*, *Management International Review*, Special Issue No. 3 (1999) halaman 31. Direproduksi dengan ijin (diterjemahkan penulis)

### 1.4.1. Lingkungan Kebudayaan

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

budaya-budaya. Lingkungan baru memerlukan banyak penyesuaian dalam waktu relatif singkat. Guncangan budaya dapat menimbulkan perasaan-perasaan negatif terhadap negara tuan rumah dan orang-orangnya serta perasaan merindukan kembali negara asal.

Karena bisnis internasional melibatkan interaksi dan perpindahan orang-orang melewati batas-batas nasional, pemahaman akan perbedaan kebudayaan dan kapan perbedaan-perbedaan ini penting adalah perlu sekali. Penelitian tentang aspek-aspek ini telah membantu dalam melanjutkan pemahaman kita akan lingkungan kebudayaan sebagai suatu variabel penting yang memoderasi perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dan MSDM Internasional. Penelitian lintas budaya dan penelitian komparatif berusaha untuk mencari dan menjelaskan kesamaan dan perbedaan antara budaya satu dengan budaya lainnya.

Isu lainnya dalam penelitian lintas budaya menyangkut perbedaan *emic-etic*. *Emic* menunjukkan aspek-aspek spesifik budaya seperti konsep atau perilaku. *Etic* menunjukkan aspek-aspek umum budaya. Istilah-istilah ini dipinjam dari ilmu bahasa — suatu sistem *phonemic* berarti suara atau bunyi spesifik untuk suatu bahasa dan suatu sistem *phonetic* mengorganisir semua suara atau bunyi yang memiliki arti dalam suatu bahasa. Baik pendekatan *emic* dan *etic*, keduanya merupakan orientasi penelitian yang sah. Suatu masalah besar dapat timbul, jika seorang peneliti menentukan pendekatan *etic* (mengasumsikan universalitas antara budaya-budaya), di mana dalam kenyataannya sedikit atau tidak ada bukti terhadap hal ini. Sebuah contoh yang terkenal dari pendekatan *etic* adalah hipotesis *convergence* (pemusatan pandangan) yang mendominasi banyak penelitian manajemen Amerika Serikat dan Eropa pada tahun 1950-an dan 1960-an. Pendekatan ini didasarkan pada dua asumsi kunci. Asumsi pertama adalah terdapat prinsip-prinsip manajemen yang dianut tanpa mempedulikan lingkungan-lingkungan nasional. Jadi eksistensi praktik-praktik lokal atau nasional yang menyimpang dari prinsip-prinsip ini menunjukkan suatu kebutuhan untuk mengubah praktik-praktik lokal. Asumsi kedua adalah universalitas dari praktik-praktik manajemen akan menuntun masyarakat menjadi lebih dan lebih mirip pada masa mendatang.

Untuk menggunakan terminologi Kuhn (1962), hipotesis *convergence* menjadi suatu paradigma yang tetap, di mana banyak peneliti yang sulit membuangnya, meskipun ada bukti yang mendukung munculnya hipotesis *divergence* (perbedaan). Dalam suatu telaah paper yang penting tentang debat *convergence-divergence*, Child (1981) menyatakan pendapat bahwa ada bukti untuk keduanya (*convergence-divergence*). Mayoritas studi *convergence* berfokus pada variabel-variabel tingkat makro (misalnya struktur dan teknologi yang digunakan perusahaan-perusahaan melewati budaya) dan mayoritas studi *divergence* berfokus pada variabel-variabel tingkat mikro (misalnya perilaku orang dalam perusahaan). Kesimpulannya adalah meskipun perusahaan-perusahaan berbeda negaranya akan menjadi

lebih mirip (pendekatan *etic* atau *convergence*), perilaku individu dalam perusahaan adalah mempertahankan kekhususan budaya (pendekatan *emic* atau *divergence*).

Saat ini perhatian-perhatian secara metodologis tentang penelitian lintas budaya umumnya mengakui bahwa sikap-sikap dan perilaku-perilaku yang tidak peka terhadap budaya, mulai dari pengabaian atau keyakinan-keyakinan yang menyesatkan (cara saya adalah yang terbaik, atau apa yang berhasil dikerjakan di negara asal akan berhasil juga di sini) bukan saja tidak tepat, tetapi sering menyebabkan kegagalan bisnis internasional. Karena itu suatu kesadaran akan perbedaan-perbedaan kebudayaan adalah penting bagi manajer SDM di kantor pusat korporasi, juga di lokasi negara tuan rumah. Aktivitas-aktivitas seperti mempekerjakan karyawan, promosi, pemberian imbalan, dan pemecatan akan ditentukan oleh praktik-praktik negara tuan rumah dan sering didasarkan pada suatu sistem nilai yang khas dengan budaya negara itu. Suatu perusahaan mungkin memutuskan dengan seksama operasi luar negeri yang baru dengan seorang manajer umum ekspatriat, tetapi mengangkat manajer SDM dari karyawan lokal, seseorang yang tahu atau terbiasa dengan praktik-praktik kepegawaian negara tuan rumah. Praktik ini dapat menyebabkan masalah-masalah. Misalnya untuk manajer umum ekspatriat diangkat orang Australia yang ditugaskan untuk perusahaan tambang patungan yang baru di Indonesia. Manajer lokal yang bertanggung jawab untuk rekrutmen tidak dapat memahami mengapa orang Australia bingung menemukan bahwa dia mempekerjakan banyak keluarganya daripada staf dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan. Orang Indonesia hanya menjamin bahwa kewajibannya pada keluarga telah dipenuhi, karena ia berada pada posisi untuk mempekerjakan karyawan, ia berkewajiban untuk melakukan hal itu. Orang Australia menginterpretasikan tindakan-tindakan orang Indonesia sebagai nepotisme, suatu praktik negatif sesuai dengan sistem nilainya.

Mengakui bagaimana dan kapan perbedaan-perbedaan budaya itu relevan, merupakan tantangan bagi perusahaan-perusahaan internasional. Membantu untuk menyiapkan staf dan keluarganya bekerja dan tinggal dalam lingkungan kebudayaan yang baru telah menjadi sebuah aktivitas kunci bagi departemen SDM perusahaan multinasional yang menghargai (atau telah dipaksa melalui pengalaman untuk menghargai) dampak bahwa lingkungan kebudayaan dapat mengarah pada kinerja dan kesejahteraan staf.

### **1.4.2. Tipe Industri**

Industri di mana perusahaan multinasional terlibat adalah sangat penting, karena pola-pola persaingan internasional bervariasi secara luas dari satu industri ke industri lainnya. Pada satu sisi kontinum persaingan internasional adalah industri multidomestik, di mana persaingan pada setiap negara tidak tergantung pada persaingan di negara lain. Contoh-contoh tradisional meliputi eceran, distribusi, dan asuransi. Pada ujung kontinum lainnya

adalah industri global, di mana posisi persaingan suatu perusahaan dalam satu negara secara signifikan dipengaruhi oleh posisinya di negara-negara lain.

Peran fungsi MSDM pada industri multidomestik dan global dapat dianalisis menggunakan model rantai nilai Porter. Dalam model Porter, MSDM dipandang sebagai satu dari empat aktivitas pendukung untuk lima aktivitas utama perusahaan. Karena SDM terlibat pada setiap aktivitas-aktivitas utama dan pendukung, fungsi MSDM digambarkan melintasi seluruh rantai nilai suatu perusahaan. Jika perusahaan berada di industri multidomestik, peran departemen SDM akan lebih mungkin domestik dalam struktur dan orientasi. Peran utama untuk fungsi MSDM akan mendukung aktivitas-aktivitas utama perusahaan di setiap pasar domestik untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui biaya atau efisiensi atau diferensiasi produk atau jasa. Jika perusahaan berada di industri global, perintah untuk koordinasi yang digambarkan Porter membutuhkan fungsi MSDM terstruktur untuk mengirimkan dukungan internasional yang dibutuhkan oleh aktivitas-aktivitas utama perusahaan multinasional.

### **1.4.3. Keyakinan Perusahaan Multinasional Terhadap Pasar Domestik Negara Asalnya**

Faktor penting yang sering diabaikan, yang mempengaruhi perilaku perusahaan multinasional dan praktik-praktik SDM adalah tingkat keyakinan perusahaan multinasional tersebut pada pasar domestik negara asalnya. Misalnya ketika kita memeriksa daftar perusahaan-perusahaan yang amat besar, biasanya diasumsikan bahwa perspektif pasar global akan dominan dalam budaya dan pemikiran perusahaan. Ukuran bukan hanya variabel kunci ketika melihat perusahaan multinasional. Derajat keyakinan perusahaan multinasional pada pasar domestik negara asalnya juga sangat penting. Kenyataannya untuk beberapa perusahaan, pasar negara asal yang kecil adalah satu dari dorongan utama untuk memasuki pasar internasional (*go international*).

## **1.5. MASALAH-MASALAH MSDM BAGI PERUSAHAAN MULTINASIONAL/ PERUSAHAAN GLOBAL**

Banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan multinasional atau perusahaan global dikaitkan dengan tanggung jawab departemen SDM. Belajar untuk mengelola gugus kerjasi berbagai negara adalah sebuah tantangan besar. Banyak tantangan demikian berasal dari perbedaan-perbedaan yang dihadapi dalam berbagai budaya negara. Beberapa alinea berikut ini memberikan suatu pengenalan singkat bagaimana perbedaan-perbedaan budaya dapat mempengaruhi seleksi, pelatihan, dan manajemen sumber daya manusia.

### 1.5.1. Hambatan-hambatan Kebudayaan

Satu tantangan terbesar bagi MSDM Internasional, juga bagi keberhasilan bisnis internasional pada umumnya adalah mengatasi hambatan-hambatan signifikan yang ditimbulkan oleh perbedaan-perbedaan kebudayaan antara negara-negara. Berikut adalah hanya sebuah pengenalan singkat mengenai sifat masalah tersebut. Dalam isu terminologi sosiologis dan pendidikan, hambatan-hambatan seperti yang ditulis dalam Tabel 1-1 mengilustrasikan beragam perhatian yang harus dimiliki oleh para manajer SDM Internasional. Khususnya, bermacam-macam sikap tentang peran bisnis, manajemen, dan nilai-nilai yang berkaitan, juga tingkat pengembangan dan sikap terhadap pendidikan dapat memudahkan atau menghindari transfer produk, jasa, dan praktik-praktik bisnis ke lokasi-lokasi luar negeri. Semakin jauh nilai-nilai negara asal dan perusahaan yang ditemukan di lokasi asing, semakin sulit untuk dapat mentransfer produk, teknologi, dan sistem-sistem manajemen.

<b>Sosiologis</b>	
Pandangan terhadap bisnis dan para manajernya	Pandangan terhadap wewenang dan bawahan
Kerja sama antar organisasi—antara bisnis, serikat pekerja, pemerintah, pendidikan	Pandangan terhadap “prestasi”
Struktur kelas dan mobilitas individu	
Pandangan terhadap kekayaan dan perolehan materi	Pandangan terhadap metode ilmiah
Pandangan terhadap penanganan resiko	Pandangan terhadap perubahan
<b>Pendidikan</b>	
Tingkat melek huruf dan tingkat pendidikan dasar	
Pelatihan teknikal terspesialisasi dan pendidikan umum tahap kedua	Pendidikan lanjutan yang lebih tinggi
Program-program pelatihan manajemen yang khusus (tidak dijalankan oleh perusahaan-perusahaan)	Sikap umum terhadap pendidikan dan pelatihan
Kesesuaian pendidikan dengan persyaratan perusahaan-perusahaan	Ketersediaan pendidikan bisnis

**Tabel 1-1** Hambatan-hambatan Kebudayaan yang Memiliki Dampak terhadap Praktik-praktik Manajemen

Beberapa studi berusaha untuk menilai dapat tidaknya keragaman budaya di dunia dikurangi menjadi jumlah yang terbatas dari kategori-kategori yang serupa. Jika hal tersebut dapat dilakukan, maka sangat besar akan dapat mengurangi masalah-masalah dalam menetapkan praktik-praktik MSDM di berbagai negara. Studi mengenai hal ini yang paling dikenal telah dilaksanakan pada cabang satu perusahaan multinasional yang besar (di 53 negara). Studi difokuskan pada mengidentifikasi perbedaan-perbedaan negara dan kemiripan-kemiripan regional atas dasar nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan, meliputi jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan, derajat individualisme atau kolektivisme, derajat maskulinitas atau femininitas, dan derajat penghindaran ketidakpastian

atau toleransi untuk ambiguitas. Hofstede (1991), penulis studi ini menemukan bahwa tidak hanya negara-negara tertentu yang secara konsisten menunjukkan karakteristik-karakteristik serupa berdasarkan faktor-faktor ini, tetapi juga ada perbedaan-perbedaan utama yang sangat jelas antara beragam pengelompokan negara-negara. Kesimpulan signifikan yang dapat ditarik adalah pemikiran bahwa sistem organisasi dan manajerial yang dikembangkan dan dilaksanakan di negara asal dan perusahaan induk, yang harus dipaksa untuk diterapkan pada cabang luar negeri perusahaan multinasional adalah jelas salah.

Peneliti lainnya dari Belanda, Fons Trompenaars mempublikasikan studi serupa dalam bidang dan ukuran yang sama seperti yang dilakukan oleh Hofstede (nilai-nilai kebudayaan yang diidentifikasi atas 15.000 orang karyawan dari lebih 50 negara). Trompenaars (1994) memfokuskan studinya pada perbedaan aspek-aspek budaya, seperti bagaimana budaya berbeda menyesuaikan keadaan dengan anggota-anggota budaya mereka, beragam sikap menghadapi waktu dan kondisi, perbedaan sikap para individu dan kelompok, dan hasil hubungan antara anggota-anggota masyarakat—keseluruhan kesimpulannya sama dengan studi Hofstede, yang pada akhirnya mengidentifikasi empat tipe kebudayaan yang berbeda dari kategori negara-negara dalam studinya.

### **1.5.2. Proses-proses Manajemen**

Satu sub-komponen signifikan dari perbedaan-perbedaan kebudayaan ditemukan ketika menelaah ragam praktik-praktik manajemen di seluruh dunia. Jelas ada lebih dari “satu cara terbaik” untuk mengelola perusahaan-perusahaan yang berhasil. Realitas ini membuat perusahaan-perusahaan multinasional perlu memahami perbedaan-perbedaan utama dalam gaya manajemen yang dijalankan di negara-negara berbeda dan menemukan cara untuk menyesuaikan perbedaan-perbedaan itu sewaktu diterapkan di struktur korporasi yang perlu untuk koordinasi yang meliputi seluruh dunia. Ketidakmampuan untuk menggabungkan gaya manajemen dan korporasi dalam usaha patungan atau merger dan akuisisi serta penolakan yang ditemukan ketika berusaha melaksanakan gaya atau budaya perusahaan induk di cabang luar negeri menunjukkan betapa pentingnya masalah ini dapat terjadi. Bahkan sebuah survei yang dilaksanakan oleh Herald Tribune atas perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam akuisisi lintas budaya menemukan bahwa “... perbedaan-perbedaan budaya di antara para manajer senior adalah satu hambatan utama dalam pekerjaan akuisisi”.

Dalam istilah proses manajemen, ada sejumlah isu dan perhatian yang dipengaruhi secara langsung oleh tipe atau jenis hambatan-hambatan kebudayaan. Tabel 1-2 mengilustrasikan sejumlah aktivitas manajemen yang dapat dipengaruhi oleh perbedaan nilai-nilai dan praktik-praktik kebudayaan. Banyak masalah spesifik ini penting untuk dikembangkan oleh praktik-praktik SDM dalam lingkungan multinasional, meliputi isu-isu seperti metode-metode dan kriteria-kriteria untuk seleksi para karyawan, sifat tunjangan-

tunjangan yang disediakan bagi para karyawan, pentingnya kaitan keluarga dalam seleksi dan penempatan karyawan, dan sifat pendidikan serta persiapan pekerjaan untuk karyawan negara tuan rumah.

<p>Metode-metode dan alat-alat perencanaanHorison waktu rencana</p> <p>Tingkat di mana organisasi mekanistik</p> <p>Tipe-tipe kinerja dan standar pengendalian yang digunakan. Derajat spesialisasi</p> <p>Derajat sentralisasi dan desentralisasiRentang kendali</p> <p>Pengelompokan aktivitas dan departementalisasiDerajat dan penggunaan komite</p> <p>Kriteria seleksi dan promosi yang digunakan Sifat dan luasnya program-program pelatihan Tingkat partisipatif versus manajemen otoriterTeknik-teknik dan struktur komunikasi</p> <p>Teknik-teknik memotivasi karyawan</p> <p>Sifat dan luasnya tunjangan-tunjangan karyawan, tunjangan-tunjangan kesejahteraan, fasilitas Kemudahan atau kesulitan untuk mendapatkan karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang diinginkan</p> <p>Kemudahan dan kesulitan untuk memotivasi karyawan, baik para manajer dan karyawan, untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan efisien dan efektif dan untuk memperbaiki kinerja</p> <p>Tingkat di mana individu mengidentifikasi departemen mereka dan keseluruhan perusahaan Tingkat frustrasi, semangat, absensi, dan turnover di antara karyawan</p> <p>Tingkat kerja sama dan konflik di antara karyawan</p> <p>Tingkat distorsi informasi dan komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi</p> <p>Tingkat terbuangnya waktu yang tidak produktif dalam tawar-menawar yang tak berarti, pembatasanpraktik-praktik, dan sosialisasi</p> <p>Kemudahan atau kesulitan untuk memperkenalkan perubahan-perubahan</p> <p>Tingkat di mana metode ilmiah digunakan untuk menangani masalah-masalah, baik dalam terminologi pemahaman sebab-sebab dan pembuatan keputusan</p> <p>Tingkat fleksibilitas organisasi untuk menyebabkan atau beradaptasi dengan kondisi-kondisi yang berubah</p>
---

**Tabel 1-2** Praktik-praktik Manajemen yang Dipengaruhi oleh Hambatan-hambatan Kebudayaan

Macam-macam studi meskipun hanya memberikan asumsi-asumsi tentang karakteristik-karakteristik negara tertentu pada para manajer, tetapi dapat memberikan beberapa bimbingan atau petunjuk kepada para manajer umum dan manajer SDM ketika mereka menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik di operasi asing. Minimal, studi-studi ini menyediakan dukungan untuk mendesentralisasikan beberapa aspek struktur organisasi dan manajemen serta menawarkan saran untuk menciptakan divisi-divisi regional untuk mengelola perusahaan multinasional.

### 1.5.3. Masalah-masalah Organisasional

Dalam istilah fungsi MSDM, dampak aktivitas internasional akan berbeda sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang sama. Pada saat ada peningkatan kebutuhan untuk jasa-jasa internasional dari fungsi MSDM Internasional (misalnya ketika kebutuhan akan

peningkatan jumlah ekspatriat muncul), aktivitas-aktivitas ini mungkin bukan inti utama dari fungsi SDM atau sebagian karena banyak jasa ini dapat disediakan oleh para konsultan atau melalui bentuk-bentuk bantuan temporer lainnya. Peran utama MSDM di perusahaan multinasional tipikal adalah untuk mendukung aktivitas-aktivitas perusahaan (dan fungsi SDM lokal) di setiap pasar domestik di mana perusahaan induk berada. Fungsi MSDM mungkin lebih baik didesentralisasi. Ketika perusahaan terlibat dalam industri global dan melaksanakan strategi bisnis mendunia, kebutuhan koordinasi dan sentralisasi untuk konsistensi kebijaksanaan dan praktik SDM mendunia akan menjadi lebih penting. Tekanan antara desentralisasi/lokalisasi dan sentralisasi/ konsistensi sering menjadi konflik utama dalam perencanaan manajemen strategik perusahaan multinasional.

Untuk mengembangkan pandangan internasional yang seutuhnya, manajer SDM Internasional haruslah:

1. Secara eksplisit mengenal bagaimana cara negara asal mengelola sumber daya manusianya, yang merupakan fungsi nilai-nilai dan asumsi-asumsi budaya;
2. Memahami bahwa suatu cara bukanlah yang lebih baik atau lebih buruk daripada cara lainnya di seluruh dunia;
3. Mengambil tindakan untuk membuat perbedaan-perbedaan kebudayaan dapat dibicarakan dan karenanya dapat digunakan; dan
4. Mengembangkan suatu keyakinan bahwa cara yang lebih kreatif dan efektif dalam mengelola berasal dari pembelajaran lintas budaya.

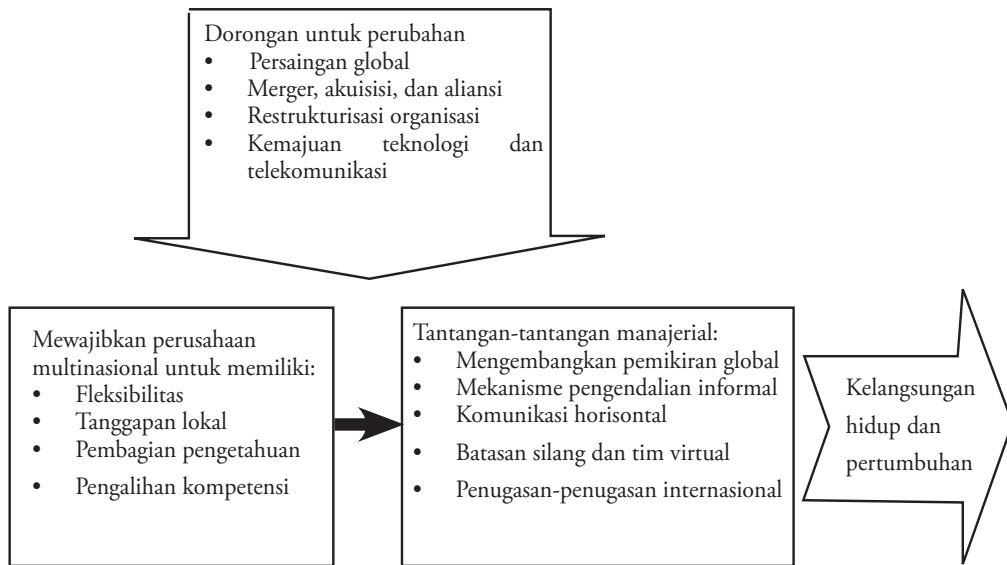
Perusahaan multinasional dan perusahaan global memiliki kebutuhan untuk integrasi dan koordinasi mendunia dengan tetap responsif terhadap para konsumen dan karyawan lokal. Pada tingkat lokal, hal ini berarti menetapkan apa yang perlu dikerjakan secara berbeda dalam konteks persyaratan untuk integrasi. Dorongan dari kantor pusat untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan global sering dihadapkan dengan suatu dorongan pada tingkat lokal yang sama untuk mempertahankan keunikan.

## **1.6. KONTEKS MSDM INTERNASIONAL**

---

Untuk suatu tingkat tertentu, diskusi kita tentang faktor-faktor yang membedakan SDM lokal dan internasional, dan variabel-variabel yang memoderasi perbedaan-perbedaan ini, menunjukkan suatu tingkat konsistensi di konteks global di mana bisnis internasional beroperasi. Menginternasionalisasikan perusahaan-perusahaan tergantung pada kemampuan memiliki orang yang tepat untuk mengelola dan mengoperasikan apa yang terjadi pada lingkungan yang semakin kompleks. Bahkan kebutuhan untuk praktik-praktik MSDM Internasional yang tepat dengan konteks di mana perusahaan beroperasi telah menjadi suatu faktor keberhasilan kritis dalam lingkungan bisnis internasional.

Melakukan internasionalisasi perusahaan, tanpa menghiraukan ukuran dan jangkauan geografis, akan menghadapi dorongan untuk perubahan yang berkesinambungan yang mempengaruhi karakteristik dan operasinya, dan pada gilirannya menempatkan kebutuhan akan manajemen. Seperti digambarkan pada Gambar 1-5, perubahan-perubahan lingkungan menimbulkan tanggapan atau respon manajerial yang kemudian mengubah lingkungan kerja global. Kita sebaiknya membahas secara singkat interaksi elemen-elemen dalam terminologi MSDM Internasional.



**Gambar 1.5** Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Global

### 1.6.1. Dorongan-dorongan untuk Perubahan

Seseorang dapat berargumen bahwa dorongan terbesar adalah perubahan itu sendiri, dan suatu keistimewaan dari lingkungan saat ini adalah perubahan yang cepat. Kita sebaiknya membatasi diskusi kita tentang trend-trend utama yang biasanya diterima secara umum sebagai dorongan-dorongan untuk perubahan dalam tempat kerja global saat ini.

#### **PERSAINGAN GLOBAL**

Pada umumnya diketahui bahwa tingkat persaingan meningkat sesuai dengan penyebaran dan perbedaan bisnis internasional dan ketika perusahaan-perusahaan dari negara-negara sedang berkembang dan ekonomi transisional menjadi lebih terlibat dengan aktivitas-aktivitas global (seperti kemunculan perusahaan-perusahaan multinasional Cina). Ketika lebih banyak perusahaan dari beberapa negara melakukan internasionalisasi, perhatian

diwujudkan dalam minat atau keinginan perdagangan globalisasi dan aktivitas bisnis. Demonstrasi dan debat akhir-akhir ini tentang globalisasi merupakan petunjuk hal tersebut.

### **PERTUMBUHAN DALAM MERGER, AKUISISI, DAN ALIANSI**

Sebuah elemen yang berkontribusi dan juga merupakan reaksi terhadap persaingan global adalah peningkatan jumlah merger dan akuisisi serta trend berikutnya untuk formasi aliansi strategis. Merger antara Daimler-Benz dan Chrysler (produsen otomotif Jerman dan Amerika) untuk membangun Daimler Chrysler serta antara BHP dan Billiton (perusahaan pertambangan Australia dan Afrika Selatan) adalah contoh-contoh penciptaan perusahaan-perusahaan multinasional besar melalui merger dan akuisisi.

### **RESTRUKTURISASI ORGANISASI**

Telah lama diakui bahwa perusahaan-perusahaan secara terus menerus menyesuaikan kembali operasi-operasi dan aktivitas-aktivitas untuk mendukung perubahan-perubahan dalam arah strategik, sebagai suatu konsekuensi pertumbuhan dan perubahan-perubahan dalam lingkungan perusahaan. Dekade masa lalu telah melihat pengurangan-pengurangan skala besar seperti kegiatan *outsourcing* perusahaan, menjual unit-unit yang berkinerja buruk, rasionalisasi pabrik, mengintegrasikan operasi-operasi dan menggabungkan bisnis-bisnis. Meskipun seseorang dapat berargumen bahwa perubahan organisasional merupakan fakta kehidupan kerja, tampaknya bahwa tingkat perubahan struktural telah meningkat secara eksponen dengan persaingan global.

### **KEMAJUAN DALAM TEKNOLOGI DAN TELEKOMUNIKASI**

Mungkin contoh paling menyolok adalah pemakaian internet dengan cepat, meskipun kontribusi yang diantisipasi untuk mengembangkan cara-cara baru untuk menjalankan bisnis internasional belum memenuhi harapan-harapan. Pengaturan-pengaturan seperti virtual team telah memfasilitasi pekerjaan proyek lintas zona waktu dan batas-batas nasional, komunikasi melalui telepon seluler dan surat elektronik (*e-mail*) telah membantu penanganan manajemen terhadap masa genting serta proses-proses dan prosedur-prosedur terkomputerisasi telah meningkatkan produksi dan memperbaiki kondisi-kondisi kerja. Biasanya perubahan-perubahan ini membawa implikasi terhadap cara bagaimana orang-orang dikelola.

## 1.6.2. Dampak-dampak Manajemen Multinasional

Konsekuensi dorongan-dorongan untuk perubahan di atas adalah kebutuhan untuk fleksibilitas dalam pendekatan-pendekatan manajemen, seperti ditunjukkan dalam Gambar 1-5. Perusahaan-perusahaan besar cenderung menjadi birokratis ketika timbul perhatian akan pengendalian dan koordinasi. Sering kali, kebutuhan untuk pengendalian terpusat berarti reaksi lambat terhadap isu-isu lokal dan perhatian pada tingkat cabang. Slogan di tahun 1990an adalah “berpikir global, bertindak lokal”, sebuah slogan untuk mengingatkan para manajer pada organisasi global bahwa cabang-cabang membutuhkan beberapa kebebasan bertindak sesuai dengan lingkungan lokal mereka, dengan persyaratan simultan untuk suatu pandangan menyeluruh terhadap posisi global perusahaan. Tentunya tantangan yang dihadapi adalah bagaimana perusahaan memberikan respon lokal tanpa mempengaruhi kohesi korporasi keseluruhan dan perusahaan-perusahaan masih berjuang dengan cara-cara untuk mencapai sarasannya. Dua kebutuhan utama lainnya yang telah diidentifikasi penting sebagai respon manajemen multinasional terhadap dorongan-dorongan untuk perubahan adalah pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*) dan pengalihan kompetensi (*transfer of competence*).

### PEMBAGIAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE SHARING)

Dorongan untuk berkurangnya tingkatan hirarki dalam organisasi memfasilitasi komunikasi horizontal pada operasi seluruh dunia, fleksibilitas, dan sikap responsif. Perubahan-perubahan struktural dibuat untuk membongkar batas-batas fungsional dan unit untuk menjawab apa yang disebut ‘mentalitas tertutup’ (*silo mentality*), di mana para karyawan melindungi daerah mereka dan tidak bersedia untuk membagi sumber-sumber daya dan pengetahuan. Bagaimana efektifnya perubahan-perubahan struktural sebagian tergantung pada bagaimana para karyawan menanggapi perubahan-perubahan struktural dan pengaturan-pengaturan tempat kerja. Misalnya, suatu studi akhir-akhir ini mengenai penggunaan teknologi intranet pada sebuah bank global besar menemukan bahwa daripada membantu integrasi aktivitas-aktivitas dan orang melalui pengaturan-pengaturan kerja berbasis proyek (*project-based work arrangements*), intranet sebenarnya membantu untuk memperkuat batas-batas fungsional dan nasional melalui penciptaan ‘*electronic fences*’.

Tantangan manajerial adalah bagaimana mengungkit pengetahuan dan informasi yang digunakan di berbagai bagian perusahaan multinasional, sehingga pengetahuan (*know-how*) yang perlu dapat ditransfer ke tempat yang membutuhkan. Pengetahuan yang didefinisikan sebagai apa yang kita ketahui—biasanya dibagi menjadi dua tipe: eksplisit (artikulasi) dan non verbal (intuitif). Pengetahuan ditransfer melalui proses kodifikasi, difusi, dan absorpsi. Mengajarkan seseorang untuk mengendarai sebuah mobil sering digunakan sebagai suatu contoh bagaimana kita mentransfer pengetahuan.

Para ekspatriat memainkan peran kunci dalam transfer pengetahuan non verbal karena mereka bergerak melintasi batas-batas dan operasi-operasi, menunjukkan dan melaksanakan rutinitas organisasi, sistem, dan praktik-praktik kerja. Kepindahan staf memfasilitasi pembentukan hubungan dan interaksi hubungan kerja pribadi yang membantu transfer pengetahuan dan arus informasi informal. Para individu dapat bertindak sebagai penjaga pintu (*gatekeepers*), memutuskan kapan dan dengan siapa mereka membagi informasi. Informasi yang tidak tersusun yang mengalir melalui jaringan informasi informal sulit untuk digunakan oleh para manajer multinasional, tetapi dapat merupakan suatu cara efektif untuk mentransfer pengetahuan dan informasi kritis, kadang-kadang mengungguli sistem-sistem informasi formal. Peran jaringan pribadi dalam bisnis internasional telah lama dikenal sebagai suatu komponen keberhasilan.

### **PENGALIHAN KOMPETENSI (*TRANSFER OF COMPETENCE*)**

Kompetensi manusia merujuk pada pengetahuan, keterampilan-keterampilan, dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk kinerja yang kompeten dan fundamental bagi kelangsungan hidup organisasi. Perusahaan-perusahaan melalui praktik-praktik mempekerjakan orang dan program-program pelatihan yang dikembangkan membutuhkan tingkat kompetensi. Kompetensi juga dianggap sebagai suatu sumber keunggulan kompetitif, jika perusahaan dapat mengkoordinasi dan menyebarkan kompetensi dalam suatu cara yang sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Tantangan manajemen tentunya adalah mengidentifikasi apaitu kompetensi inti, di mana letak kemampuan itu, bagaimana kemampuan itu dapat dilindungi, dipelihara, dan dimanfaatkan untuk keunggulan kompetitif, dan hal itu lebih sulit untuk perusahaan multinasional yang tersebar, dengan unit global yang bermacam-macam dan para karyawan dari latar belakang bangsa yang berbeda. Diperlukan mekanisme efektif yang dapat mendorong keterbukaan terhadap ide-ide dan cara-cara baru untuk bekerja, untuk menghalangi sikap-sikap penolakan yang membentuk hambatan-hambatan untuk transfer keterampilan-keterampilan baru.

Kebutuhan-kebutuhan manajerial akan fleksibilitas, sikap responsif, pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*) dan pengalihan kompetensi (*competence transfer*) telah melahirkan beragam tantangan manajerial, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1-5. Disarankan bahwa satu cara untuk membantu kemampuan perusahaan dalam mengungkit sumber-sumber dayanya, pengetahuan, dan kompetensi-kompetensi adalah melalui pengembangan “pola pikir global” —dengan mendorong para karyawandi beberapa lokasi dan fungsi untuk memandang aktivitas-aktivitas sebagai bagian dari perusahaan secara keseluruhan. Pertemuan-pertemuan dan program-program pelatihan regional dan global yang diadakan di lokasi-lokasi secara bergiliran, pertukaran staf dan tim-tim lintas batas merupakan cara-cara di mana perusahaan-perusahaan multinasional dapat menyediakan peluang-peluang bagi karyawan untuk memiliki wawasan pandang yang lebih luas.

## 1.7. PERAN GLOBAL PROFESIONAL SDM INTERNASIONAL

---

Untuk meningkatkan keunggulan-keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan global, aktivitas-aktivitas SDMnya perlu untuk memfokuskan diri pada pengembangan kemampuan-kemampuan internasional yang dimiliki. Pada saat yang sama, fungsi MSDM Internasional perlu bergeser dari orientasi administratif ke suatu orientasi yang menempatkan perhatian umum pada proses internasionalisasi. Hal ini tidak hanya menciptakan tuntutan-tuntutan baru bagaimana aktivitas-aktivitas spesifik SDM dilaksanakan, tetapi juga menetapkan suatu agenda baru untuk para profesional SDM dalam menjalankan peran global mereka.

Pertama, para eksekutif SDM perlu belajar tentang dasar-dasar bisnis global. Mereka tidak dapat mengasumsikan suatu peran strategik global tanpa pemahaman strategi global. Kedua, pengetahuan strategi harus dilengkapi oleh globalisasi keahlian-keahlian profesional pribadi. Hal ini terutama terletak pada penerimaan dan pemahaman relativitas kebudayaan atas praktik-praktik SDM. Pada gilirannya hal ini dilengkapi oleh pemahaman bagaimana perusahaan-perusahaan pesaing global merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi SDM global mereka, alat-alat, dan metode-metode apa yang mereka gunakan untuk membangun kemampuan-kemampuan organisasional mereka, dan apa dampak-dampak untuk persaingan yang timbul dari tindakan-tindakan mereka.

Pemahaman strategi global, perbedaan-perbedaan kebudayaan, dan kapabilitas-kapabilitas SDM membutuhkan globalisasi fungsi SDM yang seksama dengan mengembangkan kader para profesional SDM untuk memiliki suatu perspektif internasional. Tetapi saat ini jumlah para eksekutif SDM dengan pengalaman multi negara atau memiliki catatan pengembangan dan promosi internasional sangat terbatas. Kekurangan pengalaman internasional di antara para profesional SDM tidak mengherankan, tetapi hal ini harus berubah jika MSDM Internasional dikenal sebagai mitra strategik dalam manajemen perusahaan-perusahaan global. Perusahaan-perusahaan global tidak hanya butuh untuk menetapkan posisi-posisi SDM regional dan menugaskan tanggung jawab-tanggung jawab global pada para manajer SDM korporat, tetapi juga menyeleksi, mengembangkan, dan memotivasi para profesional SDM dengan intensitas dan pendekatan sama yang saat ini digunakan untuk para eksekutif global di bidang manajemen lainnya.

Perusahaan-perusahaan yang telah berhasil mengglobalkan aktivitas-aktivitas SDM mereka memberikan beberapa karakteristik penting:

1. Peran SDM global memiliki dukungan kuat dari manajemen puncak dalam hal harapan-harapan tinggi akan kontribusi-kontribusi fungsi MSDM Internasional dapat membuat perumusan dan pelaksanaan strategi global yang efektif dan kesiapan fungsi MSDM Internasional untuk meningkatkan tanggung jawabnya.
2. Harapan-harapan dan dukungan manajemen puncak untuk peran MSDM Internasional biasanya berasal dari komitmen yang sudah berlangsung lama untuk mempersembahkan

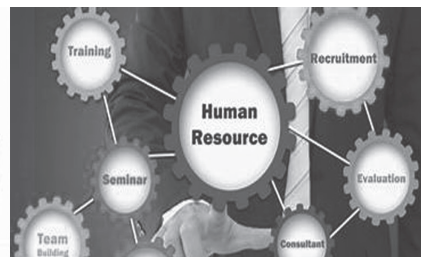
- kekuatan manajemen dan sumber-sumber daya pada isu-isu SDM sebagai suatu refleksi budaya perusahaan yang berorientasi pada orang.
3. Keragaman kebudayaan (meliputi keragaman kebangsaan) didorong sebagai suatu jalan kehidupan yang alami.
  4. Ambiguitas sebagai suatu cara menghadapi banyak pertentangan yang terbuka dalam isu-isu SDM global juga diterima sebagai suatu hal yang normal. Jangan dilihat atau diterima sebagai “hitam atau putih”.
  5. Kondisi-kondisi akhir untuk suatu implementasi strategi-strategi MSDM Internasional yang berhasil adalah kemampuan dan kredibilitas staf MSDM domestik. Untuk mendapatkan kredibilitas tersebut, para manajer SDM Internasional harus menerima resiko dan tanggung jawab untuk mengemukakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik yang membuat suatu perbedaan dalam pencapaian strategi-strategi global perusahaan.

## **1.8. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI**

---

1. Analisislah kesamaan-kesamaan dan perbedaan-perbedaan antara MSDM domestik dan MSDM Internasional?
2. Andaikan Anda adalah Direktur SDM dari Global Services, sebuah perusahaan multinasional yang besar dalam industri minyak. Anda sangat memperhatikan keselamatan dari lima belas staf ekspatriat yang kini sedang bekerja di daerah pertambangan minyak di sebuah negara Timur Tengah. Dengan perubahan politik daerah tersebut yang ada, pertimbangkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang akan memungkinkan Anda untuk mengungsikan lima belas orang tersebut!
3. Kalian adalah para manajer dari berbagai cabang perusahaan global. Organisasi kalian mencakup konsep tim kerja lintas batas dan kalian semua diharapkan untuk saling berkontribusi, bila memungkinkan, dalam hal sumber-sumber daya, keahlian dan bantuan-bantuan lainnya. Asumsikan bahwa kalian memiliki suatu proyek yang akan menggunakan pendekatan tim kerja lintas batas. Bagaimana kalian akan membentuk tim demikian? Isu-isu apa yang akan dihadapi? Misalkan kalian layak untuk bekerja sebagai suatu virtual team, bagaimanakah kalian akan berbagi sumber-sumber daya, khususnya staf?
4. Berikan pandangan Anda mengenai knowledge sharing! Apakah knowledge sharing bermanfaat bagi perusahaan, jelaskan dan berikan contoh!





## BAB 2

# PERKEMBANGAN BISNIS DAN MSDM INTERNASIONAL STRATEJIK

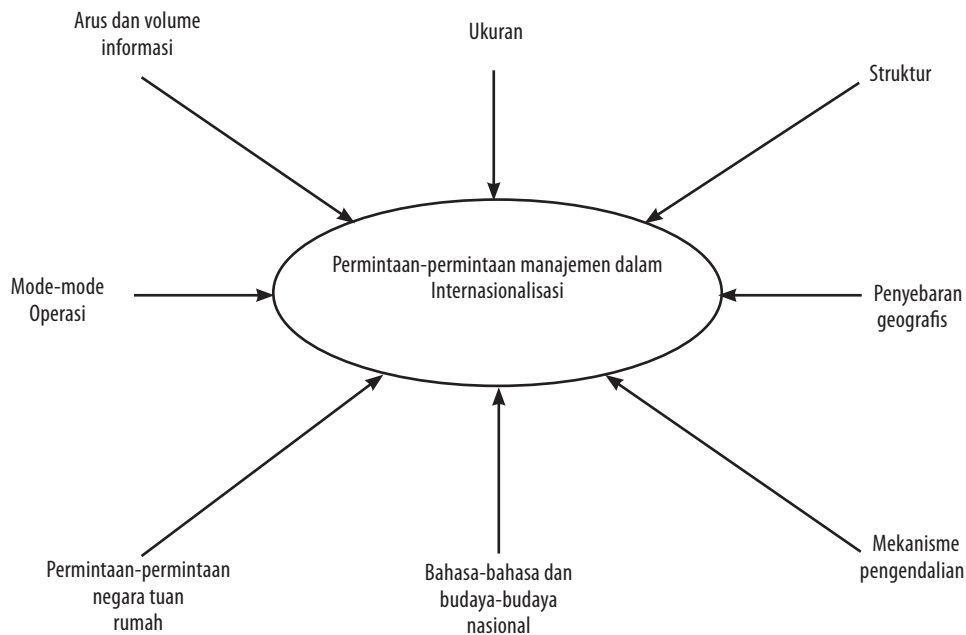
### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Dalam bab ini, kita melihat bagaimana pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan internasional menciptakan kebutuhan akan manajemen dan faktor-faktor apa yang memberi dampak pada para manajer perusahaan-perusahaan multinasional untuk menanggapi tantangan-tantangan ini. Kita mulai dengan anggapan bahwa aktivitas-aktivitas SDM tidak beroperasi dalam suatu ruang hampa, dan bahwa aktivitas-aktivitas SDM ditentukan oleh serta dipengaruhi faktor-faktor organisasi. Kita mempelajari hal-hal berikut:

- ❖ Tanggapan-tanggapan struktural terhadap pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan internasional
- ❖ Mekanisme pengendalian dan koordinasi
- ❖ Mode atau cara operasi yang digunakan dalam beragam pasar internasional
- ❖ Dampak tanggapan pendekatan-pendekatan dan aktivitas-aktivitas MSDM.

## 2.1. EVOLUSI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Sebelum kita melihat bagaimana pergeseran dari orientasi domestik ke global mempengaruhi fungsi SDM dan konsekuensi-konsekuensi MSDM, kita perlu mengembangkan suatu pengertian tentang cara bagaimana perusahaan-perusahaan multinasional merespon tantangan-tantangan pertumbuhan dalam lingkungan internasional. Pada Bab 1, kita melihat lingkungan global secara umum di mana perusahaan-perusahaan bersaing. Pada bab ini kita memfokuskan perhatian pada tanggapan-tanggapan internal ketika perusahaan-perusahaan berupaya menghadapitanggung-tanggung lingkungan global. Gambar 2-1 mengilustrasikan elemen-elemen pokok yang dijumpai sebagai suatu hasil pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan internasional yang menciptakan permintaan atau kebutuhan akan manajemen.



**Gambar 2-1** Permintaan-permintaan Manajemen dalam Pertumbuhan Internasional

Beragam elemen pada Gambar 2-1 tidak saling terpisah satu dengan lainnya. Misalnya, penyebaran geografis mempengaruhi ukuran perusahaan, menciptakan tekanan atas mekanisme pengendalian, yang pada gilirannya akan mempengaruhi perubahan struktural. Pertumbuhan (ukuran perusahaan) mempengaruhi arus dan volume informasi, yang akan memperkuat respon pengendalian (seperti fungsi, sistem- sistem, dan proses-proses apa yang disentralisasi dan apa yang didesentralisasi). Mode operasi yang terlibat (seperti ekspor, cabang yang dimiliki sendiri, usaha patungan internasional atau kombinasi dari itu) akan mempengaruhi tingkat penyebaran geografis. Penyebaran geografis akan melibatkan banyak kebutuhan untuk beradaptasi dengan bahasa-bahasa dan budaya-budaya nasional, yang mempengaruhi arus dan volume informasi. Permintaan negara tuan rumah akan mempengaruhi mode operasi (seperti permintaan untuk mitra lokal dalam usaha patungan) dan/atau seleksi negara (seperti hambatan-hambatan untuk masuk pasar), yang akan mempengaruhi penyebaran geografis.

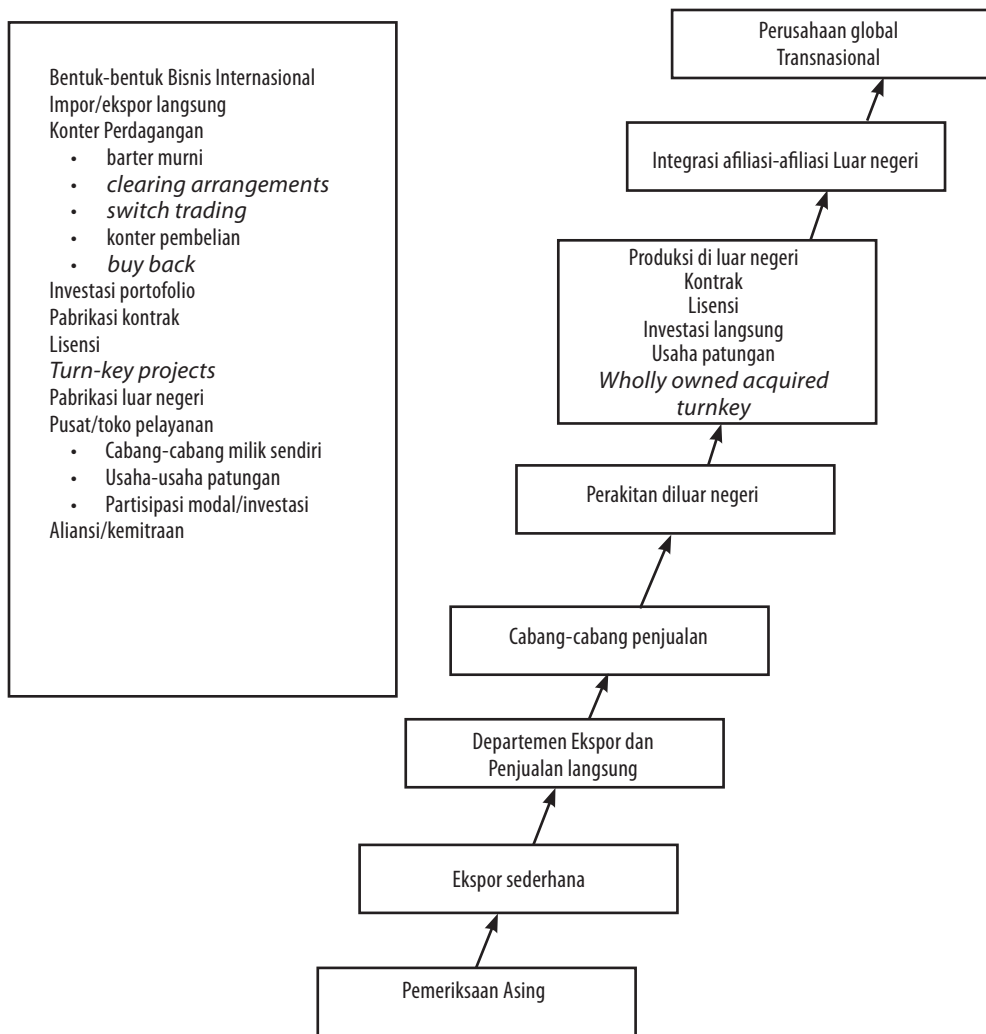
Suatu penjelasan yang mendalam tentang semua elemen ini akan diulas dalam bab ini. Lebih lanjut, tujuan bab ini adalah untuk menyelidiki respon-respon manajerial yang mempengaruhi perhatian MSDM. Fokus kita tetap pada kaitan antara faktor-faktor organisasi, keputusan-keputusan manajemen, dan konsekuensi-konsekuensi SDM. Untuk tingkat tertentu, bagaimana perusahaan multinasional memenuhi permintaan- permintaan SDM

dalam beragam operasi asingnya menetapkan kemampuannya untuk melaksanakan strategi-strategi ekspansi yang dipilih.

Untuk menempatkan MSDM Internasional dalam konteksnya, diperlukan adanya suatu apresiasi untuk perkembangan perusahaan internasional. Telah ada sejumlah pendekatan untuk isu tersebut. Bisnis-bisnis melewati sejumlah tahapan ketika mereka meningkatkan proses internasionalisasi mereka. Tidak semua bisnis melalui semua tahapan ini ketika mereka tumbuh dari perusahaan domestik murni ke perusahaan global. Tetapi secara umum kebanyakan perusahaan mengalami semua tahapan ini. Tahap-tahap ini penting untuk diskusi MSDM Internasional karena setiap tahap membuat perbedaan-perbedaan yang tidak sama pada departemen SDM. Fungsi MSDM dalam suatu perusahaan yang mulai melakukan internasionalisasi menghadapi tanggung jawab-tanggung jawab yang sangat berbeda daripada yang dihadapi departemen SDM Internasional dalam perusahaan multinasional, global, atau perusahaan transnasional.

Ketika perusahaan-perusahaan meningkatkan tingkatan aktivitas internasional mereka, struktur organisasi mereka dan tanggung jawab-tanggung jawab MSDM menjadi bertambah kompleks. Kebanyakan perusahaan multinasional yang sangat besar yang sekarang memiliki banyak cabang di seluruh dunia memulai aktivitas asing mereka dengan ekspor (lihat gambar 2-2). Ketika tahap ini berhasil bagi mereka, biasanya mereka mulai untuk mendirikan cabang-cabang penjualan di luar negeri untuk memasarkan produk-produk ekspor mereka. Tempat dan waktu pendirian cabang-cabang penjualan dapat untuk mengembangkan pasar-pasar bebas secara memadai, pabrik-pabrik untuk merakit komponen-komponen yang diimpor dapat didirikan, dan akhirnya produk secara utuh dipabrikasi secara lokal. Dalam tahun-tahun terakhir ini pola-pola tambahan telah dikembangkan. Beberapa perusahaan telah menggunakan pabrik-pabrik manufaktur yang utuh atau lengkap sebagai cara awal mereka untuk masuk ke negara-negara tertentu, dan yang lainnya menerapkan semua metode ini secara simultan untuk mencapai pasar-pasar mereka di seluruh dunia.

Jelaslah pola perkembangan yang dialami di industri-industri yang berbedabervariasi secara luas. Sebuah bank, seperti Citibank, atau sebuah perusahaan asuransi, seperti Lloyds, mungkin pada awalnya berlokasi di suatu negara asing untuk menyediakan pelayanan-pelayanan bagi pelanggan-pelanggan negara asalnya yang aktif di negara asing. Sebuah perusahaan seperti Mc Donald's harus menyiapkan infrastruktur di lokasi-lokasi asing untuk menyediakan restoran-restoran asingnya dengan kualitas dan jenis-jenis makanan seperti daging sapi, saus tomat, dan produk-produk seperti roti-roti hamburger dan pembungkus-pembungkus yang dibutuhkan sebelum menetapkan outlet-outlet makanan cepat sajinnya. Departemen atau rantai-rantai toko pangan seperti Kmart, Toys "R" Us atau Safeway, mungkin memperoleh bisnis-bisnis serupa yang ada atau memasuki pasar-pasar luar negeri dengan mendirikan toko-toko baru mirip dengan toko-toko di negara asal mereka.



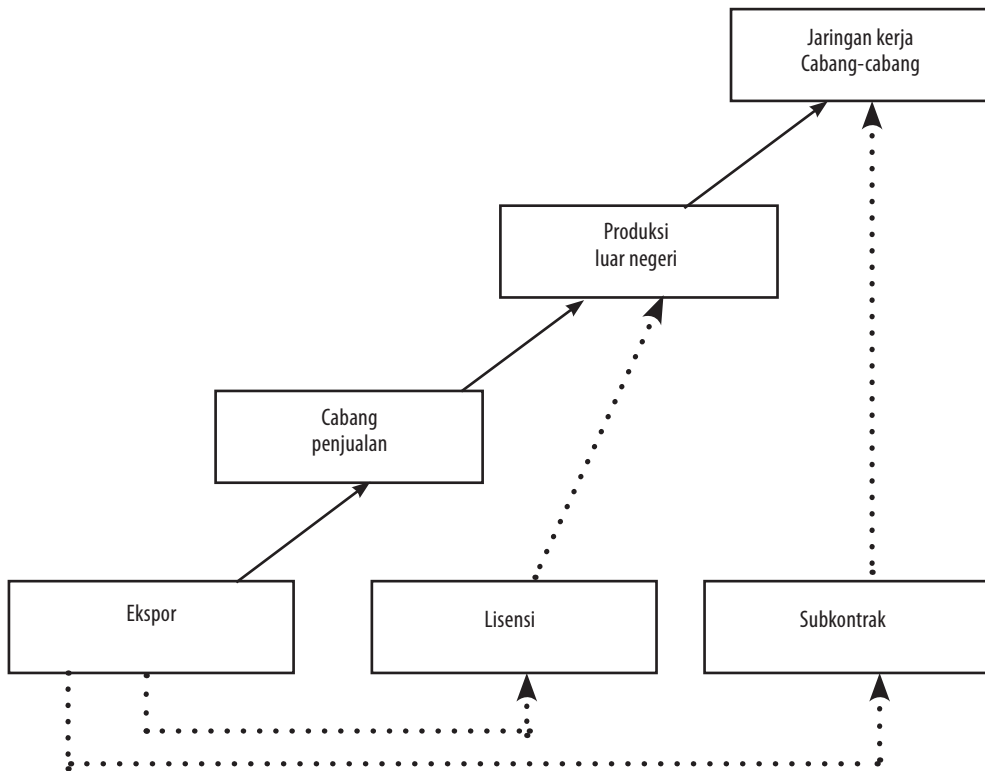
**Gambar 2.2** Evolusi Perusahaan Multinasional

## 2.2. TAHAPAN MENUJU PASAR GLOBAL

Banyak perusahaan melewati beberapa tahap perkembangan organisasi ketika sifat dan ukuran aktivitas-aktivitas internasional mereka tumbuh. Ketika mereka melewati tahap-tahap evolusi, struktur-struktur organisasi mereka berubah, biasanya dikarenakan:

- ❖ ketegangan yang ditimbulkan oleh pertumbuhan dan penyebaran geografis
- ❖ keperluan untuk perbaikan koordinasi dan pengendalian pada unit-unit bisnis, dan
- ❖ hambatan-hambatan yang ditimbulkan oleh peraturan-peraturan pemerintah negara tuan rumah atas kepemilikan dan modal.

Perusahaan-perusahaan multinasional tidak dilahirkan dalam semalam; evolusi dari perusahaan domestik ke organisasi yang benar-benar global mungkin melibatkan suatu proses yang panjang dan berliku-liku dengan banyak dan beragam tahapan, seperti digambarkan pada Gambar 2-3. Meskipun penelitian tentang internasionalisasi telah mengungkapkan suatu proses umum, hal penting yang harus ditekankan adalah proses ini tidaklah selalu sama untuk semua perusahaan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 2-3, beberapa perusahaan dapat menggunakan lisensi, subkontrak atau mode-mode operasi lainnya, untuk menetapkan produksi di luar negeri atau fasilitas-fasilitas pelayanan mereka sendiri.



**Gambar 2-3** Tahapan-tahapan Internasionalisasi

Beberapa perusahaan melewati beragam tahapan dengan cepat, sedangkan yang lainnya berkembang dengan lambat, meskipun beberapa studi akhir-akhir ini telah mengidentifikasi percepatan proses itu. Misalnya, beberapa perusahaan dapat mempercepat proses itu melalui akuisisi, jadi melompati tahapan-tahapan tengah (pindah secara langsung ke produksi luar negeri melalui pembelian sebuah perusahaan asing, daripada ekspor awal diikuti oleh cabang penjualan, seperti terlihat pada Gambar 2-3). Atau tidak semua

perusahaan mengikuti urutan tahapan-tahapan yang sama ketika mereka melakukan proses internasionalisasi—beberapa perusahaan dapat digerakkan oleh faktor-faktor eksternal seperti tindakan pemerintah negara tuan rumah (misalnya, dipaksa/diarahkan menjadi sebuah usaha patungan) atau suatu tawaran untuk membeli sebuah perusahaan. Yang lainnya dibentuk secara cepat dengan pasar internasional dalam benaknya—sering disebut sebagai terlahir global (*born globals*). Dengan kata lain, jumlah tahapan sepanjang jalur menuju status multinasional berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, dengan keterlibatan kerangka waktu. Bagaimanapun juga, konsep suatu proses evolusioner berguna untuk menggambarkan penyesuaian-penyesuaian organisasi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan yang bergerak menuju perusahaan multinasional. Seperti disebutkan sebelumnya, yang dikaitkan dengan proses evolusioner adalah respon-respon struktural, mekanisme pengendalian, dan kebijaksanaan-kebijaksanaan MSDM.

### **2.2.1. Tahap 1: Ekspor**

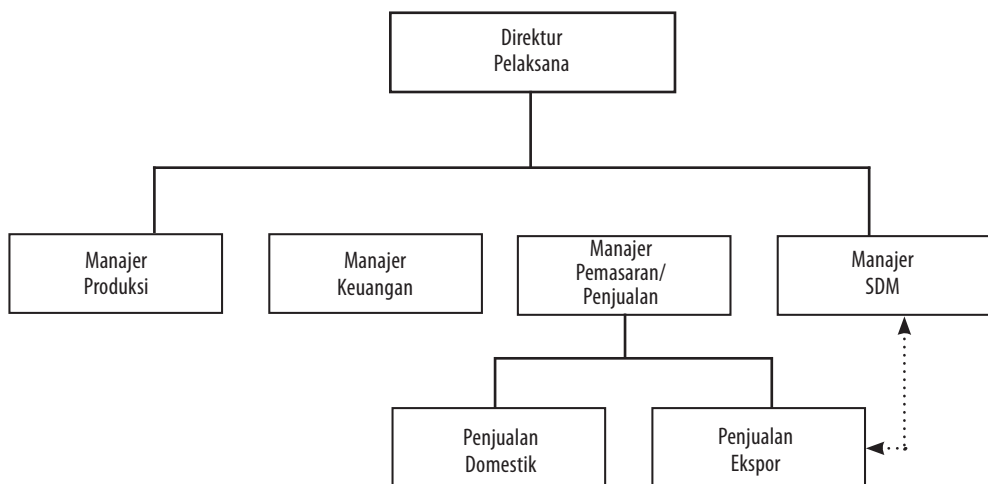
Tahap ini adalah awal dari proses internasionalisasi untuk kebanyakan perusahaan dan biasanya terjadi bila perusahaan relatif kecil. Karena penyelidikan asing tentang kemungkinan membeli atau menjual produk-produk perusahaan atau keinginan perusahaan untuk memperluas pasar-pasar domestiknya, banyak perusahaan mulai mengeksport produk-produk atau jasa-jasa mereka ke pasar-pasar luar negeri melalui penggunaan penjualan langsung kepada para konsumen asing, atau mereka menjual melalui perusahaan-perusahaan impor/ekspor atau melalui distributor-distributor luar negeri. Bisnis-bisnis berdasarkan wara laba, seperti Mc Donald's, Midas Mufflers, atau Century 21, akan menetapkan wara laba untuk mengeksport jasa-jasa mereka. Perusahaaneceran, seperti bank-bank atau toko-toko serba ada, sering bergabung dengan belajar atau mendirikan usaha-usaha patungan dengan perusahaan-perusahaan lokal untuk memulai penjualan luar negeri mereka.

Pada tahap ini, perusahaan memiliki sangat sedikit karyawan dari perusahaan induk yang terlibat secara luas dengan penjualan luar negeri mereka. Penjualan luar negeri akan sangat kecil dibandingkan dengan total penjualan dan biasanya ditangani oleh tenaga penjual domestik. Departemen SDM akan memiliki tanggungjawab internasional yang sangat sedikit. Ketika penjualan di luar negeri meningkat cukup signifikan, perusahaan akan menugaskan seorang manajer penjualan yang bertanggung jawab untuk penjualan internasional. Manajer tersebut dapat bepergian ke negara-negaraasing di mana perusahaan memiliki penjualan, tetapi sangat mungkin dipilih yang benar-benar untuk alasan pengalaman dan kompetensi penjualan.

Ekspor biasanya merupakan tahap awal bagi perusahaan-perusahaan manufakturing memasuki operasi-operasi internasional. Dengan demikian, jarang sekali melibatkan banyak respon organisasional sampai tingkatan penjualan ekspor mencapai suatu titik kritis. Tentunya ekspor sederhana dapat menjadi hal yang sulit bagi perusahaan-perusahaan jasa

(seperti perusahaan-perusahaan hukum), sehingga mereka dipaksa untuk membuat suatu langkah awal menjadi operasi investasi langsung di luar negeri (melalui kantor cabang atau usaha patungan).

Ekspor cenderung ditangani oleh seorang perantara (misalnya agen luar negeri atau distributor). Ketika penjualan ekspor meningkat, seorang manajer ekspor dapat ditunjuk untuk mengendalikan penjualan di luar negeri dan secara aktif mencari pasar- pasar baru. Orang ini biasanya berasal dari operasi-operasi domestik. Pertumbuhan berikutnya dalam ekspor dapat mengarah pada pendirian departemen ekspor padatingkat yang sama seperti departemen penjualan lokal, ketika perusahaan menjadi lebih menjalankan atau lebih tergantung pada penjualan ekspor luar negerinya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2-4.



**Gambar 2.4** Departemen Ekspor

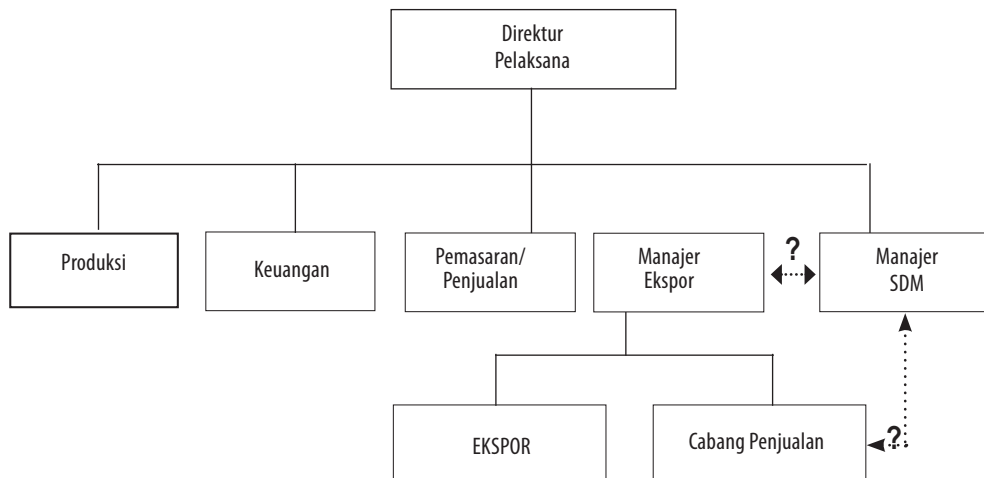
Pada tahap ini, ekspor dikendalikan dari kantor negara asal, melalui manajer ekspor yang ditugaskan. Peran departemen SDM tidak jelas, seperti ditunjukkan oleh panah yang bertitik-titik antara dua bidang fungsional.

### 2.2.2. Tahap 2: Cabang Penjualan

Ketika penjualan di suatu negara menjadi signifikan besar, perusahaan mungkin mendirikan kantor penjualannya sendiri di sana. Setidaknya pada awalnya kantor ini mungkin diisi oleh karyawan atau staf dari kantor negara asal. Departemen SDM terutama akan terlibat dalam kompensasi dan isu-isu relokasi untuk PCN yang ditugaskan ke cabang penjualan. Seleksi tenaga penjualan untuk kantor-kantor inimungkin tetap dengan fungsi penjualan atau pemasaran, dan sedikit persiapan mungkindilakukan untuk penugasan-penugasan luar

negeri. Departemen SDM dapat diminta untuk membantu seleksi dan kompensasi bagi HCN yang dipekerjakan untuk menjadi staf di kantor-kantor penjualan ini. Cabang-cabang ini pada awalnya melapor secara langsung kepada para manajer penjualan, apakah itu domestik (dengan tanggung jawab internasional sekunder) atau internasional (jika cabang diciptakan untuk menangani penjualan-penjualan luar negeri baru yang signifikan).

Ketika perusahaan mengembangkan keahlian di pasar-pasar luar negeri, para agen dan distributor sering digantikan oleh penjualan langsung dengan mendirikan cabang-cabang penjualan atau kantor-kantor cabang di negara-negara pasar luar negeri. Tahap ini ditandai oleh masalah-masalah dengan agen-agen asing, keyakinan yang lebih besar dalam aktivitas penjualan internasional, keinginan dan memiliki pengendalian lebih besar dan/atau keputusan untuk memberikan dukungan lebih besar pada aktivitas ekspor, biasanya karena peningkatan kepentingan bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Manajer ekspor dapat diberi wewenang sama seperti manajer-manajer fungsional lainnya, seperti diilustrasikan pada Gambar 2-5.



**Gambar 2.5** Cabang Penjualan

Ekspor masih dikontrol pada kantor pusat korporasi, tetapi perusahaan itu harus membuat suatu keputusan menyangkut koordinasi cabang penjualan, termasuk penyusunan staf. Jika ingin memelihara kontrol langsung, mencerminkan sikap ethnosentrik, perusahaan dapat memilih untuk mengisi staf cabang penjualan dari kantor pusatnya melalui penggunaan PCN. Jika perusahaan menganggap faktor-faktor spesifik negara—seperti pengetahuan akan pasar luar negeri, bahasa, kepekaan terhadap kebutuhan—kebutuhan negara juga penting, perusahaan dapat mengisi staf cabang dengan HCN. Tampaknya banyak perusahaan menggunakan PCN dalam posisi-posisi kunci cabang penjualan.

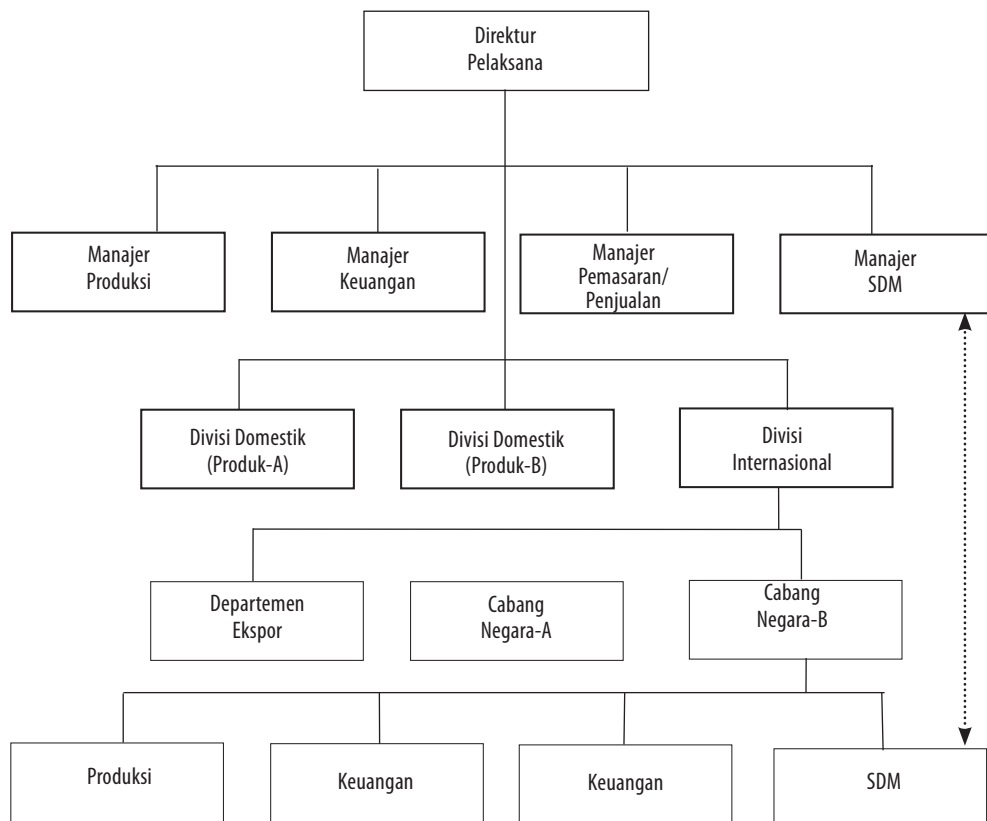
Keputusan untuk menggunakan PCN mengarah pada isu-isu dan aktivitas- aktivitas manajemen ekspatriat. Pada tahap ini, departemen SDM menjadi terlibat aktif dalam aspek-aspek kepegawaian dari operasi-operasi internasional perusahaan, meskipun hanya ada sedikit bukti empiris, kapan dan bagaimana staf SDM yang ditunjuk menjadi terlibat.

### **2.2.3. Tahap 3: Divisi Internasional**

Bila penjualan luar negeri mencapai di atas 10% – 20% dari total pendapatan, perusahaan dapat memilih untuk membentuk sebuah divisi internasional yang akan bertanggung jawab untuk semua operasi internasional. Banyak operasi bisnis jasa mulai pada tahap ini, dengan jumlah toko-toko atau pusat-pusat pelayanan signifikan yang didirikan di satu atau lebih negara-negara asing. Pada tahap ini, organisasi industrial akan mulai mempertimbangkan perakitan lokal dan kemudian pabrikasi produk-produk dan/atau jasa-jasa secara utuh. Pada awalnya divisi ini dapat ditempatkan pada divisi pemasaran, dan ketika penjualan dan keterlibatan meningkat, divisi tersebut akan menjadi divisi independen, sama dengan divisi regional atau produk domestik.

Pada tingkat perkembangan ini, tanggung jawab internasional departemen SDM meningkat secara dramatis dan menjadi jauh lebih kompleks. Tidak hanya jumlah ekspatriat PCN (orang yang dikirim dari perusahaan induk untuk bekerja selama periode yang diperpanjang dalam suatu penugasan asing) meningkat secara dramatis, tetapi sekarang departemen SDM juga akan menjadi terlibat dengan perkembangan kebijaksanaan-kebijaksanaan, praktik-praktik, dan keputusan-keputusan MSDM dalam operasi-operasi luar negeri.

Untuk beberapa perusahaan, tahap ini adalah sebuah langkah pendek dari pendirian suatu cabang penjualan ke fasilitas-fasilitas produksi luar negeri. Langkah ini dapat dianggap kecil jika perusahaan sudah merakit produk di luar negeri untuk mengambil manfaat tenaga kerja yang murah atau untuk menghemat biaya-biaya pengiriman atau tarif-tarif. Kemungkinan lain, perusahaan dapat memiliki program pemasaran dan ekspor yang telah tertata baik yang memungkinkannya menarik manfaat insentif pemerintah negara tuan rumah atau menanggapi/menjawab pengendalian pemerintah negara tuan rumah atas impor-impor luar negeri dengan mendirikan suatu fasilitas produksi luar negeri. Bagi beberapa perusahaan, bagaimanapun juga peralihan ke investasi asing langsung adalah sebuah langkah besar. Untuk membuat keputusan berproduksi di luar negeri, perusahaan dapat mendirikan fasilitas-fasilitas produksi luar negerinya sendiri, memasuki suatu usaha patungan dengan sebuah perusahaan lokal atau membeli sebuah perusahaan lokal. Tanpa memperhatikan metode pendirian, produksi atau operasi luar negeri cenderung menggerakkan penciptaan suatu divisi internasional terpisah di mana semua aktivitas internasional dikelompokkan, seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 2-6.



**Gambar 2.6** Divisi Internasional

Dengan penyebaran aktivitas-aktivitas internasional, biasanya perusahaan mendirikan apa yang disebut “miniatur tiruan” sebagai cabang luar negeri yang menjadicermin apa yang dilakukan pada organisasi domestik. Para manajer melapor padakepala divisi internasional, dan ada beberapa laporan informal kepada beberapa kepala fungsional secara langsung. Misalnya, seperti ditunjukkan dalam gambar 2-6, terdapat kontak antara para manajer SDM dalam dua cabang dan manajer SDM di kantor pusat korporasi menyangkut isu-isu penyusunan staf (*staffing*).

Banyak perusahaan pada tahap internasionalisasi ini memperhatikan pemeliharaan pengendalian atas cabang yang baru didirikan dan akan menempatkan PCN pada semua posisi kunci di cabang. Beberapa perusahaan memutuskan bahwa kondisi penempatan karyawan lokal membutuhkan penanganan lokal dan menempatkan seorang HCN yang bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi SDM kantor cabang. Hal ini membuat pengecualian untuk keseluruhan pendekatan ethnosentrik. Beberapa perusahaan lainnya

dapat menempatkan HCN di beberapa posisi kunci, mencakup MSDM, untuk mematuhi aturan pemerintah negara tuan rumah.

Peran staf SDM korporat terutama berkaitan dengan manajemen ekspatriat, meskipun akan ada beberapa pemantauan terhadap fungsi SDM cabang secara formal melalui kepala divisi internasional. Para manajer ekspatriat melaksanakan suatu peran utama: “mengidentifikasi para karyawan yang dapat mengarahkan operasi-operasi harian dari cabang-cabang luar negeri, mensupervisi transfer manajerial dan keterampilan teknis, mengkomunikasikan kebijaksanaan-kebijaksanaan korporasi, dan tetap menginformasikan pada kantor pusat korporasi”. Ketika perusahaan memperluas fasilitas produksi atau pelayanan luar negeri di negara-negara lainnya, meningkatkan ukuran angkatan kerja asing, dibarengi oleh pertumbuhan jumlah ekspatriat, kebijaksanaan-kebijaksanaan SDM formal menjadi perlu. Kesulitan tambahan bagi departemen SDM, ketika berusaha untuk memainkan peran proaktif adalah mereka dapat kekurangan kredibilitas dan kompetensi untuk menangani permintaan-permintaan karyawan internasional yang dapat dipandang sebagai orang luar yang bertempat tinggal di daerah kekuasaannya saat ini.

#### **2.2.4. Tahap 4: Perusahaan Multinasional**

Pada tahap ini, operasi-operasi organisasi di sejumlah negara mencapai ukuran dan kepentingan sedemikian rupa sehingga ada peningkatan kebutuhan untuk integrasi di kantor pusat korporat. Khususnya, perusahaan multinasional memiliki operasi-operasi di sejumlah negara, di mana setiap negara dipandang dan diperlakukan sebagai sebuah perusahaan yang relatif terpisah (kadang-kadang tahap ini dipandang sebagai suatu strategi multidomestik). Perusahaan dapat mengembangkan divisi produk global dengan koordinasi global dalam bidang keuangan, MSDM, pemasaran, serta penelitian dan pengembangan. Atau perusahaan multinasional dapat mengorganisasikan cabang-cabang negara utama dengan kantor pusat regional untuk mengkoordinasi operasi-operasi atas dasar regional. Meskipun demikian, pada tahap ini, perusahaan akan memiliki operasi-operasi signifikan (perakitan, manufaktur, pusat pelayanan, penelitian dan pengembangan, kantor-kantor cabang) di beberapa negara dan dapat mencapai kondisi yang baik di mana setengah atau lebih penjualannya dan pekerjaannya ada di negara-negara asing.

Karyawan kunci di kantor-kantor cabang dan regional biasanya berasal dari kantor perusahaan negara asal dengan banyak keputusan masih dibuat di kantor pusat korporasi. Jadi walaupun cabang-cabang sebagian besar diisi oleh orang-orang dari negara-negara di mana cabang berlokasi, para manajer dari kantor negara asal memiliki banyak wewenang. Perusahaan multinasional pada tingkat perkembangan ini umumnya memandang setiap pasar nasional sebagai sebuah pasar yang dikhususkan untuk produk-produk khas cabang. Setiap cabang mengkonsentrasikan usaha-usahanya pada negara dimana ia berlokasi.

Peran departemen SDM pada tahap ini menjadi jauh lebih kompleks dan sulit. Sekarang MSDM tidak hanya harus menyediakan pelayanan-pelayanan—seperti relokasi, kompensasi, dan tunjangan-tunjangan, khususnya untuk beratus-ratus ekspatriat yang bekerja di cabang luar negeri atau di kantor pusat perusahaan induk (inpatriat atau para karyawan asing yang ditransfer untuk dua atau tiga tahun ke kantor pusat), tetapi juga mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dan praktik-praktik MSDM dari beberapa cabang, mencari konsistensi dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan induk dan akomodasi nilai-nilai dan praktik-praktik lokal. Selain itu, pelatihan bagi para ekspatriat, karyawan lokal, dan para karyawan perusahaan induk untuk menangani penugasan- penugasan luar negeri dan interaksi dengan rekan-rekan asing akan meningkat secara dramatis.

### **2.2.5. Tahap 5: Globalisasi**

Dalam tahun-tahun terakhir ini, banyak perusahaan multinasional telah mencapai tahap internasionalisasi di mana operasi-operasi mereka pada dasarnya menjadi buta atau kabur dengan batas-batas negara. Produk-produk atau jasa-jasa dirancang dan dipasarkan kepada para konsumen di seluruh dunia. Teknologi terbaik dan pemikiran-pemikiran inovatif dicari di mana saja dan diterapkan ke pasar-pasar individual di seluruh dunia. Produksi dan jasa-jasa diciptakan di mana biaya-biaya terendah, kualitas tertinggi, dan waktu pengiriman terpendek, dan dikirim ke mana saja jika ada permintaan yang cukup. Dan sumber-sumber daya (dana, bahan dan komponen-komponen, asuransi, bahkan manusia) dicari dari mana saja dengan kualitas terbaik untuk biaya yang dapat ditentukan.

Mencapai tahap perkembangan ini tidak murni persoalan ukuran atau kematangan dalam internasionalisasi. Pada tahap perkembangan ini, peran departemen SDM harus bergeser lagi. Sekarang karyawan yang dipekerjakan berasal dari mana saja di dunia, sepanjang mereka memiliki keterampilan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan. Kebijakan-kebijaksanaan yang meliputi seluruh dunia dikembangkan untuk beberapa aspek dari tanggung jawab MSDM, mungkin didasarkan pada praktik- praktik yang diikuti di beberapa tempat di dunia. Pengembangan manajemen akan membutuhkan pengalaman internasional dan para manajer serta para eksekutif dikembangkan dari semua negara besar atau daerah-daerah operasi. Pada saat yang sama, pengalaman yang meningkat dalam melaksanakan praktik-praktik MSDM tertentu akan menjadi lebih penting, ketika perusahaan berupaya menjadi sebuah perusahaan global. Perusahaan demikian dipandang sebagai sebuah perusahaan lokal di banyak negara di mana ia menjalankan bisnis.

Hal ini biasanya berarti lebih sedikit ekspatriat di cabang-cabang lokal, penggunaan TCN yang meningkat, dan komposisi dewan korporasi yang berbasis pengalaman yang lebih luas pada perusahaan multinasional dan tim manajemen puncak. Dan pada beberapa perusahaan ini berarti mencoba untuk mengembangkan budaya perusahaan internasional yang melintasi

batas-batas dan budaya-budaya nasional. Para karyawan kunci harus menguasai berbagai bahasa (*multilingual*), berpengalaman di berbagainegara, dan sensitif terhadap kebudayaan.

Bila integrasi dibutuhkan (sebagai usaha patungan dan dalam pengembangan gugus kerja global), keragaman kebudayaan perlu dinilai, tetapi dampak yang ditimbulkannya harus diminimalkan. Tetapi bila keragaman kebudayaan diperlukan untuk membedakan produk-produk dan jasa-jasa untuk memenuhi pasar-pasar lokal, praktik-praktik korporat lainnya dibutuhkan. Ketegangan antara integrasi dan diferensiasi menjadi suatu masalah besar untuk MSDM Internasional dan perusahaan- perusahaan global besar. Perusahaan-perusahaan harus menjadi jauh lebih terdiferensiasidan lebih terintegrasi atau terkoordinasi. Karyawan-karyawan lokal dapat merasa bahwa mereka mampu menjalankan operasi-operasi di negara-negara mereka sendiri, meskipun perusahaan-perusahaan mereka saat ini membutuhkan perspektif dan kualifikasi global.Hukum-hukum dan praktik-praktik lokal dapat mendikte praktik-praktik SDM tertentu dan suatu perspektif internasional dapat memerlukan pendekatan-pendekatan berbeda untuk tanggung jawab-tanggung jawab rutin.

Dalam MSDM, filosofi perusahaan multinasional untuk menggunakan staf dari karyawan lokal kedengarannya masuk akal. Tetapi jika hanya orang Perancis bekerjadi Perancis, hanya orang Cina bekerja di Cina, dan hanya orang Amerika bekerja di Amerika Serikat, perusahaan kehilangan input para individu yang berbakat denganlatar belakang dan perspektif berbeda mengenai produk, jasa, pasar, dan kebutuhan- kebutuhan internasional. Dan hal ini dapat membatasi kesadaran perusahaan akan teknologi-teknologi baru dan ide-ide produk yang cukup untuk menciptakankeunggulan kompetitif relatif dengan para pesaing yang lebih global. Beragam perspektifdemikian juga penting bagi MSDM internasional, membawa berbagai sudut pandang dan pengalaman untuk berhubungan dengan masalah-masalah SDM di perusahaaninduk dan juga di cabang-cabang.

### **2.2.6. Tahap 6: Aliansi, Persekutuan, dan Konsorsium**

Perusahaan-perusahaan pada tahap perkembangan internasional ini tidak perlu menggantikan perusahaan multinasional atau perusahaan global/transnasional. Tetapi ini adalah tahap selanjutnya dalam proses internasionalisasi. Lebih lanjut perusahaan-perusahaan global mengembangkan aliansi-aliansi, persekutuan-persekutuan, usaha-usaha patungan dan macam-macam hubungan lainnya untuk mempergunakan sumber- sumber daya (teknologi, penelitian, laboratorium-laboratorium, karyawan, bahan- bahan, komponen-komponen, perlengkapan-perengkapan, dan sebagainya) yang dapat memberi keuntungan pada perusahaan yang tidak akan diperoleh dengan cara lainnya.

Contoh hubungan lintas batas adalah IBM dan Siemens yang mengelompokkan sumber-sumber daya untuk mengembangkan dan menghasilkan *chip computer* dan Ford yang berhubungan dengan Mazda untuk perancangan dan pengembangan mobil kecil. Aliansi seperti itu menjadi lebih umum, sekalipun demikian masalah-masalah SDM

yang dikaitkan dengan mengkoordinasi gugus kerja dan manajemen dari perusahaan-perusahaan di negara-negara berbeda tetap merupakan batu penghalang utama untuk mendapat keuntungan-keuntungan yang diinginkan.

Secara ringkas, dua cara dasar untuk memasuki pasar luar negeri adalah mengeksport produk-produk atau jasa-jasa ke pasar luar negeri atau memproduksi produk-produk atau jasa-jasa ini di pasar-pasar lokal. Banyak struktur bisnis berbeda dapat digunakan untuk memperluas perdagangan internasional yang dilakukan di negara-negara asing. Hal ini meliputi:

1. Cabang-cabang milik sendiri (diperoleh atau dibangun dari dasar, seperti *turn-key operations*);
2. Kepemilikan parsial investasi pada operasi-operasi yang sudah ada (suatu pilihan yang didorong secara aktif oleh negara-negara terbuka Eropa Timur dan Eropa Tengah);
3. Usaha-usaha patungan (dua mitra — biasanya satu asing dan satu lokal menciptakan satu entitas baru di mana masing-masing memiliki partisipasi modal);
4. Lisensi (manufakturing lokal di mana perusahaan lokal menangani promosi dan penjualan); Kontrak manufakturing (di mana perusahaan asing melanjutkan untuk menangani promosi dan penjualan); dan
5. Wara laba (kepemilikan lokal).

Setiap tingkat keterlibatan dan tipe-tipe struktur organisasi menciptakan persyaratan-persyaratan berbeda untuk kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik MSDM. Dalam bentuk bisnis internasional yang paling sederhana, yaitu ekspor, beberapa karyawan dikirim untuk perjalanan-perjalanan bisnis internasional dan tidak ada penugasan ekspatriat (dalam waktu yang lebih lama). Dampak keseluruhan pada departemen SDM sangat terbatas. Tetapi ketika sebuah perusahaan pindah ke kantor-kantor penjualan yang lebih besar di luar negeri dan bahkan ke perakitan dan produksi (dalam kasus manufakturing) atau toko-toko atau kantor-kantor yang lengkap (dalam kasus bisnis-bisnis jasa), dampak-dampak MSDM meningkat terus menerus. Perusahaandemikian akan mengirim wakil-wakil penjualan (*sales representatives*) perusahaan induk untuk memasarkan produk-produk di luar negeri, para ahli teknik untuk mentransfer teknologi pada lokasi-lokasi produksi di luar negeri, serta para direktur pelaksana dan pejabat-pejabat keuangan untuk mengontrol operasi-operasi di luar negeri. Pada tahap ini, operasi-operasi luar negeri biasanya dipandang sebagai tempat-tempat untuk meniru apa yang telah dilakukan di negara asal. Jadi gaya manajemen perusahaan induk, kebudayaan korporat, dan praktik-praktik MSDM biasanya ditransfer ke lokasi-lokasi luar negeri. Operasi-operasi internasional masih dipandang sebagai lanjutan keberhasilan perusahaan.

Perkembangan lebih lanjut adalah bagaimana membawa operasi-operasi internasional pada tanggung jawab yang lebih besar untuk mendapatkan penghasilan dan laba serta tentunya keberhasilan perusahaan. Para karyawan terbaik akan digunakan dalam penugasan-

penugasan luar negeri dan perusahaan-perusahaan akan mulai mengembangkan suatu kelompok manajemen internasional dengan suatu kebudayaan dan bahasa umum. Sering kali tahapan-tahapan keterlibatan internasional yang lebih maju dicapai melalui akuisisi operasi-operasi luar negeri yang telah ada atau merger. Merger dan akuisisi internasional menghadirkan masalah-masalah yang jauh lebih kompleks bagi MSDM Internasional.

### 2.3. BAGAN ORGANISASI

---

Bentuk-bentuk dasar dari organisasi-organisasi internasional serupa dengan yang ditemukan di perusahaan-perusahaan domestik. Semakin besar dan semakin rumit perusahaan dalam terminologi banyak lokasi, produk, pelayanan, dan fungsi, semakin kompleks struktur organisasinya. Tipe-tipe struktur organisasi yang digunakan perusahaan untuk mengelola aktivitas-aktivitas luar negeri mereka umumnya dapat dibedakan ke dalam tiga kategori berdasarkan derajat internasionalisasinya:

Sedikit atau tidak ada pengakuan organisasi formal terhadap aktivitas-aktivitas internasional perusahaan. Kategori ini berkisar dari operasi-operasi domestik menangani kesempatan transaksi internasional atau suatu dasar khusus untuk pendirian departemen ekspor terpisah, biasanya dalam struktur pemasaran yang telah ada.

Divisi internasional. Perusahaan-perusahaan dalam kategori ini mengakui manfaat yang terus berkembang dari penjualan internasional mereka dengan mendirikan apa yang pada dasarnya disebut divisi pemasaran untuk penjualan internasional. Kadang-kadang divisi ini melapor pada wakil presiden penjualan dan kadang-kadang merupakan divisi independen yang melapor langsung pada pejabat operasi senior (*senior operating officer*).

Organisasi global. Perusahaan internasional yang paling kompleks menyusun perusahaannya atas dasar global. Pada awalnya perusahaan ini dapat meniru struktur domestiknya dengan mengorganisir perusahaan berdasarkan satu dari berikut ini: lini produk, daerah geografis, tanggung jawab fungsional tradisional, proses khusus pada industri perusahaan itu (misalnya eksplorasi dan operasi penambangan untuk perusahaan tambang), atau konsumen (bila perusahaan melayani tipe-tipe konsumen yang amat berbeda, seperti konsumen komersial versus konsumen pemerintahan). Tentunya banyak perusahaan telah mengembangkan struktur organisasi yang digunakan lebih dari satu kemungkinan-kemungkinan ini. Ketika perusahaan multinasional tumbuh dan menjadi lebih kompleks, struktur mereka juga tumbuh dan menjadi kompleks seperti yang dijumpai pada perusahaan-perusahaan global murni terbesar, seperti Asea Brown Boveri, Unilever, IBM, Ford Motor, Coca-Cola, Motorola, Whirlpool-Philips, General Electric, dan Ciba-Geigy, yang sekarang memiliki organisasi-organisasi kompleks yang menggabungkan perusahaan-perusahaan lokal dengan pelaporan regional, fungsional dan lini produk serta struktur-struktur komite.

Tentu saja, perusahaan global saat ini yang tak puas dengan struktur organisasi dan mencari cara-cara baru untuk menyediakan koordinasi yang perlu untuk mengambil manfaat inovasi-inovasi dan sumber-sumber daya dunia sekaligus menjamin permintaan-permintaan konsumen lokal dapat dipenuhi secara efektif. Semua sumber tradisional dari diferensiasi organisasi (seperti disebutkan di atas) memiliki kontribusi, masing-masing harus siap dan bersedia untuk berinteraksi dengan kepentingan-kepentingan perusahaan lainnya, yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan global. MSDM Internasional menjadi pemain utama dalam lingkungan ini, tidak hanya dalam terminologi menyangkut saran pemanfaatan strategik SDM, tetapi juga sebagai seorang konsultan atas proses-proses organisasi aktual mereka sendiri.

### **2.3.1. Divisi Produk/Area Global**

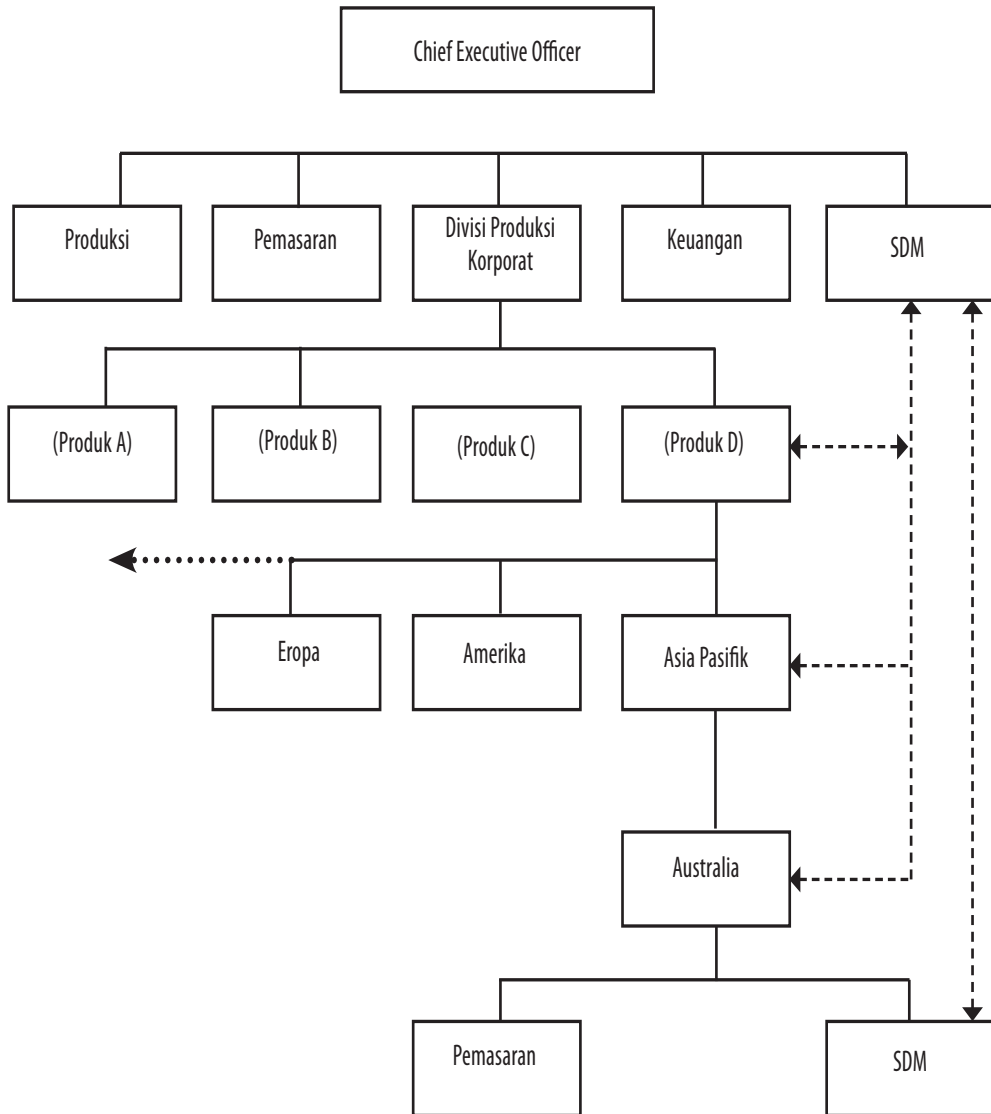
Sepanjang waktu, perusahaan bergerak dari tahap produksi awal di luar negeri ke suatu fase pertumbuhan melalui produksi, atau pelayanan, standardisasi dan diversifikasi. Akibatnya, ketegangan ukuran belaka dapat menciptakan masalah-masalah. Divisi internasional menjadi lebih terentang, membuat komunikasi efektif dan efisiensi operasi-operasi yang sulit dapat dicapai. Dalam beberapa kasus, para manajer puncak korporat dapat mempersoalkan bahwa divisi internasional menikmati terlalu banyak otonomi, bertindak dengan begitu independen dari operasi-operasi domestik yang beroperasi sebagai suatu unit terpisah—suatu situasi yang tak dapat ditolerir sebagai aktivitas-aktivitas internasional perusahaan menjadi lebih penting secara strategik.

Biasanya ketegangan yang akan muncul antara perusahaan induk (kantor pusat) dan cabang-cabangnya, berasal dari kebutuhan untuk tanggapan nasional pada unit cabang dan perintah integrasi global pada kantor pusat induk. Kebutuhan untuk tanggapan nasional pada unit cabang berkembang karena faktor-faktor seperti perbedaan-perbedaan struktur pasar, saluran-saluran distribusi, kebutuhan-kebutuhan konsumen, budaya lokal dan tekanan dari pemerintah negara tuan rumah. Kebutuhan untuk integrasi global yang lebih terpusat oleh kantor pusat berasal dari memiliki konsumen-konsumen berbagai negara, para pesaing global dan peningkatan cepat arus informasi dan teknologi, serta dari pencarian volume besar untuk skala ekonomis.

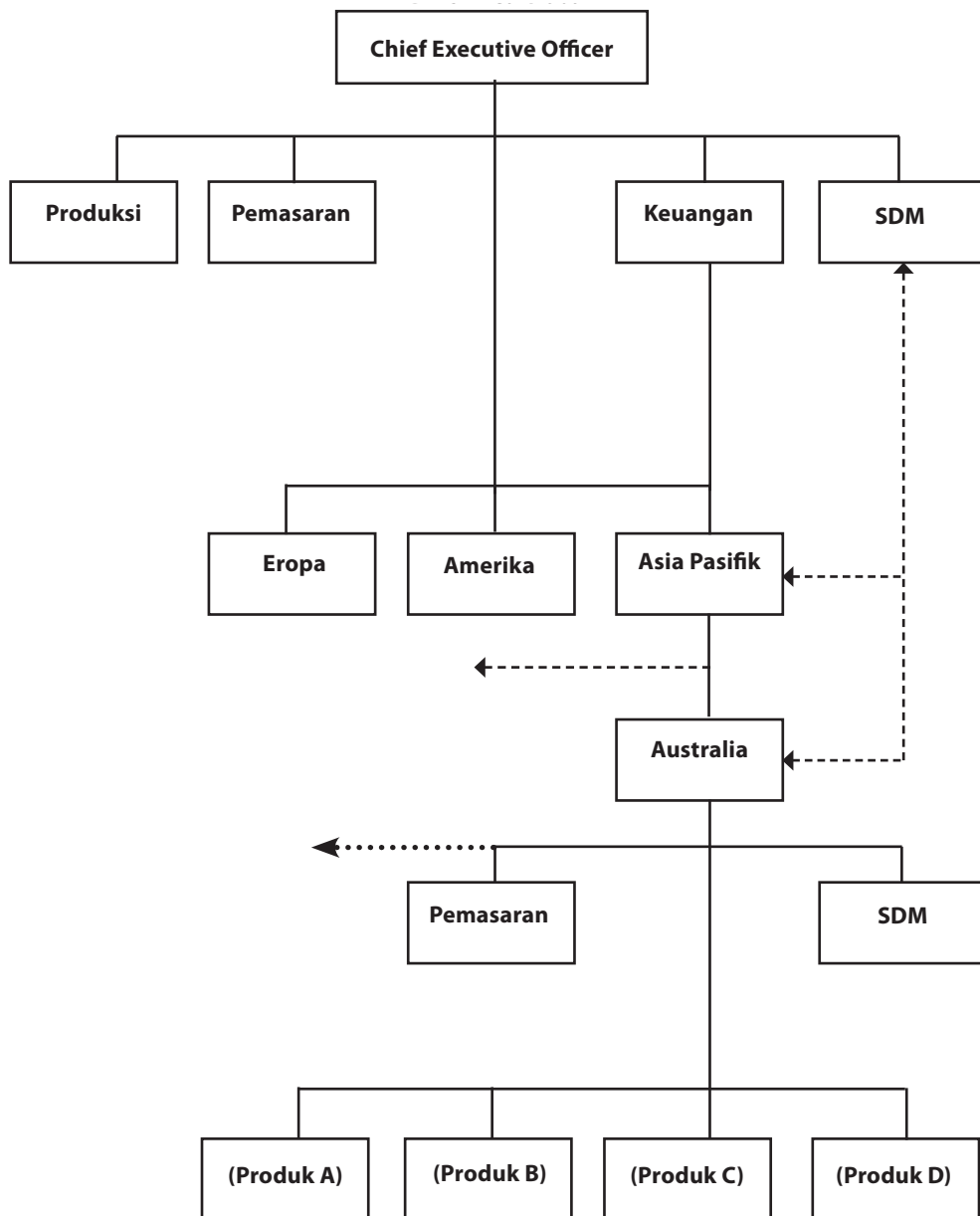
Sebagai suatu hasil dari beragam dorongan untuk perubahan, perusahaan multinasional menghadapi dua isu struktur yang utama:

1. Tingkat di mana keputusan-keputusan kunci dibuat di kantor pusat perusahaan induk atau pada unit-unit cabang (sentralisasi versus desentralisasi), dan
2. Tipe atau bentuk pengendalian yang digunakan oleh perusahaan induk terhadap unit cabang.

Tanggapan struktural, pada tahap internasionalisasi ini, dapat berupa struktur global berdasarkan produk (jika strategi pertumbuhan melalui diversifikasi produk atau jasa) atau struktur berdasarkan area (jika strategi pertumbuhan melalui ekspansi geografis), lihat Gambar 2-7 dan 2.8.



**Gambar 2-7** Divisi Produk Global



**Gambar 2-8** Divisi Area Global

Sebagai bagian dari proses akomodasi cabang menyangkut desentralisasi, di mana perusahaan multinasional berusaha keras untuk menyesuaikan aktivitas-aktivitas MSDM dengan kebutuhan spesifik setiap negara tuan rumah. Hal ini biasanya berdampak pada fungsi MSDM korporat (panah bertitik-titik menunjukkan fungsi-fungsi lain daripada MSDM dan pemasaran). Seperti ditunjukkan oleh panah bergaris, ada peningkatan berpindahnya

tanggung jawab untuk keputusan-keputusan karyawan lokal pada setiap cabang, di mana staf SDM korporat melaksanakan suatu peran pemantau, dengan mencampuri urusan-urusan lokal hanya dalam situasi-situasi ekstrim.

Peran pemantau MSDM ini mencerminkan keinginan manajemen untuk pengendalian terpusat atas perencanaan stratejik: merumuskan, melaksanakan, dan mengkoordinasikan strategi-strategi untuk pasar-pasar di seluruh dunia. Selain itu, pertumbuhan dalam pembukaan luar negeri (*foreign exposure*) yang dikombinasikan dengan perubahan-perubahan struktur organisasi dari operasi-operasi internasional mengakibatkan peningkatan jumlah karyawan yang diperlukan untuk mengatur aktivitas-aktivitas antara perusahaan induk dan afiliasi luar negerinya. Dalam fungsi SDM, pengembangan para manajer agar dapat beroperasi di lingkungan-lingkungan internasional menjadi suatu perintah baru.

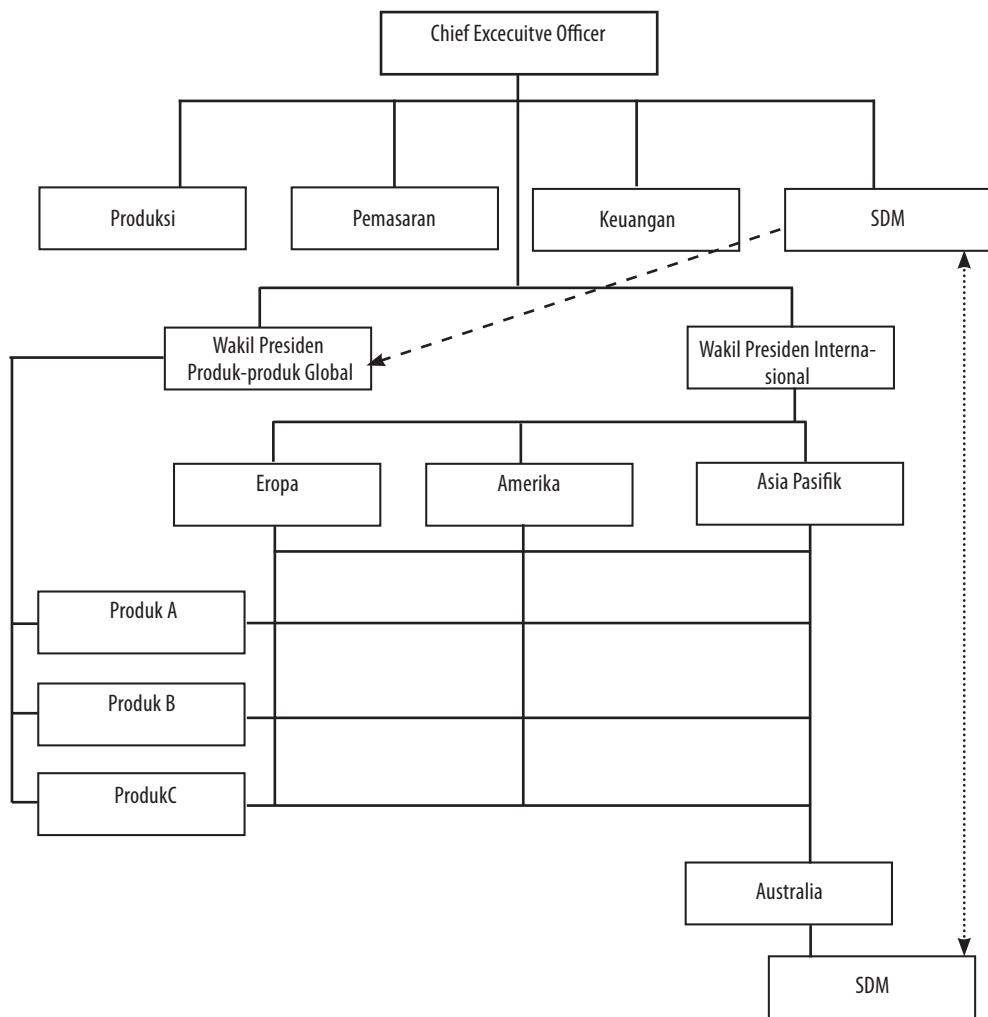
Ketika perusahaan multinasional tumbuh dan trend menuju suatu perspektif global meningkat, paradoks menghadapi "berpikir global, bertindak lokal" (*think global, act local*) juga meningkat. Lingkungan internasional yang semakin kompleks dicirikan oleh para pesaing global, konsumen global, produk-produk universal, perubahan teknologi yang cepat, dan pabrik-pabrik skala dunia—mendorong perusahaan multinasional menuju integrasi global, sedangkan pada saat yang sama, pemerintah negara tuan rumah dan pihak-pihak berkepentingan lainnya (seperti para konsumen, pemasok, dan karyawan) mendorong untuk tanggapan-tanggapan lokal. Untuk memfasilitasi tantangan mempertemukan permintaan-permintaan yang bertentangan ini, perusahaan multinasional akan perlu untuk mempertimbangkan sebuah struktur yang lebih tepat, dan pilihan tampaknya bisa pada struktur matriks, struktur campuran (*mixed structure*), *heterarchy*, jaringan transnasional atau multinasional.

### 2.3.2. Matriks

Dalam struktur matriks, perusahaan multinasional berupaya untuk mengintegrasikan operasi-operasinya melintasi lebih dari satu dimensi. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2-9, divisi internasional atau geografis dan divisi produk membagi wewenang gabungan, jadi melanggar prinsip Fayol mengenai kesatuan komando. Penganjur bentuk struktural ini melihat dari segi keuntungannya, bahwa konflik kepentingan ditunjukkan secara terbuka dan setiap isu yang berkaitan dengan prioritas pembuatan keputusan menjamin bahwa hal-hal tersebut tidak diabaikan. Dengan kata lain, struktur matriks dipertimbangkan untuk memasukkan pada sistem manajemen suatu filosofi untuk mencocokkan struktur dengan proses pembuatan keputusan.

Bentuk struktur ini akan berhasil jika dapat menyesuaikan diri dengan situasi. Dalam praktik, perusahaan-perusahaan yang telah memakai struktur matriks mendapat keberhasilan campuran. Satu alasannya adalah struktur matriks merupakan suatu bentuk

mahal yang membutuhkan pelaksanaan seksama dan komitmen manajemen puncak untuk keberhasilannya.



**Gambar 2-9** Struktur Matriks

Dalam Gambar 2-9, para manajer area bertanggung jawab atas kinerja ketiga produk di beberapa negara yang terdiri dari daerah mereka, dan para manajer produk bertanggung jawab untuk penjualan produk spesifik mereka di seluruh area. Misalnya, manajer produk A akan bertanggung jawab dengan penjualan produk A di daerah Eropa, Amerika, dan Asia Pasifik. Para manajer produk melapor pada Wakil Presiden produk-produk global untuk hal-hal yang berkaitan dengan produk-produk dan kepada Wakil Presiden internasional untuk hal-hal geografis. Ada pelaporan ganda yang serupa untuk staf lini dan staf fungsional. Hal ini ditunjukkan dalam gambar 2-9 melalui departemen SDM kepada tingkat korporasi

(panah-panah bertitik), dan kepada para manajer negara dan manajer SDM cabang (panah-panah bergaris). Manajer SDM di cabang Australia akan melapor kepada manajer negara (Australia) dan juga kepada manajer daerah Asia Pasifik (jadi secara tidak langsung kepada Wakil Presiden Internasional). Para manajer SDM negara juga dapat terlibat dalam isu penyusunan staf menyangkut staf divisi produk (melapor secara tidak langsung kepada Wakil Presiden produk-produk global). Ada tambahan keperluan pelaporan kepada SDM korporat di kantor pusat.

Struktur ini memisahkan empat faktor yang berkontribusi:

1. Pelaporan ganda, yang mengarah pada konflik dan kekacauan
2. Perkembangbiakkan saluran-saluran komunikasi yang menciptakan kemacetan informasi
3. Tumpang tindih tanggung jawab, yang menghasilkan perjuangan (*turf battles*) dan kehilangan akuntabilitas
4. Hambatan-hambatan jarak, bahasa, waktu, dan budaya yang membuat para manajer tidak mungkin untuk memecahkan konflik-konflik dan menjelaskan kekacauan.

### **2.3.3. Struktur Campuran (*Mixed Structure*)**

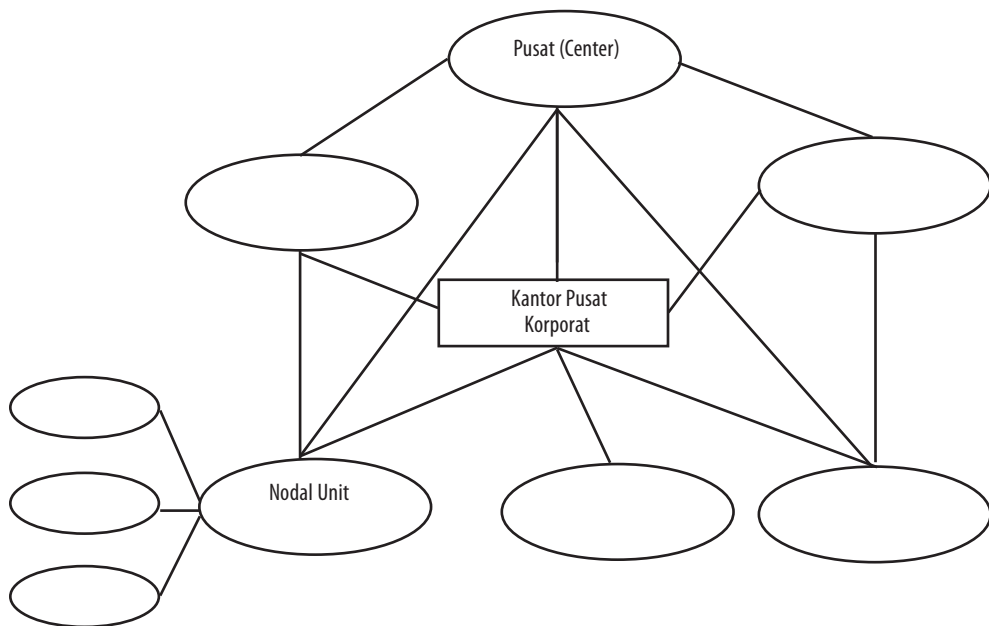
Dalam upaya mengelola pertumbuhan operasi yang beragam atau karena usaha untuk melaksanakan suatu struktur matriks tidak berhasil, beberapa perusahaan memilih struktur lainnya yang dapat digambarkan sebagai suatu bentuk campuran. Meskipun semua bentuk struktural berasal dari evolusi perkembangan bisnis internasional yang kompleks dan sulit untuk dikelola dengan efektif, struktur campurantampaknya jauh lebih kompleks dan sulit untuk dijelaskan dan diimplementasikan serta juga dikontrol. Pada uraian kita tentang struktur matriks ditekankan bahwa adalah penting untuk semua karyawan memahami kerangka kerja campuran dan juga memberikan perhatian untuk mendukung mekanisme, seperti identitas korporat, hubungan antar pribadi, sikap manajemen dan sistem-sistem SDM, khususnya promosi dan kebijaksanaan penghargaan.

Studi-studi awal tentang hubungan kantor pusat—cabang cenderung menekankan sumber-sumber daya, manusia, dan arus informasi dari kantor pusat ke cabang, memeriksa hubungan ini terutama dalam konteks pengendalian dan koordinasi. Dalam perusahaan multinasional yang besar dan dewasa, aliran-aliran ini bersifat ke segala arah: dari kantor pusat ke cabang, dari cabang ke kantor pusat, dan antara cabang- cabang. Hasilnya dapat berupa suatu jaringan kerja yang kompleks dari aktivitas-aktivitas dan hubungan-hubungan yang saling berkaitan satu dengan lainnya dan literatur manajemen multinasional mengidentifikasi tiga deskripsi struktur organisasi – *heterarchy*, perusahaan transnasional, dan jaringan kerja. Meskipun mereka diberi istilah atau terminologi berbeda, setiap bentuk mengenal bahwa pada tahap internasionalisasi ini, konsep struktur superior yang menyesuaikan secara rapi strategi perusahaan menjadi tidak tepat. Pendukung bentuk-

bentuk ini setuju bahwa perusahaan-perusahaan multinasional pada tahap ini menjadi kurang hirarkhis.

### 2.3.4. *Heterarchy*

Dari suatu perspektif MSDM, *heterarchy* menarik karena keberhasilan tampaknya terletak semata-mata pada kemampuan perusahaan multinasional untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mendorong elemen-elemen SDM yang diperlukan. Hedlund mengemukakan bahwa *heterarchy* membutuhkan orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman untuk merancang sistem penghargaan dan hukuman dalam mengembangkan mekanisme pengendalian normatif yang perlu untuk kinerja yang efektif. Pemanfaatan staf sebagai suatu mekanisme pengendalian informal adalah penting.



**Gambar 2-10** Organisasi Jaringan Kerja

Model ini dibangun atas konsep *heterarchy*nya dan mengintegrasikan pekerjaan dari *knowledge organization*. Bentuk struktural baru ini diperlukan untuk memperhitungkan *knowledge management*. Bentuk N-nya memperhitungkan konstelasi sementara, penggunaan tim-tim proyek dan memberikan penekanan pada komunikasi lateral dan dialog antara unit-unit dan para individu. Peran manajemen puncak digambarkan sebagai katalisator, arsitek, dan pelindung pengetahuan daripada sebagai seorang pemantau dan alokator sumber-sumber daya. Penggunaan mekanisme-mekanisme seperti tim lintas fungsional dan

pemberdayaan karyawan-karyawan tingkat bawah dianjurkan untuk mendukung bentukN lebih lanjut.

### 2.3.5. Transnasional

Istilah transnasional telah digunakan untuk menggambarkan bentuk-bentuk organisasi yang dikarakteristikan oleh saling ketergantungan sumber-sumber dan tanggung jawab-tanggung jawab lintas semua unit bisnis tanpa memperhatikan batas-batas nasional. Istilah ini juga telah menjadi suatu deskriptor tipe khusus perusahaan multinasional yang berusaha untuk mengatasi arus besar komponen-komponen, produk-produk, sumber-sumber daya, manusia, dan informasi di antara cabang-cabangnya, sementara secara serentak mengakui sumber-sumber daya khusus dan kapabilitas-kapabilitas yang didistribusikan. Dengan demikian, perusahaan multinasional membutuhkan suatu proses koordinasi yang kompleks dan kerja sama yang melibatkan unit silang yang kuat dalam mengintegrasikan alat, suatu identitas budaya yang kuat dan perspektif manajemen yang berkembang baik di seluruh dunia.

Dalam kenyataannya, struktur matriks, *heterarchy*, dan transnasional memberikan suatu tema umum menyangkut faktor SDM. Oleh karena itu, mengembangkan manajer-manajer transnasional atau para pemimpin global yang dapat berpikir dan bertindak lintas nasional dan batas-batas cabang muncul sebagai suatu tugas penting untuk manajer puncak memperkenalkan bentuk-bentuk organisasi kompleks ini. Transfer karyawan memainkan suatu peran kritis dalam integrasi dan koordinasi.

Manajemen jaringan organisasi yang memiliki berbagai pusat adalah kompleks. Selain jaringan dalam organisasi (terdiri dari kantor pusat dan banyak cabang), setiap cabang juga memiliki jaringan hubungan eksternal (melibatkan pemasok lokal, konsumen, pesaing, pemerintah negara tuan rumah, dan mitra-mitra aliansi). Manajemen baik untuk bidang dalam organisasi dan antar organisasi serta jaringan kerja total yang terintegrasi adalah penting sekali untuk kinerja korporasi global. Hal ini melibatkan apa yang disebut struktur yang kurang hirarkhis dan menonjolkan lima dimensi:

1. Delegasi wewenang pembuatan keputusan kepada unit-unit dan tingkatan-tingkatan yang tepat
2. Penyebaran geografis fungsi-fungsi kunci lintas unit di negara-negara berbeda
3. Mengurangi lapisan tingkatan organisasi
4. Mengurangi birokrasi prosedur-prosedur formal, dan
5. Diferensiasi pekerjaan, tanggung jawab, dan wewenang lintas cabang-cabang yang memiliki jaringan kerja.

## 2.4. FUNGSI SDM DALAM BENTUK-BENTUK STRUKTURAL

---

Ketika kita menjelaskan perlakuan organisasi dalam berbagai bentuk, ada sedikit penyelidikan langsung bagaimana fungsi SDM berkembang dalam menanggapi perubahan-perubahan struktural sebagai suatu konsekuensi pertumbuhan internasional

- ❖ Perusahaan-perusahaan dengan SDM tersentralisasi, dikarakteristikkan oleh departemen SDM yang besar dan memiliki sumber daya yang baik, bertanggung jawab untuk rentang fungsi yang luas. Peran kunci bagi SDM korporat adalah menetapkan dan memelihara pengendalian atas posisi-posisi manajemen puncak di seluruh dunia, seperti para manajer divisional dan cabang, sehingga penyusunan staf (*staffing*) strategik berada di bawah pengendalian pusat. Perusahaan-perusahaan dalam kelompok ini beroperasi dalam struktur matriks atau struktur berdasarkan produk.
- ❖ Perusahaan-perusahaan dengan SDM terdesentralisasi, dikarakteristikkan oleh berpindahnya tanggung jawab-tanggung jawab SDM kepada sebuah kelompok kecil yang membatasi peran manajemen senior di kantor pusat korporat. Hal ini konsisten dengan pendekatan desentralisasi dari fungsi-fungsi lain. Perusahaan-perusahaan dalam kelompok ini beroperasi dalam struktur berdasarkan produk atau regional, dengan hanya satu pelaporan menggunakan matriks.
- ❖ Perusahaan-perusahaan transisi, dikarakteristikkan oleh departemen SDM korporat skala menengah yang relatif diisi oleh sekelompok kecil orang pada kantor pusat korporat. Mereka beroperasi dalam suatu struktur terdesentralisasi, berdasarkan produk, meskipun satu perusahaan lainnya melaporkan menggunakan suatu struktur matriks.

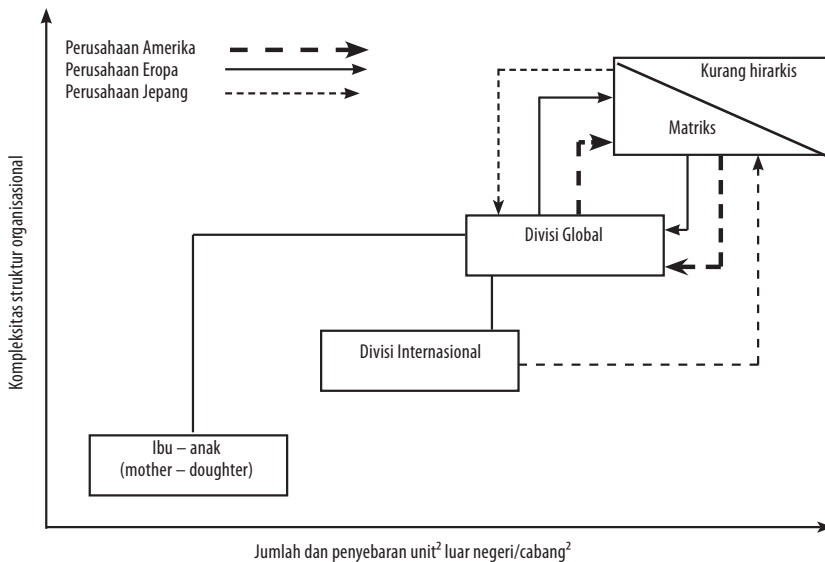
Praktik-praktik MSDM berubah untuk melayani kebutuhan-kebutuhan struktur baru yang disesuaikan dengan keadaan. Perusahaan-perusahaan Swedia secara tradisional sudah mengadopsi struktur fungsional "ibu-anak", tetapi Hedlund mengusulkan bahwa hal ini sedang berubah. Dalam studinya, perusahaan-perusahaan multinasional Swedia cenderung mengadopsi campuran elemen-elemen struktur fungsional "ibu-anak" dan elemen-elemen divisi produk pada tahapan proses internasionalisasi ini. Meskipun ada sedikit data empiris mendukung hal ini, tampaknya ada preferensi tipe struktur matriks dalam perusahaan-perusahaan Eropa.

Perusahaan-perusahaan Amerika yang telah berpengalaman dengan struktur matriks tampaknya menemui keberhasilan yang terbatas. Misalnya, sebagai bagian proses reorganisasi yang disebut "Ford 2000", perusahaan Ford Motor meninggalkan struktur regionalnya pada tahun 1993. Ford mengadopsi suatu bentuk organisasi matriks global yang dikarakteristikkan oleh suatu pendekatan tim produk multidisiplin dengan jaringan pabrik-pabrik lintas daerah. Dalam prosesnya, kantor-kantor pusat regional Eropa yang dipindahkan ke Amerika Serikat adalah suatu upaya untuk mengembangkan pembuatan keputusan global.

Pada bulan November 2001, Ford mengumumkan suatu restrukturisasi dan rasionalisasi pabrik yang secara efektif membawa perusahaan kembali pada suatu struktur regional.

Perusahaan-perusahaan multinasional Jepang mengembangkan hal serupa dengan rekan-rekan Amerika mereka. Karakteristik-karakteristik budaya organisasi Jepang (seperti pengendalian dan mekanisme pelaporan serta sistem-sistem pembuatan keputusan), peran perusahaan-perusahaan dagang dan sistem manajemen tampaknya berkontribusi kepada evolusi divisi internasional yang lebih lambat. Dalam beberapa kasus, meskipun tingkat internasionalisasi mereka tinggi, perusahaan-perusahaan Jepang tidak mungkin menyesuaikan struktur mereka karena mereka menjadi lebih tersebar.

Kita sebaiknya menyebutkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melakukan internasionalisasi dari negara-negara Asia lainnya mungkin juga berbeda dalam bentuk struktural dan pola-pola pertumbuhannya. Para konglomerat Korea tampaknya memiliki preferensi yang lebih kuat untuk pertumbuhan melalui akuisisi daripada pendekatan "greenfield" yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional Jepang, dan hal ini akan mempengaruhi tanggapan-tanggapan struktural mereka dalam istilah pengendalian dan koordinasi. Apa yang dinamakan jaringan kerja bambu orang Cina/perusahaan-perusahaan keluarga mungkin menemukan tantangan-tantangan signifikan ketika aktivitas internasional mereka meluas dan menjadi lebih sukar untuk mempertahankan pengendalian keluarga yang ketat yang mencirikan perusahaan-perusahaan Cina di luar negeri.



**Gambar 2-11** Perubahan-perubahan Struktural Perusahaan-perusahaan Amerika, Eropa, dan Jepang

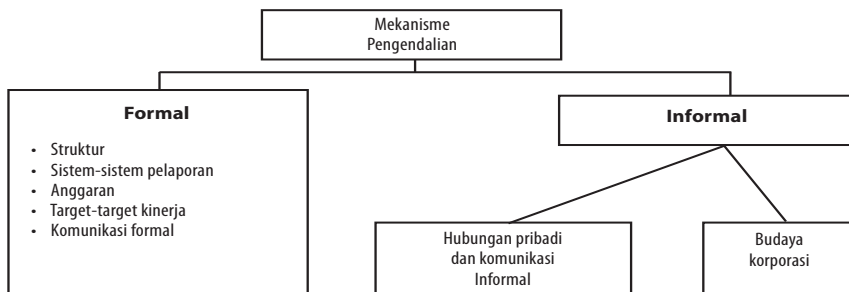
Sumber: R. Marschan, *New Structural Forms and Inter-unit Communication in Multinationals*, (Helsinki: Helsinki School of Economics, 1996). Direproduksi dengan izin penerbit (diterjemahkan penulis).

Diskusi di atas menemukan evolusi perusahaan dari orientasi domestik ke perusahaan berorientasi global. Pertumbuhan dalam aktivitas bisnis internasional perusahaan membutuhkan tanggapan-tanggapan struktural, tetapi proses evolusioner akan berbeda antara perusahaan-perusahaan multinasional. Selain aspek negara asal, variabel-variabel lain seperti ukuran organisasi, pola internasionalisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen, dan sebagainya juga memainkan peran. Seperti tampak pada gambar 2-11, perusahaan-perusahaan melalui tahapan-tahapan restrukturisasi berupaya menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang membutuhkan tanggapan-tanggapan strategik. Gambar 2-11 juga merupakan tanda peringatan yang berguna bahwa perusahaan yang memiliki jaringan kerja bukan keadaan atau tujuan akhir yang utama, meskipun seseorang dapat sering mendapat kesan dari beberapa penulis bahwa semua perusahaan yang melakukan internasionalisasi bercita-cita suatu hari dapat dianggap sebagai perusahaan transnasional (*transnational/networked firm*).

## **2.5. MEKANISME-MEKANISME PENGENDALIAN**

---

Seperti ditunjukkan dalam Gambar 2-1, operasi-operasi internasional menempatkan penekanan tambahan pada mekanisme-mekanisme pengendalian. Ada juga penekanan tambahan pada kemampuan perusahaan untuk mengkoordinasikan sumber-sumber daya dan aktivitas-aktivitas. Gambar 2-12 melukiskan rentang mekanisme pengendalian formal, meliputi struktur organisasional bersamaan dengan sistem-sistem pelaporan, anggaran-anggaran, dan target-target kinerja. MSDM memainkan peran dalam mendukung sistem pengendalian formal, khususnya pengendalian birokratis. Bagaimana pun juga, perusahaan-perusahaan internasional mengandalkan mekanisme-mekanisme pengendalian informasi. Dalam kenyataan, ada argumen kuat bahwa organisasi-organisasi cenderung menempatkan lebih berat pada mekanisme-mekanisme informal untuk memfasilitasi pengendalian dan koordinasi.



**Gambar 2-12** Mekanisme-mekanisme Pengendalian

*Sumber:* Diambil dari R. Marschan, D. Welch dan L. Welch, Control in Less-hierarchical Multinationals; the Role of Personal Networks and Informal Communication, *International Business Review*, Volume 5, No. 2 (1996) halaman 139 (diterjemahkan penulis)

### 2.5.1. Pengendalian melalui Hubungan Pribadi

Tema konsisten dalam deskripsi bentuk organisasi transnasional dan jaringan kerja adalah kebutuhan untuk membantu perkembangan pengetahuan-pengetahuan yang sangat penting dan difusi melalui komunikasi lateral, melalui suatu jaringan hubungan-hubungan kerja. Jaringan hubungan dibentuk dan dipelihara melalui kontak pribadi, tetapi organisasi-organisasi memerlukan proses-proses dan forum-forum, di mana staf dari berbagai unit dapat mengembangkan tipe-tipe hubungan pribadi yang dapat digunakan untuk tujuan-tujuan organisasional. Misalnya, bekerja dalam lintas fungsional dan/atau tim lintas batas dapat membantu dalam mengembangkan kontak-kontak pribadi. Program-program pelatihan dan pengembangan yang diadakan di pusat-pusat regional dan kantor pusat, menjadi suatu forum penting untuk perkembangan jaringan-jaringan pribadi yang membentuk saluran-saluran komunikasi informal. Penelitian yang dilakukan oleh Marschan dan rekan-rekan menyebutkan bahwa kemampuan untuk berpartisipasi dalam forum-forum demikian tergantung pada kefasihan dalam bahasa umum korporat. Untuk sebagian perusahaan-perusahaan internasional yang besar, suatu bahasa umum pelaporan adalah penting untuk komunikasi formal dan informal, sistem-sistem pelaporan, dan arus informasi. Bahasa dimaksud cenderung bahasa Inggris. Standardisasi bahasa seperti ini dapat menjadi fasilitator dan penghambat. Hal ini memfasilitasi pelaporan formal dan komunikasi, tetapi hanya pada derajat di mana orang-orang memiliki syarat tingkat kefasihan dalam bahasa korporat yang ditentukan.

## 2.5.2. Pengendalian melalui Budaya Korporasi

Beberapa penulis/penganjur bentuk-bentuk struktural yang lebih kompleks menganggap penggunaan pengendalian kebudayaan sebagai suatu mekanisme pengendalian informal yang efektif. Budaya perusahaan didefinisikan secara berbeda, tetapi pada dasarnya hal tersebut merujuk pada proses sosialisasi orang-orang sehingga mereka memiliki seperangkat nilai-nilai dan keyakinan umum yang kemudian membentuk perilaku dan perspektif mereka. Ini sering diekspresikan sebagai “cara kita melakukan berbagai hal”. Pengendalian kebudayaan mungkin menjadi suatu isu yang sering diperdebatkan- bukti imperialisme perusahaan multinasional di mana budaya korporasi ditempatkan di atas budaya-budaya nasional dalam operasi-operasi cabang.

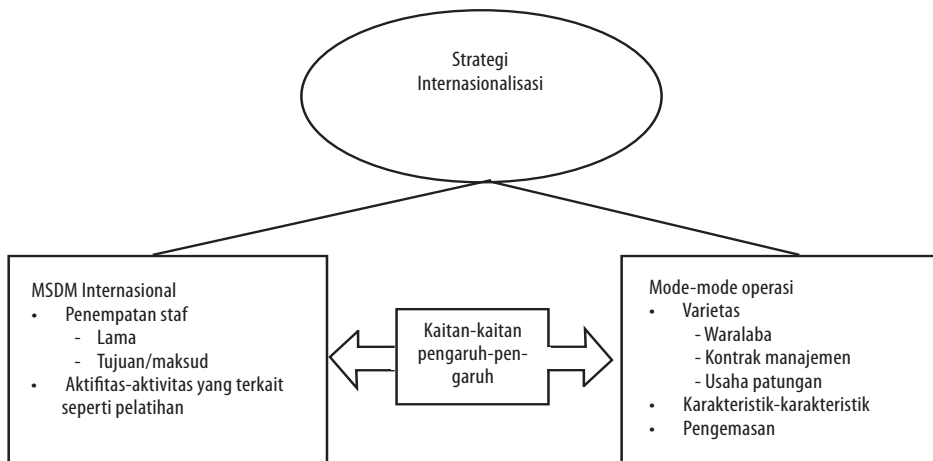
Aktivitas-aktivitas SDM yang membangun budaya korporasi meliputi praktik-praktik rekrutmen dan seleksi, ketika perusahaan-perusahaan mempekerjakan orang yang tampaknya memegang nilai-nilai serupa. Program-program pelatihan dan pengembangan, sistem-sistem penghargaan dan promosi juga merupakan aktivitas-aktivitas yang mendorong sistem-sistem nilai perusahaan. Penempatan staf adalah metode lainnya.

## 2.6. MODE ATAU CARA OPERASI

---

Satu dari elemen-elemen yang ditunjukkan dalam Gambar 2-1 adalah mode atau cara operasi. Sekarang kita akan membahas secara singkat bentuk-bentuk mode operasi yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang melakukan internasionalisasi dan isu-isu manajerial serta SDM yang terlibat.

Perusahaan-perusahaan yang melakukan internasionalisasi dapat memakai mode-mode kontraktual (seperti *licensing*, wara laba, kontrak-kontrak dan proyek-proyek manajemen) dan mode-mode kooperatif (seperti usaha-usaha patungan) untuk memasuki dan mengembangkan pasar-pasar luar negeri. Biasanya mode-mode ini tidak saling terpisah satu dengan lainnya: sebuah perusahaan mungkin memiliki pengaturan *licensing* dengan suatu usaha patungan luar negeri, atau memiliki suatu strategi pertumbuhan umum melalui wara laba internasional, tetapi mengkombinasikannya dengan cabang yang sepenuhnya dimiliki sendiri atau suatu usaha patungan dalam beberapa pasar. Para penulis menghadirkan suatu kerangka kerja untuk mengilustrasikan bagaimana aktivitas-aktivitas MSDM Internasional seperti penempatan staf, secara serentak menghubungkan dan mempengaruhi mode operasi yang digunakan untuk mendukung suatu strategi internasionalisasi. Kerangka kerja ini diperlihatkan dalam gambar 2-13



**Gambar 2-13** Kaitan Mode Operasi dan MSDM

Sumber: D. Welch dan L. Welch, Linking Operation Mode Diversity and IHRM, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4 (1994) halaman 915. Direproduksi dengan ijin dari penerbit (diterjemahkan penulis)

Meskipun kekurangan bukti empiris menyangkut kebutuhan-kebutuhan MSDM Internasional dalam mode-mode operasi kontraktual, para penulis mengusulkan bahwa perhatian-perhatian MSDM mempengaruhi dan bahkan menentukan pilihan mode atau cara memasuki pasar. Mereka menggunakan masuknya rantai perusahaan hamburger Amerika Serikat McDonald's ke Rusia untuk menggambarkan saling keterkaitan antara mode atau cara masuk, suatu usaha patungan internasional, dan MSDM Internasional. Para ekspatriat terlibat dalam membantu seleksi dan pelatihan staf lokal: setiap anggota pegawai menerima pelatihan standar McDonald's (60 jam pelatihan per anggota pegawai). Orang-orang Rusia yang terpilih untuk posisi-posisi manajerial dikirim ke McDonald's Institute of Hamburger Ology di Toronto, Kanada dan ke Hamburger University di Oakbrook, IL, Amerika Serikat. Ketika restoran pertama dibuka, mereka memiliki staf 630 orang.

Cara lainnya untuk beroperasi di pasar luar negeri adalah melalui penggunaan kontrak-kontrak manajemen. Mereka melibatkan suatu peran manajemen di perusahaan asing untuk suatu periode waktu dengan pembayaran tertentu dan karenanya membutuhkan penempatan staf untuk periode waktu yang diperpanjang. Walt Disney adalah suatu contoh perusahaan yang menggunakan mode operasi ini. Pembangunan Euro-Disney (Perancis) menggabungkan 49% modal dengan fee manajemen 3% dari penghasilan kotor. Kontrak-kontrak manajemen juga digunakan di hotel dan industri- industri penerbangan.

Bentuk mode kontraktual ini berarti bahwa staf terampil, biasanya staf berbakat akan dibutuhkan. Transfer atau pengalihan pengetahuan adalah suatu komponen penting,

melibatkan pelatihan staf HCN. Ada sedikit laporan kebutuhan-kebutuhan SDM untuk kontrak manajemen yang berhasil dalam literatur MSDM Internasional.

Ada kekurangan informasi serupa dikaitkan dengan kebutuhan-kebutuhan MSDM Internasional dalam manajemen proyek internasional—untuk perusahaan proyek itu sendiri dan juga rentang perusahaan-perusahaan yang berkontribusi (yaitu para subkontraktor, mitra-mitra usaha patungan, dan sebagainya) yang mungkin terlibat dalam proyek internasional.

### **2.6.1 Usaha Patungan Internasional dan Aliansi**

Mode operasi lainnya adalah usaha patungan internasional dan aliansi. Sebuah perusahaan dapat memasuki suatu aliansi dengan pihak-pihak eksternal seperti pesaing, pemasok kunci atau perusahaan afiliasi untuk bersaing dengan lebih efektif di pasar global. Karena persekutuan timbul dalam semua bentuk dan ukuran, istilah aliansi berarti hal-hal berbeda untuk orang-orang yang berbeda: aliansi strategis, usaha bersama, persetujuan kolaboratif atau hubungan korporasi, di mana satu bentuknya mungkin usaha patungan. Untuk tujuan diskusi, kita akan menggunakan suatu definisi yang luas: “Suatu aliansi korporat adalah suatu kerja sama komersial antara perusahaan-perusahaan yang telah disetujui bersama dan bersifat formal. Para mitra menyatukan, mempertukarkan, atau mengintegrasikan sumber-sumber bisnis yang spesifik untuk keuntungan kedua belah pihak. Namun demikian para mitra tetap menjalankan bisnis- bisnis terpisah”. Butir penting adalah bahwa aliansi adalah suatu bentuk hubungan bisnis yang:

- ❖ Melibatkan beberapa ukuran integrasi antar perusahaan yang melebihi hubungan pembeli—penjual secara tradisional.
- ❖ Pendek kata menghentikan suatu merger atau akuisisi penuh, meskipun beberapa aliansi dapat berkembang menjadi merger atau pengambilalihan pada hari-hari berikutnya.
- ❖ Tipe khusus usaha bersama yang muncul adalah sebuah fungsi kepentingan strategik usaha bersama bagi perusahaan induk dan derajat di mana perusahaan ingin mencari pengendalian atas sumber-sumber daya yang dialokasikan pada usaha bersama.

Dalam dua dekade terakhir sudah ada ciri-ciri atau tanda-tanda pertumbuhan dalam bentuk aliansi. Aliansi ditemukan dalam berbagai industri seperti telekomunikasi, angkasa luar, otomotif, elektronik, dan peralatan transportasi. Aktivitas-aktivitas yang dapat dibagi meliputi penelitian dan pengembangan, produksi, dan pemasaran. Sebuah aliansi dapat melibatkan pengaturan-pengaturan seperti pengaturan lisensing, pemasaran atau persekutuan (kemitraan) distribusi dan konsorsium.

Tanpa mempertimbangkan motif untuk memasuki pengaturan seperti ini, yang dihasilkan oleh persekutuan menambah dimensi struktur suatu perusahaan. Untuk memenuhi tujuan persekutuan kolaboratif dalam konteks strategi korporasi yang lebih luas,

perusahaan perlu mengintegrasikan atau mengkaitkan usaha bersama persekutuan pada aktivitas-aktivitas dan fungsi-fungsi yang telah ada dan menemukan suatu metode untuk memantau kinerjanya. Cara bagaimana persekutuan saling berkaitan tentu saja tergantung pada bentuk kolaborasi atau kerja sama terjadi.

Seperti telah kita lihat pada mode-mode operasi lainnya, berbagai bentuk hubungan antar perusahaan mempengaruhi MSDM dalam cara-cara yang berbeda, tergantung pada tipe aliansi yang terlibat. Misalnya, dalam suatu usaha patungan internasional, suatu entitas baru yang membawa bersama para manajer dari dua atau lebih perusahaan, para manajer harus menjadi terbiasa untuk bekerja dengan mitra- mitra asing.

Dalam setiap bidang tanggung jawab MSDM, masalah-masalah dapat timbul dalam pelaksanaan usaha bersama yang berhasil yang harus dipecahkan jika aliansi diharapkan untuk memberikan keuntungan lebih besar daripada apa yang tersedia untuk perusahaan-perusahaan induk secara individu dan terpisah. Misalnya, hambatan- hambatan kunci yang ditemui oleh MSDM Internasional dalam persekutuan-persekutuan stratejik seperti ini meliputi kurangnya keterlibatan fungsi MSDM Internasional dalam perencanaan usaha patungan, tidak memadainya tenggang waktu untuk memecahkan keputusan-keputusan penyusunan staf yang kritis, kurangnya perhatian terhadap kepekaan lintas budaya atau pelatihan untuk para karyawan yang ditugaskan pada usahapatungan, pemahaman yang kurang oleh perusahaan-perusahaan induk terhadap kondisikinerja dalam aktivitas usaha patungan seperti penilaian kinerja dan penghargaan serta insentif yang tidak dirancang dan diadministrasikan dengan baik, dan kurangnya perhatian terhadap masalah-masalah penugasan manajemen dan perencanaan karir dari penugasan-penugasan seperti ini pada usaha-usaha bersama.

Terdapat enam isu yang tampaknya menjadi sesuatu yang krusial untuk MSDM usaha-usaha bersama dalam lingkungan internasional. Keenam isu tersebut meliputi:

1. Penugasan para manajer pada usaha-usaha bersama: siapa yang sebaiknya ditugaskan di mana?
2. Isu kemampuan SDM untuk ditransfer: siapa mengontrol manajer khusus? Manajer-manajer perusahaan induk atau usaha bersama yang baru?
3. Keseimbangan konsumsi waktu antara tugas-tugas operasi dan stratejik di antara beberapa manajer yang terlibat dalam usaha bersama. Beberapa perusahaan induk mungkin memiliki pandangan berbeda seperti bagaimana memecahkan isu ini.
4. Pertimbangan menyangkut kinerja fungsi SDM dalam pendirian usaha bersama: bagaimana menghindari bias? Perusahaan-perusahaan induk yang berbeda tampaknya memiliki persepsi yang beragam tentang bagaimana mengevaluasi kinerja, aspek-aspek kinerja mana yang dievaluasi.
5. Isu kesetiaan SDM: kepada siapa para karyawan usaha patungan harus menunjukkan kesetiaan—usaha bersama atau perusahaan induk?

6. Isu perencanaan karir para manajer individual: bagaimana mereka dapat mencapai kemajuan karir melalui penugasan-penugasan usaha bersama?

## 2.6.2. Merger dan Akuisisi

Dekade terakhir telah melihat kebanyakan merger dan akuisisi (M&As: *mergers and acquisitions*) sebagai suatu cara memasuki pasar dan melakukan ekspansi. Sesuai dengan UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), akuisisi adalah caramemasuki pasar yang lebih disukai oleh perusahaan-perusahaan dari negara-negara berkembang ketika memasuki negara-negara berkembang lainnya.

Perusahaan-perusahaan akan sangat dapat meningkatkan probabilitas keberhasilan mereka dalam merger lintas batas dan akuisisi jika mereka melibatkan paramanajer SDM pada awal proses perencanaan. Bahkan tanpa pengakuan oleh manajemenpuncak tentang peran strategis yang dapat dan seharusnya dimainkan oleh MSDM Internasional dalam keputusan-keputusan seperti ini dan membantu para manajer SDM Internasional untuk dapat menghadapi merger dengan budaya-budaya bisnis yangberbeda, ada juga banyak perhatian MSDM Internasional yang perlu dihadapi dalam proses analisis perusahaan-perusahaan yang dimerger atau diakuisisi. Jika hal ini tidak dikerjakan dengan baik, sering kali isu-isu MSDM yang menciptakan masalah-masalah,pada akhirnya mengakibatkan kegagalan.

Selain itu, manajer SDM Internasional perlu menyadari dan memahami peran gandanya dalam proses merger dan akuisisi sebagai pencari fakta, perunding, fasilitator,komunikator, ahli teknisal, orang yang paham akan lingkungan, duta besar “nama baik”,dan manajer bisnis. Manajer SDM Internasional juga harus memiliki akses pada bantuansejumlah ahli lainnya, seperti memberi nasihat atau bantuan hukum MSDM pada setiapnegara yang dipengaruhi, konsultan-konsultan biaya dan manfaat, dan konsultan- konsultan lingkungan.

## 2.7. STRATEGI MSDM INTERNASIONAL

---

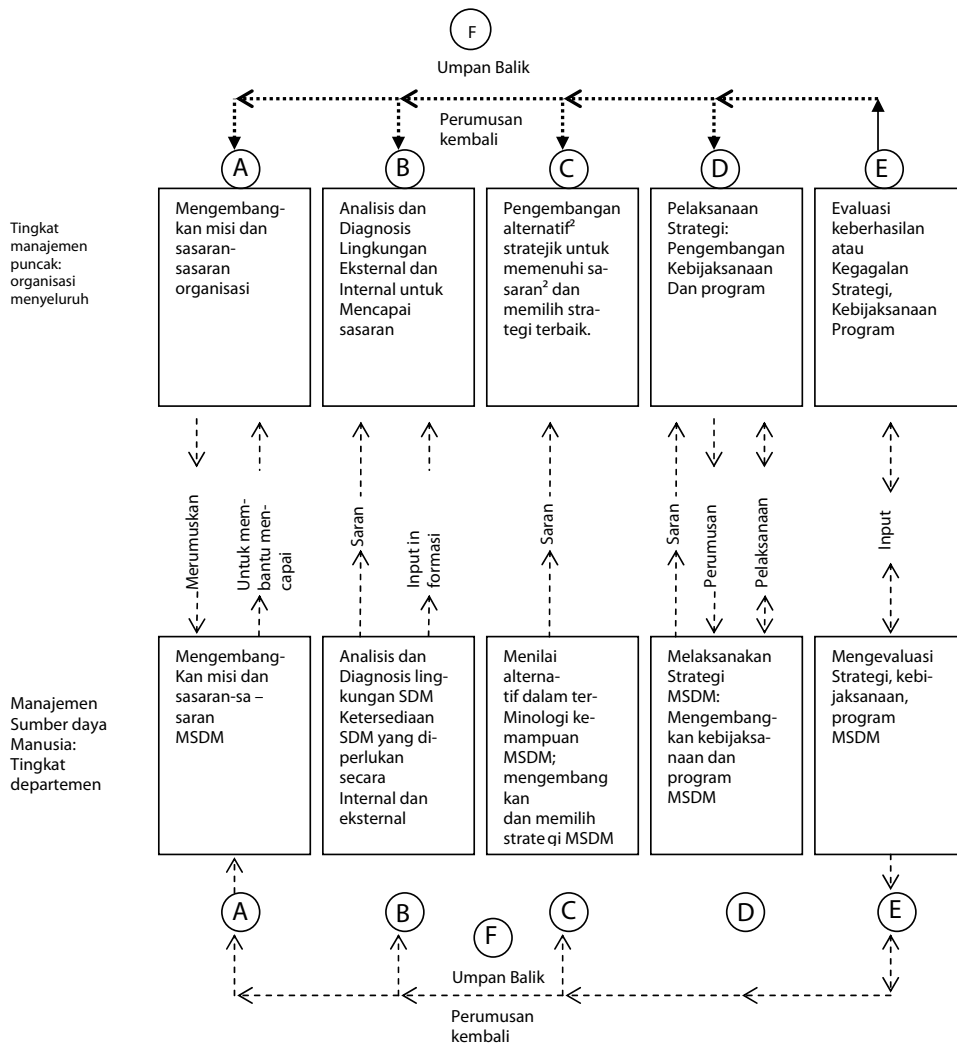
Dalam dunia yang ideal, suatu perusahaan yang melakukan bisnis internasional secara aktif akan ikut serta dalam perencanaan dan manajemen stratejik. Perusahaan akan melakukan analisis lingkungan (ancaman-ancaman dan peluang-peluang eksternal serta kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal) secara tetap dan mengembangkan rencana-rencana stratejik, tujuan-tujuan, dan tindakan-tindakan untuk usaha-usaha internasionalnya didasarkan pada penilaian itu. Lebih lanjut, semua komponen bisnis, dari keuangan sampai operasi MSDM, akan terintegrasi rapat dalam perencanaan stratejik dan akan terlibat dengan perencanaan stratejik dalam bidang tanggung jawab mereka masing-masing.

Banyak isu MSDM yang sama timbul, walaupun dalam cara yang lebih kompleks,ketika perencanaan stratejik perusahaan memasuki pasar internasional, seperti ketika perencanaan stratejik dikaitkan hanya dengan isu-isu domestik. Ketika tim manajemen mulai untuk

mengembangkan dan melaksanakan rencana-rencana stratejik global, mereka juga mulai mengkaitkan diri mereka dengan isu-isu SDM global. Tentu saja, isu-isu SDM mungkin menjadi isu-isu kritis untuk keberhasilan persaingan dalam pasar internasional.

Para manajer SDM dapat dan sebaiknya menyediakan nasihat utama dan input pada setiap tahapan proses manajemen stratejik tradisional (lihat Gambar 2-14). Apakah secara formal dinyatakan atau dikembangkan secara informal sepanjang periode waktu, suatu strategi organisasi adalah rencana induk yang menentukan tindakan-tindakan krusial yang akan diambil untuk mencapai tujuan-tujuan atau visi-visi organisasi. Strategi merupakan cetak biru (*blueprint*) yang menetapkan bagaimana organisasi akan menyebarkan sumber-sumber dayanya untuk memanfaatkan peluang-peluang saat ini dan masa mendatang dan menetralkan ancaman-ancaman saat ini dan masa mendatang.

Seperti diilustrasikan dalam Gambar 2-14, departemen SDM seharusnya menyediakan input pada setiap tahapan proses manajemen stratejik. Untuk perusahaan internasional, input ini seharusnya melibatkan perspektif dan pengetahuan unik departemen SDM tentang isu-isu SDM yang selalu penting karena mereka mempengaruhi perencanaan untuk operasi-operasi global. Setiap tahap dalam proses manajemen stratejik, meliputi penetapan kelayakan berbagai misi dan sasaran, menilai ancaman- ancaman dan peluang-peluang dalam lingkungan eksternal (global) serta kekuatan- kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi untuk menghadapi lingkungan, mengembangkan alternatif-alternatif dan pilihan-pilihan untuk strategi menyeluruh, dan memutuskan bagaimana mengimplementasikan semua strategi terpilih, yang seharusnya meliputi analisis perusahaan dan angkatan kerja lokal, perbandingan sistem-sistem manajemen dan budaya nasional dan korporasi, evaluasi praktik-praktik kepegawaian lokal, biaya-biaya tenaga kerja, kesesuaian pajak dan manfaat, selain input-input MSDM Internasional lainnya.



**Gambar 2-14** Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Oleh karena itu sejumlah masalah yang timbul bagi perusahaan multinasional dapat dan seharusnya dapat dibantu oleh departemen SDM untuk pemecahannya. Hal ini meliputi implikasi-implikasi SDM dalam keputusan-keputusan tentang isu-isu berikut:

- ❖ Akuisisi atau divestasi fasilitas-fasilitas perusahaan di luar negeri;
- ❖ Memasuki atau mengundurkan diri dari pasar;
- ❖ Usulan untuk merancang kembali struktur organisasi korporat untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya atau daerah geografis;
- ❖ Cara untuk mengendalikan hubungan antara cabang-cabang di luar negeri dan perusahaan induk;
- ❖ Cara untuk mengelola sistem MSDM secara efektif di berbagai lokasi asing;

- ❖ Menilai kejadian-kejadian internasional yang utama seperti *European Community (EC)* 1992, Hong Kong 1997, *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, dan sejenisnya.  
Para manajer SDM Internasional harus membantu perusahaan-perusahaan mereka mencapai strategi-strategi global, yang dapat dikerjakan dalam sejumlah cara, meliputi:
  - ❖ Membantu perusahaan untuk memahami berbagai budaya nasional;
  - ❖ Menyediakan saran bagaimana mengintegrasikan dan mengkoordinasikan budaya-budaya nasional yang berbeda ini;
  - ❖ Membantu perusahaan untuk mempekerjakan dan melatih gugus kerja dan tim manajemen yang benar-benar berkualitas dunia dan memiliki kesadaran global;
  - ❖ Mengembangkan perencanaan karir dan program-program pengembangan manajemen yang meliputi penugasan-penugasan internasional dan pelatihan kebudayaan;
  - ❖ Memahami isu-isu bisnis global seperti kurs tukar mata uang asing dan pasar-pasar luar negeri sehingga mereka dapat “bicara bisnis internasional” dengan tim manajemen puncak dan hal ini penting untuk perkembangan strategi-strategi bisnis global dan pencapaian tujuan-tujuan bisnis global; dan
  - ❖ Mengembangkan diri mereka sendiri sehingga mereka memiliki kemampuan untuk berkomunikasi pada gugus kerja dan tim manajemen global mengenai nilai-nilai, sasaran-sasaran, dan strategi global perusahaan serta bagaimana MSDM Internasional menyesuaikan.

## **PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI**

---

1. Uraikan dengan jelas tahapan-tahapan yang biasanya dilalui oleh sebuah perusahaan ketika perusahaan tumbuh ke lingkungan internasional dan bagaimana setiap tahap mempengaruhi fungsi SDM?
2. Mengapa kebanyakan perusahaan multinasional menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa umum korporasi mereka?
3. Pembukaan McDonald's di berbagai negara menunjukkan kebutuhan-kebutuhan SDM berkaitan dengan isu masuk ke pasar baru. Apa yang telah dilakukan oleh perusahaan McDonald's untuk menangani hal tersebut? Peran apa yang dimainkan oleh karyawan yang ditransfer?
4. Menurut Anda, apakah di era sekarang learning organization menjadi suatu hal yang krusial, mengapa? Berikan contohnya!





## BAB 3

# OPERASI-OPERASI BISNIS INTERNASIONAL

### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Dua bab sebelumnya difokuskan pada lingkungan global dan konteks organisasional. Sekarang kita memfokuskan perhatian pada aspek mengelola orang. Tujuannya adalah menetapkan peran MSDM dalam menopang operasi- operasi dan pertumbuhan bisnis internasional. Kita membahas hal-hal berikut:

- ❖ Isu-isu berkaitan dengan berbagai pendekatan penyusunan staf (*staffing*) untuk operasi-operasi di luar negeri
- ❖ Alasan-alasan untuk menggunakan penugasan-penugasan internasional: pengisian posisi, pengembangan manajemen, dan pengembangan organisasi
- ❖ Berbagai tipe penugasan internasional: penugasan jangka pendek, penugasan untuk periode lebih lama dan diperpanjang, pengaturan penugasan-penugasan nonstandar: *commuter*, *rotator*, *kontraktual*, dan *virtual*
- ❖ Peran para ekspatriat dan bukan ekspatriat (*international business travelers*) dalam mendukung aktivitas-aktivitas bisnis internasional
- ❖ Peran fungsi SDM korporat

### 3.1. PENDAHULUAN

Tanggung jawab-tanggung jawab *staffing* untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada suatu lingkungan multinasional adalah sangat kompleks. Selain tanggung jawab mempekerjakan karyawan domestik, saat ini ekonomi global sering melibatkan seleksi para karyawan dari beberapa kebangsaan dan kebudayaan. Akibatnya manajer SDM Internasional memegang sejumlah tanggung jawab baru. Rekrutmen dan seleksi para karyawan oleh manajer SDM pada perusahaan-perusahaan multinasional secara tradisional digambarkan melibatkan satu dari tiga tipe karyawan yang berbeda:

1. *Parent-country nationals* (PCNs);
2. *Host-country nationals* (HCNs); atau
3. *Third-country nationals* (TCNs)

Tabel 3-1 menggambarkan hubungan antara tipe karyawan dan lokasi komponen organisasi dari perusahaan multinasional. Tentu saja, semua istilah berasal dari perspektif perusahaan induk.

Lokasi perusahaan	Tipe karyawan lokal	Tipe karyawan imigran	Tipe karyawan ekspatriat
Negara asal	PCNs (orang pribumi) (orang asing)	TCNs	Inpatriat
Cabang luar negeri	HCNs	TCNs	PCNs

**Tabel 3-1** Sumber-sumber Karyawan untuk Perusahaan Multinasional

Biasanya praktik-praktik kepegawaian untuk posisi manajerial dan sering posisi pemasaran serta teknikal di cabang-cabang luar negeri menempatkan penekanan berat atas penggunaan para ekspatriat. Ada banyak alasan mengapa perusahaan multinasional mentransfer karyawan dari satu negara ke negara lainnya. Alasan-alasan tersebut biasanya meliputi kebutuhan untuk memecahkan masalah-masalah khusus atau untuk memanfaatkan keahlian teknikal para ekspatriat; untuk mentransfer teknologi dari negara asal ke cabang-cabang luar negeri; untuk meningkatkan pengembangan karir para karyawan; untuk mengembangkan para manajer dengan perspektif-perspektif global; untuk membantu mengembangkan budaya organisasi di dunia; dan untuk melatih serta mengembangkan para manajer lokal dan ahli-ahli teknik.

Jadi dalam perusahaan multinasional dengan ukuran apa saja (dan untuk bisnis internasional secara keseluruhan), ada dorongan-dorongan operasi yang relatif berbeda tentang penggunaan para ekspatriat. Perusahaan multinasional yang lebih besar menggunakan jumlah HCN yang lebih besar, tetapi juga membutuhkan pengalaman internasional di antara tim manajemen mereka. Jadi untuk mengembangkan pengalaman ini, mereka lebih menyukai untuk memindahkan para manajer dari perusahaan induk, dan juga para manajer asing mereka untuk penugasan-penugasan di negara-negara selain negara asal mereka. Perusahaan-perusahaan yang baru mengembangkan bisnis internasional mereka, biasanya pada awal perkembangannya lebih mengandalkan para ekspatriat dari kantor negara asal untuk perkembangan bisnis internasional mereka, tetapi juga membutuhkan

bantuan karyawan-karyawan lokal untuk memperluas aktivitas-aktivitas luar negeri mereka secara efektif.

Tetapi dalam situasi di mana perusahaan multinasional membutuhkan atau menginginkan untuk mempekerjakan karyawan negara tuan rumah, ketersediaan karyawan lokal dengan pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan sering menjadi suatu masalah yang utama. Hal ini dapat berakibat pada penggunaan PCN atau TCN dalam jumlah besar di beberapa negara.

Namun suatu titik kunci yang hendak ditekankan pada bab ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan multinasional di seluruh dunia semakin memperhatikan untuk mempekerjakan, mengembangkan, dan memelihara para manajer yang memiliki pengalaman internasional dan pandangan global, tanpa terlalu mempertimbangkan negarakelahiran atau kewarganegaraan mereka.

### **3.2. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM LINGKUNGAN GLOBAL**

---

Bab sebelumnya membahas pentingnya MSDM Internasional diintegrasikan ke dalam manajemen stratejik dari bisnis global. Komponen penting dalam integrasi meliputi perencanaan SDM yang dibutuhkan atas dasar operasi global. Perencanaan SDM pada operasi domestik biasanya melibatkan penilaian kebutuhan karyawan dan manajer (didasarkan pada rencana bisnis stratejik), juga menentukan suplai orang untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Lingkungan internasional menambah kompleksitas yang dapat dipertimbangkan dalam perencanaan ini.

Perencanaan SDM untuk perusahaan-perusahaan multinasional dan perusahaan global melibatkan dua tingkatan perencanaan (para karyawan kunci dan para karyawan tingkat bawah) untuk beberapa lokasi di mana ada aktivitas bisnis, juga kebutuhan untuk mengintegrasikan rencana lintas lokasi untuk mengembangkan rencana di seluruh dunia. Perhatian paling banyak ditempatkan pada perencanaan SDM untuk para manajer kunci dan posisi-posisi kunci. Rencana atau program suksesi pertama kali mengidentifikasi posisi-posisi yang dianggap kritis bagi keberhasilan internasional dan kemudian mengidentifikasi para manajer senior dan manajer yang memiliki potensi tinggi untuk mempersiapkan dan mengisi posisi-posisi tersebut. Perencanaan ini menjadi penting di setiap negara operasi, juga untuk bisnis global sebagai suatu keseluruhan.

Ketika lebih banyak perusahaan memperluas operasi mereka di dunia, masalah-masalah yang mereka alami dalam penyusunan staf (*staffing*) menjadi lebih nyata. Semuatipe karyawan internasional (PCN, HCN, dan TCN) memainkan peran penting dalam penyusunan staf (*staffing*) perusahaan-perusahaan global.

### 3.3. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM PENYUSUNAN STAF (*STAFFING*)

---

Ada isu-isu penyusunan staf (*staffing*) yang dihadapi perusahaan-perusahaan internasional yang tidak dijumpai dalam suatu lingkungan domestik atau lebih rumit, karena aktivitas-aktivitas bisnis terjadi dalam konteks lingkungan internasional. Sebuah perusahaan multinasional Amerika ingin mengangkat seorang Direktur Keuangan baru untuk cabangnya di Jepang. Perusahaan tersebut mungkin memutuskan untuk mengisi posisi itu dengan menyeleksi dari staf keuangan yang tersedia di kantor operasi negara asal (yaitu PCN) atau merekrut dari lokal (seorang HCN) atau mencari calon yang cocok dari satu cabang di luar negeri lainnya (seorang TCN). Bagaimana cara perusahaan menanggapi sebagian ditentukan oleh faktor-faktor seperti:

1. Kebijakan umum penyusunan staf (*staffing*) pada posisi-posisi kunci di kantor-kantor pusat dan cabang-cabang (yaitu ethnosentrik, polisentrik, geosentrik, dan regiosentrik)
2. Pembatasan-pembatasan yang ditempatkan oleh pemerintah negara tuan rumah dalam kebijakan-kebijaksanaan kepegawaian
3. Ketersediaan staf

Literatur MSDM Internasional menggunakan empat istilah untuk menggambarkan pendekatan-pendekatan perusahaan multinasional dalam mengelola dan menyusun staf (*staffing*) cabang-cabang mereka. Istilah-istilah ini diambil dari pekerjaan yang kemudian berkembang di masa depan (*seminal work*).

#### 3.3.1. Ethnosentrik

Beberapa cabang luar negeri memiliki sedikit kebebasan dan keputusan-keputusanstrategik dibuat di kantor-kantor pusat. Posisi-posisi kunci pada operasi domestik dan luar negeri dipegang oleh orang-orang kantor pusat. Cabang-cabang dikelola oleh staf dari negara asal (PCN).

Ada beberapa alasan bisnis yang logis untuk mengikuti kebijakan penyusunan staf (*staffing*) ethnosentrik:

- ❖ Kurangnya HCN yang berkualitas.
- ❖ Kebutuhan untuk memelihara komunikasi yang baik, koordinasi, dan hubungan pengendalian dengan kantor pusat korporat. Untuk perusahaan-perusahaan pada awal tahapan internasionalisasi, pendekatan ethnosentrik dapat mengurangi resiko tinggi yang dipersepsikan. Ketika sebuah perusahaan multinasional memperoleh sebuah perusahaan di negara lain, perusahaan multinasional itu pada awalnya mungkin ingin menggantikan para manajer lokal dengan PCN untuk menjamin bahwa cabang baru mengikuti seluruh kebijakan dan tujuan korporat, atau karena staf lokal mungkin tidak memiliki tingkat kompetensi yang diperlukan. Jadi suatu pendekatan

ethnosentrik untuk suatu situasi pasar luar negeri tertentu dapat benar-benar cocok untuk sebuah perusahaan multinasional yang sangat berpengalaman. Memiliki orang Anda sendiri, kepada siapa Anda dapat memberikan kepercayaan untuk “melakukan hal yang benar”, dapat memoderasi resiko tinggi yang dipersepsikan terlibat dalam aktivitas-aktivitas luar negeri.

Suatu kebijaksanaan ethnosentrik memiliki sejumlah kelemahan:

- ❖ Kebijakan tersebut membatasi peluang-peluang promosi HCN, yang dapat mengarah pada pengurangan produktivitas dan peningkatan *turnover* di antara kelompok itu.
- ❖ Adaptasi para manajer ekspatriat terhadap negara-negara tuan rumah sering memakan waktu yang lama, pada waktu itu PCN sering membuat kesalahan-kesalahan dan keputusan-keputusan yang buruk.
- ❖ Bila paket-paket kompensasi PCN dan HCN dibandingkan, kesenjangan penghasilan PCN sering dipandang tidak adil oleh HCN.
- ❖ Untuk banyak ekspatriat, posisi kunci di luar negeri berarti status baru, wewenang, dan suatu peningkatan standar kehidupan, Perubahan-perubahan ini mungkin mempengaruhi kepekaan para ekspatriat terhadap kebutuhan dan harapan-harapan dari cabang-cabang di negara tuan rumah mereka.

Para ekspatriat juga sangat mahal untuk bertahan di lokasi-lokasi luar negeri. Sebuah studi di Amerika Serikat menemukan bahwa lima puluh persen dari perusahaan-perusahaan responden memperkirakan bahwa rata-rata biaya ekspatriat adalah tigasampai empat kali dari gaji normal, dan delapan belas persen menunjukkan lebih dari empat kali gaji normal.

### 3.3.2. Polisentrik

Perusahaan multinasional memperlakukan setiap cabang sebagai suatu entitas nasional berbeda dengan beberapa kebebasan pembuatan keputusan. Cabang-cabang biasanya dikelola oleh karyawan-karyawan lokal (HCN), yang jarang dipromosikan untuk posisi-posisi di kantor pusat, dan PCN jarang ditransfer ke operasi-operasi cabang di luar negeri. Keuntungan-keuntungan utama kebijaksanaan polisentrik, di mana beberapa di antaranya menunjukkan kelemahan kebijaksanaan ethnosentrik yang telah diidentifikasi atas, adalah:

- ❖ Mempekerjakan HCN menghapuskan hambatan-hambatan bahasa, menghindari masalah-masalah penyesuaian para manajer ekspatriat dan keluarga mereka dan menghilangkan kebutuhan untuk program-program pelatihan pemahaman budaya yang mahal.
- ❖ Penempatan HCN memungkinkan suatu perusahaan multinasional untuk mengambil sedikit muka dalam situasi-situasi politik yang sensitif.
- ❖ Penempatan HCN lebih murah, sekalipun premi dibayarkan untuk menarik para pelamar yang berkualitas tinggi.

- ❖ Memberikan kontinuitas terhadap manajemen cabang-cabang di luar negeri. Pendekatan ini menghindarkan *turnover* para manajer kunci.

Namun demikian suatu kebijaksanaan polisentrik memiliki kelemahan-kelemahannya sendiri:

- ❖ Menutup jurang antara para manajer cabang HCN dan para manajer PCN di kantor pusat korporat. Hambatan-hambatan bahasa, konflik, atau pertentangan kesetiaan bangsa dan rentang perbedaan-perbedaan kebudayaan (misalnya perbedaan-perbedaan nilai pribadi dan sikap-sikap terhadap bisnis) dapat mengisolasi staf kantor pusat korporat dari berbagai cabang di luar negeri. Hasilnya mungkin berupa perusahaan multinasional dapat menjadi suatu “federasi” dari unit nasional independen dengan hubungan nominal kepada kantor-kantor pusat korporat.
- ❖ Jenjang karir para manajer HCN dan PCN. Para manajer negara tuan rumah memiliki peluang-peluang terbatas untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman di luar negara mereka sendiri dan tidak dapat maju di luar posisi senior di cabang mereka sendiri. Demikian pula halnya dengan para manajer negara asal, mereka memiliki peluang-peluang terbatas untuk memperoleh pengalaman di luar negeri. Karena posisi-posisi di kantor pusat dipegang hanya oleh PCN, kelompok manajemen senior korporat akan memiliki keterbatasan menampilkan diri pada operasi-operasi internasional dan akibatnya hal ini akan menghambat pembuatan keputusan strategik dan alokasi sumber daya.

Tentu saja dalam beberapa kasus pemerintah negara tuan rumah dapat memerintahkan bahwa posisi-posisi manajerial kunci diisi oleh bangsanya. Kemungkinan lain, perusahaan multinasional mungkin ingin dipersepsikan sebagai sebuah perusahaan lokal, sebagai bagian dari strategi kepekaan terhadap lokal.

### 3.3.3. Geosentrik

Di sini perusahaan multinasional yang sedang menjalankan suatu pendekatan global terhadap operasi-operasinya mengakui bahwa setiap bagian (cabang-cabang dan kantor-kantor pusat) membuat suatu kontribusi unik dengan kompetensi unik mereka. Hal ini diiringi oleh bisnis terintegrasi di dunia dan kebangsaan diabaikan untuk kepentingan kemampuan. Misalnya, *Chief Executive Officer* perusahaan multinasional Swedia Electrolux menyatakan bahwa pada perusahaan global, tidak ada tradisi untuk mempekerjakan direktur pelaksana dari Swedia atau lokal, tetapi cari orang terbaik yang tepat untuk pekerjaan itu. Jadi “warna paspor seseorang” tidak menjadi masalah ketika bicara penghargaan, promosi, dan pengembangan. PCN, HCN, dan TCN dapat ditemukan pada posisi-posisi kunci di mana saja, meliputi mereka yang ada di tingkat manajemen senior di kantor-kantor pusat dan yang ada pada jajaran dewan direksi.

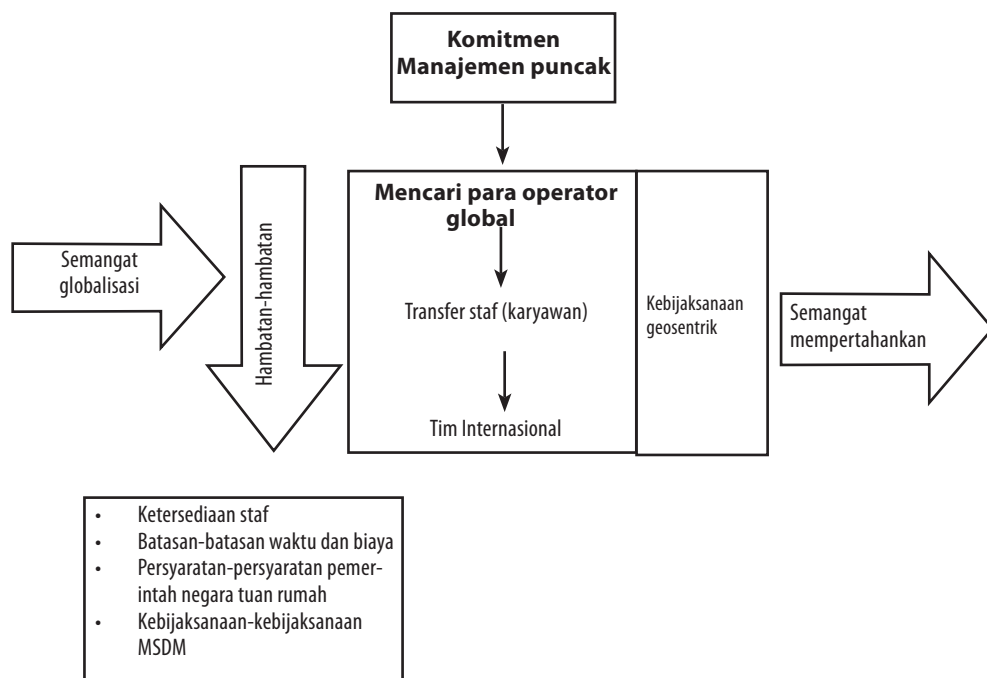
Ada tiga keuntungan utama dari pendekatan ini:

- ❖ Pendekatan geosentrik memungkinkan sebuah perusahaan multinasional untuk mengembangkan suatu tim eksekutif internasional yang membantu dalam pengembangan suatu perspektif global dan sumber internal tenaga kerja untuk penyebaran tenaga kerja di seluruh organisasi global.
- ❖ Pendekatan ini mengatasi kekurangan pendekatan polisentrik.
- ❖ Pendekatan ini mendukung kerja sama dan pembagian sumber daya antar unit-unit. Sama seperti halnya pendekatan-pendekatan lain, ada kelemahan-kelemahan berkaitan dengan suatu kebijaksanaan geosentrik:

Pemerintah negara tuan rumah menginginkan jumlah warga negara mereka yang dipekerjakan cukup banyak dan mungkin menggunakan pengendalian imigrasi untuk mendesak penggunaan karyawan negara tuan rumah jika tidak tersedia orang dalam jumlah yang cukup dan keterampilan yang memadai.

- ❖ Banyak negara Barat mengharuskan perusahaan-perusahaan untuk menyiapkan dokumen-dokumen yang banyak jika perusahaan ingin mempekerjakan seorang karyawan asing daripada seorang karyawan lokal. Mempersiapkan dokumentasi ini dapat memakan waktu, mahal, dan kadang-kadang sia-sia. Tentu saja, kekurangan yang sama terjadi pada kebijaksanaan ethnosentrik. Sebuah isu yang berkaitan adalah kesulitan untuk memperoleh ijin kerja bagi pasangan yang menemani.
- ❖ Kebijakan geosentrik dapat mahal untuk diterapkan, karena meningkatkan biaya pelatihan dan relokasi. Suatu faktor yang terkait adalah kebutuhan untuk memiliki suatu struktur kompensasi dengan pembayaran dasar internasional yang telah distandardisasi, yang mungkin lebih tinggi daripada tingkatan nasional di beberapa negara.
- ❖ Jumlah besar PCN, TCN, dan HCN yang perlu dikirim ke luar negeri untuk membangun dan mempertahankan tim internasional yang diperlukan untuk mendukung kebijaksanaan *staffing*. Untuk melaksanakan suatu kebijaksanaan geosentrik dengan berhasil, membutuhkan suatu tenggang waktu yang lebih panjang dan pengendalian proses penyusunan staf (*staffing*) yang lebih tersentralisasi. Hal ini sangat diperlukan untuk mengurangi kebebasan manajemen cabang dalam isu-isu ini, dan hilangnya kebebasan ditolak oleh cabang.

Seperti dapat dilihat pada gambar 3-1, Hambatan-hambatan —ketersediaan staf, batasan-batasan waktu dan biaya, persyaratan-persyaratan pemerintah negara tuan rumah dan tidak efektifnya kebijaksanaan-kebijaksanaan MSDM—mencerminkan isu-isu seputar pendekatan geosentrik.



**Gambar 3-1** Persyaratan-persyaratan Staffing Geosentrik

Sumber: D. Welch, HRM Implications of Globalisation, *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 4 (1994)halaman 57. Direproduksi dengan ijin dari penerbit (diterjemahkan penulis)

### 3.3.4. Regiosentrik

Pendekatan ini mencerminkan strategi geografis dan struktur perusahaan multinasional. Seperti pendekatan geosentrik, pendekatan ini memanfaatkan sekelompok manajer yang lebih luas, tetapi dalam suatu cara yang terbatas. Staf mungkin pindah ke luar negara mereka, tetapi hanya dalam daerah geografis tertentu. Para manajer regional mungkin tidak dipromosikan ke posisi-posisi kantor pusat, tetapi menikmati tingkat kebebasan regional dalam pembuatan keputusan. Misalkan sebuah perusahaan Amerika dapat menciptakan tiga regional: Eropa, Amerika, dan Asia Pasifik. Staf Eropa dapat ditransferdi seluruh regional Eropa (katakan dari Perancis ke Belgia, dari Jerman ke Spanyol, dan sebagainya). Transfer staf ke regional Asia Pasifik dari Eropa akan jarang, demikian pulatransfer staf dari regional ke kantor pusat di Amerika Serikat.

Keuntungan-keuntungan menggunakan pendekatan regiosentrik adalah:

- ❖ Pendekatan itu memungkinkan interaksi antara para eksekutif yang ditransfer ke kantor pusat regional dari cabang-cabang regional dan PCN yang ditempatkan ke kantor pusat regional.

- ❖ Pendekatan ini mencerminkan beberapa kepekaan terhadap kondisi-kondisi lokal, karena cabang-cabang lokal diisi hampir secara total oleh HCN.
- ❖ Pendekatan ini dapat merupakan suatu cara bagi perusahaan multinasional untuk beralih secara bertahap dari pendekatan ethnosentrik atau polisentrik murni kepada pendekatan geosentrik.  
Ada beberapa kelemahan dalam kebijaksanaan regiosentrik:
- ❖ Pendekatan ini dapat menghasilkan federalisme di suatu regional daripada suatu dasar negara dan membatasi organisasi dari suatu sudut pandang global.
- ❖ Pada saat pendekatan ini memperbaiki prospek karir di tingkat nasional, hal ini hanya memindahkan hambatan untuk tingkat regional. Staf mungkin naik ke kantor pusat regional, tetapi jarang untuk posisi-posisi di kantor pusat perusahaan induk.

### 3.4. FILOSOFI DALAM PENYUSUNAN STAF

Singkatnya, didasarkan pada sikap-sikap manajemen puncak, sebuah perusahaan multinasional dapat mengikuti satu dari beberapa pendekatan penyusunan staf internasional. Perusahaan bahkan mungkin beralih dari suatu dasar khusus, daripada secara sistematis memilih satu dari empat pendekatan yang dibahas di atas.

Pilihan ini sungguh merupakan suatu kebijaksanaan karena kelalaian, tidak ada keputusan yang jelas atau evaluasi kebijaksanaan yang tepat. Kebijakan ini adalah hasil kelembanan organisasi (*corporate inertia*), kurangnya pengalaman organisasi, atau keduanya. Kelemahan utama di sini (selain satu yang jelas adalah tidak efisiennya penggunaan sumber-sumber daya) yaitu tanggapan-tanggapan perusahaan bersifat reaktif daripada proaktif dan suatu strategi SDM yang konsisten dengan keseluruhan strategi bisnis sulit untuk dicapai.

Tabel 3-2 meringkas keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan untuk menggunakan tiga kategori karyawan—PCN, HCN, dan TCN.

<b>PCN</b>
<p><b>Keuntungan-keuntungan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian dan koordinasi organisasi dapat dipertahankan</li> <li>- Para manajer yang mempunyai harapan diberi pengalaman internasional</li> <li>- PCN mungkin merupakan orang terbaik untuk suatu pekerjaan karena keterampilan spesifik dan pengalaman yang dimilikinya</li> <li>- Ada jaminan bahwa cabang akan mengikuti tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, dan sebagainya</li> </ul>

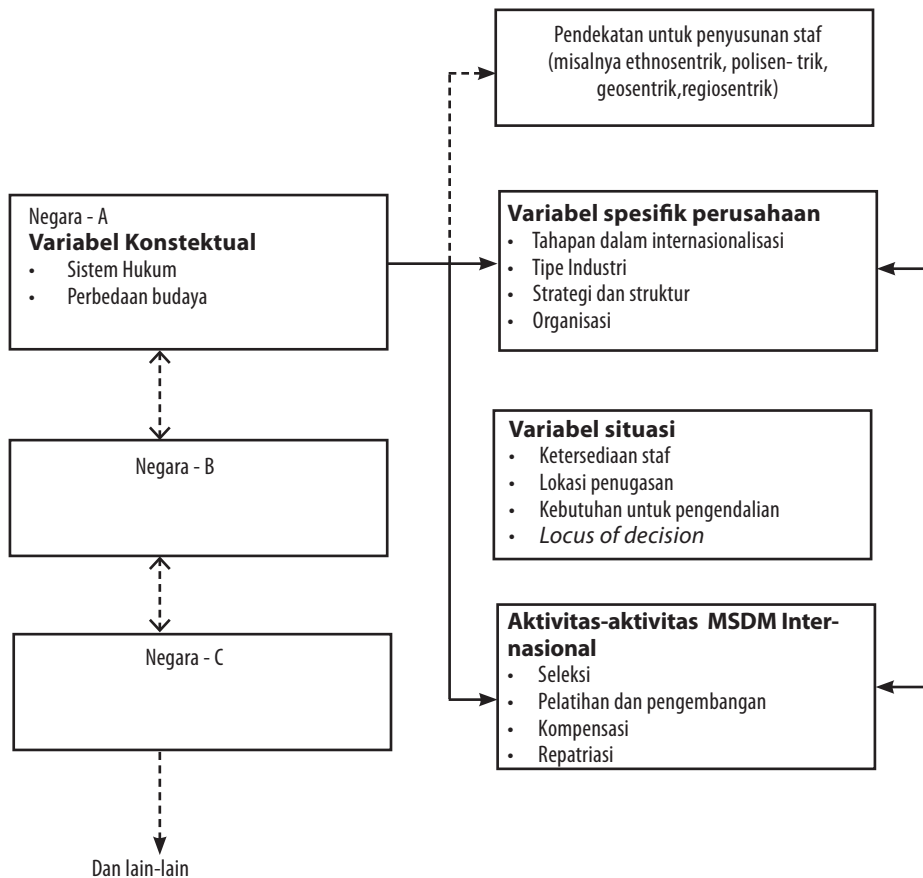
<p><b>Kelemahan-kelemahan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peluang untuk promosi bagi HCN terbatas</li> <li>- Adaptasi dengan negara tuan rumah dapat memakan waktu yang lama</li> <li>- PCN mungkin memaksakan gaya kantor pusat yang tidak tepat</li> <li>- Kompensasi untuk PCN dan HCN mungkin berbeda</li> </ul>
<b>TCN</b>
<p><b>Keuntungan-keuntungan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persyaratan-persyaratan gaji dan tunjangan mungkin lebih rendah daripada PCN</li> <li>- TCN mungkin memiliki informasi yang lebih baik daripada PCN mengenai lingkungan negara tuan rumah</li> </ul>
<p><b>Kelemahan-kelemahan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfer harus mempertimbangkan rasa permusuhan bangsa yang mungkin terjadi (misalnya India dan Pakistan)</li> <li>- Pemerintah negara tuan rumah mungkin merasa tersinggung dengan mempekerjakan TCN</li> <li>- TCN mungkin tidak ingin kembali ke negaranya sendiri setelah penugasan</li> </ul>
<b>HCN</b>
<p><b>Keuntungan-keuntungan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahasa dan hambatan-hambatan lain dihapuskan</li> <li>- Biaya-biaya mempekerjakan karyawan berkurang dan tidak ada ijin kerja yang diperlukan</li> <li>- Kontinuitas manajemen diperbaiki, karena HCN tinggal lebih lama di posisi itu</li> <li>- Kebijakan pemerintah mungkin mengharuskan perusahaan untuk mempekerjakan HCN</li> <li>- Semangat di antara HCN dapat meningkat ,karena mereka melihat potensi karier</li> </ul>
<p><b>Kelemahan-kelemahan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian dan koordinasi kantor pusat mungkin terganggu</li> <li>- HCN memiliki peluang karir yang terbatas di luar cabang</li> <li>- Mempekerjakan HCN membatasi peluang-peluang bagi PCN untuk memperoleh pengalaman di luar negeri</li> <li>- Mempekerjakan HCN dapat mendorong suatu federasi nasional daripada unit-unit global</li> </ul>

**Tabel 3-2** Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Penggunaan PCN, TCN, dan HCN

Ketika berbagai sikap merupakan suatu cara yang berguna untuk menunjukkan berbagai pendekatan dalam penyusunan staf operasi-operasi di luar negeri, hendaknya ditekankan bahwa:

- ❖ Kategori-kategori di atas menunjukkan sikap-sikap manajerial yang mencerminkan lingkungan sosio-budaya di mana perusahaan yang melakukan internasionalisasi berada dan didasarkan pada studi Perlmutter atas perusahaan-perusahaan Amerika.

- ❖ Sikap-sikap ini mungkin mencerminkan suatu sikap umum manajemen puncak, tetapi sifat bisnis internasional sering memaksa adaptasi dalam pelaksanaannya. Sebuah perusahaan mungkin menerapkan pendekatan ethnosentrik untuk semua operasinya di luar negeri, tetapi suatu pemerintahan negara tuan rumah mungkin mensyaratkan penunjukan orangnya sendiri pada posisi-posisi kunci di cabang, karenanya untuk pasar itu, suatu pendekatan polisentrik adalah sesuatu yang bersifat perintah. Dalam hal-hal seperti ini, suatu pendekatan yang seragam tidak dapat dicapai. Dalam beberapa kasus, sebuah perusahaan multinasional mungkin menggunakan kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada. Misalnya, perusahaan mungkin mengoperasikan cabangnya di Eropa dengan pendekatan regiosentrik dan cabang di Asia Tenggara dengan pendekatan ethnosentrik sampai ada keyakinan yang lebih besar beroperasi di wilayah-wilayah dunia. Hal ini dipertegas oleh Welch dalam gambar 3-2 yang menunjukkan faktor-faktor yang menentukan pendekatan-pendekatan dan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yang akan diuraikan selanjutnya.
- ❖ Pendekatan untuk kebijaksanaan atas kebangsaan eksekutif cenderung mencerminkan kebutuhan-kebutuhan organisasional. Misalnya, jika perusahaan multinasional menempatkan prioritas tinggi pada pengendalian organisasi, maka kebijaksanaan ethnosentrik yang akan diambil. Namun demikian, ada kesulitan-kesulitan untuk mempertahankan suatu pendekatan seragam dalam penyusunan staf (*staffing*) internasional. Oleh karena itu strategi-strategi di negara-negara berbeda mungkin memerlukan pendekatan-pendekatan penyusunan staf yang berbeda. Karena realitas operasi yang demikian, kadang-kadang sulit untuk menyamakan dengan tepat sikap-sikap manajerial terhadap operasi-operasi internasional dengan bentuk-bentuk struktural yang telah digambarkan dalam Bab 2. Kontingensi-kontingensi lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan internasional tertentu mempengaruhi posisi strategiknya, cara berpikir manajerial, struktur organisasional, dan pendekatan-pendekatan penyusunan staf.



**Gambar 3-2** Faktor-faktor yang Menentukan (Determinan) Pendekatan-pendekatan dan Aktivitas-aktivitas MSDM Internasional

Sumber: Diambil dari D. Welch, Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: a Suggested Framework, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2 (1994) halaman 150 (diterjemahkan penulis)

Gambar 3-2 di atas menggambarkan hubungan-hubungan seperti:

- ❖ Variabel-variabel spesifik perusahaan (seperti tahapan dalam internasionalisasi, struktur organisasi, dan budaya organisasi).
- ❖ Variabel-variabel situasi (seperti ketersediaan staf, kebutuhan untuk pengendalian) dengan pendekatan-pendekatan dan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional.
- ❖ Variabel-variabel kontekstual (seperti perbedaan budaya dan persyaratan- persyaratan hukum negara tuan rumah).
- ❖ Aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yang mungkin menentukan pendekatan perusahaan untuk penyusunan staf operasi-operasi di luar negeri, apakah suatu

perusahaan multinasional menerapkan pendekatan ethnosentrik, polisentrik, geosentrik, atau regiosentrik untuk operasi-operasi cabangnya.

Model di atas mungkin membantu menggambarkan berbagai faktor organisasional dan isu-isu SDM secara bersamaan. Pendekatan-pendekatan penyusunan staf mempengaruhi dan dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional dan juga faktor-faktor negara. Misalnya suatu perusahaan yang sedang dewasa dalam suatu organisasi jaringan kerja (variabel spesifik perusahaan) akan memerlukan pendekatan-pendekatan dan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yang akan membantu kemampuannya untuk mengembangkan suatu organisasi global yang fleksibel yang diintegrasikan dan dikoordinasikan secara sentral, tetapi tanggap terhadap kondisi lokal—pendekatan geosentrik. Asumsi kunci yang mendasari filosofi penyusunan staf geosentrik adalah perusahaan multinasional memiliki staf yang berkualitas tinggi dalam jumlah yang memadai (PCN, TCN, dan HCN) yang tersedia terus menerus untuk transfer ke mana saja, kapan saja manajemen global membutuhkannya. Tidaklah mudah untuk menemukan atau memelihara jumlah staf berkualitas tinggi yang diperlukan (variabel spesifik perusahaan dan variabel situasi), atau untuk menugaskan mereka pada operasi-operasi tertentu sesuai persyaratan-persyaratan negara tuan rumah (variabel-variabel spesifik negara). Aktivitas-aktivitas MSDM Internasional – seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan repatriasi, yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya, memainkan suatu peran penting dalam pengembangan kebijaksanaan-kebijaksanaan efektif yang diperlukan untuk mendukung suatu pendekatan penyusunan staf yang lebih disukai.

### **3.5. MEMPEKERJAKAN HCN DAN TCN**

---

Secara umum, perusahaan-perusahaan multinasional menyusun staf cabang-cabang mereka—di bawah tingkat manajemen puncak—dengan karyawan-karyawan lokal (HCN). Pada waktunya karyawan-karyawan ini mungkin digantikan oleh PCN, khususnya di wilayah-wilayah yang mengalami kekurangan tipe karyawan-karyawan yang diperlukan (misalnya penggunaan orang-orang Korea di Saudi Arabia untuk proyek-proyek konstruksi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan minyak negara-negara Barat atau orang Turki di Jerman untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak memerlukan keahlian—*unskilled jobs*) atau di mana ada perpindahan orang yang relatif bebas dari satu negara ke negara lainnya (misalnya dalam *European Community*). Tentu saja kehadiran karyawan-karyawan potensial dengan pelatihan, pendidikan, dan keterampilan yang memadai selalu menjadi kepentingan utuh bagi suatu strategi penyusunan staf dengan HCN. Dalam kasus di mana keputusan strategik telah dibuat untuk menempatkan lokasi suatu cabang di suatu negara di mana populasi lokal kekurangan pendidikan atau pelatihan yang perlu, selanjutnya departemen SDM harus menemukan cara-cara lain untuk menyusun staf dengan gugus kerja yang dibutuhkan, misalnya dengan melatih karyawan lokal atau mempekerjakan TCN.

Dengan penuh harapan, manajer SDM telah dilibatkan dalam membuat keputusan seperti di mana menempatkan lokasi operasi-operasi di luar negeri. Satu dari pertanyaan-pertanyaan yang seharusnya diajukan dalam pembuatan keputusan-keputusan seperti ini berkaitan dengan kualifikasi-kualifikasi gugus kerja lokal. Seperti halnya kebudayaan sangat berbeda dari negara ke negara, demikian juga sistem-sistem pendidikan dasar dan tingkatan pelatihan dan pengalaman industrial. Dan ketika para karyawan di seluruh dunia menjadi bertambah aktif dan suka berpindah-pindah tempat (*mobile*), para manajer SDM dan perusahaan-perusahaan mereka akan perlu semakin mencapai lintas batas untuk menemukan keterampilan-keterampilan yang mereka butuhkan.

Perpindahan-perpindahan karyawan ini akan digerakkan oleh bertumbuhnya kesenjangan antara suplai tenaga kerja dunia dan permintaan untuk itu. Pada saat SDM terampil dan tidak terampil dihasilkan di dunia sedang berkembang, sebagian besar pekerjaan-pekerjaan yang mendapat bayaran yang baik dihasilkan di kota-kota di dunia industrialisasi. Ketidacocokan ini memiliki implikasi-implikasi penting sejak tahun 1990an, sebagai berikut:

- ❖ Hal ini akan memicu relokasi orang secara besar-besaran, meliputi imigrasi- imigrasi para pekerja temporer, pensiunan, dan pengunjung. Relokasi terbesar akan melibatkan para karyawan muda yang berpendidikan baik berduyun-duyun ke kota-kota maju di dunia.
- ❖ Hal ini akan menuntun beberapa bangsa industrialis untuk mempertimbangkan kembali kebijaksanaan-kebijaksanaan imigrasi proteksionis, ketika mereka mulai mengandalkan dan bersaing untuk para karyawan asing.
- ❖ Hal ini mungkin menambah rejeki atau keuntungan bagi bangsa-bangsa yang memiliki surplus *human capital*. Khususnya hal ini dapat membantu negara-negara berpendidikan baik, tetapi secara ekonomi masih terbelakang seperti Mesir, Kuba, dan Hungaria.
- ❖ Hal ini akan mendorong kekurangan tenaga kerja, bangsa-bangsa yang miskin imigran seperti Jepang untuk memperbaiki produktivitas tenaga kerja secara dramatis untuk menghindari pertumbuhan ekonomi yang lebih lambat.
- ❖ Hal ini akan menuntut standardisasi bertahap dalam praktik-praktik tenaga kerja di antara negara-negara industrialis. Pada akhir abad ini, standar Eropa untuk waktu libur (lima minggu) akan diberlakukan umum di Amerika Serikat. Jam kerja 40 jam seminggu akan diterima di Jepang. Dan peraturan keselamatan kerja dan hak-hak karyawan yang dibuat pemerintah dengan standar-standar dunia akan muncul.

Banyak perhatian telah difokuskan pada kekurangan tenaga kerja saat ini atau yang dibayangkan di dunia industrialis, khususnya di Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang dikarenakan populasi-populasi yang sudah semakin tua di tempat-tempat itu. Suplai tenaga kerja dunia secara keseluruhan masih terus tumbuh (terutama di negara sedang berkembang). Selain itu, pertumbuhan dalam angkatan tenaga kerja di negara-negara

sedang berkembang diperbesar oleh masuknya wanita dalam angkatan tenaga kerja. Ketika perbedaan-perbedaan demografi ini dikombinasikan dengan perbedaan tingkat pertumbuhan ekonomi antara negara berkembang dan negara sedang berkembang, tampaknya perusahaan-perusahaan di negara berkembang akan mencari para karyawan di antara negara-negara sedang berkembang yang kelebihan tenaga kerja.

Sama halnya pasar-pasar produk dan jasa telah menjadi global, demikian juga terjadi pada pasar tenaga kerja. Dalam satu sisi, hal ini mungkin mengurangi surplus tenaga kerja di negara-negara sedang berkembang di dunia, tetapi di lain sisi hal ini dapat memperburuk perbedaan-perbedaan ekonomi antara negara-negara berkembang dan negara-negara sedang berkembang ketika perusahaan-perusahaan multinasional mempekerjakan warga-warga negara sedang berkembang yang terdidik dan terlatih, mengurangi sumber-sumber daya manusia yang tersedia untuk kebutuhan mereka sendiri di negara-negaranya.

Masalah kegagalan ekspatriat yang mahal dan kecenderungan umum geosentrik (suatu pendekatan global murni terhadap sumber-sumber daya, para pelanggan, dan karyawan) dalam tahun-tahun terakhir ini telah mengakibatkan suatu kepercayaan yang lebih besar terhadap para manajer lokal pada operasi-operasi di luar negeri. Para karyawan asing sudah mengenal bahasa dan budaya serta tidak memerlukan biaya-biaya relokasi yang besar. Selain itu, pemerintah-pemerintah negara tuan rumah cenderung menyukai adanya tingkat pengendalian yang lebih besar dan penggunaan serta pengembangan karyawan lokal. Pada sisi yang negatif, para manajer lokal mungkin tidak memiliki pengetahuan yang memadai akan sasaran-sasaran dan prosedur-prosedur kantor negara asal serta memiliki kesulitan dengan bahasa perusahaan induk. Jadi penyusunan staf untuk operasi-operasi di luar negeri, khususnya posisi kunci manajerial dan teknikal perlu diputuskan atas dasar kasus per kasus.

Dalam beberapa cara, kadang-kadang strategi ini tidaklah semudah seperti yang disarankan, baik oleh perusahaan-perusahaan yang bersedia mengikutinya atau pemerintah setempat yang mendorongnya. Misalnya dalam beberapa negara dengan perusahaan-perusahaan multinasional mereka sendiri yang telah berhasil, seperti Jepang, calon-calon terbaik mengambil posisi dalam perusahaan-perusahaan negara mereka sendiri. Satu masalah yang kadang-kadang timbul dengan kandidat-kandidat yang pandai dua bahasa (*bilingual candidates*) adalah mereka mungkin dipekerjakan untuk keterampilan bahasa mereka daripada penyaringan keterampilan teknikal mereka yang seksama. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan multinasional tampaknya harus bersaing secara lokal untuk bakat manajerial dan teknikal pada saat yang sama karena perusahaan-perusahaan lokal pun meningkat permintaannya terhadap para karyawannya.

Hasil akhirnya adalah jika tidak ada kepentingan yang sangat kuat, bahkan suatu kepentingan stratejik dalam mempekerjakan dan mengembangkan para manajer lokal, perusahaan internasional kemungkinan besar masih mengandalkan penggunaan para ekspatriat dari kantor pusat, setidaknya untuk menempati posisi-posisi puncak di kantor-

kantor luar negeri. Suatu perluasan dari fokus para manajer lokal melibatkan suatu peningkatan kesediaan atau kemauan untuk mencari para manajer dari semua negara untuk penugasan ke negara mana pun. Penggunaan TCN sering merupakan pemecahan masalah-masalah penyusunan staf luar negeri.

### **3.6. MENTRANSFER STAF UNTUK AKTIVITAS- AKTIVITAS BISNIS INTERNASIONAL**

---

Uraian-uraian di atas memperlihatkan pilihan-pilihan untuk penyusunan staf posisi- posisi kunci operasi-operasi di luar negeri. Sekarang kita akan melihat konsekuensi- konsekuensi SDM dari pendekatan-pendekatan ini dan implikasi-implikasi yang lebih luas dalam hal:

- ❖ Alasan-alasan untuk menggunakan penugasan-penugasan internasional
- ❖ Tipe-tipe penugasan internasional
- ❖ Peran ekspatriat dan non ekspatriat

#### **3.6.1. Alasan-alasan untuk Penugasan-penugasan Internasional**

Dengan adanya kesulitan-kesulitan seputar penugasan-penugasan internasional, adalah masuk akal untuk bertanya mengapa perusahaan-perusahaan multinasional tetap bertahan untuk menggunakan para ekspatriat. Tentunya ada pasang surut dengan jumlah staf yang dipindahkan secara internasional. Sering kali prediksi-prediksi dibuat bahwa para ekspatriat akan menjadi seperti dinosaurian ketika perusahaan melaksanakan lokalisasi strategi, menggantikan para ekspatriat dengan HCN sebagai suatu cara menekan biaya-biaya karyawan. Literatur Manajemen Internasional dan MSDM Internasional secara konsisten telah mengidentifikasi tiga alasan kunci untuk mentransfer staf melalui penggunaan berbagai bentuk penugasan internasional:

1. Pengisian posisi (*position filling*)

Organisasi memiliki suatu kebutuhan dan tergantung pada tipe posisi dan tingkatan yang terlibat, entah akan mempekerjakan seseorang dari lokal atau mentransfer seorang calon yang cocok. Alasan yang paling umum adalah untuk mengisi suatu kesenjangan keterampilan, diikuti oleh peluncuran suatu usaha baru dan transfer teknologi.

2. Pengembangan manajemen

Karyawan dapat dipindahkan ke bagian lain dalam organisasi untuk tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan dan untuk membantu pengembangan nilai-nilai umum korporat. Untuk alasan ini, kita melihat staf kantor pusat ditransfer ke operasi-operasi cabang atau staf cabang ditransfer ke operasi-operasi induk atau ke operasi-operasi cabang lain. Penugasan-penugasan mungkin berbeda lama waktu dan melibatkan pekerjaan proyek, di samping posisi karyawan yang dilatih (*trainee*). Hubungan yang dipersepsikan antara pengalaman internasional dan pengembangan karir dapat menjadi motivasi bagi staf untuk menyetujui transfer seperti itu.

### 3. Pengembangan organisasi

Di sini tujuan-tujuan operasi stratejik memainkan peran: kebutuhan pengendalian, transfer pengetahuan, kompetensi, prosedur-prosedur dan praktik-praktik di berbagai lokasi, dan untuk memanfaatkan peluang-peluang pasar global, seperti diuraikan pada bab 1.

## 3.6.2. Tipe-tipe Penugasan Internasional

Para karyawan ditransfer secara internasional untuk jangka waktu yang berbeda, tergantung dari tujuan atau maksud transfer dan sifat tugas yang dikerjakan. Perusahaan-perusahaan cenderung mengklasifikasikan tipe-tipe penugasan internasional sesuai lamanya penugasan:

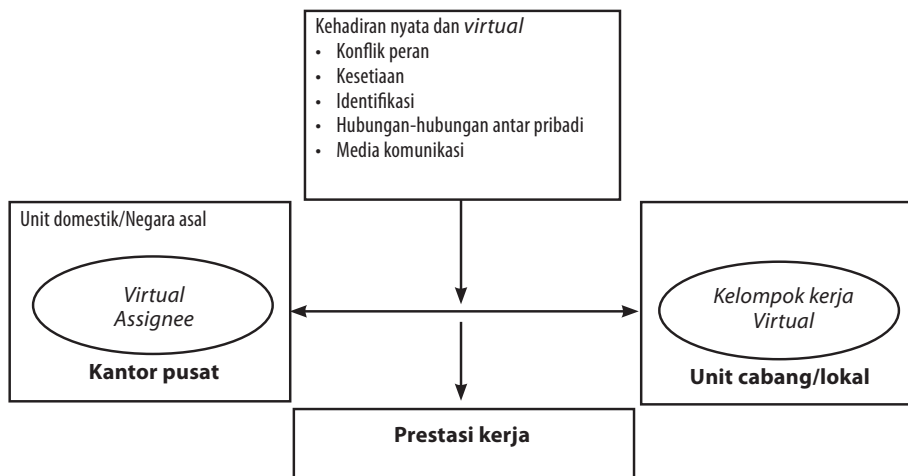
- ❖ Penugasan jangka pendek: sampai tiga bulan. Biasanya penugasan ini untuk memecahkan masalah, supervisi proyek atau menjadi pengganti sementara sampai pengaturan yang lebih permanen dapat ditemukan.
- ❖ Penugasan diperpanjang: sampai satu tahun. Penugasan ini mungkin melibatkan aktivitas-aktivitas serupa dengan penugasan-penugasan jangka pendek.
- ❖ Penugasan jangka panjang: bervariasi antara satu sampai lima tahun, melibatkan suatu peran yang didefinisikan dengan jelas dalam deretan penerima operasi (seperti direktur pelaksana sebuah cabang). Penugasan jangka panjang juga dirujuk sebagai suatu penugasan ekspatriat tradisional (*traditional expatriate assignment*).

Dalam tiga kategori ini, adalah mungkin untuk menemukan apa yang disebut penugasan-penugasan nonstandar (*non standard assignments*).

- ❖ Penugasan-penugasan komuter (*commuter assignments*): penugasan-penugasan khusus di mana orang pulang pergi dari negara asal ke tempat kerja di negara lain satu minggu atau dua minggu sekali. Misalnya orang-orang yang tinggal di London, tetapi bekerja di Moskow atau orang-orang yang tinggal di Bandung, tetapi bekerjadi Jakarta.
- ❖ Penugasan-penugasan rotasional (*rotational assignments*): para karyawan pulang pergi dari negara asal ke tempat kerja di negara lain untuk suatu periode singkat, yang diikuti oleh waktu istirahat di negara asal—misalnya digunakan di perusahaan pengeboran minyak.
- ❖ Penugasan-penugasan kontraktual (*contractual assignments*): digunakan dalam situasi-situasi di mana para karyawan dengan keterampilan spesifik yang penting untuk suatu proyek internasional ditugaskan untuk suatu jangka waktu tertentu (enam sampai dua belas bulan). Penelitian dan pengembangan adalah satu bidang yang menggunakan tim-tim proyek multinasional dan memberi kemungkinan untuk penugasan-penugasan kontraktual jangka pendek bersama dengan penugasan-penugasan jangka panjang dan tim *virtual*.
- ❖ Penugasan-penugasan virtual (*virtual assignments*): di mana karyawan tidak menetap lagi di lokasi tuan rumah, tetapi mengelola dari negara asal tanggung jawab-tanggung jawab internasional untuk suatu bagian organisasi di negara lain.

Sebagian besar penelitian tentang isu-isu penugasan berkisar sekitar tipe penugasan jangka panjang, terutama karena penugasan jangka panjang membentuk bagian terbesar penugasan-penugasan internasional. Sebaliknya penugasan-penugasan jangka pendek dan diperpanjang menerima perhatian atau minat penelitian yang terbatas. Hal serupa terjadi pada penugasan-penugasan non standar. Seperti yang digambarkan pada Gambar 3-3, kelemahan-kelemahan tersebut adalah:

- ❖ Konflik peran, kesetiaan ganda, dan isu-isu identifikasi—antara orang-orang di lokasi asal dan kelompok kerja *virtual* di lokasi asing. Misalnya, kepada siapa karyawan yang ditugaskan dalam *virtual assignment* “harus setia atau bekerja”—kepada negara asal di mana orang secara fisik tinggal untuk sebagian besar waktunya atau negara asing? Berapa banyak waktu yang seharusnya dicurahkan untuk tanggung jawab pekerjaan *virtual* dan pekerjaan sebenarnya?
- ❖ Hubungan-hubungan antar pribadi dan hubungan-hubungan kerja—dengan banyaknya pekerjaan yang dikerjakan melalui media elektronik, potensi untuk salah pengertian terhadap kebudayaan meningkat, dan jarak geografis yang berarti interaksi kelompok nominal menjadi sesuatu yang tidak mungkin. Komunikasi sebagian besar melalui *teleconference*, *videoconference*, dan surat-surat elektronik serta tergantung pada keterampilan menggunakan media-media ini dengan baik. Kunjungan-kunjungan berkala antara dua lokasi dibutuhkan untuk mendukung bekerjanya pengaturan ini, karena tidak semua dapat ditangani secara *virtual*. Pertemuan tatap muka masih diperlukan.



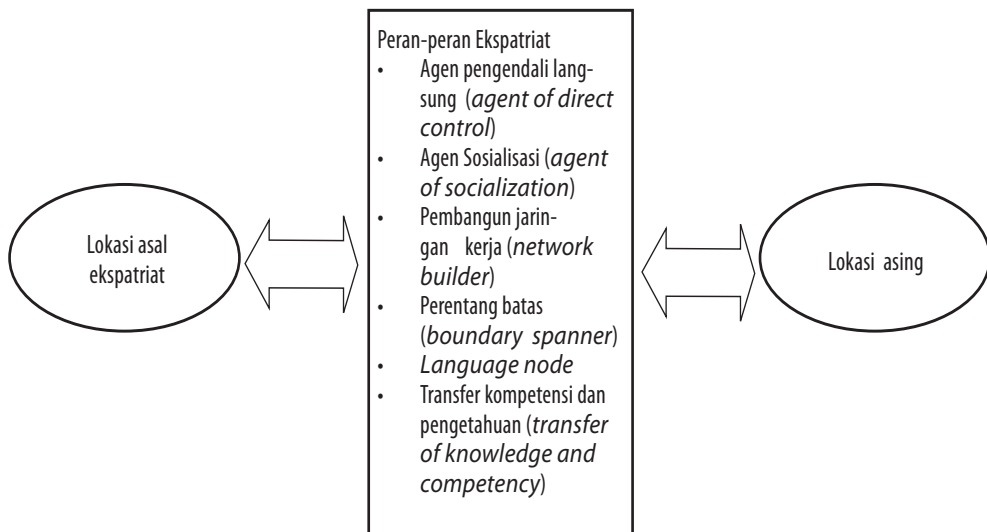
**Gambar 3-3** Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penugasan-penugasan Virtual

Sumber: D.E. Welch, V. Worm dan M. Fenwick, *Are Virtual Assignments Feasible?*, *Management International Review*, Special Issue 1 (2003), halaman 103. Direproduksi dengan izin (diterjemahkan penulis)

Penugasan-penugasan *virtual* cenderung digunakan untuk posisi-posisi regional, seperti Manajer Pemasaran Eropa, di mana orang itu terutama mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pemasaran di sejumlah negara, tetapi dipusatkan pada suatu studi pusat regional. Jarak geografis dalam arti jam penerbangan dan zona-zona waktu adalah kesulitan-kesulitan utama yang dihadapi dalam beroperasi secara *virtual* di antara operasi-operasi di Eropa dan Asia Pasifik.

### 3.7. PERAN-PERAN SEORANG EKSPATRIAT

Alasan-alasan untuk menggunakan para ekspatriat tidaklah terpisah satu dengan lainnya. Bahkan alasan-alasan itu mendukung harapan-harapan mengenai peran yang dimainkan staf sebagai suatu konsekuensi ditransfer dari satu lokasi ke negara lainnya. Peran-peran itu diilustrasikan dalam Gambar 3-4.



Gambar 3-4 Peran-peran Seorang Ekspatriat

#### 3.7.1 Ekspatriat sebagai suatu Agen Pengendalian Langsung

Penggunaan transfer staf dapat dianggap sebagai suatu mekanisme pengendalian birokratis, di mana peran utamanya adalah menjamin pemenuhan pengawasan atau supervise langsung. Untuk suatu tingkat tertentu, menggunakan para ekspatriat untuk pengendalian mencerminkan kecenderungan ethnosentrik, tetapi ini menjadi penting dalam menjamin pemenuhan cabang, memungkinkan tujuan-tujuan strategik untuk operasi-operasi lokal dapat dicapai.

### **3.7.2. Ekspatriat sebagai suatu Agen Sosialisasi**

Peran ini berkaitan dengan penggunaan budaya korporat sebagai mekanisme pengendalian yang telah diuraikan dalam Bab 2. Ada suatu harapan implisit bahwa para ekspatriat membantu dalam transfer nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Harzing menyamakan para ekspatriat yang mentransfer nilai-nilai korporat dengan “tawon besar (*bumble-bees*)”. Kenyataannya, usaha-usaha untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma korporat yang dituangkan dalam bentuk perilaku-perilaku yang diharapkan sering berakibat negatif pada tingkat cabang. Staf perusahaan eceran Amerika Wal-Mart pada operasi- operasi Jerman bersembunyi di toilet untuk melarikan diri dari pagi gembira (*morning cheer*) Wal-Mart.

Penugasan-penugasan internasional membantu dalam pembagian pengetahuan dan transfer kompetensi serta mendorong adopsi praktik-praktik kerja yang umum, aspek-aspek yang mungkin mengandung elemen-elemen budaya korporat. Para staf di berbagai unit organisasi mungkin menampakkan sudut-sudut pandang dan perspektif- perspektif yang berbeda yang akan membentuk perilaku mereka dan memperkuat perasaan mereka untuk memiliki.

### **3.7.3. Para Ekspatriat sebagai Pembangun Jaringan Kerja**

Seperti diuraikan dalam Bab 2, penugasan-penugasan internasional dipandang sebagai suatu cara untuk membantu perkembangan hubungan-hubungan antar pribadi yang dapat digunakan untuk tujuan pengendalian informal dan komunikasi. Biasanya pada saat para karyawan pindah antara berbagai unit-unit organisasi, jaringan hubungan-hubungan pribadi mereka berubah, sesuai dengan analogi para ekspatriat yang dikemukakan Harzing sebagai laba-laba (*spiders*) untuk menggambarkan peran ini. Bagaimana para karyawan ini digunakan tergantung orang. Orang cenderung memelihara dan melindungi jaringan mereka, menjadi sangat selektif bagaimana cara mereka menggunakan hubungan mereka dan mengevaluasi bahaya potensial bagi individu-individu kunci dalam jaringan kerja mereka jika hubungan itu digunakan secara tidak tepat.

Meskipun penugasan-penugasan jangka pendek tidak memungkinkan ekspatriat untuk mengembangkan rentang hubungan yang luas pada satu lokasi, seperti yang dimungkinkan pada penugasan tradisional, sepanjang waktu mereka dapat meningkatkan jumlah dan varietas jaringan, memberi peluang untuk mentransfer ide- ide dan kompetensi. Melalui penugasan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan orang untuk mengembangkan jaringan.

### 3.7.4. Para Ekspatriat sebagai Perentang Batas

Perentang batas merujuk pada aktivitas-aktivitas seperti pengumpulan informasi, yang mempertemukan konteks-konteks organisasi internal dan eksternal. Para ekspatriat juga dianggap perentang batas sebab mereka dapat mengumpulkan informasi negara tuan rumah, bertindak sebagai wakil perusahaan di negara tuan rumah dan dapat mempengaruhi agen. Misalnya mengikuti suatu kegiatan sosial pada suatu kedutaan asing dapat menyediakan peluang bagi ekspatriat untuk membentuk jaringan kerja, memperoleh intelijen pasar, dan mempromosikan profil perusahaan pada suatu tingkat tinggi.

### 3.7.5. Para Ekspatriat sebagai *Language Nodes*

Pada Bab 2, kita telah membahas banyaknya perusahaan-perusahaan multinasional beroperasi melalui standardisasi bahasa atau bahasa umum korporat, biasanya bahasa Inggris. Marschan-Piekkari dan rekan-rekannya (1999) menemukan bahwa para ekspatriat berbahasa Finlandia yang bekerja untuk perusahaan elevator Kone, kadang-kadang menjadi apa yang mereka sebut *language nodes*. Mereka memberi contoh seorang Finlandia (sebut saja Tuan X) yang belajar untuk berbicara bahasa Spanyol ketika sedang bekerja sebagai seorang ekspatriat di kantor operasi Amerika Serikat. Pada saat Tuan X kembali ke kantor pusat di Finlandia, Tuan X menjadi orang di Finlandia yang bicara bahasa Spanyol. Para karyawan perusahaan Kone dari operasi perusahaan yang bicara bahasa Spanyol, termasuk Meksiko, akan memanggil Tuan X untuk mengajukan pertanyaan dan memperoleh informasi darinya dalam bahasa Spanyol, dan memeriksa informasi yang dikirim pada mereka dalam bahasa Inggris. Dalam hal ini Tuan X berperan sebagai seorang *language node*. Peran *language node* tidak dibatasi pada PCN. Para ekspatriat Kone lainnya yang berbicara bahasa korporat, bahasa Inggris juga bertindak sebagai *language nodes*.

### 3.7.2. Transfer Kompetensi dan Pengetahuan

Secara keseluruhan, penugasan-penugasan internasional dipandang sebagai suatu cara efektif untuk mengerjakan banyak tujuan. Dalam kenyataannya seseorang dapat berargumen bahwa ada elemen-elemen transfer kompetensi dan pengetahuan pada semua peran yang telah kita identifikasikan. Bagaimana pun juga bukti efektivitas para ekspatriat dalam melaksanakan berbagai peran mereka adalah jarang. Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi efektivitas meliputi:

- ❖ Penciptaan suatu lingkungan yang terbuka dan dukungan untuk pemupukan silang ide-ide dan pelaksanaan “praktik-praktik terbaik”.
- ❖ Pada Gambar 3-4, panah berkepala dua menunjukkan kebutuhan untuk pengetahuan dan informasi bergerak timbal balik, antara ekspatriat dan karyawan di lokasi tuan

rumah, dan kembali kepada lokasi asal ekspatriat, jika perusahaan multinasional mendapat manfaat dari penugasan-penugasan internasional sebagai suatu mekanisme untuk transfer kompetensi dan pengetahuan.

- ❖ Meskipun ada pengakuan kepentingan jaringan-jaringan kerja pribadi dalam transfer pengetahuan dan informasi, keputusan-keputusan penyusunan staf (*staffing*) sering dibuat tanpa mempertimbangkan efek mereka pada hubungan- hubungan jaringan kerja.
- ❖ Ada suatu kaitan antara lamanya penugasan dengan transfer pengetahuan dan kompetensi-kompetensi yang efektif. Beberapa pengetahuan dan kompetensi dapat ditransfer dengan cepat sedangkan keterampilan dan pengetahuan lainnya mungkin memakan waktu lebih lama.

Biasanya, banyaknya hal yang ditransfer tergantung pada perhatian ekspatriat dalam pengertian kemampuan untuk mengajar orang lain dan motivasi untuk bertindak sebagai suatu agen transfer pengetahuan dan kompetensi. Dalam kasus-kasus demikian, meskipun para ekspatriat dapat membantu dalam transfer keterampilan, dengan berlalunya waktu tingkat kompetensi mereka sendiri mungkin berkurang karena mereka tidak mengembangkan keahlian mereka sendiri. Oleh karena itu ketika para ekspatriat kembali ke negara asal mereka, mereka mungkin menemukan bahwa pengetahuan mereka menjadi usang.

Ekspatriasi dipandang sebagai suatu proses memindahkan karyawan dari perusahaan induk atau kantor pusat ke cabang-cabang luar negeri atau operasi-operasi di luar negeri. Ekspatriasi terus menjadi perhatian utama untuk perusahaan-perusahaan multinasional, sekalipun mengambil bentuk-bentuk baru dalam perusahaan global yang besar. Misalnya beberapa perusahaan seperti Unilever, perusahaan global Inggris—Belanda yang besar untuk produk-produk konsumen, sekarang memindahkan paramanager ekspatriat dari cabang ke cabang dan dari negara ke negara untuk membantumembangun hubungan-hubungan global, identitas korporat, dan budaya bisnis.

Namun, adalah jelas bahwa masih banyak perusahaan menggunakan para ekspatriat untuk mengembangkan dan mengelola operasi mereka di luar negeri. Para ekspatriat digunakan untuk meningkatkan tingkat keterampilan karyawan dalam cabang-cabang internasional. Dalam banyak perusahaan, pengalaman internasional dipandang penting untuk promosi eksekutif. Pengalaman internasional membantu para manajer menggoyahkan asumsi bahwa produk-produk atau metode-metode yang bekerja di negara asal secara otomatis bekerja di negara asing. Perpindahan dalam rangka dinas ke luar negeri dipandang penting untuk memahami bertambah pentingnya komponen-komponen internasional dari bisnis tersebut. Penugasan-penugasan ke luar negeri juga membantu ekspatriat memperoleh pandangan bagaimana para pesaing asing beroperasi. Pengalaman internasional sering

merupakan suatu cara untuk memberikan “jalan cepat” pengalaman para manajer dalam menjalankan operasi ukuran besar tanpa menutup kekeliruan dari kantor pusat.

Tetapi semua ini memerlukan waktu. Di banyak perusahaan besar, globalisasi dikembangkan divisi per divisi. Perusahaan-perusahaan ini mengembangkan budaya yang menghargai pengalaman internasional. Mereka mencoba untuk menghasilkan model peran, peran individu yang telah pergi ke luar negeri dan kembali serta setelah itu bekerja sangat baik dalam karir mereka.

Ada pula perhatian tandingan. Praktik bisnis yang baik dan tekanan-tekanan pemerintah setempat sering mendikte bahwa perusahaan multinasional menggunakan dan mengembangkan para karyawan lokal. Hal ini dapat bertentangan dengan keinginan banyak perusahaan multinasional untuk menggunakan para ekspatriat perusahaan induk dalam operasi-operasi mereka di luar negeri untuk membantu memasarkan produk-produk mereka, mengalihkan teknologi kepada cabang-cabang mereka di luar negeri, memberikan pengalaman internasional pada para manajer, memberi penghargaan kepada para karyawan yang memiliki masa kerja lama dengan penugasan-penugasan internasional, dan untuk menyediakan pengendalian lapangan yang lebih baik terhadap cabang-cabang mereka di luar negeri. Semua maksud ini menimbulkan stres yang terus menerus pada perusahaan-perusahaan untuk menyeleksi dengan seksama dan menyiapkan para individu untuk penugasan-penugasan di luar negeri, yang akan meningkatkan probabilitas perusahaan mencapai tujuan-tujuan pasar luar negerinya.

Seperti telah disebutkan di atas, peran-peran dan maksud ekspatriasi mungkin berubah ketika perusahaan multinasional semakin mengembangkan para karyawan lokal untuk mengelola operasi mereka di luar negeri. Disarankan bahwa jumlah ekspatriat yang bekerja aktual dikurangi. Menghadapi kemungkinan ini, peningkatan penggunaan ekspatriat untuk tujuan pengembangan individual dan organisasi dibarengi dengan peningkatan yang jelas dalam jumlah perusahaan-perusahaan yang beroperasi secara internasional. Dan seperti pengalaman sejarah menunjukkan perusahaan-perusahaan pada awal evolusi aktivitas internasional mereka cenderung menggunakan lebih banyak ekspatriat PCN untuk mengelola dan mengembangkan penjualan dan operasi penjualan daripada perusahaan-perusahaan yang lebih matang beroperasi secara internasional.

Ketika suatu organisasi pertama kali mulai mengembangkan bisnis internasional, ia akan merekrut para manajer dengan keahlian internasional dari luar perusahaan atau mendapatkan keahlian yang diperlukan dari perusahaan-perusahaan konsultan (tentunya banyak perusahaan menjalankan bisnis internasional mereka dengan para manajer dan tenaga penjual mereka yang tak berpengalaman, tetapi hal ini pasti menyebabkan frustrasi sewaktu para manajer ini “belajar bisnis”). Kadang-kadang keahlian demikian dapat direkrut dari luar negara mereka. Dan dalam jangka panjang, para manajer asing sering dapat direkrut dari perguruan tinggi negara perusahaan induk (misalnya para

pelajar asing) atau dari negara-negara di mana perusahaan berencana untuk beroperasi. Para manajer, tenaga penjual, dan teknisi yang dikirim ke luar negeri dihadapkan kepada suatu masalah kompleks. Para ekspatriat harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan sering merupakan lingkungan asing bagi mereka. Pada saat keahlian teknis biasanya penting (dan alasan utama sebagian besar perusahaan mengirim seorang ekspatriat khusus ke suatu penugasan di luar negeri), kesulitan utama yang dihadapi oleh sebagian besar keluarganya untuk menyesuaikan diri dengan budaya asing.

Perusahaan harus menyeleksi para manajer yang (dengan keluarganya) paling dapat menyesuaikan diri dengan budaya asing dan juga memiliki keahlian yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan di lingkungan asing. Dalam upaya meningkatkan penjualan mereka di luar negeri, banyak perusahaan yang kekurangan pengalaman dalam operasi internasional mengabaikan kepentingan perbedaan-perbedaan kebudayaan di negara-negara lain. Hal ini mungkin dan terlalu sering menyebabkan kegagalan dalam penugasan ke luar negeri dengan kembalisebelum waktunya (*premature return*) ke perusahaan induk atau negara asal, atau bahkan penolakan di negara asing.

Sering kali perusahaan induk akan menyediakan persiapan untuk penugasan baru hanya kepada ekspatriat yang dipindahkan, tidak kepada keluarga ekspatriat. Selain itu setelah kedatangannya di lokasi asing, para ekspatriat sendiri memiliki keuntungan dengan berhubungan pribadi dengan rekan-rekan mereka dalam pekerjaan, sedangkan pasangan-pasangan dan keluarga-keluarga mereka sering berusaha sendiri untuk memahami lingkungan baru mereka dan mengembangkan hubungan-hubungan lokal, sering dengan pemahaman budaya yang minim dan ketidakmampuannya untuk berbicara dalam bahasa itu. Jadi ekspatriat sendiri sering menemukan penyesuaian yang lebih mudah dan tak mengalami kesepian dibandingkan dengan pasangan dan keluarganya.

### **3.8. PERAN NON EKSPATRIAT**

---

Pembahasan-pembahasan di atas telah difokuskan pada penugasan internasional. Apa yang cenderung dilupakan adalah ada sejumlah bisnis internasional yang cukup banyak melibatkan apa yang disebut non ekspatriat: orang yang bepergian secara internasional, tetapi tidak dianggap ekspatriat, karena mereka tidak menetap di negara lain. Mereka adalah para non ekspatriat, yaitu orang-orang yang memiliki proporsi besar dalam peran mereka yang melibatkan kunjungan-kunjungan internasional secara konstan ke pasar- pasar luar negeri, unit-unit cabang, proyek-proyek internasional dan sejenisnya.

Perjalanan internasional adalah suatu komponen pokok pekerjaan non ekspatriat seperti staf penjualan internasional yang pekerjaannya sebagian besar terdiri dari perjalanan internasional dan para manajer yang pekerjaannya memerlukan kunjungan- kunjungan periodik ke banyak operasi internasional. Wakil-wakil penjualan internasional mengikuti

pameran-pameran perdagangan, mengunjungi agen-agen dan distributor-distributor di luar negeri, menunjukkan produk-produk baru kepada para klien potensial, dan merundingkan kontrak-kontrak penjualan. Beragam karyawan akan mengunjungi lokasi-lokasi di luar negeri untuk menghadapi para pejabat pemerintah negara tuan rumah, para mitra aliansi, perusahaan-perusahaan subkontrak, dan pemasok-pemasok asing.

Perjalanan bisnis internasional dapat menimbulkan permintaan-permintaan berat terhadap karyawan. Misalnya, perusahaan Norwegia Moelven, suatu perusahaan pemain global pada industri kayu, ketika mengembangkan operasinya di pasar Rusia pada awal tahun 1990an, awalnya melalui impor, harus menjadi sangat terlibat dalam membangun hubungan-hubungan pribadi dengan individu-individu kunci di Rusia.

Di samping implikasi-implikasi sumber daya, ada isu-isu berkaitan dengan manajemen para pejalan (*travelers*) bisnis internasional yang tidak tampak disebutkan dalam literatur MSDM Internasional. Hal ini mungkin dikarenakan kategori staf non ekspatriat adalah penugasan tradisional atau penugasan non standar. Komponen internasional dari pekerjaan mereka dilaksanakan dalam konteks kewajiban-kewajiban normal mereka. Bagaimana pun juga, ada beberapa isu penting yang seharusnya dipertimbangkan. Terdapat suatu tingkat stress yang tinggi pada karyawan yang memiliki tanggung jawab pekerjaan yang mengandung proporsi besar untuk perjalanan bisnis internasional. Dalam satu dari beberapa artikel mengenai isu ini, DeFrank, Konopaske, dan Ivancevich (2000) mengidentifikasi faktor-faktor berikut sebagai faktor penyebab stres (*stressors*):

- ❖ Isu-isu keluarga—misalnya hilangnya momen peringatan hari ulang tahun dan kejadian-kejadian sekolah. Lebih sering perjalanan dilakukan, lebih besar potensi terjadi ketegangan dalam hubungan keluarga dan perkawinan.
- ❖ Pengaturan-pengaturan kerja—sisi “domestik” pekerjaan masih harus diikuti, walaupun orang melakukan perjalanan internasional. Komunikasi modern memungkinkan pekerjaan dibawa pada saat orang melakukan perjalanan bisnis internasional, sehingga diharapkan mereka dapat mengurus pekerjaan-pekerjaan di kantor asal pada saat berada jauh dari kantor melalui modem. Ketika mereka kembali ke kantor negara asal, mereka mungkin menghadapi kemelut, tumpukan kertas kerja, dan sebagainya.
- ❖ Logistik perjalanan—koneksi pesawat terbang, akomodasi hotel, dan jadwal-jadwal rapat.
- ❖ Masalah-masalah kesehatan—buruknya diet, kurangnya latihan fisik, kurang tidur, timbulnya penyakit.
- ❖ Isu-isu budaya negara tuan rumah—ketika bisnis internasional dilakukan dalam negara yang berbeda budaya, orang diharapkan dapat beroperasi dalam lingkungan yang berbeda dan menangani perbedaan-perbedaan kebudayaan secara efektif. Bukti empiris yang terbatas menyatakan bahwa non ekspatriat tidak menerima pelatihan

lintas budaya dalam tingkat yang sama sebagai ekspatriat, jika mereka pun dilibatkan dalam pelatihan tersebut.

Faktor-faktor di atas mengandung segi-segi negatif berkaitan dengan perjalanan bisnis internasional. Meskipun demikian, ada pula segi-segi positif. Orang-orang yang terlibat dalam perjalanan bisnis internasional ini akan menceritakan kegembiraan saat melakukan bisnis di lokasi-lokasi asing, gaya hidup (hotel-hotel berbintang, perjalanan bisnis, toko bebas pajak) dan peristiwa luar biasa sebagai alasan-alasan mengapa mereka menikmati perjalanan bisnis internasional. Para non ekspatriat yang melakukan perjalanan-perjalanan bisnis juga melaksanakan beberapa peran ekspatriat—dalam arti mereka menjadi agen sosialisasi, pembangun jaringan kerja, perentang batas, dan *language nodes*.

### **3.9. PERAN FUNGSI SDM KORPORAT**

---

Setelah membahas pendekatan-pendekatan dalam penyusunan staf, penugasan- penugasan internasional, dan peran para ekspatriat serta non ekspatriat, kini saatnya kita memberikan perhatian pada peran yang dimainkan oleh fungsi SDM dalam mengelola orang-orang dalam konteks perusahaan multinasional. Banyak literatur MSDM Internasional difokuskan kepada siapa yang melakukan pengendalian atas operasi-operasi dan aktivitas-aktivitas luar negeri. Seperti bidang-bidang fungsional lainnya, para profesional SDM di perusahaan-perusahaan multinasional menghadapi pilihan- pilihan strategis.

Pertama, dapatkah kita mengelola orang-orang kita seperti suatu produk global? Konsep pasar tenaga kerja internal global secara tak langsung menyatakan beberapa keyakinan bahwa mungkin untuk menyebarkan SDM dengan cara yang sama seperti sumber daya lainnya. Bahkan literatur perbandingan MSDM dan manajemen lintas budaya menyarankan bahwa standardisasi praktik-praktik kerja dan aktivitas-aktivitas MSDM tidaklah sama seperti standardisasi produk.

Kedua, masalah-masalah SDM apa yang membutuhkan pengendalian pusat dan apa yang dapat didelegasikan kepada para manajer SDM cabang? Jawaban ini sebagian tergantung pada perintah organisasi dan administratif, perintah ekonomi, dan politik pemerintah negara tuan rumah. Misalnya, keinginan untuk pengendalian dan koordinasimungkin menekankan pendekatan geosentrik untuk penyusunan staf (*staffing*) yang membutuhkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang distandardisasi untuk mendorong perlakuan yang sama kepada semua staf pada penugasan-penugasan internasional (ini adalahsuatuperintahadministratif). Batasan-batasan hukum, pertimbangan-pertimbangan biaya dan instruksi pemerintah negara tuan rumah, mungkin membutuhkan komponen- komponen dalam penyusunan staf (perintah ekonomi dan politik).

Tabel 3-3 menunjukkan suatu perhatian utama departemen SDM korporat untuk dapat menyebarkan staf pada operasi-operasi perusahaan multinasional di seluruh duniadan ini merupakan suatu dorongan utama untuk sentralisasi, apakah didukung oleh mekanisme formal atau tidak. Dorongan lain adalah tingkat pengalaman perusahaan menyangkut operasi-operasi bisnis internasionalnya. Semakin dewasa perusahaan, semakin besar kemungkinan perusahaan melakukan sentralisasi terhadap aktivitas-aktivitas SDM yang dianggapnya strategik. Posisi fungsi SDM korporat juga tergantung pada profil tim eksekutif puncak. Untuk beberapa perusahaan, meskipun pertumbuhan dalam lingkungan internasional memberikan dampak terhadap aktivitas-aktivitas SDM perusahaan, sifat dan dejerat yang tepat dari dampak itu terhadap kinerja korporat tidak dipahami dengan baik oleh banyak manajer senior. Penjelasan-penjelasan yang mungkin adalah:

- ❖ Para manajer SDM hanya terlibat dalam keputusan-keputusan strategik bila ada sekelompok ekspatriat yang harus dikelola.
- ❖ Manajemen senior tampaknya mengetahui isu-isu SDM ketika penugasan- penugasan internasional menjadi nilai strategik yang signifikan dan karenanya lebih mungkin untuk mengungkit sumber-sumber daya yang dibutuhkan.
- ❖ Sering ada keterlambatan waktu sebelum hambatan-hambatan SDM pada ekspansi internasional menjadi perhatian manajemen senior korporat.
- ❖ Seperti diuraikan pada bab 1, suatu perspektif global, melalui pandangan yang lebih luas terhadap isu-isu, memungkinkan pengembangan kebijaksanaan-kebijaksanaan korporat yang lebih efektif. Kebutuhan akan suatu perspektif global berlaku untuk staf di departemen SDM korporat, SDM tingkat regional dan divisional serta para manajer SDM unit bisnis. Para manajer dapat melakukan penugasan-penugasan internasional mereka untuk mendapat pengetahuan, baik tentang korporat secara global maupun perhatian-perhatian unit lokal. Penggunaan penugasan-penugasan internasional dapat ditambah dengan rapat-rapat rutin antara manajer SDM cabang dan korporat. Perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dengan sumber- sumber daya yang terbatas mungkin tidak dapat membiayai penugasan-penugasan internasional, tetapi mereka mungkin dapat mengidentifikasi cara lain untuk memberikan orientasi secara lokal kepada staf SDM, seperti suatu kunjungantahunan kepada cabang-cabang kunci di luar negeri.

Perusahaan-perusahaan dengan SDM tersentralisasi	Perusahaan-perusahaan dengan SDM terdesentralisasi	Perusahaan-perusahaan dengan SDM transisi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departemen SDM yang besar dan memiliki sumber daya yang baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departemen SDM yang kecil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departemen SDM berukuran menengah</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran kunci manajemen untuk semua posisi manajemen tingkat atas di seluruh dunia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran kunci mengelola para elit manajer korporat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran kunci manajemen dan pengembangan karir para manajersenior dan ekspatriat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas-aktivitas kunci: merencanakan penugasan-penugasan internasional dan manajemen kinerja secara global, mengidentifikasi staf berpotensi tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas-aktivitas kunci: mempengaruhi unit-unit operasi untuk mendukung penugasan-penugasan internasional, mendukung desentralisasi SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas-aktivitas kunci: mendesak para manajer divisional untuk melepaskan staf kunci menggunakan metode-metode informal dan halus, penyusunan staf (<i>staffing</i>) strategis</li> </ul>

**Tabel 3-3** Berbagai Peran SDM Korporat

*Sumber:* Didasarkan atas H. Scullion dan K. Starkey, In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 6 (2000) halaman 1061-1081 (diterjemahkan penulis)

Sejalan dengan isu-isu di atas, Novicevic dan Harvey (2001) menyatakan bahwa staf SDM perlu untuk mendefinisikan kembali peran tradisional mereka sebagai administrator birokratik dan menjadi seorang yang memberikan pengaruh (*influencer*) atas praktik-praktik cabang, seperti memberikan jenjang karir untuk membantu keputusan-keputusan penyusunan staf global, merancang penilaian prestasi kerja dan sistem kompensasi serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mendukung integrasi lateral dan komunikasi informal. Tipe-tipe aktivitas ini diusulkan akan meningkatkan apa yang disebut oleh para penulis penyeragaman praktik-praktik terbaik sambil berupaya untuk memelihara kapabilitas spesifik dan kepekaan di tingkat cabang lokal, sehingga menjamin relevansi fungsi SDM korporat.

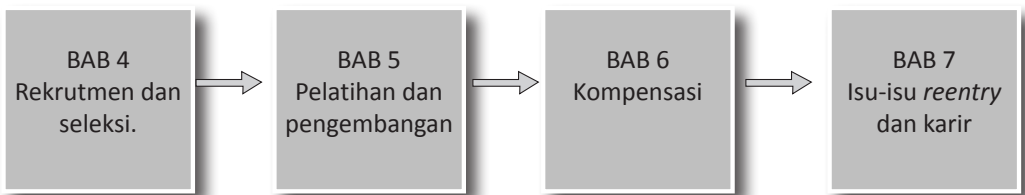
### 3.10 PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI

1. Menurut analisis Anda, manakah dari keempat pendekatan penyusunan staf internasional yang paling efektif? Mengapa dan berikan contoh!
2. Bagaimana efektifnya para ekspatriat dalam mentransfer pengetahuan dan kompetensi?
3. Apa kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan yang berkaitan dengan *international business traveler*?
4. Sebagai seorang manajer proyek yang baru ditunjuk untuk suatu tim penelitian, Anda mempertimbangkan bahwa Anda akan dapat mengelola proyek itu secara *virtual* dari kantor Anda di London, sekalipun enam anggota lainnya ditempatkan di Swedia. Hal ini akan menyelesaikan dilema pribadi Anda karena keluarga Anda tidak ingin pindah. Proyek itu memiliki batas waktu enam bulan. Apa faktor-faktor yang seharusnya Anda pertimbangkan untuk membuat penugasan *virtual* ini efektif?



## BAGIAN 2

# MENGELOLA DAN MENDUKUNG PENUGASAN-PENUGASAN INTERNASIONAL



Berdasarkan tiga bab pada bagian I, selanjutnya kita mengembangkan tema pokok buku ini: sumber daya manusia adalah faktor kritis dalam mendukung operasi-operasi bisnis internasional. Karena penugasan-penugasan internasional merupakan sarana penting bagi perusahaan multinasional untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan internasional, bagian II memfokuskan aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yang mengelola dan mendukung penugasan-penugasan internasional.

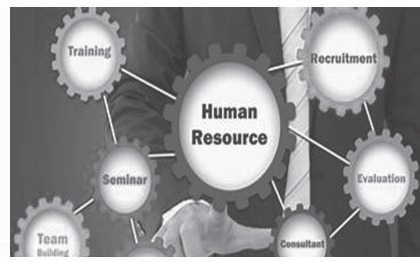
Bab 4 membahas rekrutmen dan seleksi karyawan untuk mendukung penyusunan staf (*staffing*) dalam aktivitas-aktivitas bisnis internasional. Bab ini dimulai dengan penjelasan “manajer lokal” dan kemudian membahas berbagai isu berkaitan dengan kegagalan ekspatriat, prediktor keberhasilan, faktor-faktor yang memoderasi kinerja pada penugasan, kriteria seleksi dan pasangan suami isteri yang berkarir dan diakhiri dengan pertanyaan: apakah para ekspatriat wanita berbeda?

Bab 5 menyelidiki peranan pelatihan dan pengembangan. Program-program pelatihan sebelum keberangkatan (*pre-departure training*) dan program pemahaman kebudayaan merupakan fokus dari bab ini, yang mencerminkan pentingnya dan berpengaruhnya dalam literatur yang relevan. Kita juga mempertimbangkan bagaimanapenugasan internasional itu

sendiri merupakan pelatihan . Juga dibahas aspek-aspek perkembangan dari penugasan-penugasan internasional dan kaitannya dengan jenjang karir individu seta pembentukan tim-tim manajemen internasional.

Bab 6 membahas berbagai pendekatan dan isu-isu kompensasi para ekspatriat. Pembahasan sistem-sistem upah global menyoroti aspek-aspek pada tingkat lokal—meliputi perpajakan internasional dan fluktuasi kurs mata uang- yang mempengaruhi paket-paket kompensasi individu. Dibahas pula kebutuhan untuk membangun dan memelihara suatu kesatuan pola strategik dari kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik kompensasi.

Bab 7 mengakhiri Bagian II. Bab ini membahas proses *re-entry* dan repatriasi individu kembali ke negara asalnya. Kita menghadapi proses itu sendiri dan menyelidikifaktor-faktor yang mempengaruhi penyesuaian kembali terhadap pekerjaan dan lingkungan sosial. Dari perspektif perusahaan multinasional, kita mempertimbangkan tingkat pengembalian atas investasi dari penugasan-penugasan internasional dan transferpengetahuan. Pembahasan tentang *re-entry* menggambarkan bagaimana beberapa bab pada bagian II berinteraksi dan mempengaruhi kemampuan perusahaan multinasional untuk menarik dan mempertahankan karyawan kunci untuk penugasan-penugasan internasional.



## BAB 4

# MEREKRUT DAN MENYELEKSI KARYAWAN UNTUK PENUGASAN-PENUGASAN INTERNASIONAL

### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Pada bagian I, kita menunjukkan bagaimana manusia memainkan suatu peran sentral dalam mendukung operasi-operasi internasional. Karena penugasan-penugasan internasional merupakan suatu sarana penting untuk penyusunan staf (*staffing*), hal ini merupakan sesuatu yang kritis sehingga harus dikelola dengan efektif dan mendukung hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Fokus bab ini adalah aktivitas-aktivitas rekrutmen dan seleksi dalam konteks internasional. Kita akan menjelaskan isu-isu berikut:

- ❖ mitos manajer global
- ❖ pembahasan seputar kegagalan ekspatriat
- ❖ faktor-faktor yang memoderasi keinginan untuk tinggal (tetap dalam) atau meninggalkan penugasan internasional
- ❖ kriteria seleksi untuk penugasan-penugasan internasional
- ❖ pasangan suami isteri yang berkarir
- ❖ apakah para ekspatriat wanita berbeda?

## 4.1. PENDAHULUAN

Mempekerjakan dan kemudian menempatkan sumber daya manusia ke posisi-posisi di mana mereka dapat berkinerja dengan efektif merupakan suatu sasaran bagi sebagian besar organisasi, entah domestik atau internasional. Rekrutmen didefinisikan sebagai mencari dan memperoleh calon-calon karyawan potensial dalam jumlah dan kualitas yang memadai, sehingga organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan. Seleksi adalah proses untuk mendapatkan informasi untuk tujuan mengevaluasi dan memutuskan siapa yang seharusnya dipekerjakan dalam tugas-tugas atau pekerjaan-

pekerjaan khusus. Perbedaan-perbedaan utama antara penyusunan staf (*staffing*) domestik dan internasional adalah kecenderungan perusahaan menentukan siapa yang seharusnya memegang posisi-posisi kunci di kantor pusat dan cabang-cabang (ethnosentrik, polisentrik, regiosentrik, dan geosentrik), batasan-batasan yang diberikan oleh pemerintah-pemerintah negara tuan rumah, dan kemampuan perusahaan untuk menarik calon-calon karyawan yang tepat. Selanjutnya, karena sebagian besar para ekspatriat direkrut secara internal daripada secara eksternal, hal ini mendesak para manajer untuk melepaskan para karyawan terbaik mereka untuk penugasan-penugasan internasional yang muncul sebagai suatu peran kunci bagi SDM korporat.

Dalam bab ini, kita akan membahas isu-isu kunci seputar rekrutmen dan seleksi internasional, dengan fokus kriteria seleksi. Secara implisit dalam banyak diskusi dan penelitian tentang seleksi staf untuk penugasan-penugasan internasional adalah adanya sifat-sifat umum yang dibagikan oleh orang-orang yang telah berhasil dalam beroperasi di lingkungan-lingkungan kerja dengan budaya lain—yang disebut “manajer global”. Pembahasan kita mengenai topik ini berpusat sekitar empat mitos: ada suatu pendekatan universal terhadap manajemen, semua orang dapat memperoleh perilaku yang tepat, ada karakteristik-karakteristik umum yang dimiliki oleh para manajer global, dan tidak ada halangan atau rintangan untuk mobilitas staf global. Selanjutnya kita mempertimbangkan berbagai faktor—seperti kegagalan ekspatriat, kriteria seleksi, pasangan suami isteri yang bekerja dan jenis kelamin—yang berdampak pada kemampuan perusahaan multinasional untuk merekrut dan menyeleksi staf berkemampuan tinggi untuk menyebarkan karyawan secara internasional.

Untuk mudahnya, kita akan menggunakan istilah “perusahaan multinasional” pada seluruh bab ini, tetapi penting untuk diingat bahwa isu-isu yang disinggung dengan berbagai cara untuk semua perusahaan yang melakukan internasionalisasi, tanpa mempertimbangkan ukuran, industri, tahapan dalam internasionalisasi, asal kebangsaan, dan perbedaan geografis. Kita melanjutkan penggunaan istilah ekspatriat untuk meliputi ketiga kategori karyawan: PCN, TCN, dan HCN yang ditransfer ke operasi-operasi kantor pusat, meskipun banyak literatur tentang seleksi ekspatriat hanyaberkaitan dengan PCN.

## **4.2. ISU-ISU DALAM SELEKSI STAF**

---

Perusahaan-perusahaan multinasional hendaknya dapat mengembangkan sekelompok karyawan, seperti yang dibutuhkan oleh perusahaan, yang telah kita bahas pada bab 3. Individu-individu seperti ini dinamai dengan berbagai sebutan “para manajer individu” atau “para manajer global”. Konsep seorang manajer global, tampaknya didasarkan pada mitos-mitos atau asumsi-asumsi berikut:

- Mitos 1: Ada suatu pendekatan terhadap manajemen.** Mitos ini tetap berlaku, meskipun sebaliknya ada bukti dari studi-studi budaya silang, yang didukung oleh laporan-laporan banyaknya perusahaan multinasional membuat kesalahan besar ketika berusaha untuk memperkenalkan praktik-praktik kerja negara asal ke dalam operasi-operasi asing mereka. Ketekunan terhadap keyakinan dalam manajemen universal merupakan bukti masih melekatnya sikap ethnosentrik. Ketika kita membahas dalam bab 1, berkaitan dengan perdebatan pemusatan/penyatuan (*convergence*) – perbedaan (*divergence*) praktik-praktik kerja sampai suatu derajat tertentu, dipertemukan melalui transfer ide-ide dan praktik terbaik, didukung oleh penyebaran global program-program pendidikan yang mencerminkan suatu pendekatan umum terhadap manajemen. Berkaitan dengan hal ini adalah keyakinan dalam kekuatan budaya organisasi sebagai suatu moderator (penengah) perbedaan-perbedaan kebudayaan di lingkungan kerja.
- Mitos 2: Orang dapat memperoleh penyesuaian multi budaya dan perilaku.** Beberapa orang dapat mengambil perilaku-perilaku budaya yang tepat, tetapi tidak menggunakannya sepanjang waktu di semua lingkungan kebudayaan. Hal itu tergantung, seperti akan kita bahas berikutnya, pada reaksi individu terhadap lingkungan budaya tertentu, karena tidaklah selalunya mudah untuk mempraktikkan apa yang diketahui seseorang sebagai cara yang tepat untuk berperilaku. Murray (1986: 75-80) menyatakan bahwa beberapa individu memiliki keterampilan efektivitas dan keterampilan meniru. Keterampilan efektivitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menerjemahkan keterampilan manajerial atau teknis dengan berhasil pada lingkungan asing, sedangkan keterampilan meniru memungkinkan orang untuk merasa nyaman atau sedikitnya bertahan dalam suatu lingkungan asing. Mereka yang dapat berfungsi dengan baik dalam lingkungan budaya yang berbeda dianggap memiliki keterampilan meniru dan keterampilan efektivitas yang baik. Seperti akan kita bahas selanjutnya pada bab ini, penyesuaian budaya berkaitan dengan kinerja ekspatriat dan mempengaruhi bagaimana penugasan-penugasan internasional dipersepsikan.
- Mitos 3: Ada karakteristik-karakteristik umum yang sama-sama dimiliki oleh para manajer internasional.** Isu literatur mengenai seleksi ekspatriat cenderung mencerminkan pendekatan ini, seperti akan kita bahas dalam bagian selanjutnya. Adalah mungkin untuk mengidentifikasi prediktor- prediktor keberhasilan bahwa seseorang yang memiliki karakteristik- karakteristik, sikap, dan pengalaman tertentu kemungkinan besar bekerja dengan efektif dalam lingkungan-lingkungan asing daripada seseorang yang tidak memiliki profil ini. Tetapi bagaimanapun juga, hal ini harus dibarengi oleh faktor-faktor lain yang

terlibat, tidak hanya dalam proses seleksi, tetapi juga cara seseorang menanggapi operasi di luar negeri.

**Mitos 4: Tidak ada halangan untuk mobilitas staf global.** Kita telah menyebutkan bahwa terutama sekali perusahaan-perusahaan multinasional besar berupaya keras untuk mengembangkan dan memanfaatkan suatu pasar tenaga kerja internal, dari mana para ekspatriat—para manajer internasional—dapat direkrut. Seperti yang dikemukakan Foster (2000: 126-142), perusahaan-perusahaan mungkin telah menjadi lebih global dalam operasi-operasi mereka, tetapi orang-orang mereka belum tentu demikian. Hambatan-hambatan untuk melanjutkan suatu kebijaksanaan penyusunan staf (*staffing*) geosentrik—ketersediaan staf, batasan-batasan waktu dan biaya serta persyaratan-persyaratan pemerintah negara tuan rumah—mengungkapkan bagaimana kemampuan perusahaan multinasional untuk menempatkan orang terbaik pada suatu posisi tertentu dapat dibatasi/dikurangi. Beberapa perusahaan multinasional yang mencoba alternatif-alternatif seperti penugasan *virtual* adalah bukti atau menunjukkan batasan-batasan ini.

Penggabungan mitos-mitos di atas adalah cara di mana istilah manajer global kadang-kadang digunakan untuk menggambarkan seseorang yang memiliki suatu cara pandang global, meskipun pengalaman internasional sering merupakan suatu prasyarat untuk membangun perspektif global yang diperlukan.

### 4.3. PROFIL SEORANG EKSPATRIAT

---

Dengan melihat peran-peran penting yang biasanya ditugaskan kepada para ekspatriat, adalah logis untuk mengasumsikan bahwa perusahaan-perusahaan multinasional sangat memperhatikan proses seleksi mereka. Dari literatur-literatur yang mengulas topik tersebut saat ini terbukti bahwa seleksi para ekspatriat adalah kompleks. Tentu saja memprediksi kinerja potensial di masa depan ketika mempekerjakan atau mempromosikan staf merupakan suatu tantangan, tetapi beroperasi di lingkungan-lingkungan asing tentunya menambah ketidakpastian yang lain. Untuk alasan ini, sebelum kita melihat secara kritis kriteria untuk seleksi ekspatriat, kita sebaiknya mempertimbangkan perdebatan saat ini seputar ekspatriat yang tidak berprestasi atau gagal.

### 4.4. KEGAGALAN EKSPATRIAT

---

Ada tiga pertanyaan yang berkaitan dengan kegagalan ekspatriat: definisinya, gejala/kejadian paling serius, dan biaya-biaya yang berkaitan dengan kegagalan. Kita sebaiknya membahas ketiga hal tersebut secara terpisah sebelum mengulas alasan-alasan yang menyebabkan kegagalan ekspatriat dan kaitannya dengan kriteria seleksi.

#### 4.4.1. Apa yang Dimaksud dengan Kegagalan Ekspatriat?

Istilah kegagalan ekspatriat didefinisikan sebagai kembalinya seorang ekspatriat ke negara asalnya sebelum menyelesaikan masa penugasan. Dalam kasus demikian, kegagalan ekspatriat menggambarkan suatu kesalahan seleksi, yang sering dibarengi dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan manajemen ekspatriat yang tidak efektif. Seorang ekspatriat mungkin tidak efektif dan kurang baik dalam melakukan penyesuaian, tetapi tidak ditarik kembali oleh kantor asal, orang itu tidak akan dianggap suatu kegagalan. Karena ketidakmampuannya entah untuk menangani tanggung jawab-tanggung jawab baru dengan efektif atau untuk menyesuaikan diri dengan negara penugasan, tingkat kinerja dapat menurun. Hasil-hasil ini tidak akan segera tampak, tetapi dapat memiliki konsekuensi-konsekuensi negatif jangka panjang terhadap kinerja cabang. Namun ketika ekspatriat tetap bertahan selama masa penugasan, untuk semua maksud dan tujuan, penugasan tersebut akan dianggap suatu keberhasilan. Jadi tingkat kepulangan ekspatriat sebelum waktunya atau sebelum berakhirnya

masa penugasan (*premature return*) bukan merupakan suatu ukuran yang tepat untuk keberhasilan atau kegagalan, dan mungkin meremehkan masalah tersebut.

Semua ini penting bagi MSDM Internasional dalam merencanakan seleksi, persiapan, dan penempatan para ekspatriat. Bahkan jika seorang ekspatriat tidak kembali ke negara asalnya lebih awal dari penugasannya, salahsatu dari masalah-masalah di atas dapat menciptakan masalah-masalah besar untuk perusahaan. Jika para ekspatriat atau keluarga mereka kembali dari luar negeri dengan pengalaman mereka yang benar-benar negatif, hal itu akan membuat perusahaan multinasional lebih sulit untuk merekrut para ekspatriat baru. Dan jika kembalinya para ekspatriat telah meninggalkan suatu kesan yang sangat negatif di antara para karyawn lokal di cabang luar negeri, hal ini akan membutuhkan waktu yang lama sebelum para ekspatriat baru diterima dengan mudah di dalam cabang itu.

<ul style="list-style-type: none"><li>● Biasanya didefinisikan sebagai kembalinya ekspatriat lebih awal ke negara asal atau pemberhentian (<i>termination</i>).</li><li>● Tetapi dapat juga didefinisikan sebagai:<ul style="list-style-type: none"><li>• Buruknya kualitas kinerja dalam penugasan di luar negeri</li><li>• Ketidakpuasan pribadi dengan pengalaman (yang dirasakan oleh ekspatriat atau keluarga)</li><li>• Kurangnya penyesuaian dengan para karyawan lokal</li><li>• Tidak adanya penerimaan oleh para karyawan lokal</li><li>• Ketidakmampuan untuk mengidentifikasi dan/atau melatih seorang karyawan yang berhasil</li></ul></li></ul>
<p>Faktor-faktor gabungan yang menyebabkan kegagalan ekspatriat</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Lamanya penugasan</li><li>2. Perhatian tentang repatriasi</li><li>3. Penekanan yang berlebihan terhadap kompetensi teknis dalam seleksi dengan mengabaikan atribut- atribut penting lainnya</li><li>4. Kurangnya pelatihan untuk penugasan di luar negeri</li></ol>

**Tabel 4-1** Kegagalan Ekspatriat

Proses penyesuaian itu sendiri telah diklasifikasikan dalam tiga segi penyesuaian yang berkaitan tetapi terpisah, yaitu:

1. Pekerjaan
2. Interaksi dengan para karyawan lokal, dan
3. Lingkungan umum.

Seleksi dan persiapan para karyawan untuk penugasan-penugasan luar negeri perlu untuk mempertimbangkan ketiga segi penyesuaian ekspatriat tersebut. Lebih lanjut, proses penyesuaian adalah suatu kejadian yang kompleks. Tiga cara proses penyesuaian telah diidentifikasi: **integrasi, reaksi, dan penarikan diri**, di mana masing-masing digunakan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan, para karyawan negara tuan rumah, dan lingkungan umum. Dalam kasus **integrasi**, individu mengambil langkah-langkah untuk membawa perilakunya sesuai dengan lingkungan. Jadi individu belajar untuk bertingkah laku dengan tepat dalam budaya baru. Dalam cara reaksi, individu mengambil langkah-langkah untuk mengubah lingkungan untuk lebih menyesuaikan dengan perilaku-perilaku dan sikap-sikap ekspatriat. Dalam kasus **penarikan diri**, individu mengambil langkah-langkah untuk mengurangi tekanan-tekanan yang ia rasakan dari lingkungan baru, misalnya dengan menghabiskan waktu sebanyak mungkin bersama teman-teman dari kantor asalnya. Hal ini dapat juga merupakan suatu bentuk penarikan diri psikologis, dengan ekspatriat memfokuskan diri pada penugasan yang sementara atau dalam cara-cara lainnya mencoba untuk mengisolasi dirinya dari pengalaman asing.

#### **4.4.2. Apa Kejadian atau Gejala Paling Serius yang Dikategorikan Kegagalan Ekspatriat?**

Ketika kita mempelajari lebih lanjut mengenai isu kegagalan ekspatriat untuk menentukan berapa besar masalah itu sesungguhnya, seseorang mencari saran untuk suatu penurunan tingkat kegagalan ekspatriat. Tidak tercapainya tujuan-tujuan bisnis, masalah-masalah pada lokasi penugasan, dan tidak tercapainya pengembangan karir dapat merupakan alasan-alasan untuk penarikan kembali lebih awal daripada menjadi suatu definisi.

Dari pembahasan di atas, kita dapat menarik beberapa kesimpulan:

1. Memperluas definisi kegagalan ekspatriat selain kembalinya ekspatriat ke negara asal lebih awal (*premature return*) diperlukan. Menindaklanjuti survei-survei dengan mewawancarai perusahaan-perusahaan responden dapat membantu dalam hal ini.
2. Tanpa menghiraukan definisi atau jumlah yang tepat dari 'kegagalan', pengakuan kegagalan sebagai suatu masalah telah memperluas isu itu untuk menunjukkan kompleksitas penugasan-penugasan internasional. Dalam kenyataannya, seseorang dapat menyatakan bahwa yang disebut mitos yang tetap ada tentang tingkat kegagalan ekspatriat Amerika Serikat yang tinggi merupakan suatu unsur positif dalam arti pemberian perhatian yang kemudian diarahkan pada praktik-praktik ekspatriasi. Hal

- ini tentunya menimbulkan minat penelitian yang sungguh-sungguh tentang penyebab-penyebab kegagalan ekspatriat.
3. Perusahaan-perusahaan yang beroperasi secara internasional menjadi lebih menyadari masalah-masalah yang berkaitan dengan kegagalan ekspatriat dan telah mempelajari bagaimana menghindarinya. Perusahaan-perusahaan multinasional menjadi lebih berpengalaman dalam pendekatan mereka terhadap aktivitas-aktivitas MSDM Internasional. Mencontoh atau mengacu pada perusahaan-perusahaan lain dapat membantu perkembangan kesadaran isu-isu penugasan internasional.
  4. Seseorang harus berhati-hati dalam membuat asumsi-asumsi, karena sejumlah besar perusahaan tidak memiliki catatan-catatan yang perlu, sehingga kita hanya mendapatkan suatu gambaran parsial.

#### **4.4.3. Apa Biaya-biaya Kegagalan?**

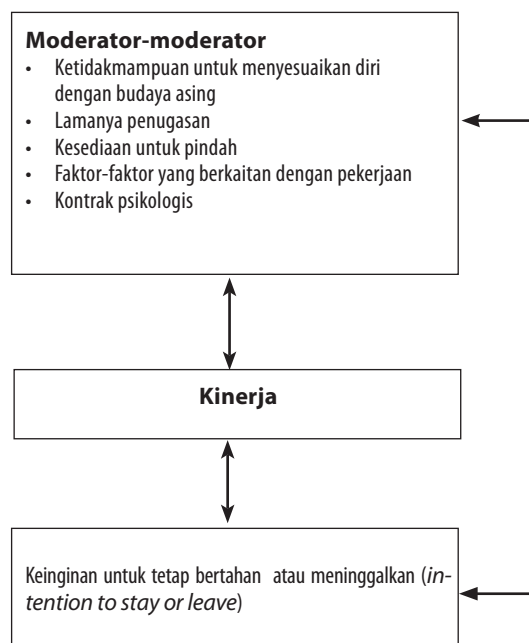
Biaya-biaya kegagalan dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Biaya-biaya langsung meliputi ongkos pesawat terbang, biaya-biaya relokasi terkait, serta gaji dan pelatihan. Jumlah yang tepat berbeda sesuai dengan tingkat posisi yang bersangkutan, negara tujuan, kurs tukar, dan apakah manajer yang gagal digantikan oleh ekspatriat lainnya atau tidak. Biaya-biaya tidak langsung atau biaya-biaya tak terlihat adalah lebih sulit untuk dikuantifikasi dalam nilai uang, tetapi dapat terbukti lebih mahal untuk perusahaan. Banyak posisi ekspatriat melibatkan kontak dengan pejabat-pejabat pemerintah negara tuan rumah dan pelanggan-pelanggan kunci. Kegagalan pada tingkat ini dapat mengakibatkan hilangnya pangsa pasar, kesulitan-kesulitan dengan pejabat-pejabat pemerintah negara tuan rumah dan permintaan-permintaan para ekspatriat digantikan dengan HCN (jadi mempengaruhi pendekatan penyusunan staf perusahaan multinasional secara umum). Efek yang mungkin bagi karyawan lokal juga merupakan faktor biaya tidak langsung, karena semangat dan produktivitas dapat menurun.

Kegagalan juga tentunya memiliki pengaruh terhadap ekspatriat yang bersangkutan, yang dapat mengakibatkan hilangnya harga diri, keyakinan diri sendiri, dan prestise di antara rekan sekerja. Kinerja masa depan dapat ditandai oleh menurunnya motivasi, kurangnya peluang-peluang promosi atau bahkan meningkatnya produktivitas untuk mengimbangi kegagalan. Akhirnya hubungan-hubungan keluarga para ekspatriat dapat terancam. Ini adalah biaya-biaya tambahan bagi organisasi yang sering diabaikan.

#### **4.5. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMODERASI KINERJA**

Biasanya perdebatan mengenai tingkat kegagalan ekspatriat yang terjadi dibarengi oleh investigasi dan spekulasi tentang mengapa kegagalan-kegagalan itu terjadi. Para ekspatriat cenderung memiliki profil yang lebih tinggi, sehingga mengurangi tingkat kejadian memiliki

kepentingan strategik ketika perusahaan-perusahaan multinasional terus bergantung pada para ekspatriat dan oleh karenanya mendorong mobilitas. Sebagai konsekuensinya, ada penelitian yang telah berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memoderasi kinerja dan mempengaruhi keputusan untuk tetap tinggal (bertahan) atau meninggalkan penugasan internasional. Tujuan utamatelah mengkaitkan alasan-alasan untuk penarikan kembali lebih awal dengan prediktor keberhasilan dan dengan demikian menghasilkan kriteria seleksi yang dapat membantu perusahaan-perusahaan multinasional dalam keputusan-keputusan penyusunan staf mereka. Meskipun fokus perhatian telah menonjolkan penyesuaian budaya silang, faktor-faktor lainnya perlu juga diidentifikasi, seperti diperlihatkan pada Gambar 4-1.



**Gambar 4-1** Penugasan-penugasan Internasional: Faktor-faktor yang Memoderasi Kinerja

#### 4.5.1. Ketidakmampuan untuk Menyesuaikan dengan Budaya Asing

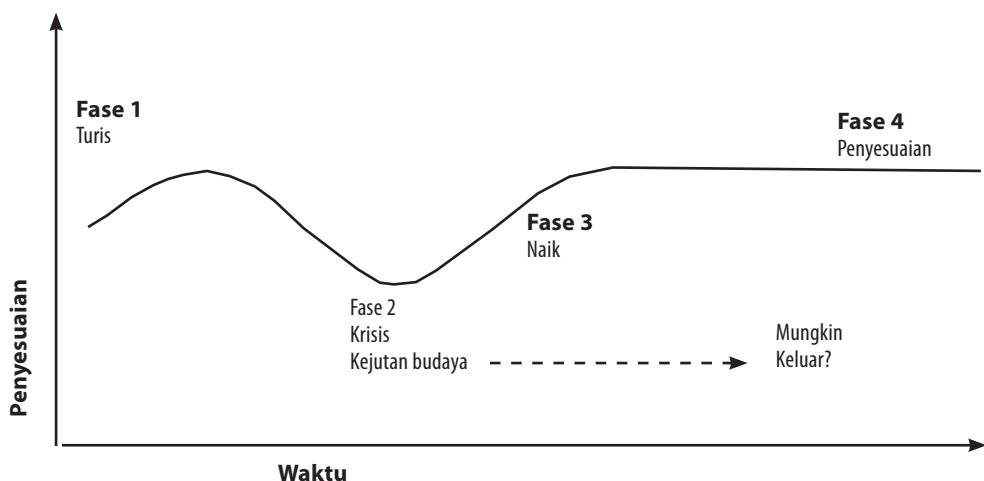
Faktor ini merupakan suatu alasan yang konsisten diberikan untuk kegagalan ekspatriat dan telah menjadi subjek perhatian. yang sungguh-sungguh. Kemampuan untuk menyesuaikan dengan budaya negara tujuan tentunya menjadi faktor yang menunjang kinerja ekspatriat.

Sifat sistem pendidikan Jepang yang kompetitif, pasangan umumnya boleh memilih untuk tetap tinggal di Jepang dengan anak-anak, khususnya bila keturunan laki-laki yang menjadi perhatian. Kata atau istilah bahasa Jepang untuk para ekspatriat pria yang tidak ditemani oleh pasangannya adalah *tanshin funin* atau bujangan dalam pengasingan

(*bachelors-in-exile*). Jadi dalam banyak kasus, pasangan bukanlah suatu faktor kegagalan ekspatriat. Seseorang sebaiknya tidak mengasumsikan bahwa penyesuaian bukanlah suatu masalah bagi orang Jepang. Suatu kejadian tragis yang dimuat pada berita halaman depan sebuah surat kabar di Melbourne, Australia, melibatkan pasangan orang Jepang. Polisi mendapatkan kejadian yang tampaknya usaha pembunuhan diri: wanita yang tidak bahagia dan rindu pada negara asalnya mengemudi mobilnya, bersama anaknya yang berusia 4 tahun, terjun ke dermaga, menenggelamkan diri bersama-sama. Suatu ekstrim, kejadian yang buruk sekali mengingatkan pada kita bahwa perpindahan staf global dapat menghasilkan masalah- masalah penyesuaian yang hebat untuk beberapa keluarga.

#### 4.5.2. Proses Penyesuaian

Dilema yang dihadapi dalam penyesuaian terhadap suatu budaya asing adalah beranekasegi dan individu yang berbeda dalam hal reaksi dan perilaku mereka untuk meniru. Konsep siklus atau kurve penyesuaian, yang dilukiskan pada Gambar 4-2 berguna untuk menunjukkan fase-fase yang dihadapi selama penyesuaian budaya. Kurve itu (kadang-kadang ditunjuk sebagai kurve U) didasarkan pada reaksi-reaksi psikologis terhadap penugasan dan terdiri dari fase-fase tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Black dan Mendenhall.



**Gambar 4-2** Fase-fase Penyesuaian Budaya

Sumber: Diambil dari H. De Cieri, P.J. Dowling dan K.F. Taylor, 'The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 3 (1991) halaman 380 (diterjemahkan penulis)

Fase 1 dimulai dengan reaksi-reaksi sebelum penugasan – ekspatriat dapat mengalami serangkaian emosi-emosi positif dan negatif seperti kegembiraan, kecemasan, rasa takut untuk hal-hal yang belum diketahui atau suatu perasaan petualangan. Akan ada kegembiraan suasana hati setelah tiba di negara penugasan yang menghasilkan apa yang disebut fase ‘bulan madu’ atau ‘turis’. Kemudian ketika kesenangan baru itu berkurang atau hilang, realitas kehidupan setiap hari di lokasi asing mulai terganggu, kerinduan pada tempat asal dan suasana hati yang menurun mulai timbul, suatu perasaan bahwa ‘pesta sudah selesai’, yang dapat menciptakan penilaian negatif terhadap situasi dan lokasi, yang mengarah pada suatu periode krisis.

Fase 2 dapat menjadi suatu periode yang kritis dan bagaimana individu mengatasi penyesuaian psikologis pada fase ini memiliki suatu hasil yang penting dalam arti keberhasilan atau kegagalan. Ada kesan bahwa ‘kegagalan sebagai suatu penarikan diri lebih awal’ dapat dipicu pada titik ini (ditunjukkan oleh anak panah bertitik dalam gambar 4-1). Sekali titik kritis ini dilewati, ketika ekspatriat menyadari kebutuhan-kebutuhan lingkungan baru, ada suatu periode peningkatan (naik). Fase 3 terjadi ketika orang mulai menyesuaikan dengan lingkungan baru. Tingkat ini berhenti pada suatu titik yang digambarkan sebagai didapatnya kembali kesehatan (*healthy recovery*)—Fase 4.

Ketika membahas kurve U di atas, seseorang sebaiknya mengingat beberapa hal berikut ini:

- Kurve U tidak bersifat normatif. Beberapa orang tidak mengalami kurve U ini. Setiap individu akan berbeda dalam reaksi mereka terhadap lokasi asing mereka.
- Akan ada titik kritis lainnya selama penugasan—di luar fase 4—yang dapat menghasilkan suatu kecenderungan untuk menurun, reaksi-reaksi negatif, dan kemajuan (yaitu suatu gelombang yang berputar daripada sebuah kurve U).
- Kembalinya ekspatriat ke negara asal setelah berakhirnya masa penugasan memerlukan beberapa penyesuaian psikologis.

Meskipun mengandung keterbatasan-keterbatasan, para ekspatriat sering mengkaitkan pengalaman melewati fase-fase ini dan kesadaran proses penyesuaian psikologis dapat membantu ekspatriat dalam mengambil contoh perilaku yang positif. Sebaiknya juga dicatat bahwa anggota-anggota keluarga mengalami fase-fase ini secara berbeda dan tidaklah perlu bergerak melalui berbagai fase tersebut pada waktu yang sama satu dengan lainnya. Bagaimana anggota-anggota keluarga yang menemani menangani penyesuaian budaya adalah penting, karena ada luapan efek – seorang pasangan yang tidak bahagia dapat mempengaruhi kemampuan ekspatriat untuk melakukan penyesuaian dan berdampak terhadap kinerja.

### **4.5.3. Lamanya Penugasan**

Ada beberapa bukti bahwa lamanya penugasan berkontribusi pada penyesuaian dan kinerja. Misalnya rata-rata penugasan untuk perusahaan-perusahaan Jepang adalah 4 – 5 tahun,

dibandingkan dengan 2 – 3 tahun untuk perusahaan-perusahaan Amerika. lebih lama memungkinkan ekspatriat memiliki lebih banyak waktu untuk menyesuaikan diri dengan situasi di negara lain. Perusahaan-perusahaan Jepang juga tidak mengharapkan ekspatriat berkinerja dengan kapasitas penuh sampai tahun ketiga; tahun pertama dari penugasan di luar negeri terutama dipandang sebagai penyesuaian terhadap lingkungan asing.

#### **4.5.4. Kesiapan untuk Pindah**

Seorang ekspatriat yang enggan ditemani keluarga atau ditemani oleh anggota-anggota keluarga yang enggan pindah lebih mudah atau cenderung menginterpretasikan kejadian-kejadian dan situasi-situasi yang dihadapi di lingkungan baru secara negatif. Para manajer yang paling siap untuk relokasi internasional adalah mereka yang pasangannya juga mendukung kepindahan tersebut. Studi-studi lainnya mendukung kemanfaatan suatu pandangan positif. Kesiapan untuk relokasi sebagai suatu prediktor keberhasilan, sebaiknya meliputi anggota-anggota keluarga. Hal ini juga dikaitkan dengan lokasi penugasan internasional yang diminati. Beberapa negara lebih diminati daripada negara-negara lainnya.

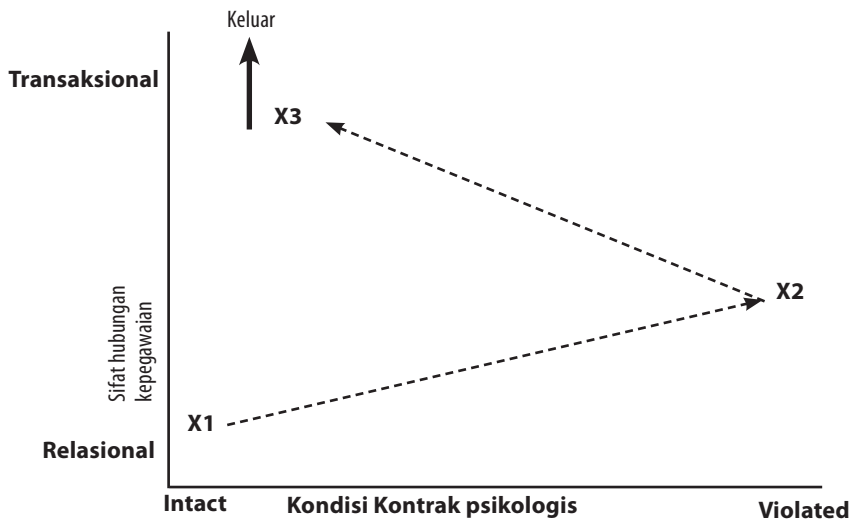
#### **4.5.5. Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Lingkungan Kerja**

Otonomi jabatan juga merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap *turnover* ekspatriat. Moderator lainnya adalah tingkat dukungan organisasi yang dirasakan— baik dari negara asal maupun negara tuan rumah. Lebih lanjut, sekali ekspatriat telah menangani atau hampir menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, faktor-faktor lainnya dapat muncul ke permukaan dan mengasumsikan kepentingan relatif. Misalnya, jika pekerjaan menjadi berkurang tuntutan dan tidak lagi begitu memakan waktu, ekspatriat dapat memiliki waktu untuk lebih memperhatikan pengalaman-pengalaman budaya silang yang negatif yang dihadapi oleh keluarganya. Pengalaman-pengalaman negatif ini dapat menjadi menyimpang, jika dikombinasikan dengan berkurangnya tantangan pada pekerjaan dan menaburkan benih untuk penarikan kembali lebih awal atau berkinerja di bawah standar.

#### **4.5.6. Hubungan-hubungan Kepegawaian**

Faktor *moderating* lainnya adalah hubungan kepegawaian antara ekspatriat dan perusahaan multinasional. Gambar 4-3 melukiskan 2 elemen yang terdiri dari hubungan kepegawaian antara perusahaan dan karyawan. Sifat hubungan ini dapat dipandang sebagai suatu komitmen. Pada satu sisi adalah kontrak relasional, dikarakteristikan oleh kewajiban-kewajiban luas, terbuka, dan jangka panjang yang didasarkan tidak hanya pada pertukaran-pertukaran seputar elemen-elemen yang dapat diukur dengan nilai uang (pembayaran untuk jasa, dan lain-lain), tetapi juga elemen-elemen emosional sosial (seperti kesetiaan dan

dukungan). Pada sisi lainnya adalah kontrak transaksional, terdiri dari kewajiban-kewajiban jangka pendek spesifik yang dapat diukur dengan nilai uang.



**Gambar 4-3** Dinamika Hubungan Kepegawaian

Sumber: D. Welch, Globalisation of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustments, *Management International Review*, Vol. 43, No. 2 (2002) halaman 156. Direproduksi dengan ijin (diterjemahkan penulis)

Kondisi atau keadaan kontrak psikologis yang digambarkan sebagai sumbu horisontal dalam gambar 4-3, dianggap sebagai suatu pengatur hubungan kepegawaian sepanjang waktu. Kontrak psikologis merujuk pada keyakinan karyawan menyangkut kewajiban-kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan. *Intactness* (keutuhan) dapat dianggap sebagai sisi positif dari kontrak psikologis. Karyawan mempertimbangkan adanya perlakuan yang adil, kepercayaan timbal balik dan antara kedua belah pihak memiliki suatu persepsi keseimbangan antara apa yang telah dikontribusikan oleh karyawan dan imbalan apa yang telah ditawarkan oleh majikan atau perusahaan. *Violation* (pelanggaran) adalah keadaan emosional dan afektif yang ditimbulkan dari suatu keyakinan bahwa organisasi tidak memenuhi kewajiban-kewajibannya. Harapan-harapan yang tidak dikatakan tentang perilaku-perilaku dan sikap-sikap dapat mendahului situasi kerja saat ini, bersamaan dengan perasaan-perasaan mengenai kepercayaan dan kesetiaan merupakan aspek-aspek kontrak psikologis. Pergeseran sepanjang kontinum relasional-transaksional dapat terjadi sesuai dengan perubahan-perubahan dalam kondisi kontrak psikologis. Karena gambar 4-3 berupaya untuk menunjukkan perubahan-perubahan dalam perlakuan yang dirasakan atau harapan-harapan yang tidak terpenuhi, perubahan dapat menghasilkan perpindahan antara *intactness* dan *violation*. Jadi dalam gilirannya

seseorang yang bergerak sepanjang kontinum transaksional – relasional mempengaruhi sifat hubungan kepegawaian.

Konsep isi kontrak psikologis dengan komponen-komponennya seperti keadilan, kepercayaan, dan kesepakatan berguna dalam menjelaskan pergeseran dinamis yang terjadi sepanjang kedua kontinum dalam Gambar 4-3. Misalnya, katakanlah Marsella, seorang karyawan yang telah lama bekerja pada suatu perusahaan multinasional, memiliki suatu kontrak *intact*—relasional (posisi X1 pada gambar 4-3) sampai perusahaan tersebut mengadakan restrukturisasi dan pengurangan karyawan secara luas yang mengakibatkan pemecatan anggota-anggota kelompoknya. Suatu evaluasi kognitif mengenai isi kontrak psikologis dapat menghasilkan suatu perasaan penghianatan kepercayaan dan ketidakadilan—kesetiaan kepada perusahaan selama bertahun-tahun telah diabaikan. Hal ini mengarah pada suatu persepsi pelanggaran kontrak psikologis dan mendorong suatu penilaian kembali yang mengakibatkan pergerakan sepanjang kontinum relasional—transaksional (posisi X2 pada gambar 4-3). Perpindahan sepanjang sumbu ini akan ditentukan oleh intensitas perasaan pelanggaran dan penghianatan.

Asumsikanlah sebagai akibatnya Marsella menyetujui untuk mengambil suatu penugasan internasional. Sebagai akibat penilaian kembali aspek kognitif, negosiasi menyangkut topik dan kondisi yang sangat kuat berpusat pada komponen transaksional, dengan penekanan pada kompensasi moneter dan suatu paket kelebihan suatu posisi yang tepat tidak akan tersedia setelah repatriasi. Ketika penugasan telah diselesaikan,

Marsella memutuskan bahwa perusahaan multinasional telah memenuhi kesepakatan yang telah dibuat selama penugasan dan dia telah melakukan isi kontrak. Penilaian yang lebih positif terhadap kondisi dan sifat hubungan akan mendorong suatu pergerakan kembali sepanjang sumbu, meskipun hal tersebut mungkin tidak menghasilkan penilaian kembali sifat hubungan yang positif, sekalipun perubahan kondisi kontrak psikologis menyebabkan suatu pergeseran menuju *intactness* (posisi X3 pada gambar 4-3). Pergeseran-pergeseran sepanjang kedua sumbu dapat seperti gelombang atau berliku-liku, walaupun kita menggambarkannya sebagai garis lurus di sini.

Tampaknya bahwa kondisi kontrak psikologis bertindak sebagai suatu pengatur hubungan kepegawaian. Perpindahan antara relasional – transaksional dan *intactness* – *violation* kemungkinan besar mempengaruhi kualitas hubungan kepegawaian, yang pada gilirannya mempengaruhi keputusan untuk tetap bertahan atau keluar dari organisasi.

Matriks 2-2 dalam gambar 4-4 melukiskan kemungkinan individu untuk keluar berdasarkan atas penilaian kombinasi dari sifat, kondisi, dan kualitas dua faktor: sifat hubungan kepegawaian dan kondisi kontrak psikologis. Probabilitas keluar paling tinggi jika individu merasakan bahwa kontrak psikologis telah dilanggar dan menganggap sifat hubungan kepegawaian sebagai transaksional daripada relasional (kuadran 4). Sebaliknya seorang individu pada kuadran 2 (relasional-*intact*) kemungkinan besar untuk bertahan.

Kuadran 3 menunjukkan bahwa meskipun hubungan kepegawaian lebih relasional daripada transaksional, perasaan *violation* dapat memancing individu untuk meninggalkan organisasi. Kemungkinan keluar lebih rendah daripada kuadran 4, tetapi dapat lebih tinggi daripada kuadran 1, di mana kondisi kontrak psikologis adalah *intact*, tetapi hubungan kepegawaian lebih transaksional.

Sifat Hubungan kepegawaian	Transaksional	<b>?</b> <b>Q1</b> <b>Mungkin keluar</b>	Probabilitas Untuk keluar Tinggi
	Relasional	Probabilitas Untuk tetap Bertahan tinggi	<b>?</b> <b>Q3</b> Mungkin keluar
		Intact	Violated
<b>Kondisi kontrak psikologis</b>			

**Gambar 4-4** Kemungkinan untuk Keluar

Sumber: D. Welch, Globalisation of Staff Movements: Beyond Cultural Adjustments, *Management International Review*, Vol. 43, No. 2 (2002), halaman 158. Direproduksi dengan ijin (diterjemahkan penulis)

Tanda tanya di kuadran 1 dan 3 dalam gambar 4-4 menyatakan pertimbangan untuk keluar. Apakah individu keluar atau tidak tampaknya berkaitan dengan konsep lainnya: komitmen organisasi. Allen dan Meyer (1990) menganggap konsep komitmen organisasi mengandung tiga dimensi:

- ❖ *Affective component* (komponen afektif): perasaan kasih sayang karyawan, identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi.
- ❖ *Continuance component*: komitmen karyawan didasarkan pada penilaian biaya-biaya berkaitan dengan keluarnya yang bersangkutan dari organisasi.
- ❖ *Normative component* (komponen normatif): yang merujuk pada perasaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dalam matriks pada Gambar 4-4 kita dapat memosisikan Marsella (karyawan hipotetis kita yang diasumsikan pada penjelasan gambar 4-3) di kuadran 1: transaksional—*intact*. *Continuance component* dapat menjadi variabel *moderating*, menjelaskan mengapa pilihan untuk keluar lebih kecil kemungkinannya terjadi di kuadran 1 dan 3 daripada di kuadran 4. Tentu saja, *continuance commitment* dapat juga tergantung pada peluang-peluang potensial untuk meninggalkan organisasi.

Apa kaitan antara hubungan kepegawaian, pengalaman penugasan internasional, dan kegagalan ekspatriat?

- ❖ Sifat, lokasi, dan lamanya penugasan internasional memiliki kapasitas untuk menghasilkan reaksi individu yang kuat untuk merasakan pelanggaran kontrak psikologis.
- ❖ Dengan sifat penugasan internasional, para ekspatriat akan memiliki hubungan kepegawaian yang luas, rumit, dengan penekanan lebih besar pada sifat relasionalnya.
- ❖ Harapan-harapan dan janji-janji yang mendukung kontrak psikologis. Ketika menerima suatu penugasan internasional, seorang ekspatriat membentuk harapan-harapan yang menyangkut faktor-faktor seperti hasil-hasil yang berkaitan dengan karir, tingkat dukungan organisasional selama penugasan internasional khususnya untuk anggota-anggota keluarga yang menemani serta posisi dan lamanya penugasan internasional. Harapan-harapan ini secara eksplisit dapat dibentuk berdasarkan diskusi-diskusi dengan perwakilan-perwakilan organisasi seperti personel departemen SDM atau secara implisit melalui persepsi-persepsi berdasarkan retorika perusahaan.
- ❖ Tanpa menghiraukan dasar dari mana mereka berasal, apakah nyata atau dalam bentuk persepsi, harapan-harapan mempengaruhi isi kontrak psikologis di mana ekspatriat mempercayai bahwa organisasi akan bertindak secara adil dan berbuat jujur ketika menjalankan kesepakatan. Organisasi yang mengirimkan juga memiliki harapan-harapan dalam sejumlah hal, misalnya komitmen, kinerja, dan penyelesaian penugasan internasional dengan memuaskan.
- ❖ Harapan-harapan memberikan latar belakang untuk penugasan internasional, membuatnya sebagai suatu situasi yang mudah berubah, khususnya sebagai agen organisasi (seperti manajer SDM) sering tidak menyadari apa yang telah dijanjikan oleh agen-agen lainnya. Para manajer lini, misalnya telah mendorong ekspatriat untuk menerima penugasan atas dasar jenjang karir, meskipun suatu pesan demikian bukanlah bagian perjanjian formal dalam kontrak penugasan internasional yang eksplisit.
- ❖ Janji-janji akan memperkuat harapan-harapan, khususnya tingkat dukungan organisasional terhadap ekspatriat dan anggota-anggota keluarga yang menemani. Seperti akan kita bahas selanjutnya pada bab ini, dengan meningkatnya pasangan suami isteri yang bekerja, sudah menjadi praktik umum bagi perusahaan-perusahaan untuk menyetujui membantu pasangan yang menemani ekspatriat mencari pekerjaan di negara asing.
- ❖ Penugasan internasional dapat dimulai dengan suatu kontrak relasional yang tinggi, tetapi tidak perlu statis. Ketika penugasan berkembang, situasi-situasi seperti culture shock, masalah-masalah sekolah dan penyakit, kemungkinan besar menyebabkan ekspatriat sering kali menilai kembali hubungan kepegawaian.

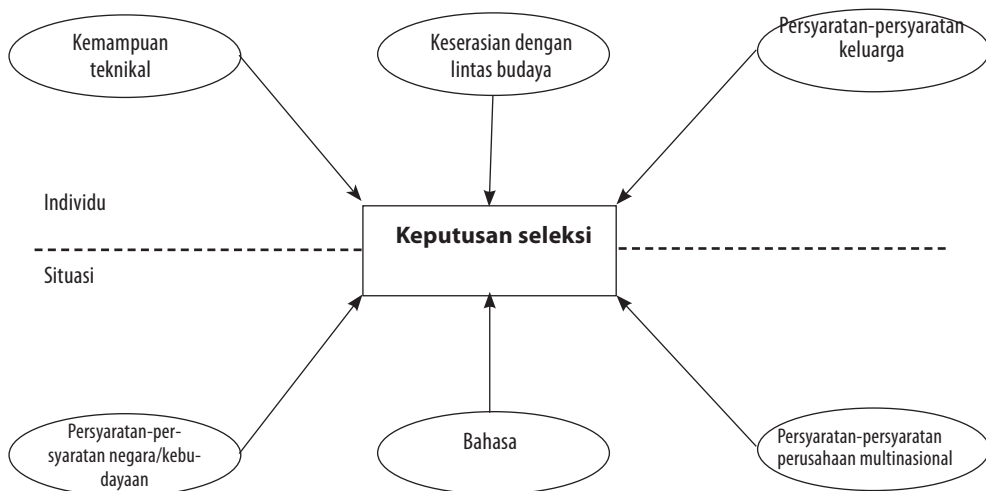
- ❖ Di mana ada pelanggaran yang dirasakan, misalkan terjadi suatu pergeseran ke arah transaksional, orang memutuskan untuk mematuhi isi-isi kontrak tertulis (tinggal untuk periode waktu yang disepakati).
- ❖ Ketidaksiharian antara persepsi-persepsi para pihak yang terlibat dalam kontrak sebagian timbul karena penilaian kontrak psikologis terjadi pada suatu saat tertentu, tidak terjadi ketika persetujuan itu semula dibentuk.
- ❖ Staf internasional yang efektif dan memiliki mobilitas tinggi tampaknya memiliki komitmen kuat dan kesetiaan pada perusahaan multinasional, tetapi ini akan disertai dengan penekanan yang lebih besar pada unsur-unsur relasional dan sosial dari kontrak psikologis.

#### 4.6. KRITERIA SELEKSI

Sekarang kita memiliki suatu pemahaman yang lebih utuh tentang fenomena yang disebut kegagalan ekspatriat, keanekaragaman sifat penugasan-penugasan internasional dan mengapa mengembangkan kriteria seleksi yang tepat telah menjadi suatu isu MSDM

##### Internasional yang kritis.

Adalah suatu tantangan bagi mereka yang bertanggung jawab menyeleksi karyawan untuk penugasan internasional menetapkan kriteria seleksi yang tepat. Gambar 4- 5 mengilustrasikan faktor-faktor yang terlibat dalam seleksi ekspatriat, baik dari segi individu dan situasi spesifik yang tersangkut. Hendaknya dicatat bahwa faktor-faktor ini saling berkaitan. Pembahasan berikutnya didasarkan pada gambar 4-5.



**Gambar 4-5** Dinamika Hubungan Kepegawaian

### 4.6.1. Kemampuan Teknikal

Biasanya kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan adalah suatu pertimbangan yang penting. Keterampilan teknis dan manajerial merupakan kriteria utama.

Seseorang seharusnya mencatat bahwa kemampuan teknis (atau kekurangan kemampuan tersebut) tidak muncul sebagai suatu tanda kritis untuk 'kegagalan'. Seperti telah dibahas di atas, aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menjadisuatu komponen keinginan ekspatriat untuk bertahan di lokasi asing. Sifat pekerjaanitu sendiri (situasi pada gambar 4-5) dapat menyeimbangkan kemampuan teknis individu untuk melaksanakan pekerjaan, atau berinteraksi dengan faktor-faktor lainnya yang menyebabkan kinerja di bawah standar, bahkan penarikan kembali lebih awal darisemestinya. Dengan peran para ekspatriat dalam transfer kompetensi, seperti telah kita bahas dalam bab 3, keterampilan teknis adalah kritis, tetapi keberhasilan tergantung pada bagaimana individu menanganisituasi itu

### 4.6.2. Keserasian dengan Lintas Budaya

Lingkungan budaya di mana para ekspatriat beroperasi adalah suatu faktor penting dalam menentukan kinerja yang berhasil. Selain kemampuan teknis dan keterampilan manajerial, ekspatriat memerlukan kemampuan lintas budaya yang memungkinkan orang untuk beroperasi dalam suatu lingkungan baru. Tampaknya merupakan kesepakatan umum bahwa atribut-atribut yang diinginkan meliputi empati terhadap kebudayaan (*cultural empathy*), kemampuan untuk menyesuaikan diri (*adaptability*), diplomasi (*diplomacy*), kemampuan bahasa (*language ability*), sikap positif (*positive attitude*), stabilitas dan kematangan emosional (*emotional stability and maturity*). Literatur penelitian (khususnya literatur Amerika Serikat) merujuk kepada 'lima besar' karakteristik-karakteristik kepribadian: sikap *ekstrovert*, keramahan, sikap berhati-hati, stabilitas emosional, dan keterbukaan atau kepandaian.

Dalam praktik, meskipun kompetensi antar budaya diketahui penting, adalah sukar untuk memberikan batasan dengan tepat terdiri dari apa saja kompetensi dimaksud, terlebih menilai keserasian seorang kandidat dalam hal ini. Seseorang harus mempertimbangkan aspek-aspek seperti kepribadian individu, sikap terhadap orang asing dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang atau kelompok kebudayaan lainnya. Perusahaan-perusahaan multinasional dapat menunjukkan bahwa kemampuan relasional adalah suatu kriteria seleksi yang penting, tetapi beberapa perusahaan multinasional akan menilai suatu kemampuan relasional kandidat melalui suatu prosedur formal seperti penilaian oleh para manajer senior atau test psikologi.

### **4.6.3. Persyaratan-persyaratan Keluarga**

Kontribusi keluarga, khususnya pasangan terhadap keberhasilan penugasan internasional saat ini telah dibuktikan kebenarannya, demikian pula pengaruh pasangan yang menemani pada kembalinya ekspatriat sebelum waktunya. Dari perspektif perusahaan multinasional, kinerja ekspatriat di negara tuan rumah adalah faktor penting. Interaksi antara ekspatriat, pasangan dan anggota-anggota keluarga dengan berbagai pengalaman penyesuaian telah dibuktikan kebenarannya. Kesejahteraan dan pendidikan anak-anak juga penting bagi pasangan. Meskipun mayoritas pasangan adalah wanita, pasangan pria yang menemani menghadapi masalah-masalah penyesuaian serupa.

Meskipun studi-studi menekankan kaitan antara opini yang baik tentang pasangandalam penugasan internasional dan penyesuaian ekspatriat, perusahaan-perusahaan tampaknya enggan melibatkan pasangan dalam proses seleksi.

Selain karir pasangan yang menemani, ada pertimbangan-pertimbangan keluarga yang dapat menyebabkan seorang ekspatriat potensial untuk mengurangi penugasan internasional. Gangguan pendidikan anak-anak adalah suatu pertimbangan penting dan kandidat yang dipilih dapat menolak penugasan yang ditawarkan dengan alasan bahwa suatu perpindahan pada tahapan tertentu dalam kehidupan anak-anaknya tidak tepat. Perhatian pada orang tua yang lanjut usia merupakan pertimbangan lain. Pada saat kedua alasan ini diperhatikan dalam beberapa studi, apa yang kadang-kadang diabaikan adalah isu orang tua tunggal. Dengan peningkatan tingkat perceraian, hal ini mungkin menjadi suatu faktor penting dalam penyeleksian dan penerimaan penugasan di mana pemeliharaan anak menjadi terlibat. Hal ini tidak hanya merupakan suatu halangan tambahan bagi para wanita prospektif yang menjadi manajer internasional. Terjadi peningkatan jumlah manajer pria di Amerika Serikat, misalnya yang diakui untuk mendidik anak-anak dari pernikahan mereka. Hambatan-hambatan hukum yang berkaitan, seperti perolehan persetujuan orang tua lain untuk membawa anak-anak keluar dari negara asal dan mengunjungi/memperoleh hak-hak, dapat terbukti menjadi suatu penghalang besar untuk mobilitas internasional, baik bagi para ibu tunggal maupun para ayah tunggal.

### **4.6.4. Persyaratan-persyaratan Negara/Kebudayaan**

Seperti telah didiskusikan pada Bab 1, perusahaan-perusahaan internasional biasanya diharuskan menunjukkan bahwa seorang HCN tidak tersedia sebelum pemerintah negara tuan rumah menerbitkan ijin kerja atau visa masuk yang perlu bagi PCN atau TCN yang diinginkan. Dalam beberapa kasus, perusahaan multinasional mungkin menginginkan untuk menggunakan seorang ekspatriat dan menyeleksi seorang kandidat untuk penugasan internasional, hanya untuk menemukan rintangan transfer oleh pemerintah negara tuan rumah. Beberapa negara seperti Amerika Serikat sedang mengubah perUndang-Undangan

mereka untuk memfasilitasi imigrasi yang berkaitan dengan kepegawaian, yang akan membuat transfer internasional menjadi lebih mudah. Oleh karena itu penting bahwa staf departemen SDM memelihara perubahan perUndang-Undangan masa kini pada negara-negara di mana perusahaan multinasional terlibat.

Butir penting yang berkaitan biasanya ijin kerja yang diberikan kepada ekspatriat. Pasangan yang menemani mungkin tidak diijinkan untuk bekerja di negara tuan rumah. Perusahaan multinasional menemukan bahwa ketidakmampuan pasangan untuk bekerja di negara tuan rumah dapat menyebabkan kandidat terpilih menolak tawaran suatu penugasan internasional. Jika penugasan internasional diterima, kurangnya ijin kerja bagi pasangan yang menemani dapat menyebabkan kesulitan-kesulitan dalam penyesuaian dan bahkan berkontribusi pada kegagalan. Untuk alasan-alasan ini, seperti dilaporkan di atas, beberapa perusahaan multinasional memberikan bantuan dalam hal ini.

Lebih lanjut negara tuan rumah dapat menjadi suatu determinan penting. Beberapa daerah dan negara dianggap 'penempatan yang sulit': daerah yang jauh dari kota-kota besar atau fasilitas-fasilitas modern atau daerah-daerah yang rusak karena peperangan dengan resiko fisik yang tinggi. Para anggota keluarga yang menemani dapat merupakan tanggung jawab tambahan yang tidak mau dipikul perusahaan multinasional. Mungkin ada keengganan untuk menyeleksi wanita untuk daerah Timur Tengah atau Asia Tenggara. Tentu saja beberapa negara tidak akan menerbitkan ijin kerja untuk seorang wanita. Aspek-aspek ini dapat menghasilkan seleksi HCN daripada ekspatriat.

Untuk mengatasi masalah ini, sekelompok perusahaan yang terdiri lebih dari 20 perusahaan multinasional besar (meliputi Shell, British Airways, Unilever, Pricewaterhouse Coopers, dan Siemens) menetapkan suatu organisasi yang berusaha untuk mempromosikan perbaikan perUndang-Undangan ijin kerja untuk pasangan-pasangan ekspatriat. Organisasi itu juga bertujuan untuk mendapatkan pengakuan pemerintah tentang hubungan antara ijin kerja dan mobilitas karyawan.

#### **4.6.5. Persyaratan-persyaratan Perusahaan Multinasional**

Seperti telah kita bahas pada bab sebelumnya, faktor-faktor situasional memiliki suatu pengaruh terhadap keputusan seleksi. Misalnya perusahaan multinasional dapat mempertimbangkan proporsi atau perbandingan ekspatriat dengan karyawan lokal ketika membuat keputusan-keputusan seleksi, terutama sebagai hasil filosofi penyusunan stafnya. Operasi-operasi pada negara-negara tertentu dapat mewajibkan penggunaan lebih banyak PCN dan TCN daripada kasus biasanya, seperti yang dijumpai pada perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di sebagian Eropa Timur dan Cina. Hal ini akan mempengaruhi rasio seleksi, yaitu PCN: TCN: HCN. Faktor-faktor situasional lainnya meliputi:

1. Cara operasi yang terlibat. Menyeleksi karyawan untuk bekerja dalam suatu usaha patungan internasional dapat melibatkan input utama dari mitra lokal dan dibatasi oleh persetujuan proses-proses seleksi yang dirundingkan.
2. Lamanya dan tipe penugasan. Anggota-anggota keluarga cenderung tidak menemani seorang ekspatriat bila penugasan hanya untuk 3 – 6 bulan, sehingga persyaratan-persyaratan keluarga bukanlah suatu faktor kuat dalam keputusan seleksi.
3. Jumlah pengetahuan yang ditransfer yang melekat dalam pekerjaan atau tugas ekspatriat dalam operasi asing, Jika sifat pekerjaan adalah melatih karyawan lokal, maka perusahaan multinasional dapat menggunakan keterampilan pelatihan sebagai suatu kriteria seleksi.

#### **4.6.6. Bahasa**

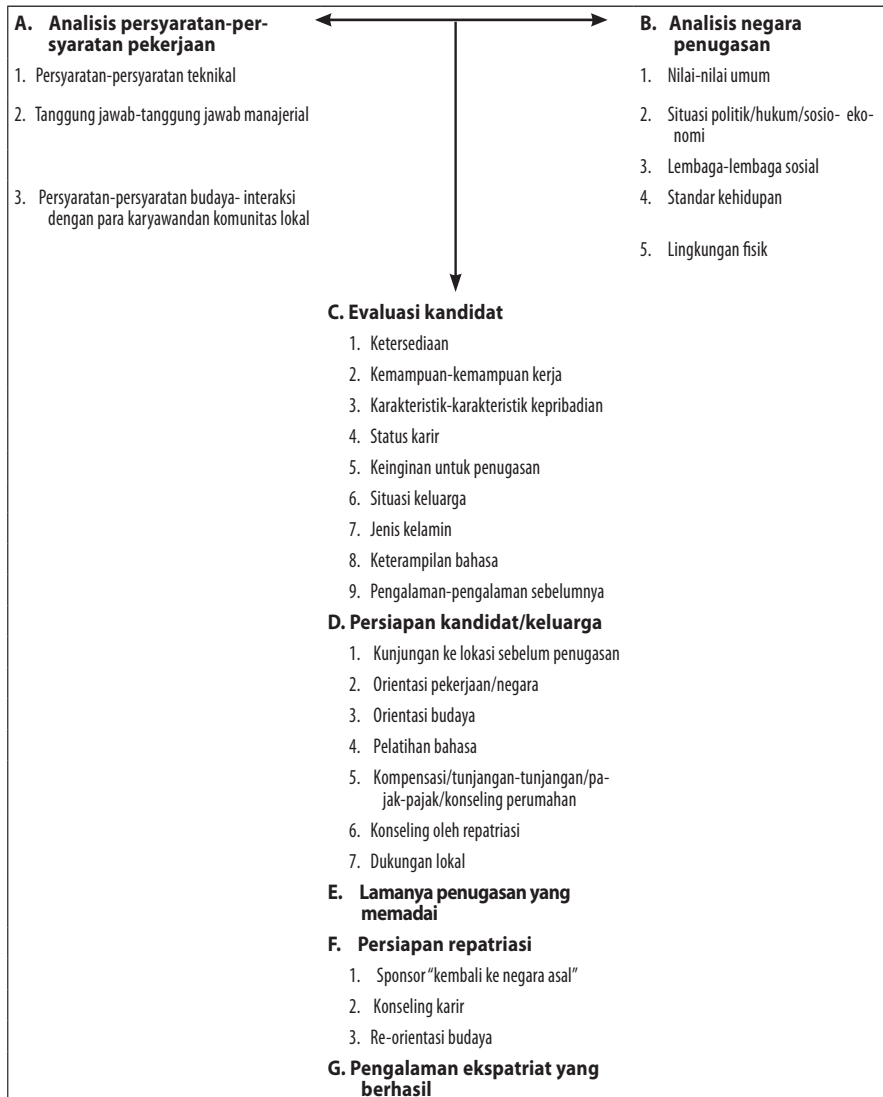
Kemampuan untuk bicara bahasa lokal adalah suatu aspek yang sering dikaitkan dengan kemampuan budaya silang. Kita harus memilih untuk menekankan bahasa sebagai suatu faktor penting dalam keputusan seleksi. Keterampilan bahasa dapat dianggap memiliki kepentingan kritis untuk kinerja ekspatriat, tanpa mempertimbangkan tingkat posisi.

Perbedaan-perbedaan bahasa dikenal sebagai suatu hambatan utama komunikasi budaya silang yang efektif. Bagaimanapun juga dalam istilah kriteria seleksi lainnya yang telah kita bahas di atas, dari perspektif perusahaan multinasional, bahasa ditempatkan di urutan lebih rendah pada daftar atribut-atribut yang diinginkan.

Komponen bahasa lainnya sebagai suatu faktor situasi dalam keputusan seleksi adalah peran bahasa korporat umum. Seperti telah didiskusikan sebelumnya, sebagian besar perusahaan multinasional menerapkan suatu bahasa korporat umum sebagai suatu cara menstandarisasi sistem pelaporan dan prosedur. Hal ini mungkin bukan suatu isu untuk seleksi PCN di perusahaan multinasional dari dunia Anglo Saxon (Amerika Serikat, Inggris, Kanada, Australia, dan New Zealand), di mana bahasa perusahaan terpilih tetap sama seperti negara asal. Bahkan ini menjadi isu seleksi ekspatriat untuk perusahaan-perusahaan multinasional dari negara-negara yang tidak berbahasa Inggris yang menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa korporat. Misalnya sebuah perusahaan multinasional Spanyol yang menggunakan bahasa Spanyol sebagai bahasa korporat, memilih seorang PCN untuk mengepalai cabang barunya di Meksiko, tidak menghadapi isu bahasa yang sama seperti sebuah perusahaan multinasional Spanyol, dengan bahasa Inggris sebagai bahasa korporatnya, memilih seorang PCN untuk fasilitasnya di Amerika Serikat. Untuk yang terakhir, kefasihan dalam bahasa Inggris adalah penting. Kurangnya kelancaran dalam bahasa korporat, dapat menjadi suatu hambatan seleksi. Oleh karena itu kemampuan bahasa membatasi kemampuan perusahaan multinasional untuk menyeleksi kandidat yang paling cocok.

## 4.7. SELEKSI DAN PERSIAPAN PARA EKSPATRIAT

Bagian ini terutama menggambarkan proses seleksi para ekspatriat. Sebuah aspek kunci menciptakan pengalaman ekspatriat yang berhasil adalah derajat dan sifat pelatihan dan persiapan yang diterima para ekspatriat dan keluarganya sebelum dan selama mereka tinggal di luar negeri.



Gambar 4-6 Pengalaman Ekspatriat yang Berhasil

Sumber: D.R. Briscoe dan G.M. Gazda, "The Successful Expatriate," *Proceedings*, Managing in a Global Economy, Third Biennial International Conference, Eastern Academy of Management, Hong Kong, November 1989 (diterjemahkan penulis)

Bagi perusahaan induk, adalah paling penting melihat kinerja para ekspatriat dalam penugasan-penugasan asing mereka, mereka dilihat dapat melaksanakan tugas-tugas spesifik di mana mereka akan ditugaskan pada suatu lingkungan kebudayaan yang berbeda. Jadi pertimbangan pertama dalam proses mengidentifikasi para individu untuk penugasan-penugasan di luar negeri seharusnya benar-benar dimengerti oleh perusahaan-perusahaan. Perusahaan-perusahaan multinasional mengerti sepenuhnya persyaratan-persyaratan penugasan-penugasan di luar negeri, baik segi teknis maupun kebudayaan (merujuk gambar 4-6 tentang pengalaman ekspatriat yang berhasil). Sepertihalnya semua aktivitas SDM, suatu analisis jabatan yang seksama (meliputi pemeriksaan lingkungan kerja) adalah penting untuk membuat keputusan seleksi ekspatriat yang tepat.

Selain mendasarkan pilihan-pilihan mereka untuk penugasan-penugasan di luar negeri pada pemahaman yang jelas tentang persyaratan-persyaratan teknis dan budaya, perusahaan multinasional seharusnya juga mendasarkan pilihan-pilihan ekspatriat mereka untuk posisi luar negeri pada sejumlah pertimbangan-pertimbangan pribadi dan keluarga. Karena sifat sebagian besar penugasan-penugasan luar negeri, seleksi untuk transfer internasional paling berhasil ketika didasarkan pada faktor-faktor seperti berikut ini:

- ❖ Kedewasaan kandidat (misalnya kandidat seharusnya seorang pencetus inisiatif, dapat membuat keputusan-keputusan independen, memiliki stabilitas emosi, peka terhadap orang lain yang berbeda, memiliki suatu pengetahuan yang baik terhadap subjek-subjek di dalam dan di luar pekerjaan untuk memfasilitasi diskusi dengan rekan kerja asing dan orang-orang yang sering kali memiliki pengetahuan dan tertarik dengan topik-topik tertentu);
- ❖ Kemampuan untuk mengerti bahasa-bahasa asing;
- ❖ Memiliki suatu pandangan yang menyenangkan terhadap penugasan internasional oleh ekspatriat dan keluarganya (jika ia ingin pergi ke luar negeri); dan
- ❖ Karakteristik-karakteristik pribadi yang tepat (kesehatan yang baik, minat untuk penugasan, waktu yang tepat bagi karir individu, kepanjangan akal daya individu, kemampuan untuk menyesuaikan diri).

Dari sudut pandang orang yang dipertimbangkan untuk transfer, studi-studi menyatakan bahwa terdapat dua faktor spesifik—selain minat pribadi yang kuat dalam penugasan-penugasan di luar negeri sebagai faktor utama dalam keputusan-keputusan mereka untuk mengambil suatu penugasan yang sama, juga kenaikan gaji dan peningkatan mobilitas karir.

Dari sudut pandang perusahaan, masalah seleksi para ekspatriat melibatkan peningkatan mencari para manajer dengan keterampilan-keterampilan yang perlu untuk melakukan operasi dengan berhasil di lingkungan global yang baru. Tabel 4-3 memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang disebutkan sebagai keterampilan yang penting untuk manajer ekspatriat abad ke 21. Kemampuan inti untuk dapat mengembangkan

suatu perspektif perusahaan multinasional sekaligus mempertahankan keterampilan-keterampilan dalam manajemen lini, keterampilan pembuatan keputusan, dan kepanjangan akal daya internasional, kemampuan untuk menyesuaikan diri, dan sensitivitas akan menjadi fokus pengembangan manajemen dan seleksi untuk perusahaan multinasional atau perusahaan transnasional efektif dalam abad mendatang.

Keterampilan-keterampilan inti	Implikasi-implikasi manajerial
Perspektif multidimensi	Multiproduk, multi-industri, multi fungsional, multi perusahaan, multi negara, dan pengalaman multi lingkungan
Kecakapan dalam manajemen lini	Catatan latar belakang dalam mengelola suatu unit bisnis stratejik dengan berhasil dan/atau serangkaian proyek- proyek besar di luar negeri
Keterampilan pembuatan keputusan yang bijaksana	Kompetensi dan catatan latar belakang yang terbukti dalam membuat keputusan-keputusan stratejik yang tepat
Kepanjangn akal daya	Mahir dalam membuat dirinya tahu dan diterima dalam hirarki politikal negara tuan rumah
Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebudayaan	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan mudah dan cepat terhadap budaya asing - seperti campuran budaya, diversitas, dan pengalaman
Kepekaan terhadap kebudayaan	Keterampilan-keterampilan orang yang efektif dalam menangani suatu keragaman budaya, ras, kebangsaan, jenis kelamin, agama. Juga sensitif terhadap perbedaan budaya
Kemampuan sebagai seorang pembentuk tim	Mengadopsi kelompok kerja yang berbeda budaya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang utama
Kesehatan jasmani dan kedewasaan mental	Bertahan untuk kebutuhan-kebutuhan akan penugasan luar negeri
Keterampilan-keterampilan inti	Keterampilan-keterampilan melek atau mengertikomputer
Melek atau mengerti komputer	Mengubah informasi stratejik secara elektronik
Keterampilan negosiasi	Catatan latar belakang dalam melaksanakan negosiasi bisnis stratejik yang berhasil dalam lingkungan multi budaya
Kemampuan sebagai suatu agen perubahan	Catatan latar belakang dalam memprakarsai dan mengimplementasikan perubahan-perubahan organisasional stratejik
Keterampilan-keterampilan mengkhayal (visionaryskills)	Cepat mengenal dan menanggapi peluang-peluang bisnis stratejik dan pergolakan politik dan ekonomi potensial di negara tuan rumah
Keterampilan delegasi yang efektif	Catatan latar belakang gaya manajemen partisipatif dan kemampuan untuk mendelegasikan

**Tabel 4-3** Profil Manajer Ekspatriat Abad ke 21

Sumber: C.G. Howard, "Profile of the 21st century Expatriate Manager," HR Magazine, Juni, 1992,96. Dicitak ulang dengan ijin HR Magazine, diterbitkan oleh Society for Human Resource Management, Alexandria, VA (diterjemahkan penulis)

## 4.8. PENGGUNAAN TES- TES SELEKSI

---

Meskipun ada suatu konsensus di antara para akademisi dan praktisi bahwa karakteristik-karakteristik (atau sifat-sifat) pribadi adalah penting, tetapi terjadi perdebatan yang sungguh-sungguh tentang bagaimana karakteristik-karakteristik pribadi seperti itu dapat diukur dengan akurat. Tes-tes kepribadian dan psikologis telah digunakan dalam proses seleksi, tetapi efektivitas tes-tes demikian sebagai prediktor penyesuaian budaya dipertanyakan..

Hambatan lainnya adalah di beberapa negara (misalnya Inggris dan Australia) ada kontroversi tentang penggunaan tes-tes psikologi. Ada juga suatu pola penggunaan berbeda antara negara-negara—penggunaan tes-tes seperti ini sangat jarang dilakukan di Jerman.

Kesulitan memprediksi keberhasilan tampaknya berkaitan dengan kurangnya alat-alat penyaringan yang valid dan handal untuk mengidentifikasi dengan kepastian para manajer yang akan berhasil dalam suatu penugasan asing. Variabel-variabel kritis yang mempengaruhi penyesuaian individu dan keluarga tidak hanya sulit untuk diidentifikasi atau diukur, tetapi hubungan kompleks antara faktor-faktor kepribadian dan kemampuan untuk menyesuaikan dengan budaya lain tidak dipahami dengan baik.

Kekurangan lainnya dari seleksi ekspatriat yang didasarkan pada sifat-sifat atau karakteristik-karakteristik adalah sifat subjektif pemberian skor kemampuan, khususnya yang diklasifikasikan sebagai karakteristik-karakteristik pribadi dan lingkungan. Meskipun demikian, model-model yang berasal dari pendekatan ini memiliki nilai yang menyediakan beberapa garis pedoman yang dapat diterapkan selama proses seleksi, daripada kepercayaan belaka pada catatan pada manajer domestik potensial sebagai suatu prediktor. Satu model seperti ini ditawarkan oleh Mendenhall dan Oddou. Mereka mengusulkan suatu pendekatan empat dimensi yang berusaha untuk mengkaitkan kecenderungan-kecenderungan perilaku spesifik dengan kinerja luar negeri yang mungkin:

- ❖ Dimensi orientasi pribadi: derajat di mana ekspatriat mengekspresikan suatu perhatian adaptif untuk pemeliharaan diri, kesenjangan diri, dan kesehatan mental.
- ❖ Dimensi perseptual: keahlian yang dimiliki oleh ekspatriat dalam memahami secara akurat mengapa karyawan negara tuan rumah bertindak dengan cara mereka.
- ❖ Dimensi orientasi lainnya: derajat di mana ekspatriat memperhatikan rekan kerja negara tuan rumah dan ingin berafiliasi dengan mereka.
- ❖ Dimensi kekerasan budaya: suatu variabel perantara yang mengakui bahwa akulturasi dipengaruhi oleh derajat di mana budaya negara tuan rumah tidak kongruen dengan budaya negara asal.

Melalui evaluasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan keempat dimensi ini, Mendenhall dan Oddou menyarankan akan memfokuskan perhatian yang tepat pada kemampuan lintas budaya dan perilaku yang melengkapi penilaian kemampuan teknikal.

#### 4.9. ISU-ISU PELUANG KEPEGAWAIAN YANG SAMA

---

Dalam proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan multinasional harus menyebutkan isu peluang kepegawaian yang sama (*equal employment opportunity—EEO*) untuk para karyawan pada semua lokasi kepegawaian. Hal ini melibatkan peningkatan pertimbangan yang bertentangan dengan hukum-hukum kepegawaian nasional.

Hukum-hukum peluang kepegawaian yang sama adalah ekspresi-ekspresi nilai-nilai sosial dengan pertimbangan kepegawaian dan mencerminkan nilai-nilai suatumasyarakat atau negara. Di bagian-bagian Timur Tengah, Afrika, Asia, dan Amerika Latin, para wanita cenderung memiliki status sosial yang lebih rendah dan tidak dipekerjakan secara universal. Sebaliknya, dengan meningkatnya jumlah wanita yang masuk dalam angkatan kerja, banyak negara-negara Barat telah memperkenalkan perUndang-Undangan untuk membahas diskriminasi seks. Perusahaan-perusahaan multinasional harus memahami perUndang-Undangan dan menjamin pemenuhan cabang yang tepat dalam menyeleksi para ekspatriat.

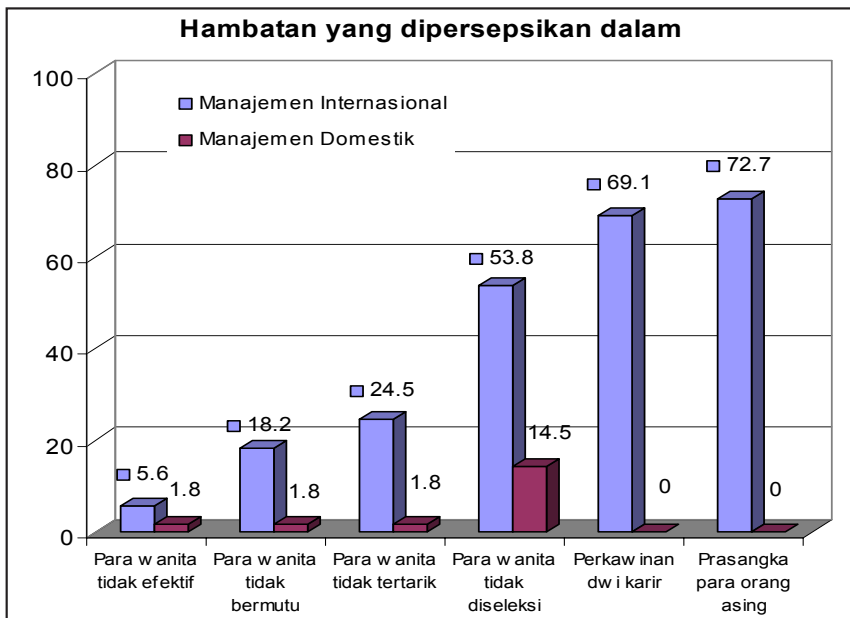
#### 4.10. APAKAH EKSPATRIAT WANITA BERBEDA?

---

Isu terakhir kita dalam konteks seleksi untuk penugasan-penugasan internasional dikaitkan dengan gender. Pada masa lalu (dan masih sah atau berlaku), sebagian ekspatriat adalah pria. Fakta lebih sedikitnya wanita bekerja di luar negeri untuk perusahaan multinasional dapat disebabkan oleh adanya bias dan *stereotype* perusahaan dan negara asal tentang penerimaan asing terhadap peran profesional atau manajerial wanita daripada prasangka aktual dalam negara tuan rumah atau cabang asing (lihat Gambar 4-7).

Gambar 4-7 menggambarkan persepsi para manajer Amerika yaitu adanya prasangka kuat tentang para wanita sebagai manajer di negara-negara asing dan bahwa para wanita tidak tertarik dalam penugasan-penugasan seperti ini dan/atau dihalangi oleh keterlibatan dalam perkawinan karir ganda. Pengalaman dan penelitian yang terbatas menyatakan bahwa para wanita tidak hanya menyambut peluang-peluang demikian (untuk alasan-alasan yang sama rekan-rekan pria mereka juga mencarinya), tetapi juga sering berkinerja lebih baik daripada rekan-rekan pria mereka, sekalipun dalam negara-negara yang secara tradisional didominasi pria, seperti di Timur Jauh. Khususnya para ekspatriat wanita pertama kali diperlakukan sebagai para wakil perusahaan-perusahaan induk mereka. Para ekspatriat wanita sering kali memiliki pertimbangan pasangan dan keluarga.

Pada dekade terakhir, para peneliti telah berusaha untuk menemukan mengapa sedikit ekspatriat adalah wanita. Apakah itu karena mereka tidak bersedia untuk direlokasi? Apakah hal itu mencerminkan apa yang disebut keyakinan eksternalisasi bahwa para pria dalam beberapa budaya, seperti negara-negara Asia tertentu, tidaksuka melapor kepada para manajer wanita, khususnya wanita asing dan karenanya para wanita tidak seharusnya ditempatkan di luar negeri.



**Gambar 4-7** Para Manajer Mempersiapkan Hambatan-hambatan Lebih Besar terhadap Para Wanita dalam Manajemen Internasional vs Manajemen Domestik

Sumber: "Managers Perceive Greater Barrier for Women in International versus Domestic Management", oleh Nancy J. Adler. Hak Cipta 1984, *Columbia Journal of World Business* (diterjemahkan penulis).

#### 4.11. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI

1. Analisislah apa perbedaan antara seorang manajer global dan seorang pemikir global? Berikan contohnya!
2. Apakah perusahaan-perusahaan multinasional seharusnya memperhatikan kegagalan ekspatriat? Jika ya, mengapa?
3. Diskusikan apakah para ekspatriat wanita berbeda?
4. Anda berasal dari kantor pusat korporat. Sebagai seorang anggota departemen SDM, Anda bertanggung jawab mengelola penugasan-penugasan internasional. Anda harus memaparkan ringkasan aspek-aspek kunci dalam seleksi ekspatriat dalam sepuluh menit kepada para manajer cabang pada suatu pertemuan regional, tidak ada seorang pun memiliki pengalaman dalam bidang SDM atau dalam menyeleksi para ekspatriat. Tujuan korporat adalah untuk menggunakan penugasan-penugasan internasional antar regional untuk tim kerja proyek lintas budaya antara berbagai operasi mereka di daerah atau wilayah. Aspek-aspek apa dari seleksi ekspatriat yang seharusnya Anda soroti dalam presentasi?



## BAB 5

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Pelatihan berupaya untuk memperbaiki keterampilan-keterampilan kerja dan perilaku para karyawan saat ini, sedangkan pengembangan berupaya untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan dalam kaitannya dengan beberapa posisi atau pekerjaan masa mendatang. Dalam bab ini, kita membahas bagaimana penugasan internasional merupakan suatu alat untuk pelatihan dan pengembangan, seperti dicerminkan dalam alasan-alasan mengapa penugasan- penugasan internasional terus memainkan peran strategik dalam operasi-operasi bisnis internasional. Peran pelatihan dalam mempersiapkan dan mendukung karyawan dalam penugasan-penugasan internasional juga dibahas dalam bab ini. Kita membahas isu-isu berikut:

- ❖ Peran pelatihan dalam mendukung penyesuaian ekspatriat dan kinerja dalam penugasan.
- ❖ Komponen-komponen program pelatihan sebelum keberangkatan yang efektif seperti pengenalan budaya, keterampilan bahasa, dan kunjungan awal. Bantuan relokasi dan pelatihan untuk para pelatih juga akan dibahas.
- ❖ Mode atau cara operasi yang digunakan dalam beragam pasar internasional
- ❖ Efektivitas pelatihan sebelum keberangkatan.
- ❖ Aspek pengembangan dari penugasan-penugasan internasional dan kaitannya dengan jalur karir internasional.
- ❖ Melatih dan mengembangkan tim-tim manajemen internasional.

Fokus bab ini adalah penugasan ekspatriat tradisional. Bagaimanapun juga kita akan membicarakan aspek-aspek pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan penugasan-penugasan jangka pendek, penugasan-penugasan non standar, dan orang yang melakukan perjalanan untuk tujuan bisnis internasional (*international business travelers*).

## 5.1. PENGANTAR

---

Untuk bersaing dengan berhasil dalam suatu pasar global, lebih banyak perusahaan berfokus pada peran SDM sebagai suatu bagian kritis dari kompetensi inti mereka dan sumber keunggulan kompetitif. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari cara perusahaan multinasional membangun persediaannya SDMnya. Suatu indikasi pentingnya hal ini adalah meningkatnya jumlah perusahaan-perusahaan multinasional yang telah mendirikan universitas atau sekolah mereka sendiri. Universitas-universitas Motorola, McDonald's dan Disney merupakan contoh-contoh yang tepat untuk pusat-pusat pelatihan dalam perusahaan (*in-house training centers*). Beberapa perusahaan Eropa, Jepang, dan Korea memiliki pengaturan-pengaturan serupa seperti Sekolah Bisnis Luthansa dan Institut Manajemen Ericsson.

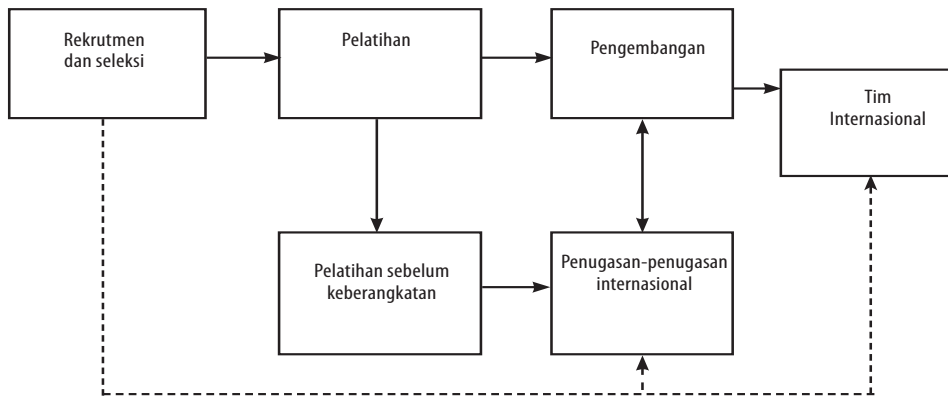
Penugasan internasional itu sendiri merupakan suatu alat pelatihan dan pengembangan yang penting, dalam hal:

1. Para ekspatriat adalah para pelatih, sebagai bagian dari transfer pengetahuan dan kompetensi antara berbagai unit—suatu alasan utama untuk penggunaan penugasan-penugasan internasional. Apakah dinyatakan secara implisit atau eksplisit, mereka diharapkan untuk membantu perusahaan multinasional melatih dan mengembangkan para HCN yaitu melatih para pengganti mereka.
2. Para ekspatriat juga diharapkan untuk menjamin bahwa sistem-sistem dan proses-proses diadopsi dan tak terelakkan mereka akan diminta untuk menunjukkan bagaimana sistem-sistem dan proses-proses ini bekerja, selain memantau kinerja para HCN yang efektif.
3. Satu alasan untuk penugasan-penugasan internasional adalah pengembangan manajemen. Suatu perpindahan dalam bidang lainnya—rotasi jabatan adalah suatu cara yang berguna bagi para karyawan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas. Hal ini membantu dalam mengembangkan orang-orang cakap yang membentuk kelompok para operator global yang dibutuhkan, seperti dibahas dalam bab-bab lebih awal.

Oleh karena itu cara di mana perusahaan multinasional mengantisipasi dan menyediakan pelatihan yang cocok untuk penugasan-penugasan internasional adalah suatu langkah pertama yang penting. Hal ini dicerminkan dengan pertumbuhan terhadap minat dan penyediaan pelatihan sebelum keberangkatan untuk mempersiapkan para ekspatriat dan anggota-anggota keluarga yang menemani untuk penugasan internasional.

Gambar 5-1 adalah suatu gambaran skematis struktur bab ini. Gambar tersebut menunjukkan kaitan antara rekrutmen dan seleksi internasional, yang kita bahas dalam bab 4 serta aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan. Sebagian besar ekspatriat direkrut dari internal perusahaan, diseleksi dari operasi-operasi perusahaan multinasional yang ada, meskipun seperti ditunjukkan oleh anak panah bertitik-titik dalam gambar 5-1, beberapa ekspatriat dapat direkrut secara eksternal untuk suatu penugasan internasional.

Kita sekarang akan mempertimbangkan berbagai elemen berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan ekspatriat dalam konteks mengelola dan mendukung penugasan-penugasan internasional.



**Gambar 5-1** Pelatihan dan Pengembangan Internasional

Dalam bab ini, sifat internasional dari pelatihan dan pengembangan dibahas dari perspektif perusahaan multinasional. Hal ini meliputi diskusi-diskusi masalah berkaitan dengan mengembangkan suatu kelompok manajemen dengan suatu perspektif global, kebutuhan khusus pelatihan ekspatriat dan para keluarganya, pelatihan dan pengembangan gugus kerja negara tuan rumah dan para manajer, serta masalah-masalah khusus yang terlibat dengan mengevaluasi kinerja gugus kerja internasional, khususnya para manajer dan teknisi-teknisi senior.

## 5.2. PERAN PELATIHAN EKSPATRIAT

Karena kriteria seleksi yang utama adalah kemampuan teknis, tidaklah mengherankan jika sebagian besar literatur tentang aktivitas-aktivitas pelatihan sebelum keberangkatan terutama dikaitkan dengan mengembangkan pengenalan dan kesadaran budaya. Perhatian terhadap aspek ini dipertegas dengan adanya kaitan antara tingkat kegagalan ekspatriat dan penyesuaian kebudayaan yang telah dilaporkan dan didiskusikan dalam Bab 4. Oleh karena itu sekali seorang karyawan telah diseleksi untuk suatu posisi ekspatriat, pelatihan sebelum keberangkatan dipertimbangkan menjadi langkah kritis selanjutnya dalam upaya untuk menjamin efektivitas dan keberhasilan ekspatriat di luarnegeri, khususnya bila negara tujuan dianggap keras secara budaya. Dalam gambar 5-1, pelatihan sebelum keberangkatan ditunjukkan sebagai suatu bagian dari pelatihan secara umum. Pelatihan budaya yang efektif dianjurkan membantu para individu untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan budaya baru.

### 5.3. PELATIHAN PARA EKSPATRIAT

---

Tanggung jawab utama yang pertama dalam pelatihan internasional bagi para manajer SDM biasanya menyangkut persiapan para ekspatriat (dan keluarga mereka) untuk penugasan-penugasan di luar negeri. Bahkan untuk perusahaan-perusahaan multinasional yang besar pun, isu-isu pelatihan internasional hanya mendapat perhatian untuk beberapa waktu (dan bahkan pada beberapa perusahaan, hal ini hanya menerima perhatian yang sangat sedikit). Pengembangan manajemen akan tetap sepenuhnya merupakan tanggung jawab para manajer dari perusahaan induk dan pelatihan gugus kerja lokal akan tetap menjadi perhatian para manajer SDM karyawan lokal.

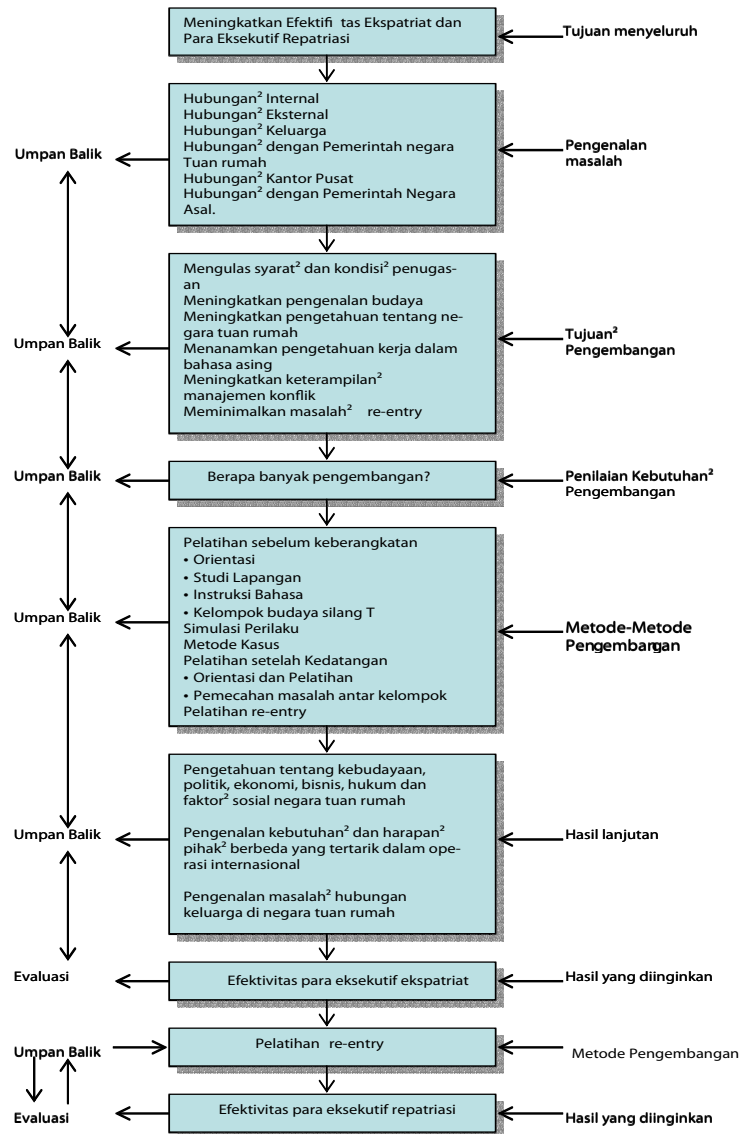
Seperti dibahas pada bab sebelumnya, persiapan para ekspatriat sebelum pergi ke luar negeri setidaknya sama pentingnya dengan menyeleksi calon karyawan yang tepat (lihat kembali gambar 4-6). Banyak bukti menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang tidak mengerjakan pekerjaan ini dengan sangat seksama dan ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri yang sering dapat diperbaiki melalui pelatihan dan orientasi, biasanya alasan kegagalan dalam penugasan di luar negeri.

Selain itu karyawan dan keluarga perlu diberikan semua informasi, keterampilan-keterampilan, dan sikap-sikap yang mereka butuhkan agar merasa nyaman, efektif, dan produktif dalam penugasan di luar negeri. Banyak orientasi dan pelatihan harus difokuskan pada nilai-nilai dan norma-norma budaya negara baru dan perbedaannya dengan negara asal. Gambar 5-2 menyediakan suatu model untuk memahami keseluruhan pengembangan para ekspatriat. Dengan sejumlah tipe-tipe masalah yang berbeda yang mungkin dihadapi oleh para ekspatriat dan keluarganya ditambah sejumlah tujuan pengembangan yang mungkin, metode-metode khusus yang dipilih untuk pelatihan atau pengembangan seharusnya berbeda juga.

Model ini misalnya menyarankan bahwa manajemen lini (atau Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional) harus mengenal berbagai tipe masalah yang ada untuk para eksekutif ekspatriat. Hal ini berkisar dari kesulitan-kesulitan dalam hubungan-hubungan bisnis (apakah dalam atau luar cabang atau dengan kantor-kantor pusat), kesulitan-kesulitan dalam hubungan ekspatriat, atau kesulitan-kesulitan dengan pemerintah negara asal atau pemerintah negara tuan rumah. Setiap sumber-sumber kesulitan potensial memiliki solusi-solusinya sendiri dengan tujuan-tujuan spesifiknya sendiri yang akan membantu mengatasi masalah-masalah. Misalnya, mengembangkan suatu pengetahuan kerja dalam bahasa asing yang kelak dibutuhkan dapat mengarah pada perbaikan-perbaikan dalam sejumlah hubungan yang mungkin terkait. Metode-metode pengembangan khusus yang dipilih perlu dicocokkan dengan kebutuhan-kebutuhan pengembangan spesifik. Dan tentunya pada setiap langkah dalam model pengembangan evaluasi kemajuan dan umpan balik terhadap proses (misalnya perubahan-perubahan yang mungkin dalam fokus dan metode-metode, bila perlu) adalah penting. Pada akhirnya, tujuan bagi ekspatriat adalah berhasil dalam penugasannya, tetap bertahan dalam lokasi asing selama masa penugasan, dan kembali ke perusahaan induk

untuk suatu penugasan yang secara efektif menggunakan keterampilan-keterampilan baru dan motivasi repatriasi.

Tabel 5-1 menunjukkan seorang penulis mencocokkan metode dan teknik dengan tujuan pelatihan para ekspatriat. Ketika perbedaan-perbedaan antarbudaya ekspatriat (dan keluarganya) menjadi lebih besar ketika dibandingkan dengan budaya baru di lokasi penugasan asing, lama dan kekerasan pelatihan seharusnya menjadi lebih besar juga.



**Gambar 5-2** Sebuah Model untuk Pengembangan Manajemen Perusahaan Multinasional

Sumber: "A Model for Developing Key Expatriate Executives" oleh A. Rahim, April 1983. Dicitak kembali dengan ijin *Personnel Journal*, ACC Communications, Inc., Costa Mesa, CA (diterjemahkan penulis)

Metode	Teknik	Tujuan
Pelatihan informasional – didaktik	Kuliah Bahan bacaan Kaset-kaset video Bioskop	Studi-studi lapangan, operasi perusahaan, lembaga-lembaga negara asal
Lokakarya antar kebudayaan	Asimilasi budaya Simulasi Permainan peran	Budaya umum, budaya spesifik, keterampilan-keterampilan negosiasi, mengurangi ethnosentrik
Pelatihan kepekaan	Lokakarya komunikasi Kelompok T Perjalanan-perjalanan dengan tujuan luar	Pengenalan diri sendiri, gaya komunikasi, empati, keterampilan-keterampilan mendengarkan, tidak bersikap menghakimi
Pengalaman-pengalaman lapangan	Kebudayaan mini ( <i>minicultures</i> ) Wakil keluarga tuan rumah	Kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, perilaku non verbal, agama
Keterampilan-keterampilan bahasa	Kelas-kelas Kaset-kaset	Komunikasi antar pribadi, persyaratan-persyaratan kerja, kebutuhan-kebutuhan untuk bertahan

**Tabel 5-1** Melatih Karyawan yang Ditugaskan Internasional

Sumber: "Training the International Assignee", oleh Simcha Ronen dalam *Training and Development in Organizations*, oleh I.L. Goldstein dan rekan-rekan. Dicitak kembali dengan ijin Jossey-Bass, Inc. (diterjemahkan penulis).

Pada suatu tingkat minimum, pelatihan dan orientasi atas topik-topik berikutnya seharusnya disediakan untuk memfasilitasi proses penyesuaian budaya yang senantiasa penting sekali:

- ❖ Keterampilan-keterampilan bisnis antar kebudayaan (misalnya gaya-gaya negosiasi pada negara-negara dan budaya-budaya berbeda);
- ❖ Manajemen atau mengelola kejutan budaya (misalnya apa yang diharapkan dan bagaimana menangani stres dalam beradaptasi);
- ❖ Penyesuaian gaya hidup (misalnya bagaimana menangani sistem-sistem transportasi dan belanja berbeda serta ketersediaan makanan-makanan dan hiburan umum yang berbeda);
- ❖ Isu-isu kehidupan sehari-hari negara tuan rumah (misalnya masalah-masalah tidak lazim dengan air atau listrik);
- ❖ Kebiasaan-kebiasaan dan tata cara lokal (misalnya apa yang dipakai dan perbedaan pola-pola perilaku para pria dan wanita);

- ❖ Studi-studi lapangan (misalnya lingkungan politik dan agama);
- ❖ Rencana repatriasi (misalnya bagaimana tetap membina hubungan baik dengan kantor asal dan bagaimana mengidentifikasi suatu penugasan yang tepat sebelum kembalinya ekspatriat ke negara asal); dan
- ❖ Strategi-strategi pembelajaran bahasa, baik sebelum berangkat untuk penugasan baru maupun setelah tiba.

Dalam perspektif yang lebih luas, banyak perusahaan membagi persiapan mereka terhadap para ekspatriat ke dalam dua kategori: konseling dan pelatihan. Komponen konseling terutama berkaitan dengan mekanisme suatu kepindahan ke luar negeri, sedangkan pelatihan berupaya untuk mengembangkan keterampilan- keterampilan dan kepekaan-kepekaan terhadap isu-isu nasional dan budaya yang memungkinkan ekspatriat dan keluarganya menyesuaikan dan menikmati situasi baru mereka dengan lebih baik. Saat ini perusahaan-perusahaan semakin menyadari betapa pentingnya persiapan-persiapan seperti ini bagi keberhasilan para ekspatriat dalam bisnis internasional. Menurut Blocklyn, CIBA – GEIGY (suatu perusahaan farmasi Switserland) melaksanakan suatu pekerjaan yang baik dalam persiapan ekspatriat. Tipe-tipe topik yang dibahas dalam sesi konseling dan pelatihan meliputi hal-hal berikut ini:

#### KONSELING

- Kompensasi, tunjangan-tunjangan, dan pajak-pajak;
- Perjalanan;
- Penyimpanan dan pengiriman barang-barang keperluan rumah tangga;
- Manajemen perumahan dan properti;
- Transportasi lokal;
- Liburan-liburan dan cuti-cuti;
- Pelatihan bahasa dan orientasi; serta
- Pilihan-pilihan dan biaya-biaya pendidikan anak-anak.

#### PELATIHAN

- Kebiasaan-kebiasaan lokal, politik, agama, sikap-sikap;
- Hukum-hukum lokal;
- Keamanan;
- Kepekaan budaya, makanan, air, dan sebagainya; serta
- Penjelasan latar belakang perusahaan: sejarah, kebijaksanaan-kebijaksanaan, parakaryawan.

Perusahaan lainnya merekomendasikan bahwa suatu program persiapan yang seksama meliputi seluruh hal berikut ini:

1. Suatu kunjungan pendahuluan ke lokasi baru;
2. Pelatihan bahasa;
3. Studi lapangan yang intensif;

4. Buku pedoman perusahaan secara spesifik yang meliputi baik fakta-fakta perusahaan dan negara serta di mana mendapatkan informasi tambahan;
5. Konseling dalam perusahaan untuk isu-isu seperti masalah-masalah pajak, hukum, kompensasi, kepindahan, dan sejenisnya;
6. Pertemuan-pertemuan dengan repatriasi yang telah kembali dari lokasi penugasan ke tempat asal; dan
7. Dukungan dan bantuan lokal untuk kedatangan dan orientasi ke lokasi penugasan baru.

Suatu program persiapan yang luas seperti ini dapat mengurangi tingginya tingkat kembalinya ekspatriat ke negara asal sebelum waktunya (*premature returns*) dan pengalaman-pengalaman buruk akibat tidak adanya penyesuaian terhadap penugasan asing oleh para ekspatriat dan/atau keluarga mereka.

Terdapat banyak kontroversi tentang kemampuan orang-orang untuk belajar budaya-budaya lain melalui program-program pelatihan. Beberapa penulis menyarankan seseorang harus mengalami secara langsung suatu budaya untuk mendapatkan suatu pemahaman nyata dan/atau beradaptasi dengan budaya tersebut. Pengalaman yang terjadi pada perusahaan minyak Shell menunjukkan bahwa pelatihan sebelum keberangkatan yang diberikan kepada karyawan secara dramatis mengurangi tingkat kegagalan ekspatriat.

Universitas Michigan telah mulai melaksanakan suatu program untuk para eksekutif dari seluruh dunia dan para eksekutif sendiri melaporkan bahwa program tersebut sangat berhasil dalam membantu mereka untuk menjadi lebih sensitif terhadap beragam budaya, juga untuk belajar lebih banyak tentang manajemen global. Dalam program Michigan, para eksekutif belajar tentang budaya-budaya lain melalui interaksi dengan kelompok partisipan dari beragam negara dan melalui proyek-proyek pemecahan masalah di negara-negara lainnya.

## **5.4. KOMPONEN-KOMPONEN PROGRAM PELATIHAN SEBELUM KEBERANGKATAN YANG EFEKTIF**

---

Studi-studi menunjukkan bahwa komponen-komponen utama program pelatihan sebelum keberangkatan yang berkontribusi pada suatu transisi yang mulus ke lokasi asing meliputi pelatihan pengenalan budaya, kunjungan-kunjungan pendahuluan, pelatihan bahasa, dan bantuan dalam mengatasi persoalan-persoalan praktis sehari-hari. Kita akan membahas masing-masing hal tersebut.

### **5.4.1. Program-program Pengenalan Budaya**

Suatu hal yang diterima secara umum bahwa untuk efektif, karyawan ekspatriat harus beradaptasi dan tidak merasa terisolasi dari negara tuan rumah. Program pelatihan pengenalan budaya yang dirancang dengan baik dapat benar-benar bermanfaat karena

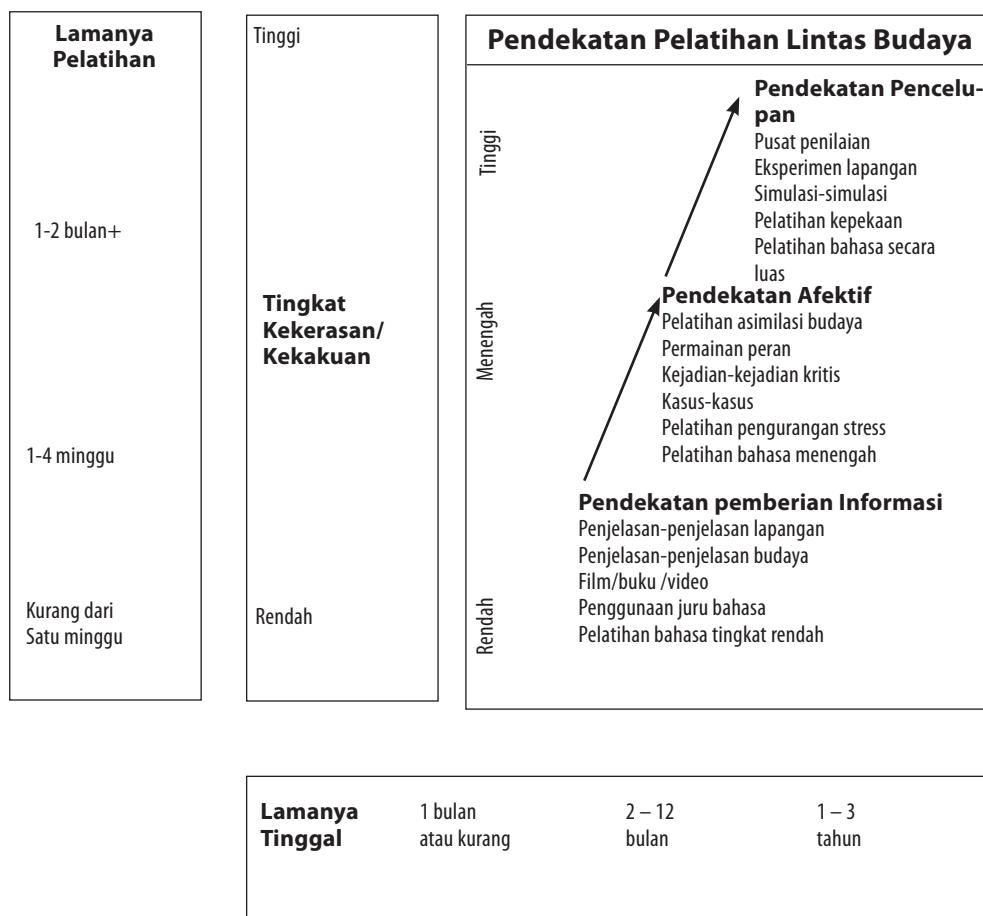
berusaha untuk membentuk suatu pengenalan budaya negara tuan rumah, sehingga para ekspatriat dapat bertindak dengan baik atau setidaknya mengembangkan pola tiruan yang tepat. Seperti telah dibahas dalam bab 4, tanpa suatu pemahaman (atau setidaknya penerimaan) budaya negara tuan rumah dalam suatu situasi yang demikian, ekspatriat akan menghadapi beberapa kesulitan selama penugasan internasional. Oleh karena itu pelatihan pengenalan budaya tetap merupakan bentuk paling umum dari pelatihan sebelum keberangkatan.

Komponen-komponen program pengenalan budaya berbeda sesuai dengan negara penugasan, lamanya penugasan, tujuan transfer, dan penyelenggaraan program-program seperti ini. Sebagai bagian dari studinya tentang manajemen ekspatriat, Terdapat lima kategori pelatihan sebelum keberangkatan, berdasarkan atas proses-proses pembelajaran yang berbeda, tipe pekerjaan, negara penugasan, dan waktu yang tersedia. Ada program-program studi lapangan yang meliputi penjelasan lingkungan dan orientasi budaya, asimilasi budaya, pelatihan bahasa, pelatihan kepekaan, dan pengalaman-pengalaman lapangan. Untuk memahami variasi- variasi yang mungkin dalam pelatihan ekspatriat, Tung mengusulkan suatu kerangka kontingensi untuk memutuskan sifat dan tingkat kerasnya pelatihan. Dua faktor yang menentukan adalah derajat interaksi yang dibutuhkan dalam budaya tuan rumah dan kesamaan antara budaya lokal dan budaya baru. Elemen-elemen pelatihan terkait dalam kerangka pemikirannya melibatkan isi pelatihan dan kerasnya pelatihan. Tung berpendapat bahwa:

- ❖ Jika interaksi yang diharapkan antara individu dan anggota-anggota budaya tuan rumah rendah dan derajat perbedaan antara budaya lokal dan budaya tuan rumah rendah, maka pelatihan seharusnya difokuskan pada isu-isu yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan daripada isu-isu yang berkaitan dengan budaya. Tingkat kekerasan untuk pelatihan efektif yang diperlukan seharusnya relatif rendah.
- ❖ Jika ada suatu tingkat tinggi untuk interaksi yang diharapkan dengan para karyawan tuan rumah dan perbedaan yang besar antara budaya lokal dan budaya tuan rumah, maka pelatihan seharusnya difokuskan pada pengembangan keterampilan lintas budaya, selain tugas baru. Tingkat kekerasan untuk pelatihan ini seharusnya menengah atau tinggi.

Model yang dikembangkan oleh Mendenhall dan Oddou seperti terlihat dalam gambar 5-3 mengusulkan tiga dimensi yaitu metode-metode pelatihan, tingkat kekerasan pelatihan, dan lamanya pelatihan relatif terhadap derajat interaksi dan hal-hal yang baru dalam kebudayaan. Hal ini menyediakan garis pedoman yang berguna untuk menentukan suatu program yang tepat. Misalnya, jika tingkat interaksi yang diharapkan rendah dan derajat kesamaan antara budaya negara asal dan budaya negara tuan rumah tinggi, lamanya pelatihan mungkin sebaiknya kurang dari satu minggu. Metode-metode seperti penjelasan budaya atau lapangan melalui kuliah-kuliah, film-film, atau buku-buku akan menyediakan tingkat kekerasan pelatihan yang tepat.

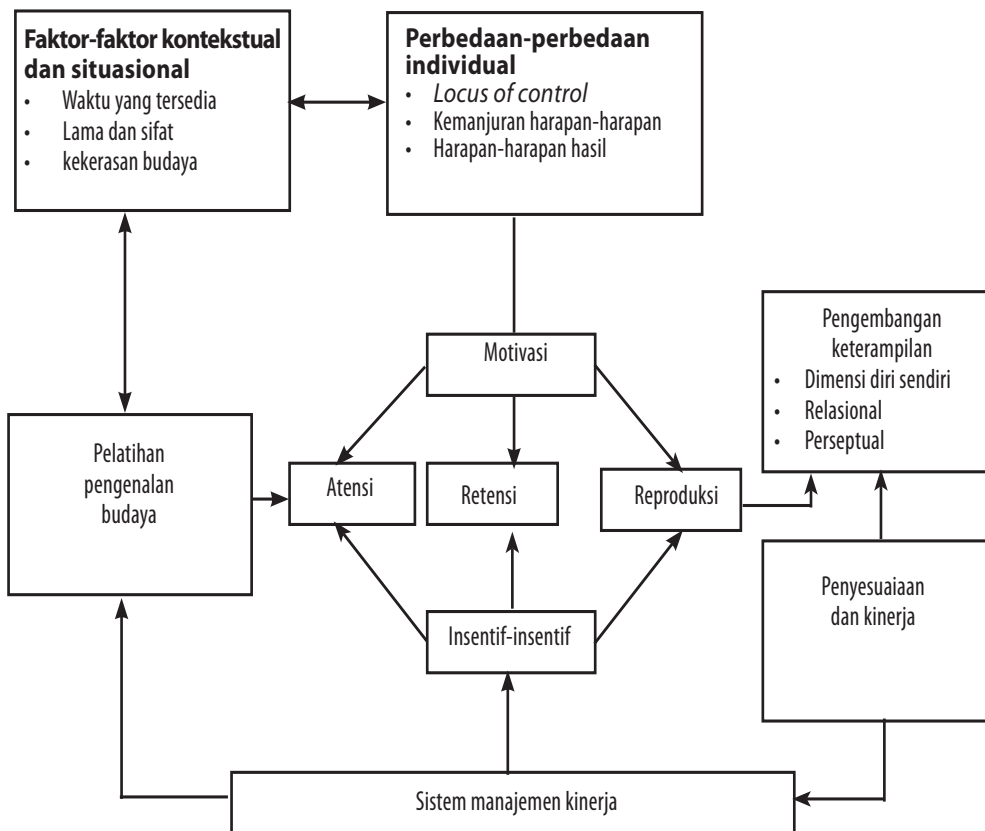
Sebaliknya, jika individu pergi ke luar negeri untuk suatu periode dua sampai dua belas bulan dan diharapkan memiliki beberapa interaksi dengan para anggota budaya tuan rumah, tingkat kekerasan pelatihan seharusnya lebih tinggi dan lamanya lebih panjang (1 – 4 minggu). Selain pendekatan-pendekatan pemberian kompensasi, metode-metode pelatihan seperti asimilasi budaya dan permainan peran tepat digunakan. Jika individu menghadapi budaya tuan rumah yang benar-benar baru dan berbeda serta derajat interaksi yang diharapkan tinggi, tingkat kekerasan pelatihan budaya silang seharusnya tinggi dan pelatihan seharusnya selama dua bulan. Pelatihan kepekaan, pengalaman- pengalaman lapangan, dan lokakarya antar budaya dapat merupakan metode-metode pelatihan yang tepat dalam situasi ini.



**Gambar 5-3** Model Pelatihan Budaya Silang Mendenhall, Dunbar, dan Oddou

Sumber: M. Mendenhall, E. Dunbar, dan G. Oddou, Expatriate Selection, Training and Career-pathing: a Review and Critique, *Human Resource Management*, Vol. 28 (1987) halaman 338 (diterjemahkan penulis)

Gambar 5-4 menggambarkan komponen-komponen tersebut bersama-sama dari ketiga model yang telah diulas di atas. Model ini menekankan pentingnya perhatian diberikan oleh ekspatriat potensial terhadap perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang mungkin dari suatu program pelatihan pengenalan budaya, kemampuan, dan kesediaan individu untuk mempertahankan perilaku-perilaku yang dipelajari dan reproduksi mereka yang tepat di lokasi tuan rumah. Kinerja buruk dapat diperbaiki dengan menjelaskan insentif-insentif untuk reproduksi lebih efektif pada tingkat perilaku yang diperlukan atau dengan menyediakan tambahan pelatihan pengenalan budaya selama penugasan internasional. Oleh karena itu kita mengkombinasikan penyesuaian dan kinerja serta mengkaitkannya dengan sistem manajemen kinerja, sedangkan Black dan Mendenhall menilai penyesuaian dan kinerja sebagai hasil-hasil terpisah, di mana penyesuaian mengarah pada kinerja.



**Gambar 5-4** Pelatihan Pengenalan Budaya dan Kinerja Penugasan

Sumber: Diambil dari Tung, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16 (1981) halaman 68 -78, Mendenhall dan rekan-rekan, *Human Resource Management*, Vol. 26 (1987) halaman 331 – 345, Black dan Mendenhall, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1 (1990) halaman 113 - 136 (diterjemahkan penulis)

## 5.4.2 Kunjungan-kunjungan Pendahuluan

Satu teknik yang berguna dalam memberikan orientasi para karyawan internasional adalah mengirim mereka untuk suatu perjalanan pendahuluan ke negara tuan rumah. Perjalanan ke luar negeri yang direncanakan dengan baik bagi calon karyawan dan pasangan memberikan suatu peninjauan awal yang memungkinkan mereka untuk menilai kecocokan dan minat mereka dalam penugasan. Suatu perjalanan demikian juga berfungsi untuk memperkenalkan calon-calon ekspatriat pada konteks bisnis di lokasi tuan rumah dan membantu mendorong persiapan sebelum keberangkatan dengan lebih baik. Bila digunakan sebagai bagian dari suatu program pelatihan sebelum keberangkatan, kunjungan-kunjungan ke lokasi tuan rumah dapat membantu dalam proses penyesuaian awal.

Banyak perusahaan yang menggunakan kunjungan-kunjungan pendahuluan, bahkan mempertimbangkan biaya atas penarikan kembali sebelum waktunya dan resiko-resiko kinerja yang buruk. Suatu masalah potensial adalah tujuan kunjungan pendahuluan sering bersifat ganda yaitu sebagai bagian keputusan seleksi dan bagian pelatihan sebelum keberangkatan. Perusahaan multinasional dapat mengirim tanda-tanda campuran jika mereka menawarkan kunjungan pendahuluan sebagai bagian proses seleksi, tetapi pasangan merasakan setelah tiba di negara penugasan yang diusulkan, mereka diharapkan untuk membuat keputusan-keputusan menyangkut perumahan dan sekolah-sekolah yang sesuai. Pasangan dapat mengartikan tindakan seperti ini sebagai 'menerima kunjungan pendahuluan sama dengan menerima penugasan', jadi meniadakan perannya dalam proses pembuatan keputusan. Bila perusahaan multinasional menggunakan kunjungan pendahuluan untuk memungkinkan pasangan membuat suatu keputusan yang lebih baik dalam menerima penugasan asing, maka seharusnya hal tersebut mutlak diarahkan untuk maksud tersebut. Dari perspektif pasangan, ketika mereka terbang ke lokasi tujuan penugasan dengan biaya perusahaan multinasional, maka mereka dapat menjadi lebih sulit untuk menolak penugasan.

Dikombinasikan dengan pelatihan pengenalan budaya, kunjungan pendahuluan adalah suatu komponen program sebelum keberangkatan yang berguna. Menampilkan diri ke komunitas ekspatriat, jika seseorang ada di lokasi tuan rumah yang diusulkan, dapat juga memberikan suatu hasil yang positif.

## 5.4.3. Pelatihan Bahasa

Dalam perkembangan dunia saat ini, kemampuan untuk berkomunikasi dengan akurat dan efektif telah meningkat kemaanfaatannya. Meskipun bahasa Inggris telah menjadi bahasa pengantar sebagian besar transaksi bisnis dunia, adalah juga jelas bahwa kemampuan untuk menjual, bernegosiasi, berdiskusi, dan mengelola dalam bahasa-bahasa para tetangga, para pelanggan, dan para karyawan dapat meningkatkan probabilitas keberhasilan komunikasi

dan transaksi bisnis. Kemampuan untuk berbicara dalam bahasa lain dipandang begitu penting dan menjadi poin tambahan ketika merekrut para karyawan baru.

Kemampuan untuk berbicara dua atau lebih bahasa dipandang sangat penting. Dalam kenyataannya, para eksekutif sejumlah perusahaan multinasional Amerika belajar suatu bahasa kedua. Misalnya, eksekutif Du Pont mengambil suatu kursus cepat dalam bahasa Jepang dan sejumlah rekan-rekan eksekutif (di perusahaan Du Pont dan perusahaan-perusahaan lain seperti Eastman Kodak, Citicorp, dan divisi sistem medikal General Electric) juga mengambil suatu kursus pendalaman dalam bahasa kedua. Bahasa Perancis, Jerman, dan Jepang tampaknya menjadi favorit di antara orang Amerika yang mengikuti sekolah bahasa.

Satu aspek bahasa yang tidak mendapat banyak perhatian, yang sering menjadi tanggung jawab manajer SDM Internasional, meliputi penerjemahan, penggunaan juru bahasa, dan adaptasi bahasa-bahasa pelatihan dan bisnis ke dalam bahasa-bahasa dan budaya-budaya asing. Seleksi para juru bahasa dan penerjemah perlu diberi perhatian khusus, karena menjadi baik dalam interpretasi dan penerjemahan membutuhkan lebih banyak hal daripada pelatihan dalam bahasa asli dan bahasa asing. Hal ini juga membutuhkan kesamaan yang dalam dengan sifat bisnis dan istilah teknis sertamanajerial khusus yang tidak mungkin diterjemahkan dengan mudah ke dalam bahasa asing atau dialihbahasakan ke dalam bahasa asli.

Pelatihan bahasa tampaknya merupakan suatu komponen yang jelas diperlukan sekali dalam suatu program sebelum keberangkatan. Namun pelatihan bahasa tetap berada di urutan bawah dibandingkan minat untuk pelatihan pengenalan budaya. Dalam upaya untuk memahami mengapa keterampilan bahasa diberi prioritas yang lebih rendah, kita seharusnya mempertimbangkan aspek-aspek yang berkaitan dengan kemampuan bahasa yang perlu diketahui berikut ini.

## **PERAN BAHASA INGGRIS SEBAGAI BAHASA BISNIS DUNIA**

Biasanya diakui bahwa bahasa Inggris adalah bahasa bisnis dunia, meskipun bentuk bahasa Inggris yang digunakan lebih merupakan bahasa Inggris internasional daripada yang diucapkan oleh pembicara pribumi Inggris (*native speakers of English*). Perusahaan-perusahaan multinasional dari negara-negara yang berbahasa Inggris seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Australia sering menggunakan fakta ini sebagai suatu alasan untuk tidak mempertimbangkan kemampuan bahasa dalam proses seleksi, dan untuk tidak menekankan pelatihan bahasa sebagai bagian program-program sebelum keberangkatan.

Mungkin sebagai suatu hasil meningkatnya tekanan-tekanan persaingan global dan pertumbuhan kesadaran kepentingan strategik dan operasional, lebih banyak perusahaan multinasional Amerika Serikat yang meminta agar kurikulum di sekolah-sekolah bisnis Amerika Serikat meliputi bahasa-bahasa asing dan memberikan preferensi kepada para

lulusan dengan keterampilan bahasa asing. Trend yang sama juga terjadi di Inggris dan Australia.

### **KETERAMPILAN-KETERAMPILAN BAHASA NEGARA TUAN RUMAH DAN PENYESUAIAN**

Jelaslah kemampuan untuk berbicara dalam suatu bahasa asing dapat memperbaiki efektivitas ekspatriat dan kemampuan negosiasi. Tentu saja tingkat kefasihan yang dibutuhkan dapat tergantung pada tingkat dan sifat posisi yang dipegang ekspatriat dalam operasi asing, serta jumlah interaksi dengan para pihak berkepentingan (*stakeholders*) eksternal seperti pejabat-pejabat pemerintah, para pelanggan, pejabat-pejabat perdagangan, dan para karyawan lokal.

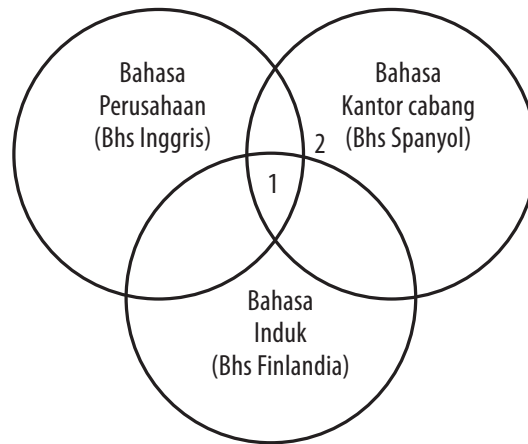
Keterampilan-keterampilan bahasa adalah penting untuk pelaksanaan tugas dan penyesuaian budaya. Kelalaian mereka lainnya dalam pelatihan sebelum keberangkatan, sebagian dapat dijelaskan oleh lamanya waktu yang diperlukan untuk mendapatkan bahkan suatu kompetensi bahasa tingkat elementer. Mempekerjakan karyawan yang memiliki kompetensi bahasa dapat menjadi satu jawaban, tetapi keberhasilannya tergantung pada informasi terbaru yang dipegang oleh semua karyawan dan memeriksa penguasaan bahasa secara berkala untuk melihat apakah keterampilan-keterampilan bahasa dapat dipelihara atau tidak.

### **PENGETAHUAN BAHASA KORPORAT**

Seperti telah disebutkan sebelumnya, perusahaan-perusahaan multinasional cenderung untuk mengadopsi (entah dengan sengaja atau karena kelalaian) suatu bahasa perusahaan yang umum untuk memfasilitasi pelaporan dan mekanisme pengendalian lainnya. Seringkali bahasa Inggris menjadi bahasa umum perusahaan multinasional, seperti yang telah kita bahas dalam Bab 3. Para ekspatriat dapat menjadi *language nodes*, bertindak sebagai saluran komunikasi antara kantor cabang dan kantor pusat, tergantung pada kemampuan mereka untuk berbicara bahasa korporat.

Hal ini juga dapat memberikan kuasa tambahan bagi posisi mereka di kantor pusat, karena para ekspatriat khususnya PCN sering memiliki akses informasi. Seorang ekspatriat yang fasih dalam bahasa perusahaan induk dan bahasa kantor cabang tuan rumah dapat memainkan peran penjaga gerbang, apa pun posisi formal yang dipegang ekspatriat. Seorang PCN yang bekerja dalam posisi manajemen menengah pada cabang Meksiko untuk perusahaan multinasional Finlandia, Kone Elevators memberikan suatu contoh yang baik kekuatan bahasa, khususnya kekuatan penjaga gerbangnya. Seperti gambar 5 – 5 mengilustrasikan ekspatriat yang fasih dalam bahasa Finlandia (bahasa negara induk), bahasa Inggris (bahasa korporat), dan bahasa Spanyol (bahasa negara tuan rumah)—posisi 1 dalam gambar 5 – 5. Manajer cabang yang tidak fasih dalam bahasa Inggris dan tidak

memiliki pengetahuan dalam bahasa Finlandia—posisi 2 dalam gambar 5 – 5. Ekspatriat itu menjadi mediator bahasa antara kantor pusat dan para manajer cabang Meksiko. Perannya sebagai penerjemah berarti bahwa ekspatriat Finlandia memiliki akses pada informasi yang sensitif, menempatkannya dalam suatu peran penjaga gerbang yang sangat kuat sampai suatu derajat yang biasanya tidak ditemukan pada posisi hirarkisnya yang lebih rendah. Jika ekspatriat tidak hadir di kantor, beberapa pekerjaan tertunda sampai ekspatriat masuk kembali.



**Gambar 5-5** Dampak Kekuatan Bahasa

*Sumber:* Diambil dari R. Marschan – Piekkari, D. Welch dan L. Welch, In the Shadow: the Impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational, *International Business Review*, Vol. 8, No. 4 (1999) halaman 432 (diterjemahkan penulis)

Diambil dari kasus General Electric (GE), para karyawan Tunggram ditransfer ke pabrik GE di Amerika Serikat untuk pelatihan teknis dan operasi. Demikian juga, Institut Manajemen Internasional Pepsi-Cola adalah suatu sistem payung untuk pemberian program-program pelatihan seperti manajemen tenaga penjualan atau teknik-teknik produksi untuk pabrikasi merk-merk Pepsi. Bagian dari pendekatan ini adalah “Program Calon” yang membawa para HCN ke Amerika Serikat untuk pelatihan minimal selama 18 bulan dalam sistem domestik Pepsi di Amerika Serikat. Fiat, produsen mobil Italia menggunakan transfer karyawan sebagai bagian program pelatihan. Semua program pelatihan ini akan dilakukan dalam bahasa korporat. Kefasihan dalam bahasa korporat akan menjadi suatu prasyarat untuk penugasan-penugasan pelatihan internasional dan dapat mendesak kemampuan para karyawan cabang untuk mengikuti dan menarik manfaat dari pelatihan seperti ini. Program-program pelatihan sebelum keberangkatan memerlukan baik bahasa negara tuan rumah maupun bahasa korporat.

#### **5.4.4. Bantuan dalam Mengatasi Persoalan-persoalan Praktis Sehari-hari**

Komponen lainnya dari suatu program pelatihan sebelum keberangkatan adalah penyediaan informasi yang membantu dalam relokasi. Bantuan praktis membuat suatu kontribusi penting terhadap adaptasi ekspatriat dan keluarganya dalam lingkungan baru mereka. Saat ini banyak perusahaan multinasional menggunakan jasa spesialis relokasi untuk memberikan bantuan praktis ini, misalnya dalam mendapatkan akomodasi dan sekolah yang cocok. Pelatihan bahasa untuk ekspatriat dan keluarga dapat disediakan, terutama jika pelatihan seperti ini tidak mungkin diberikan sebelum keberangkatan. Biasanya selama penugasan, staf SDM negara tuan rumah akan mengorganisir program-program orientasi dan pelatihan bahasa berikutnya.

### **5.5. PELATIHAN UNTUK PERAN PELATIHAN**

---

Para ekspatriat sering digunakan karena kurangnya karyawan terlatih yang cocok dalam lokasi tuan rumah. Oleh karena itu para ekspatriat sering menganggap melatih HCN sebagai pengganti mereka. Pertanyaan yang jelas adalah bagaimana para ekspatriat disiapkan untuk peran pelatihan ini. Kita mengetahui dari literatur manajemen budaya silang bahwa ada perbedaan-perbedaan cara pendekatan orang terhadap tugas-tugas dan masalah-masalah serta hal ini dapat memiliki suatu dampak pada proses pembelajaran. Kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan-keterampilan dalam cara yang sensitif dari segi budaya seharusnya merupakan suatu bagian integral dari program-program pelatihan sebelum keberangkatan.

Bukti yang bersifat anekdot menyatakan bahwa dalam beberapa perusahaan pelatihan sebelum keberangkatan mungkin tidak diberikan pada TCN yang ditransfer ke cabang lain dan untuk HCN yang ditransfer ke operasi-operasi negara induk. Jika pelatihan seperti ini disediakan, biasanya tidak ditujukan bagi PCN.

Kelalaian ini dapat menciptakan persepsi perlakuan yang tidak adil dalam situasi-situasi di mana PCN dan TCN bekerja di lokasi asing yang sama dan mempengaruhi penyesuaian terhadap penugasan internasional.

Seperti disebutkan dalam bab 1, pendekatan yang diambil oleh perusahaan telekomunikasi Finlandia, Nokia menggunakan istilah “ekspatriat” untuk mereka yang dikirim ke luar unit (apakah induk atau cabang) dan “inpatriat” untuk mereka yang dikirim ke dalam unit (apakah PCN, TCN, atau HCN) sebagai satu cara bagi sebuah perusahaan multinasional untuk menunjukkan bahwa semua yang bekerja secara internasional membutuhkan manajemen dan dukungan. Untuk merancang dan melaksanakan pelatihan sebelum keberangkatan bagi TCN dan HCN, manajemen lokal khususnya di departemen SDM perlu menyadari tuntutan-tuntutan dalam suatu penugasan internasional—seperti yang telah kita diskusikan dalam terminologi staf SDM korporat/kantor pusat. Mungkin

juga diperlukan pengakuan dan dorongan hal ini dari kantor pusat serta pemantauan untuk menjamin bahwa sumber-sumber daya cabang yang memadai dialokasikan untuk pelatihan seperti ini.

## **5.6. PENGADAAN PELATIHAN UNTUK PENUGASAN- PENUGASAN EKSPATRIAT NON TRADISIONAL**

---

Dalam teori, semua karyawan hendaknya dipersiapkan dengan tingkat pelatihan sebelum keberangkatan yang disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan penugasan internasional. Penyesuaian budaya inheren (menjadi satu) dalam transfer karyawan internasional.

Pelatihan sebelum keberangkatan seharusnya disediakan untuk para karyawan pada penugasan-penugasan jangka pendek atau penugasan-penugasan non standar seperti komuting dan perjalanan bisnis internasional—non ekspatriat yang telah dibahas dalam bab 3. Ada suatu kekurangan informasi berkaitan dengan pelatihan sebelum keberangkatan untuk penugasan-penugasan non standar.

Dengan diberikannya pelatihan sebelum keberangkatan dalam tingkat yang umumnya rendah kepada para ekspatriat tradisional, maka tidaklah mengherankan jika mereka yang diberikan penugasan jangka pendek dan penugasan non standar menerimasedikit atau tanpa persiapan sebelum keberangkatan. Kelalaian dapat disebabkan oleh kurangnya waktu, yang menjadi suatu alasan standar untuk tidak disediakanya pelatihan sebelum keberangkatan.

Non ekspatriat seperti kita bahas dalam bab 3 cenderung merupakan suatu kelompok yang dilupakan, meskipun untuk banyak perusahaan mereka dapat memiliki sekelompok karyawan dalam jumlah besar yang terlibat dalam bisnis internasional. Parapelaku perjalanan bisnis internasional (*international business travelers*) adalah mereka yang terbang dari dan ke operasi-operasi asing untuk melaksanakan banyak sekali tugas-tugas meliputi pelatihan, misalnya menjelaskan pengembangan produk atau jasa atau proses baru kepada para karyawan HCN yang akan melibatkan demonstrasi-demonstrasi, presentasi-presentasi seminar, dan metode-metode lainnya untuk penyebaran informasi.

Interaksi perusahaan internal seperti ini biasanya melibatkan penggunaan bahasa korporat.

Para pelaku perjalanan bisnis internasional dapat memberikan informasi produk baru kepada agen-agen atau distributor-distributor asing. Aktivitas-aktivitas ini biasanya melibatkan interaksi lintas budaya. Kompetensi dalam bahasa lokal atau setidaknya suatu kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui para juru bahasa sangat diperlukan. Hal yang sama berlaku untuk melakukan negosiasi-negosiasi dengan para pejabat pemerintahnegara tuan rumah, para pelanggan prospektif, para pemasok, dan para subkontraktor.

## **5.7. EFEKTIVITAS PELATIHAN SEBELUM KEBERANGKATAN**

---

Tujuan pelatihan sebelum keberangkatan adalah membantu ekspatriat untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan kehidupan dan pekerjaan di suatu lokasi asing. Pertanyaan-pertanyaan bagaimana efektifnya pelatihan tersebut dan komponen-komponen apa yang dianggap pokok menjadi pemikiran bagi yang menyediakan pelatihan sebelum keberangkatan.

Para ekspatriat dengan pelatihan lintas budaya menunjukkan pemahaman budaya lebih awal dan tampaknya memiliki kepuasan kerja yang lebih besar daripada mereka dengan pelatihan yang lebih sedikit. Repatriasi berpendapat bahwa ada suatu kebutuhan untuk pelatihan budaya dan bahasa yang akurat dan terbaru untuk para ekspatriat serta pasangan dan banyak yang menganggap bahwa kunjungan-kunjungan pendahuluan sebaiknya digunakan.

Para penulis menambahkan bahwa metode-metode pelatihan tradisional dapat mengabaikan kompleksitas kehidupan bisnis internasional, di mana para manajer ekspatriat diharuskan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan kompleks dalam konteks kebudayaan ganda, kadang-kadang pada hari yang sama atau bahkan dalam jam yang sama. Program-program pelatihan yang dirancang sesuai dengan realitas sulit ditemukandan banyak program pelatihan lintas budaya yang belum terbukti kegunaannya.

## **5.8. MENGEMBANGKAN KARYAWAN MELALUI PENUGASAN-PENUGASAN INTERNASIONAL**

---

Penugasan-penugasan internasional telah lama dikenal sebagai suatu mekanisme penting untuk mengembangkan keahlian internasional, seperti dibahas dalam bab 3. Hasil-hasil yang diharapkan adalah:

- ❖ Pengembangan manajemen. Para individu mendapatkan pengalaman internasional yang membantu dalam kemajuan karir; sedangkan perusahaan multinasional dapat memiliki sekelompok karyawan internasional yang berpengalaman untuk ditempatkan pada penugasan-penugasan internasional di masa mendatang.
- ❖ Pengembangan organisasi. Penugasan-penugasan internasional juga menyediakan bagi perusahaan multinasional suatu cara mengakumulasi persediaan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, dan kemampuan-kemampuan yang dapat dijadikan dasar pertumbuhannya di masa mendatang. Suatu cara berpikir global adalah sisi manfaat yang penting, karena karyawan kunci mengambil suatu pandangan yang lebih luas. Selanjutnya, seperti dibahas sebelumnya, para ekspatriat adalah agen pengendalian langsung dan sosialisasi serta membantu dalam transfer pengetahuandan kompetensi. Sekarang sebaiknya kita mempertimbangkan hasil-hasil ini, pertama dari perspektif individu dan berikutnya dari pandangan perusahaan multinasional.

### 5.8.1. Pengembangan Individu

Suatu penugasan internasional dapat dibandingkan dengan rotasi jabatan, suatu alat pengembangan manajemen yang berusaha untuk memberikan kepada karyawan-karyawan tertentu peluang-peluang untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan mereka melalui pemberian sejumlah pekerjaan dan tantangan. Oleh karena itu tidaklah mengherankan didapatkan suatu asumsi implisit bahwa penugasan internasional memiliki potensi pengembangan manajemen. Bersamaan dengan perolehan finansial yang diharapkan, kemajuan karir yang dipersepsikan sering menjadi motif utama untuk menerima penugasan-penugasan internasional.

Ada dua penjelasan yang mungkin untuk kurangnya minat terhadap tujuan karir dari penugasan-penugasan internasional:

- ❖ Perusahaan-perusahaan dan akademi-akademi sebelumnya telah diisi dengan proses ekspatriasi dari perspektif organisasi. Adalah penting untuk memahami peran-peran yang dimainkan oleh berbagai aktivitas MSDM Internasional sehinggamanajemen dan dukungan yang layak bagi para ekspatriat dapat diberikan untuk mengurangi kinerja buruk dan memperbaiki efektivitas biaya.
- ❖ Survei-survei secara konsisten melaporkan bahwa para ekspatriat mempertimbangkan kemajuan karir sebagai suatu motif utama menerima penugasan-penugasan internasional. Suatu respon yang konsisten adalah pencapaian karir sebagai suatu alasan untuk menerima penugasan di luar negeri telah menutupi isu apakah harapan-harapan karir ini terpenuhi. Dengan kata lain kita mengetahui mengapa orang-orang menerima penugasan-penugasan internasional, tetapi kita tidak memiliki suatu gambaran yang jelas kapan dan bagaimana harapan-harapan tersebut dipenuhi dan konsekuensinya baik terhadap individu maupun perusahaan multinasional, jika tujuan karir yang diharapkan tidak terpenuhi. Pembahasan hubungan kepegawaian dalam bab 4 menyatakan kemungkinan pelanggaran kontrak psikologis dan melemahnya komitmen sebagai hasil yang mungkin dari tidak dicapainya harapan-harapan karir.

Adalah mungkin untuk menelusuri penugasan tipikal dan mengidentifikasi titik-titik keputusan kritis yang memiliki hasil-hasil yang berkaitan dengan karir untuk seorang individu tertentu. Gambar 5-6 berusaha untuk mengilustrasikan suatu urutan yang umum bagi para ekspatriat (yaitu PCN, TCN juga HCN yang menerima penugasan-penugasan untuk operasi-operasi induk).

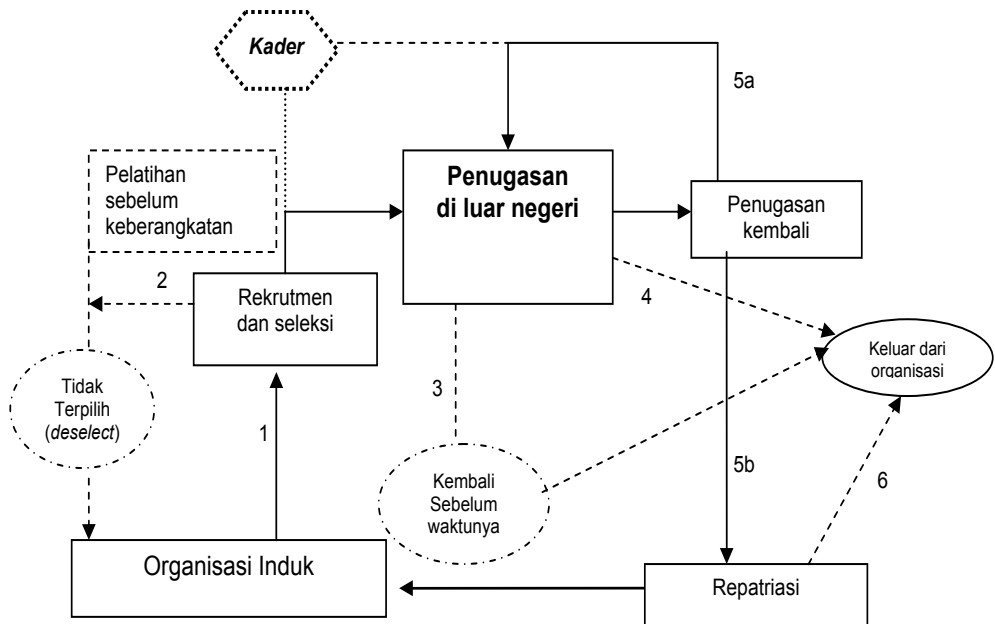
Gambar 5-6 mengikuti urutan-urutan ekspatriasi dari rekrutmen dan seleksi sampai penyelesaian tugas khusus. Penomoran-penomoran ditempatkan pada urutan yang diidentifikasi sebagai titik-titik keputusan kritis. Misalnya, keputusan titik 1 terjadi selama rekrutmen dan seleksi untuk suatu penugasan khusus, di mana ekspatriat entah melamar atukah diseleksi secara informal untuk suatu penugasan internasional. Informasi berikutnya mengenai lokasi tuan rumah selama proses rekrutmen dan seleksi (meliputi

pelatihan sebelum keberangkatan jika ada), atau pertimbangan-pertimbangan keluarga dapat mendorong calon potensial untuk mengundurkan diri pada titik ini. Keputusan titik 2 adalah “*deselect* (tidak menyeleksi)”. Ada beberapa pertimbangan karir seperti apakah pengunduran diri secara sukarela pada titik ini akan memiliki suatu konsekuensi negatif terhadap masa depan seseorang. Suatu persepsi demikian dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk menerima daripada menolak penugasan.

Seperti dibahas sebelumnya dalam terminologi penyesuaian dan kinerja, ekspatriat dapat memutuskan untuk meninggalkan penugasan internasional (seperti ditunjukkan dalam keputusan titik 3—kembali sebelum waktunya/*premature return*). Kemudian individu ditugaskan kembali dalam operasi induk. Kembali sebelum waktunya mungkin dapat atau tidak dapat memiliki konsekuensi-konsekuensi pencapaian karir. Kemungkinan lain, seperti ditunjukkan oleh keputusan titik 4, ekspatriat dapat memutuskan untuk meninggalkan organisasi—didorong oleh suatu pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan atau mungkin sebagai suatu hasil tawaran pekerjaan lainnya yang dirasakan lebih baik untuk karir seseorang.

Keputusan titik 5—penugasan kembali (*reassignment*)—dapat berupa kembalinya ke organisasi induk atau orang dapat menerima penugasan internasional lainnya. Penugasan kembali (*reassignment* atau repatriasi)—kembali pada operasi induk merupakan suatu akhir dari suatu penugasan internasional yang umum. Ada suatu pendapat bahwa *turnover* di antara repatriasi dapat merupakan suatu konsekuensi kurangnya pencapaian karir yang dirasakan atas dasar pengalaman internasional. Keputusan titik 6 dapat relevan pada urutan ini, seperti ditunjukkan oleh anak panah bertitik yang menghubungkan “repatriasi” dengan “keluar dari organisasi”.

Titik-titik keputusan ini didasarkan atas isu-isu yang telah kita bahas dalam bab-bab pendahuluan dan juga atas pendapat-pendapat dalam literatur yang berkaitan dengan potensi pengembangan manajemen dari penugasan-penugasan internasional. Bagaimana para individu bereaksi pada setiap titik dapat berbeda sesuai dengan nilai penugasan yang dirasakan. Hal ini dapat tergantung pada apakah manfaat-manfaat yang dirasakan lebih banyak daripada biaya-biaya, dalam arti gangguan keluarga (meliputi karir pasangan) dan faktor-faktor yang telah kita identifikasi penting bagi kinerja sewaktu melaksanakan suatu penugasan internasional. Tentu saja manfaat-manfaat aktual juga akan tergantung pada kesediaan perusahaan multinasional dan kemampuan untuk memanfaatkan pengalaman-pengalaman yang didapatkan ekspatriat selama penugasan internasional.



**Gambar 5-6** Titik-titik Keputusan Karir Ekspatriat

Sumber: D. Welch, *Expatriation and Career Development in the Changing Global Workspace*, makalah dipresentasikan pada Konferensi Tahunan EIBA ke-23, Stuttgart, 14 – 16 Desember 1997 (diterjemahkan penulis)

## 5.8.2. Mengembangkan Tim Internasional

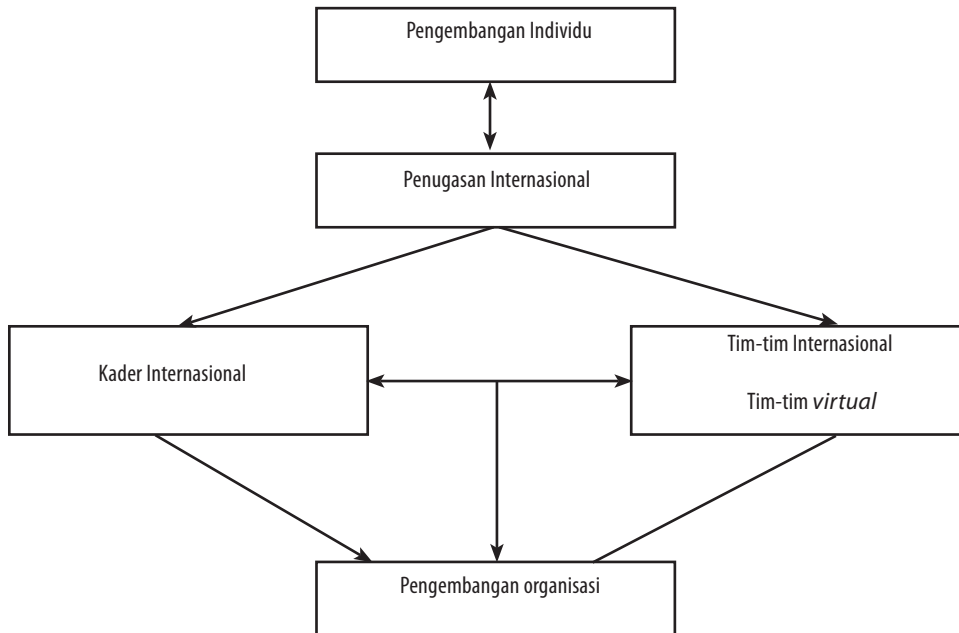
Para ekspatriat dapat memperoleh pengembangan manajemen individu dari penugasan internasional, seperti telah kita bahas sebelumnya. Penugasan internasional sering merupakan dasar pelatihan untuk kader internasional dalam Gambar 5-6. Tim internasional dapat dibentuk dari mereka yang telah memiliki pengalaman internasional, meskipun penugasan internasional itu sendiri merupakan penugasan kepada sebuah tim internasional atau untuk membentuk sebuah tim internasional.

Sering disebutkan bahwa perusahaan-perusahaan multinasional, khususnya dalam organisasi-organisasi yang memiliki jaringan akan menarik manfaat dari penggunaan tim internasional sebagai:

- ❖ suatu mekanisme membentuk inovasi, pembelajaran organisasi, dan transfer pengetahuan
- ❖ suatu cara meniadakan batasan-batasan fungsional dan nasional, meningkatkan komunikasi horisontal dan aliran-aliran informasi
- ❖ suatu cara mendorong beragam input menjadi keputusan-keputusan, penyelesaian masalah dan penilaian-penilaian stratejik

- ❖ suatu cara mengembangkan suatu perspektif global
- ❖ suatu cara mengembangkan nilai-nilai bersama, jadi membantu dalam penggunaan kontrol informal dan normatif melalui sosialisasi.

Penelitian dan pengembangan serta proyek-proyek internasional adalah situasi- situasi umum di mana kerja tim dimanfaatkan dan membentuk dasar sebagian besar literatur mengenai tim internasional, suatu subset adalah tim *virtual*, di mana anggota- anggotanya tersebar secara geografis (lihat Gambar 5-7).



**Gambar 5.7** Mengembangkan Tim Internasional Melalui Penugasan-Penugasan Internasional

Untuk suatu tingkat tertentu, penugasan-penugasan internasional mencapai pembentukan tim dengan menampilkan para karyawan berbagai bagian dari organisasi global. Oleh karena itu para ekspatriat mengembangkan jaringan lokal yang sering bertahan setelah penyelesaian penugasan itu. Jaringan informal yang utama selanjutnya dapat digerakkan untuk situasi-situasi kerja seperti memberikan keanggotaan tim-tim proyek. Simak contoh hipotetikal berikut ini. Arnold, seorang insinyur dari cabang Jerman menghabiskan dua tahun membantu pembangunan pabrik di Cina. Selama waktu itu Arnold bekerja dengan Arnie, manajer proyek dari perusahaan induk Amerika Serikat. Satu tahun setelah proyek di Cina selesai, Arnie ditempatkan untuk membangun sebuah pabrik yang sama di India. Arnie segera meminta Arnold untuk ditugaskan sebagai bagian dari tim proyek, selain dua orang insinyur Cina yang telah mengesankan Arnie selama waktu tugasnya

di Cina. Jadi jaringan informal Arnie mempengaruhi komposisi tim proyeknya. Selain itu, Arnie telah mengidentifikasi karyawan internasional potensial—Arnold dari cabang Jerman dan dua orang HCN yang telah bekerja dengannya di Cina.

Tidak setiap orang akan menginginkan untuk menjadi bagian dari suatu kader internasional. Tetapi untuk menciptakan sekelompok karyawan internasional global yang efektif, banyak perusahaan multinasional untuk beberapa tingkatan manajer, tidak memperlakukan kewarganegaraan karyawan. Kader kecil yang hanya terdiri dari PCN dapat menggagalkan maksud memiliki suatu tim karyawan-karyawan berpengalaman yang mampu beroperasi dalam lingkungan yang beragam dengan bermacam-macam tipe pekerjaan dan tugas.

Perusahaan multinasional seharusnya dapat menyediakan sumber-sumber daya dan dukungan untuk mereka yang bekerja dalam tim internasional seperti proyek-proyek penelitian dan pengembangan. Para manajer yang mensupervisi tim internasional misalnya perlu memahami proses-proses seperti dinamika kelompok, khususnya bagaimana budaya-budaya negara mempengaruhi cara kerja kelompok. Mereka yang sebelumnya memiliki pengalaman penugasan internasional dan tim akan lebih baik ditempatkan daripada mereka yang tidak memiliki pengalaman serupa. Mungkin itulah sebabnya mengapa perusahaan multinasional meletakkan penekanan yang lebih besar terhadap kebutuhan pengalaman internasional dan bersedia untuk menggunakan para ekspatriat meskipun biaya dan kesulitan-kesulitan sering dikaitkan dengan penugasan-penugasan internasional.

## **5.9. PENGEMBANGAN MANAJEMEN INTERNASIONAL**

---

Mungkin tugas paling berat dalam bidang SDM yang dihadapi oleh banyak perusahaan global saat ini adalah pengembangan kader-kader manajer dan eksekutif yang memiliki suatu pemahaman mendalam mengenai lingkungan pasar global dan memiliki kapabilitas untuk mentransfer pengetahuan dalam tindakan yang pasti. Banyak perusahaan global telah melaksanakan pengembangan karyawan lokal dengan sebaik mungkin dan karenanya dapat menemukan para manajer yang kompeten dan berkualitas baik untuk menangani operasi-operasi lokal. Tetapi pada saat yang sama, mereka kekurangan para eksekutif dengan keterampilan internasional yang lebih luas dan dapat menyesuaikan diri dengan strategi global perusahaan.

Perusahaan-perusahaan dari negara-negara berbeda tampaknya telah menyusun pendekatan-pendekatan yang berbeda untuk pengembangan manajemen. Hal ini meliputi praktik-praktik seperti:

1. identifikasi awal para individu dengan potensi eksekutif, entah melalui prosedur-prosedur penilaian karir awal dan pemantauan yang dekat dengan kinerja atau

merekrut hanya dari universitas-universitas kelas atas atau penggunaan magang dalam perusahaan untuk meningkatkan tingkat tanggung jawab manajemen;

2. Penggunaan pemantauan yang dekat dengan para individu yang diidentifikasi melalui prosedur tertentu untuk menjadi kandidat eksekutif. Maksud utama pemantauan adalah mengelola karir dan penugasan bagi para karyawan yang berpotensi tinggi. Perpindahan atau mobilitas para karyawan ini dikontrol untuk menjamin bahwa mereka mengalami penugasan-penugasan dengan keragaman dan tantangan yang memadai (meliputi berbagai fungsional, produk, dan negara) dan lama penugasan yang memadai (untuk menjamin para karyawan belajar bagaimanamencapai hasil-hasil melalui rekan-rekan kerja lain yang mungkin lebih ahli secara teknis dalam penugasan khusus dan rekan-rekan yang berasal dari negara-negara dan budaya-budaya lainnya).

Sejumlah pengamat juga telah menyatakan bahwa banyak perusahaan multinasional yang besar menyadari bahwa mobilitas di antara gugus kerja internasional mereka menciptakan jaringan informal yang memungkinkan informasi dan pemecahan masalah dibagikan atau disebar dalam suatu cara yang lebih efektif daripada yang diberikan oleh struktur formal dan hirarkis. Perusahaan Unilever telah lama memiliki komitmen untuk mengembangkan sumber daya manusianya sebagai suatu cara mempertahankan keunggulan kompetitif yang awet. Pada awal tahun 1930an, perusahaan merekrut dan mengembangkan para karyawan lokal untuk menggantikan para manajer perusahaan induk yang telah menjalankan atau mengoperasikan cabang-cabang di luar negeri. Meskipun Unilever puas dengan bakat yang mulai berkembang di seluruh organisasinya, mereka segera menyadari bahwa mengurangi transfer para manajer perusahaan induk ke luar negeri menipiskan perekat sangat kuat yang menyatukan kelompok-kelompok organisasi yang berbeda dan menghubungkan operasi-operasinya yang tersebar.

Untuk mengatasi masalah ini, Unilever mulai meningkatkan lagi penugasan-penugasan lintas budaya bagi para manajer yang berprestasi tinggi. Perusahaan Unilever juga mengembangkan suatu pusat pelatihan dan pengembangan manajemen di dekat London. Tujuan utama tindakan-tindakan ini adalah untuk memfasilitasi perkembangan kontak dan hubungan antara para manajer di seluruh dunia.

Ketika lebih banyak perusahaan menjadi global dalam aktivitas-aktivitas bisnis mereka, suatu strategi utama yang berkaitan adalah menciptakan suatu kelompok manajerial yang memiliki suatu perspektif global. Suatu program pengembangan manajemen internasional sendiri tidak mungkin mencapai tujuan ini. Perspektif global ini meliputi kepekaan terhadap beragam budaya dan perbedaan-perbedaan, pengalamankerja pada lebih dari satu negara dan kesediaan untuk mencari para konsumen, sumber-sumber keuangan dan perlengkapan, teknologi, inovasi, dan para karyawan di seluruh dunia. Usaha-usaha yang dibuat oleh perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan global yang berbeda untuk

mengembangkan perspektif global ini berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

## **5.10. MELATIH GUGUS KERJA DAN MANAJEMEN LOKAL**

---

Ketika perusahaan-perusahaan multinasional menetapkan peningkatan jumlah cabang-cabang di luar negeri dan usaha-usaha patungan serta mempekerjakan lebih banyak HCN dan TCN, pelatihan untuk gugus kerja lokal semakin meningkat kepentingannya. Pelatihan tampaknya selalu menjadi suatu program kontroversial di antara para eksekutif puncak. Meskipun retorika mereka biasanya menyatakan pentingnya memelihara suatu gugus kerja yang benar-benar terlatih, hanya beberapa perusahaan menyediakan sumber-sumber daya untuk memberikan prioritas pada pelatihan. Hal ini berlaku baik pada tingkat internasional maupun pada tingkat domestik murni.

Kesulitan bagi perusahaan-perusahaan multinasional tentunya adalah tidak ada jawaban-jawaban absolut untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut. Sebagian besar perusahaan yang mengembangkan praktik-praktik pelatihan internasional yang cocok dengan kebutuhan-kebutuhan, sumber-sumber daya, dan asumsi-asumsi khusus, tampaknya merekalah yang berfungsi atau bekerja paling baik.

Salah satu alasan kompleksnya pemberian pelatihan terhadap beragam cabang di seluruh dunia adalah karena infrastruktur pendidikan dasar yang sangat berbeda dari satu negara dengan negara lainnya. Tingkat dasar melek huruf berbeda sangat dramatis; sifat sistem dan tipe pendidikan yang diberikan berbeda secara signifikan; tingkat dan sifat serta ketersediaan pendidikan yang lebih tinggi berbeda; dan juga gaya-gaya pengajaran dan pembelajaran berbeda dari budaya satu dengan budaya lainnya. Selain itu kebiasaan dengan teknik-teknik mengajar dan media, demikian juga hubungan-hubungan antara para siswa dan instruktur sangat berbeda, sehingga sering kali tidaklah mungkin mentransfer isi atau metode pengajaran secara langsung dari satu tempat ke tempat lainnya.

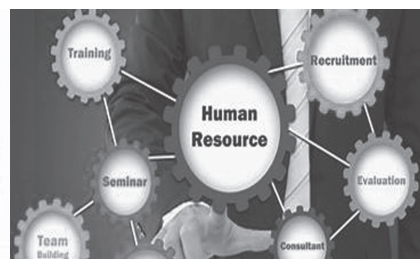
## **5.11. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI**

---

1. Jelaskan beberapa tantangan yang dihadapi dalam pelatihan para manajer ekspatriat dan berikan contoh!
2. Anda adalah seorang Direktur SDM untuk suatu perusahaan kecil yang telah mulai menggunakan penugasan-penugasan internasional. Anda sedang mempertimbangkan untuk menggunakan sebuah perusahaan konsultan luar untuk memberikan pelatihan sebelum keberangkatan bagi para karyawan, karena Anda tidak memiliki sumber-sumber daya untuk menyediakan pelatihan dalam perusahaan. Komponen-komponen apa yang akan perlu Anda masukkan ke dalam pelatihan tersebut? Bagaimana Anda

akan mengukur efektivitas program pelatihan sebelum keberangkatan yang diberikan oleh konsultan luar tersebut?

3. Bagaimanakah suatu penugasan internasional membantu dalam mengembangkan kader karyawan internasional? Mengapa perlu untuk memiliki kader seperti ini?
4. Mengapa beberapa perusahaan multinasional tampaknya ragu-ragu untuk menyediakan pelatihan sebelum keberangkatan?



## BAB 6

# KOMPENSASI

### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Dalam bab pendahuluan, kita menggambarkan para manajer SDM Internasional dihadapkan dengan isu-isu kompleks. Para manajer harus (1) mengelola lebih banyak aktivitas dari suatu perspektif yang lebih luas, (2) lebih terlibat dalam kehidupan para karyawan mereka yang jauh dari tempat asalnya, (3) menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan PCN, HCN, dan TCN, (4) mengendalikan resiko-resiko keuangan dan politik yang terjadi, (5) semakin menyadari dan tanggap terhadap pengaruh-pengaruh negara tuan rumah dan regional. Semua isu-isu ini akan dijelaskan dalam pembahasan isu kompensasi.:

- ❖ Melihat kompleksitas yang timbul ketika perusahaan bergerak dari mengelola kompensasi pada tingkat domestik ke kompensasi dalam konteks internasional.
- ❖ Merinci komponen-komponen kunci dari suatu program kompensasi internasional.
- ❖ Menjelaskan dua pendekatan utama dalam kompensasi internasional serta keuntungan dan kelemahan setiap pendekatan.
- ❖ Melihat bidang masalah khusus perpajakan, data biaya hidup internasional yang valid, dan masalah mengelola kompensasi TCN.
- ❖ Melihat perkembangan-perkembangan terakhir dan isu-isu kompensasi global.

## 6.1. PENDAHULUAN

Merancang dan memelihara suatu sistem kompensasi perusahaan selalu merupakan suatu tanggung jawab kritis untuk para manajer SDM. Ketika bisnis menjalankan aktivitas internasional, tanggung jawab ini menjadi jauh lebih kompleks dan sulit. Penentuan pembayaran (gaji) dan tunjangan-tunjangan individu dan organisasi atas suatu dasar internasional menjadi benar-benar rumit, karena adanya pertimbangan-pertimbangan seperti mengembangkan pembayaran dan tunjangan-tunjangan untuk para ekspatriat yang bekerja pada banyak negara berbeda, harus menangani gugus kerjabrangkaan pada lebih dari

satu negara, harus mengelola para karyawan dari berbagai negara (HCN dan TCN), harus memahami pendekatan-pendekatan negara yang berbeda dan tingkatan pembayaran serta tunjangan-tunjangan yang berbeda, harus mengatasi masalah-masalah dengan berbagai kurs tukar, mata uang, tingkat inflasi, sistem dan tarif pajak, dan perbedaan standar serta biaya hidup.

Bagaimana sebuah perusahaan multinasional mengatasi isu-isu ini setidaknya cenderung merupakan sebagian fungsi tingkatan pengembangan internasional. Dalam tahap awal pengembangan, keterlibatan internasional utama perusahaan ditandai dengan suatu keterbatasan jumlah para ekspatriat yang dikirim ke luar negeri untuk memasarkan produk-produknya, mentransfer teknologinya, dan mengelola operasi-operasi yang relatif kecil. Pada tahap pengembangan ini, masalah-masalah kompensasi secara luas dibatasi pada penyediaan remunerasi (penghargaan) dan insentif-insentif untuk para ekspatriat. Tetapi ketika keterlibatan internasional perusahaan berkembang lebih lanjut, perhatian-perhatian tentang program-program kompensasi untuk para karyawan dari berbagai negara yang pindah untuk operasi perusahaan di seluruh dunia, juga keadilan di antara gugus kerja dalam berbagai lokasi global yang berbeda menghadirkan banyak masalah baru.

Para manajer kompensasi global (yaitu setiap orang yang terlibat pada setiap tingkat keputusan yang berkaitan dengan penggajian) bergelut dalam dua bidang fokus. Mereka harus mengelola hal-hal rinci dalam lingkungan lokal yang bergejolak dan sangat kompleks, sekaligus secara bersamaan membangun dan mempertahankan pola yang seragam dan strategik dari kebijaksanaan-kebijaksanaan, praktik-praktik, dan nilai-nilai kompensasi.

Perusahaan-perusahaan multinasional yang ingin berhasil mengelola kompensasi dan tunjangan-tunjangan memerlukan pengetahuan tentang hukum kepegawaian dan perpajakan, kebiasaan-kebiasaan, lingkungan, dan praktik-praktik kepegawaian beberapa negara asing, pengetahuan dalam hal fluktuasi mata uang dan dampak inflasi terhadap kompensasi serta suatu pemahaman mengapa dan kapan tunjangan-tunjangan khusus harus disediakan dan tunjangan-tunjangan mana yang perlu untuk negara-negara tertentu. Semua itu dalam konteks bergesernya kondisi-kondisi politik, ekonomi, dan sosial. Tingkat pengetahuan lokal diperlukan dalam banyak hal yang membutuhkan nasihat-nasihat khusus dan banyak perusahaan multinasional mempertahankan jasa perusahaan-perusahaan konsultan yang dapat menawarkan serangkaian pelayanan yang luas atau menyediakan jasa-jasa dengan spesialisasi tinggi yang relevan dengan MSDM dalam suatu konteks perusahaan multinasional.

Secara singkat tujuan-tujuan utama program kompensasi internasional bagi perusahaan multinasional meliputi:

1. Menarik dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas untuk penugasan-penugasan internasional (dari perspektif perusahaan induk, tetapi meliputi PCN, HCN, dan TCN);

2. Memfasilitasi transfer antara cabang-cabang asing, antara cabang-cabang asing dan perusahaan induk (biasanya kantor pusat), dan antara perusahaan induk dan lokasi-lokasi asing;
3. Menetapkan dan memelihara suatu hubungan yang konsisten dan layak antara kompensasi para karyawan dari semua cabang, baik di negara asal maupun di luar negeri; serta
4. Memelihara kompensasi yang layak dalam kaitannya dengan praktik-praktik para pesaing, sekalipun belum meminimasi biaya-biaya pada tingkatan yang memungkinkan.

Satu dari pertimbangan terpenting untuk perusahaan-perusahaan multinasional dalam merancang program-program kompensasi adalah masalah dapat dibandingkan /*comparability* (meskipun biaya adalah mungkin pertimbangan utama dan tambahan yang sangat dekat). Masalah *comparability* sedikitnya memiliki dua komponen signifikan: (1) memelihara gaji dan tunjangan-tunjangan yang dapat dibandingkan (untuk para karyawan yang sama di perusahaan-perusahaan lain dan untuk rekan kerja dalam perusahaan yang sama) untuk para karyawan yang ditransfer dari satu negara ke negaralainnya (entah dari perusahaan induk ke cabang-cabang asing atau dari satu cabang ke cabang lainnya atau ke kantor pusat) dan (2) mempertahankan gaji dan tunjangan-tunjangan yang kompetitif dan layak di antara berbagai operasi asing organisasi.

Sampai akhir-akhir ini, sebagian besar perusahaan merasa adalah perlu bagi para ekspatriat untuk menerima suatu paket gaji dan tunjangan yang setidaknya dapat dibandingkan dengan apa yang mereka terima di negara asal mereka (karena tingginya biaya ekspatriat dan berubahnya sikap-sikap tentang penggunaan dan maksud para ekspatriat, pandangan tentang kompensasi ekspatriat dipertanyakan). Tetapi perbandingan-perbandingan antara para karyawan lokal dan para ekspatriat (dan antara para karyawan lokal di lokasi-lokasi perusahaan multinasional yang berbeda) tidak terelakkan harus dibuat. Dalam suatu ekonomi global yang kompetitif (atau bahkan ekonomi regional yang kompetitif seperti pasar Eropa), merekrut dan mempertahankan para karyawan terbaik akan membutuhkan pengembangan suatu strategi dan kebijaksanaan kompensasi yang akan meminimalkan masalah-masalah yang berkaitan dengan perbandingan-perbandingan seperti itu.

Untuk perusahaan-perusahaan yang baru mengembangkan operasi internasional mereka, jawaban-jawaban untuk ketiga pertanyaan ini dapat membantu penetapan kebijaksanaan-kebijaksanaan kompensasi menyeluruh:

1. Siapa (perusahaan-perusahaan lain yang mana) menyediakan persaingan pada mereka untuk mendapatkan orang-orang (perusahaan-perusahaan lokal atau perusahaan-perusahaan internasional)?
2. Seberapa banyak kompensasi dan tunjangan-tunjangan memenuhi tujuan-tujuan dan praktik kantor pusat versus praktik di lokasi luar negeri?

3. Sampai tingkatan mana perusahaan ingin menetapkan sesuatu yang harus dijadikan teladan untuk keberadaannya di masa depan dalam arena internasional (apakah perusahaan itu menginginkan praktik atau kebijaksanaan untuk programnya pada semua situasi masa depan ataukah perusahaan ingin menyesuaikan paket-paket kompensasi untuk setiap ekspatriat/inpatriat dan cabang)?

## **6.2. TUJUAN-TUJUAN KOMPENSASI INTERNASIONAL**

---

Ketika mengembangkan kebijaksanaan-kebijaksanaan kompensasi internasional, suatu perusahaan berusaha untuk memuaskan beberapa tujuan. Pertama, kebijaksanaan seharusnya konsisten dengan keseluruhan strategi, struktur, dan kebutuhan-kebutuhan bisnis perusahaan multinasional. Kedua, kebijaksanaan harus dapat menarik dan mempertahankan karyawan pada lokasi di mana perusahaan multinasional memiliki kebutuhan-kebutuhan dan peluang-peluang yang terbesar. Oleh karena itu kebijaksanaan haruslah kompetitif dan mengenal faktor-faktor seperti insentif untuk pelayanan asing, penyeragaman pajak, dan penggantian untuk biaya-biaya yang layak. Ketiga, kebijaksanaan seharusnya memfasilitasi transfer para karyawan internasional dalam cara termurah bagi perusahaan. Keempat, kebijaksanaan harus mempertimbangkan keadilan dan kemudahan administrasi.

Karyawan internasional juga akan memiliki sejumlah tujuan yang perlu dicapai dari kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Pertama, karyawan akan mengharapkan kebijaksanaan menawarkan proteksi keuangan dalam hal tunjangan-tunjangan, jaminan sosial, dan biaya-biaya hidup di lokasi asing. Kedua, karyawan akan mengharapkan suatu penugasan asing menawarkan peluang-peluang untuk kemajuan dalam hal keuangan melalui pendapatan dan/atau tabungan. Ketiga, karyawan akan mengharapkan isu-isu seperti perumahan, pendidikan anak-anak, dan rekreasi dimasukkan dalam kebijaksanaan tersebut (karyawan juga akan memiliki harapan-harapan dalam kemajuankarir dan repatriasi).

Apabila kita bandingkan tujuan-tujuan perusahaan multinasional dan karyawan, tentunya kita melihat potensi banyaknya masalah yang mungkin terjadi dan kompleksitas, karena beberapa dari tujuan-tujuan tersebut tidak dapat dimaksimalkan untuk kedua belah pihak. "Cerita-cerita perang" tentang masalah-masalah dalam kompensasi internasional yang kita lihat dalam majalah-majalah praktisi SDM adalah kesaksian atau bukti kompleksitas masalah-masalah ini. Apakah perbedaan tujuan-tujuan perusahaan dan karyawan secara mendasar berbeda dari apa yang ada dalam suatu lingkungan domestik?

### **6.3. KOMPONEN-KOMPONEN KUNCI DARI SUATU PROGRAM KOMPENSASI INTERNASIONAL**

---

Bidang kompensasi internasional kompleks terutama karena perusahaan-perusahaan multinasional harus melayani ketiga kategori karyawan yaitu PCN, TCN, dan HCN. Dalam bagian ini, kita akan membahas komponen-komponen kunci kompensasi internasional sebagai berikut:

#### **6.3.1. Gaji Pokok**

Istilah gaji pokok mendapat suatu arti yang berbeda ketika para karyawan bertugas di luar negeri. Dalam suatu konteks domestik, gaji pokok menunjukkan jumlah kompensasi tunai yang berfungsi sebagai patokan untuk unsur-unsur kompensasi lainnya (seperti bonus-bonus dan tunjangan-tunjangan). Untuk para ekspatriat, gaji pokok merupakan komponen utama suatu paket penghargaan, banyak di antaranya dikaitkan secara langsung pada gaji pokok (misalnya premi pelayanan/jasa asing, tunjangan biaya hidup, tunjangan perumahan) dan juga merupakan dasar untuk tunjangan-tunjangan dalam pekerjaan jasa dan kontribusi-kontribusi pensiun. Gaji pokok dapat dibayarkan dalam mata uang negara asal atau negara setempat. Gaji pokok adalah blok fondasi bagi kompensasi internasional, entah karyawannya seorang PCN atau TCN. Perbedaan-perbedaan besar dapat terjadi dalam paket karyawan tergantung pada apakah gaji pokok dikaitkan dengan negara asal PCN atau TCN atau apakah suatu tarif internasional yang dibayar.

#### **6.3.2. Imbalan Bekerja di Negara Asing (*Foreign Service Inducement/Hardship Premium*)**

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. Dalam keadaan seperti ini, harus dijelaskan definisi atau pengertian kesukaran, pemenuhan syarat untuk premi, jumlah dan waktu pembayaran. Adalah penting untuk dicatat bahwa pembayaran-pembayaran ini lebih umum dibayarkan kepada PCN daripada TCN. Imbalan seperti ini jika digunakan biasanya dibuat dalam bentuk suatu persentase dari gaji, biasanya 5 sampai 40 persen dari gaji pokok. Pembayaran-pembayaran seperti ini berbeda, tergantung pada penugasan, kesukaran aktual, konsekuensi-konsekuensi pajak, dan lamanya penugasan. Selain itu perbedaan-perbedaan dapat dipertimbangkan; misalnya jam kerja di suatu negara tuan rumah dapat lebih panjang daripada negara asal dan suatu perbedaan pembayaran dapat dibuat sebagai pengganti waktu lembur, yang tidak biasanya dibayarkan kepada PCN atau TCN.

### 6.3.3. Tunjangan-tunjangan (Allowances)

Isu-isu berkaitan dengan tunjangan-tunjangan dapat sangat menantang bagi suatu perusahaan dalam menetapkan suatu kebijaksanaan kompensasi menyeluruh, sebagian karena adanya berbagai macam bentuk tunjangan-tunjangan. Tunjangan biaya hidup (*cost of living allowance—COLA*) yang biasanya menerima perhatian paling 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 Conditions Abroad* (berbasis di Inggris). Perusahaan-perusahaan ini memiliki spesialisasi dalam memberikan informasi tunjangan biaya hidup atau suatu dasar global, biasanya data yang diberikan kepada para klien adalah data terkini. Tunjangan biaya hidup biasanya meliputi pembayaran-pembayaran untuk perumahan dan utilitas, pajak penghasilan pribadi atau hal-hal yang dapat dipilih atau ditentukan dengan bebas.

Pemberian suatu tunjangan perumahan secara tidak langsung menyatakan bahwa para karyawan seharusnya berhak untuk mempertahankan standar kehidupannya di negara asal (atau dalam beberapa kasus, menerima akomodasi yang ekuivalen dengan yang disediakan untuk para karyawan asing sejenis dan para rekan kerjanya). Tunjangan-tunjangan ini sering dibayarkan, entah berdasarkan suatu penilaian atau suatu dasar aktual. Alternatif-alternatif lainnya meliputi perumahan yang disediakan perusahaan, entah merupakan suatu perintah atau pilihan, suatu tunjangan perumahan dalam jumlah tetap atau penilaian atas suatu perbandingan penghasilan atau biaya perumahan aktual yang dibayarkan. Isu-isu perumahan sering ditujukan atas suatu dasar kasus per kasus, tetapi ketika perusahaan melakukan internasionalisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan formal menjadi lebih perlu dan efisien. Bantuan keuangan dan/atau perlindungan dalam kaitan dengan penjualan atau penyewaan tempat tinggal sebelumnya milik seorang ekspatriat ditawarkan oleh banyak perusahaan multinasional. Mereka dalam industri perbankan dan keuangan cenderung yang paling banyak sekali menawarkan bantuan dalam penjualan atau penyewaan seperti ini, membayar biaya-biaya penutupan, membayar imbalan manajemen leasing, perlindungan sewa dan hak milik. Dalam hal ini TCN juga lebih jarang menerima tunjangan demikian dibandingkan dengan PCN.

Ada juga suatu penyediaan tunjangan untuk perjalanan kembali ke negara asal (*home leave allowances*). Banyak perusahaan menutup biaya satu atau lebih perjalanan kembali ke negara asal setiap tahun. 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. Meskipun perusahaan-perusahaan secara tradisional telah membatasi penggunaan tunjangan untuk perjalanan ke negara

asal, beberapa perusahaan memberi pilihan kepada para ekspatriat untuk menggunakan tunjangan untuk melakukan perjalanan ke negara asing lainnya daripada ke negara asal. Perusahaan-perusahaan yang mengizinkan penggunaan tunjangan-tunjangan perjalanan ke negara asal yang digunakan untuk perjalanan ke luar negeri perlu menyadari bahwa para karyawan ekspatriat dengan pengalaman internasional terbatas yang boleh memilih perjalanan ke negara lain daripada kembali ke negara asal dapat menjadi lebih rindu kampung halaman (*homesick*) dibandingkan dengan mereka yang kembali ke negara asal untuk suatu pemeriksaan realitas (*reality check*) dengan rekan karyawan dan teman-teman.

Tunjangan pendidikan untuk anak-anak ekspatriat juga merupakan suatu bagian internal dari suatu kebijaksanaan kompensasi internasional. Tunjangan untuk pendidikan dapat menutup biaya-biaya seperti biaya kuliah, biaya kursus bahasa, biaya pendaftaran, pembelian buku-buku dan perlengkapan-perengkapan transportasi, serta pakaian seragam (di luar Amerika, adalah hal umum bagi para siswa sekolah lanjutan untuk menggunakan pakaian seragam). Tingkat pendidikan yang disediakan, ketersediaan sekolah-sekolah lokal dan transportasi para tanggungan yang bersekolah dilokasi-lokasi lain dapat mendatangkan masalah-masalah untuk perusahaan-perusahaan multinasional. PCN dan TCN biasanya menerima perlakuan sama dalam hal biaya-biaya pendidikan. Biaya pendidikan di sekolah lokal atau luar negeri untuk anak-anak yang menjadi tanggungan biasanya ditutup oleh perusahaan, meskipun mungkin ada batasan-batasan, tergantung pada ketersediaan sekolah-sekolah lokal yang baik dan biaya-biayanya. Keikutsertaan pada sebuah universitas mungkin juga disediakan bila dianggap perlu.

Tunjangan relokasi biasanya meliputi biaya-biaya kepindahan, pengiriman dan penyimpanan, biaya-biaya hidup sementara, hilangnya alat-alat rumah tangga atau pembelian-pembelian mobil (atau penjualan) dan uang muka atau biaya-biaya berkaitan dengan sewa. Tunjangan-tunjangan menyangkut penghasilan tambahan (mobil, keanggotaan-keanggotaan klub, pembantu rumah tangga, dan sebagainya) dapat juga dipertimbangkan (biasanya untuk posisi-posisi lebih senior, tetapi hal ini berbeda sesuai dengan lokasi). Tunjangan-tunjangan ini seringkali tergantung pada kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik penyamaan pajak, baik di negara asal maupun negaraturan rumah.

Seperti ditunjukkan dalam Bab 4, banyak perusahaan multinasional saat ini menawarkan bantuan pada pasangan ekspatriat untuk memberi bantuan atau mengimbangi kehilangan penghasilan pasangan ekspatriat sebagai suatu akibat relokasi ke luar negeri. Meskipun beberapa perusahaan dapat membayar sejumlah tunjangan untuk mengejar hilangnya penghasilan pasangan, perusahaan-perusahaan Amerika Serikat mulai memfokuskan pada penyediaan peluang-peluang pekerjaan di luar negeri bagi para pasangan ekspatriat, entah dengan menawarkan bantuan mencari pekerjaan atau memberi pekerjaan di kantor asing perusahaan.

Untuk singkatnya, perusahaan multinasional biasanya membayar tunjangan- tunjangan untuk mendorong para karyawan mengambil penugasan internasional dan menjaga para karyawan dengan mendapatkan tunjangan relatif sesuai dengan standar negara asal. Dalam hal perumahan, perusahaan-perusahaan biasanya membayar tunjangan perumahan untuk mengganti biaya-biaya perumahan yang lebih tinggi. Tunjangan ini disesuaikan secara periodik berdasarkan estimasi biaya perumahan, baik di negara lokal maupun negara asing.

#### **6.3.4. Program-program Kesejahteraan (*Benefits*)**

Kompleksitas dalam program-program kesejahteraan internasional sering membawa kesulitan-kesulitan yang lebih banyak daripada ketika perusahaan membahas kompensasi. Rencana-rencana pensiun sangat sulit dibahas negara per negara, karena praktik-praktik nasional sangat berbeda. 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:

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

Kebanyakan PCN Amerika Serikat biasanya tetap berada dalam rencana program kesejahteraan negara asal mereka. Di beberapa negara para ekspatriat tidak dapat memilih program-program jaminan sosial lokal. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan biasanya membayar biaya-biaya tambahan ini. PCN dan TCN Eropa menikmati program-program jaminan sosial yang dapat dipindahkan/dibawa-bawa (*portable*) dalam komunitas Uni Eropa.

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 untuk suatu lokasi yang lebih nyaman dekat negara tuan rumah. Selain istirahat dan cuti rehabilitasi, 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.

## 6.4. PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMPENSASI INTERNASIONAL

---

Menurut Welch, terdapat dua pilihan utama dalam bidang kompensasi internasional—pendekatan *going rate* (disebut juga pendekatan *market rate*) dan pendekatan *balance sheet* (kadang-kadang dikenal sebagai pendekatan *build-up*). Dalam bagian ini kita menggambarkan setiap pendekatan dan membahas keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan setiap pendekatan tersebut.

### 6.4.1 Pendekatan *Going Rate*

Karakteristik-karakteristik kunci pendekatan ini diringkas dalam tabel 6-1. Dalam pendekatan ini, gaji pokok untuk transfer internasional dikaitkan dengan struktur gaji di negara tuan rumah. Perusahaan multinasional biasanya mendapatkan informasi dari survei-survei kompensasi lokal dan harus memutuskan apakah karyawan lokal (HCN), para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama atau para ekspatriat dari semua kebangsaan akan menjadi titik referensi dalam menetapkan patokan. Misalnya, sebuah bank Jepang yang beroperasi di New York perlu memutuskan apakah titik referensinya adalah gaji-gaji lokal Amerika Serikat, para pesaing Jepang lainnya di New York atau semua bank asing yang beroperasi di New York. Dengan pendekatan *going rate*, jika lokasi berada di negara yang rendah gajinya, perusahaan multinasional biasanya menambah gaji pokok dengan tambahan program kesejahteraan dan pembayaran-pembayaran lainnya.

Ada keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan pendekatan *going rate*, seperti diringkas dalam Tabel 6-2. Keuntungan-keuntungannya adalah ada kesamaan dengan para karyawan lokal (sangat efektif untuk menarik PCN atau TCN ke suatu lokasi yang membayar gaji lebih tinggi daripada yang mereka terima di negara asal); pendekatan ini sederhana dan mudah dipahami oleh para ekspatriat; para ekspatriat dapat mengidentifikasi negara tuan rumah; dan sering terdapat keadilan di antara para ekspatriat dengan kebangsaan-kebangsaan yang berbeda.

Ada pula kelemahan-kelemahan pendekatan *going rate*. Pertama, akan ada perbedaan antara penugasan-penugasan untuk karyawan yang sama. Hal ini sangat jelas ketika kita membandingkan suatu penugasan dalam suatu ekonomi maju dengan ekonomi sedang berkembang, tetapi juga antara penugasan-penugasan di berbagai ekonomi maju di mana perbedaan-perbedaan dalam gaji manajerial dan dampak perpajakan lokal dapat secara signifikan mempengaruhi suatu tingkat kompensasi karyawan yang menggunakan pendekatan *going rate*. Tidaklah mengherankan, para karyawan individu sangat peka terhadap isu ini. Kedua, akan ada perbedaan antara para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama dalam lokasi-lokasi yang berbeda. Interpretasi yang tajam terhadap pendekatan *going rate* dapat mengarah pada persaingan untuk penugasan-penugasan ke lokasi-lokasi yang secara finansial menarik dan sedikit minat terhadap lokasi-lokasi yang dipertimbangkan tidak menarik secara finansial. Akhirnya, pendekatan *going rate* dapat merupakan masalah

setelah repatriasi di mana gaji karyawan kembali pada tingkat negara asal yang berada di bawah negara tuan rumah.

- Didasarkan pada tingkat pasar lokal
- Tergantung pada perbandingan-perbandingan survei antara:
  - Karyawan lokal (HCN)
  - Para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama
  - Para ekspatriat dengan semua kebangsaan
- Kompensasi didasarkan pada perbandingan survei yang dipilih
- Gaji pokok dan tunjangan dapat dilengkapi dengan tambahan pembayaran untuk negara-negara berpenghasilan rendah

**Tabel 6-1** Pendekatan *Going Rate*

Keuntungan-keuntungan	Kelemahan-kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kesamaan dengan para karyawan lokal</li> <li>● Sederhana</li> <li>● Identifikasi dengan negara tuan rumah</li> <li>● Keadilan di antara kewarganegaraan yang berbeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perbedaan antara penugasan-penugasan untuk karyawan yang sama</li> <li>● Perbedaan antara para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama dalam negara- negara berbeda</li> <li>● Masalah-masalah potensial kembalinya ekspatriat ke negara asal</li> </ul>

**Tabel 6-2** Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Pendekatan *Going Rate*

## 6.4.2. Pendekatan *Balance Sheet*

Karakteristik-karakteristik kunci pendekatan ini (yang merupakan pendekatan yang paling luas digunakan untuk kompensasi internasional) diringkas dalam tabel 6-3. Pendekatan ini mengkaitkan gaji pokok untuk PCN dan TCN dengan struktur gaji negara asal yang relevan. Misalnya, seorang eksekutif Amerika Serikat yang mengambil suatu posisi internasional akan memiliki paket kompensasinya dibangun atas tingkat gaji pokok Amerika Serikat daripada yang diterapkan di negara tuan rumah. Asumsi kunci pendekatan ini adalah karyawan yang mendapat penugasan di luar negeri tidak seharusnya menderita suatu kerugian materi akibat transfer dan hal ini dapat dicapai melalui pemanfaatan apa yang biasanya disebut pendekatan *balance sheet*.

Ada empat kategori utama pengeluaran yang didatangkan oleh para ekspatriat yang dimasukkan dalam pendekatan *balance sheet*:

1. Barang-barang dan jasa-jasa—pengeluaran-pengeluaran negara asal untuk hal-hal seperti makanan, kebutuhan pribadi, pakaian, perlengkapan rumah tangga, rekreasi, transportasi, dan pemeliharaan kesehatan.
2. Perumahan—biaya-biaya utama berkaitan dengan perumahan di negara tuan rumah.

3. Pajak pendapatan—pajak pendapatan negara induk dan negara tuan rumah.
4. Cadangan—kontribusi untuk tabungan, pembayaran tunjangan-tunjangan, kontribusi pensiun, investasi, pengeluaran-pengeluaran untuk pendidikan, pajak jaminan sosial, dan lain-lain.

Jika biaya-biaya yang berkaitan dengan penugasan negara tuan rumah melebihi biaya-biaya ekuivalen di negara induk, biaya-biaya ini dipenuhi baik oleh perusahaan maupun ekspatriat untuk menjamin bahwa daya beli yang ekuivalen di negara induk tercapai.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tujuan dasar adalah pemeliharaan standar hidup di negara asal ditambah imbalan finansial</li><li>• Gaji dan tunjangan-tunjangan negara asal merupakan fondasi pendekatan ini.</li><li>• Penyesuaian terhadap paket negara asal untuk menyeimbangkan pengeluaran tambahan di negara tuan rumah</li><li>• Insentif-insentif keuangan (premi ekspatriat/kesukaran) ditambahkan untuk membuat paket menarik.</li><li>• Sistem paling umum yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan multinasional.</li></ul> |
|--|

**Tabel 6-3** Pendekatan Balance Sheet

Terdapat keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan pendekatan *balancesheet*, seperti yang diringkas dalam tabel 6-4. Ada tiga keuntungan utama. Pertama, pendekatan *balance sheet* menyediakan keadilan antara penugasan-penugasan asing dan para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama. Kedua, seperti akan dibahas lebih lanjut dalam bab 7, repatriasi para ekspatriat difasilitasi oleh penekanan adanya keadilan dengan negara induk karena kompensasi ekspatriat tetap dikaitkan dengan sistem kompensasi di negara induk. Ketiga, pendekatan ini mudah untuk dikomunikasikan seperti yang telah diilustrasikan dalam tabel 6-3.

Ada dua kelemahan utama dari pendekatan *balance sheet*. Pertama, pendekatan ini dapat berakibat pada terjadinya disparitas/perbedaan yang sangat berarti—baik antara para ekspatriat dengan kebangsaan berbeda maupun antara PCN dan TCN. Masalah-masalah muncul ketika karyawan internasional dibayar dengan jumlah berbeda untuk jenis pekerjaan yang sama atau sangat mirip di lokasi negara tuan rumah, sesuai dengan gaji pokok negara asal mereka yang berbeda. Misalnya, di kantor pusat regional Singapura dari suatu bank Amerika Serikat, seorang PCN Amerika Serikat dan seorang TCN New Zealand dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban yang sama, tetapi karyawan Amerika akan menerima gaji lebih tinggi daripada karyawan New Zealand karena perbedaan tingkat gaji pokok di Amerika Serikat dan New Zealand. Seperti disebutkan di atas, perbedaan-perbedaan dalam tingkat gaji pokok dapat juga menyebabkan kesulitan-kesulitan antara para ekspatriat dan HCN. Secara tradisional, hal ini merujuk pada masalah tingginya pembayaran terhadap PCN telah ditentang (tidak disukai) oleh para karyawan lokal HCN, karena para orang asing ini

dipersepsikan mendapat kompensasi berlebihan (dan karena mereka menutup peluang-peluang karir untuk para karyawan lokal).

Perasaan tidak suka dan ketidakadilan dapat juga berlangsung dalam arah lainnya. Misalnya seperti ditunjukkan di atas, Amerika Serikat memiliki tingkat kompensasi manajerial tertinggi di dunia. Jadi sebuah perusahaan yang membangun suatu cabang di Amerika Serikat (atau memperoleh suatu bisnis di Amerika Serikat) dapat menemukan jika perusahaan menggunakan suatu pendekatan *balance sheet*, para ekspatriat pada dasarnya dapat dibayar lebih rendah dibandingkan dengan para karyawan lokal Amerika. Meskipun logika pendekatan *balance sheet* menyatakan bahwa terkait dengan bantuan-bantuan negara asal dalam repatriasi karena ekspatriat mengidentifikasi negara asal, peneliti dalam teori keadilan menurut Bergmann (1998) menyatakan bahwa para karyawan tidak selalu menilai isu-isu kompensasi dalam cara yang rasional dan objektif. Seperti kita bahas dalam Bab 4, kurangnya dukungan yang dirasakan dapat diinterpretasikan sebagai suatu pelanggaran kontrak psikologis dan memiliki dampak negatif terhadap penyesuaian ekspatriat dan kinerja.

Isu-isu perbedaan gaji pokok juga merupakan suatu perhatian bagi para karyawan Amerika Serikat yang bekerja di perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di Amerika Serikat. Banyak perusahaan multinasional bukan Amerika Serikat enggan membayar gaji yang tinggi sesuai standar Amerika Serikat kepada para karyawan Amerika Serikat yang ditawarkan penugasan-penugasan internasional (sebagai HCN dalam operasi-operasi perusahaan di negara asal atau sebagai TCN). Para karyawan Amerika Serikat juga enggan menerima gaji yang lebih rendah yang dibayarkan oleh perusahaan negara asal. Oleh karena itu pendekatan ini tidak hanya menghasilkan disparitas-disparitas, tetapi juga dapat bertindak sebagai suatu hambatan penerimaan karyawan dalam penugasan internasional.

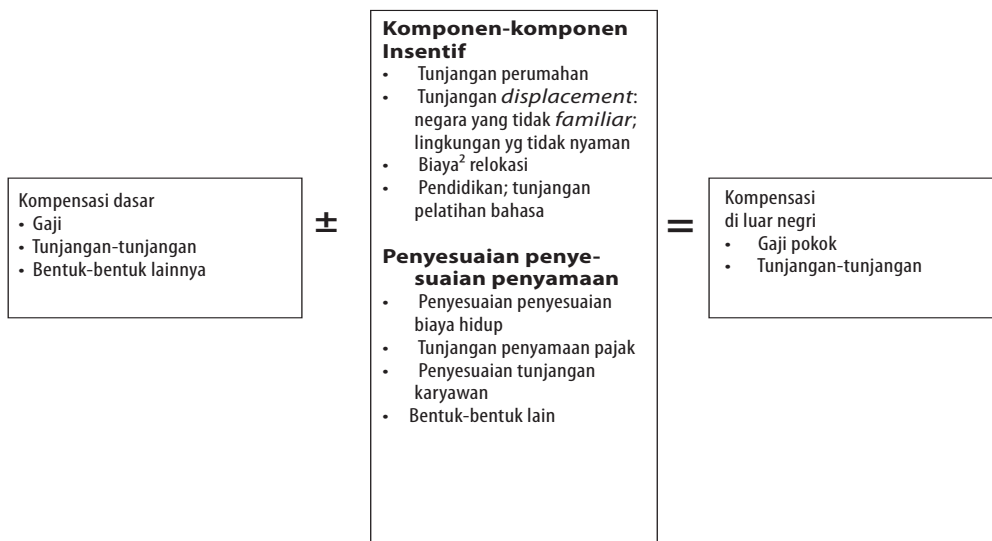
Masalah kedua dengan pendekatan *balance sheet* adalah meskipun pendekatan ini luwes dan sederhana sebagai suatu konsep, tetapi pendekatan ini dapat menjadi kompleks untuk dilaksanakan. Kompleksitas-kompleksitas khususnya timbul dalam transfer-transfer dana yang terintegrasi dengan kuat antara swasta dan pemerintah atau menguraikan dengan lebih jelas pajak-pajak dan pensiun-pensiun.

Keuntungan-keuntungan	Kelemahan-kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keadilan               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Antara penugasan-penugasan</li> <li>· Antara para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama</li> </ul> </li> <li>● Memfasilitasi masuknya kembali (re-entry) ekspatriat</li> <li>● Mudah dikomunikasikan kepada para karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dapat menghasilkan disparitas-disparitas yang besar               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Antara para ekspatriat dengan kebangsaan yang berbeda</li> <li>· Antara para ekspatriat dan para karyawan lokal</li> </ul> </li> <li>● Dapat kompleks untuk dilaksanakan</li> </ul>

**Tabel 6-4** Keuntungan-keuntungan dan Kelemahan-kelemahan Pendekatan Balance Sheet

Pendekatan *balance sheet* diikuti oleh sebagian besar perusahaan multinasional ketika bisnis internasional mereka berkembang sampai suatu titik di mana perusahaan memiliki suatu jumlah ekspatriat yang lebih besar (mungkin sekitar dua puluh atau lebih). Pada dasarnya, pendekatan ini melibatkan suatu perusahaan multinasional untuk menjamin bahwa para ekspatriatnya minimal tidak merasa lebih buruk dalam menerima dan melaksanakan suatu penugasan di luar negeri. Idealnya, paket kompensasi juga seharusnya menyediakan insentif untuk mengambil penugasan asing, untuk menghilangkan rasa khawatir terhadap isu-isu kompensasi selama penugasan, dan untuk menjamin bahwa ekspatriat dan keluarganya merasa nyaman dengan penugasan tersebut. Tentu saja semua hal yang rumit ini terjadi dalam suatu lingkungan yang mendesak MSDM Internasional meningkatkan pengendalian terhadap semua biaya kepegawaian, termasuk biaya ekspatriasi.

Gambar 6-1 menyajikan suatu model yang membantu untuk memahami pendekatan *balance sheet*. Pendekatan ini terutama digunakan ketika perusahaan multinasional mengirimkan para ekspatriat dari perusahaan induk ke cabang-cabang di luar negeri. Pendekatan ini menjadi jauh lebih kompleks ketika perusahaan memindahkan para individu antar cabang-cabang di luar negeri dan dari cabang di luar negeri kembali ke kantor pusatnya atau lokasi negara asal lainnya. Perusahaan yang juga mengembangkan kader manajer internasional yang pindah dari penugasan asing ke penugasan asing lainnya menambah tingkat kompleksitas terhadap kompensasi ekspatriat.



**Gambar 6-1** Pendekatan *Balance Sheet* Kompensasi Internasional

Sumber: Diambil dengan ijin *Macmillan College Publishing Company* dari *Personnel/Human Resource Management* oleh Terry L. Leap dan Michael D. Crino (diterjemahkan oleh penulis).

Pendekatan *balance sheet* biasanya digunakan untuk para ekspatriat berpengalaman dan tingkat menengah serta menjaga mereka sepenuhnya dengan rekan-rekan kerjanegara asal sekaligus mendorong dan memfasilitasi kepindahan mereka ke luar negeri dan kembali ke negara asal pada akhir penugasan mereka. Tetapi dengan jumlah ekspatriat yang besar, hal ini dapat menjadi kompleks untuk dilaksanakan. Beberapa perusahaan telah menemukan bahwa pendekatan ini mulai mengarahkan para manajer untuk memandang insentif dan penyesuaian sebagai hak-hak yang kadang-kadang sulit untuk diubah. Dan beberapa manajer ekspatriat telah mengeluh bahwa pendekatan ini dalam menetapkan kompensasi luar negeri mereka jauh lebih mencampuri kehidupan pribadi mereka (pada dasarnya menentukan standar hidup mereka yang layak).

Pendekatan *balance sheet* dalam menetapkan kompensasi seorang ekspatriat dimulai dengan melihat kompensasi karyawan pada perusahaan induk yang telah ada (gaji, tunjangan-tunjangan, dan bentuk-bentuk remunerasi moneter atau non moneter lainnya). Untuk ini ditambahkan dua komponen lainnya: sejumlah insentif untuk menerima dan menikmati penempatan di luar negeri dan sejumlah komponen penyesuaian atau penyamaan yang menjamin ekspatriat tidak mengalami kerugian dari perbedaan-perbedaan negara asing dalam masalah gaji atau tunjangan-tunjangan.

Satu kesulitan kunci dalam pendekatan ini adalah menentukan dasar untuk menambahkan insentif-insentif dan penyesuaian-penyesuaian. Sejumlah kemungkinan yang ada mendasarkan gaji ekspatriat pada:

- ❖ Gaji-gaji negara induk;
- ❖ Standar internasional;
- ❖ Standar regional;
- ❖ Gaji-gaji negara tuan rumah; atau gaji-gaji para ekspatriat lainnya—para kawan dan/atau rekan kerja di lokasi tuan rumah.

Pilihan dasar yang digunakan adalah paling baik dikaitkan dengan sifat perusahaan. Jadi jika penugasan internasional lama (tiga sampai lima tahun) dan karyawan yang ditugaskan sering pergi dari satu negara penugasan asing ke negara lainnya, maka suatu standar internasional mungkin paling tepat (tetapi hal ini masih akan mungkin didasarkan pada dasar negara induk, terutama jika perusahaan multinasional dari negara berkembang dengan gaji yang tinggi). Jika para karyawan yang ditugaskan pergi ke penugasan-penugasan asing untuk penugasan-penugasan yang relatif singkat dan kemudian kembali ke negara induk, maka suatu dasar negara asal lebih tepat untuk digunakan. Untuk perusahaan-perusahaan global murni seperti Coca Cola, akan lebih tepat digunakan dasar-dasar regional (meskipun mungkin dalam kenyataan beberapa persen menggunakan dasar negara asal dengan maksud pada akhirnya menggabungkan dasar regional dengan dasar negara induk).

Hingga kini sebagian besar perusahaan memberikan kompensasi pada ekspatriat mereka didasarkan entah pada filosofi negara asal atau filosofi negara tuan rumah.

Sangatlah menarik, bahkan dengan semua perhatian yang diberikan untuk merancang paket kompensasi bagi para ekspatriat, survei-survei (berlawanan dengan yang dilaporkan sebelumnya) menunjukkan bahwa para manajer ekspatriat cenderung puas dengan paket keuangan mereka tetapi tidak puas dengan terbatasnya perencanaan karir, dukungan gaya hidup, dan pelatihan budaya yang disediakan.

### **6.4.3 Negosiasi**

Ketika perusahaan pertama kali mulai mengirimkan ekspatriat ke luar negeri dan sewaktu mereka masih memiliki sedikit ekspatriat, pendekatan umum untuk menetapkan kompensasi dan tunjangan-tunjangan untuk para ekspatriat tersebut adalah merundingkan paket kompensasi terpisah (dan biasanya unik) untuk setiap individu ekspatriat. Pada awalnya pendekatan khusus ini sangat sederhana, dan dengan terbatasnya jumlah informasi yang tersedia tentang bagaimana merancang suatu sistem kompensasi untuk para ekspatriat dan banyaknya kompleksitas dalam suatu paket kompensasi seperti ini dibandingkan dengan kompensasi dan tunjangan-tunjangan domestik, adalah mudah untuk melihat mengapa para manajer SDM mengikuti pendekatan ini.

### **6.4.4 Lokalisasi**

Suatu pendekatan yang relatif baru dalam kompensasi ekspatriat adalah lokalisasi. Pendekatan ini digunakan untuk mengatasi masalah tingginya biaya dan ketidakadilan yang dirasakan di antara karyawan cabang-cabang luar negeri. Dalam pendekatan lokalisasi, para ekspatriat (biasanya para individu yang berada pada tahap awal karir mereka dan ditugaskan di luar negeri untuk penugasan jangka panjang) dibayar sebanding dengan para karyawan lokal. Pendekatan ini relatif sederhana untuk dilaksanakan, tetapi karena para ekspatriat dapat berasal dari standar hidup yang berbeda daripada yang dialami oleh para karyawan lokal, tambahan-tambahan khusus untuk para ekspatriat yang dibayarkan dalam pendekatan lokalisasi masih harus dirundingkan.

### **6.4.5 Pembayaran Sekaligus (*Lump Sum*)**

Pendekatan lainnya di mana beberapa perusahaan multinasional berusaha, terutama dalam menanggapi persepsi bahwa pendekatan *balance sheet* terlalu mencampuri keputusan-keputusan gaya hidup para ekspatriat adalah pendekatan *lump sum*. Dalam pendekatan ini, perusahaan menentukan suatu jumlah gaji untuk ekspatriat dan kemudian membiarkan ekspatriat menentukan bagaimana mereka menggunakan gajinya, misalnya untuk perumahan, transportasi, perjalanan, kunjungan ke negara asal, pendidikan, dan sebagainya.

#### 6.4.6 Kafeteria

Suatu pendekatan yang meningkat digunakan untuk para eksekutif ekspatriat dengan gaji yang sangat tinggi adalah menyediakan serangkaian pilihan manfaat yang dapat dipilih sendiri oleh ekspatriat (kafeteria). Keuntungan-keuntungan bertambah, baik bagi perusahaan maupun individu serta terutama berkaitan dengan cakupan pajak atas tunjangan-tunjangan dan penghasilan-penghasilan tambahan dibandingkan dengan penghasilan tunai. Karena individu tidak memerlukan lebih banyak uang tunai, pendekatan ini memungkinkan ekspatriat untuk memperoleh manfaat seperti mobil dinas, rumah dinas, dan sejenisnya yang tidak menambah penghasilan ekspatriat untuk tujuan-tujuan pajak.

#### 6.4.7 Sistem-sistem Regional

Untuk para ekspatriat yang membuat komitmen terhadap penugasan jabatan di wilayah tertentu di dunia, beberapa perusahaan mengembangkan suatu kompensasi regional dan sistem tunjangan untuk mempertahankan keadilan di wilayah itu. Hal ini biasanya dipandang sebagai pelengkap bagi pendekatan-pendekatan lainnya. Dan apabila individu-individu seperti ini kemudian dipindahkan ke wilayah lainnya, gaji mereka akan ditransfer pada salah satu sistem-sistem lainnya, seperti pendekatan *balance sheet*.

Pada saat jumlah kompensasi ekspatriat telah ditentukan, perusahaan harus memutuskan apakah ekspatriat akan dibayar dalam mata uang lokal atau mata uang negara asal. Bila ada keterbatasan konversi antara mata uang negara asal dan matauang lokal atau ada inflasi yang cepat, mungkin lebih baik bagi perusahaan untuk tetap menyediakan gaji ekspatriat dalam mata uang lokal (tentunya dengan jaminan terhadap hilangnya daya beli jika ada inflasi yang besar-besaran).

Ada perhatian bahwa semua pendekatan tidak secara memadai mempertimbangkan sifat atau negara penugasan dan sering tidak mendorong para ekspatriat secara nyata berasimilasi dengan budaya lokal. Selain itu tampaknya sistem kompensasi ekspatriat harus memberi perhatian lebih kepada perbedaan-perbedaan persepsi antara para ekspatriat dan karyawan negara tuan rumah tentang isu-isu seperti nilai kompensasi berupa uang dan tipe-tipe penghasilan tambahanlainnya. Pilihan penghasilan-penghasilan tambahan yang fleksibel, insentif-insentif danpenyesuaian-penyesuaian tradisional, serta skedul penggantian pajak mungkin dapat memenuhi kritik-kritik tersebut dengan baik, sekaligus mengurangi biaya keseluruhan perusahaan. Suatu pendekatan seperti ini bahkan memungkinkan suatu perusahaanmultinasional menggantikan perhatian biaya hidup tradisional dengan berfokus pada kualitas kehidupan atau kualitas peluang karir.

## 6.5. PERPAJAKAN

---

Perpajakan biasanya menimbulkan tanggapan-tanggapan emosional. Aspek kompensasi internasional ini mungkin salah satu yang membutuhkan perhatian paling banyak dari praktisi-praktisi SDM dan para ekspatriat (baik PCN dan TCN). Tidak seorang pun senang membayar pajak dan isu ini dapat memakan banyak waktu, baik untuk perusahaan maupun ekspatriat. Untuk menggambarkan masalah-masalah potensial, suatu penugasan di luar negeri dapat berarti bahwa seorang ekspatriat Amerika Serikat dikenakan pajak, baik di negara penugasan maupun di Amerika Serikat. Biaya pajak ganda ini, dikombinasikan dengan semua biaya ekspatriat lainnya, membuat beberapa perusahaan multinasional Amerika Serikat berpikir dua kali dalam menggunakan para ekspatriat.

Determinan utama dari suatu gaya hidup ekspatriat di luar negeri dapat berupa jumlah uang ekspatriat yang harus dibayarkan dalam bentuk pajak-pajak. Para karyawan yang pindah dari satu negara ke negara lainnya dihadapkan dengan sistem- sistem perpajakan yang berbeda jauh, filosofi-filosofi dan tarif-tarif pajak yang berbeda.

Secara umum, perusahaan multinasional mengikuti satu dari empat strategi yaitu *laissez faire*, penyamaan pajak (*tax equalization*), perlindungan pajak (*tax protection*), atau suatu kebijaksanaan khusus (*ad hoc policy*). Penjelasan-penjelasan berikut ini menggambarkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut.

### 6.5.1. *Laissez Faire*

Pendekatan ini tidaklah umum, tetapi para majikan yang mulai melaksanakan bisnis internasional dapat masuk dalam kategori ini dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perpajakan mereka. Pada dasarnya ekspatriat diharapkan untuk mengurus perpajakan mereka sendiri, sekalipun hal ini berarti kewajiban-kewajiban pajak baik di negara- negara asal maupun negara-negara tuan rumah. Para karyawan mengurusnya sendiri dalam memenuhi hukum-hukum dan praktik-praktik perpajakan negara tuan rumah dan negara asal.

### 6.5.2. *Penyamaan Pajak (Tax Equalization)*

Ini adalah program yang paling umum. Dalam strategi ini, perusahaan menahan dari kewajiban pajak penghasilan ekspatriat di negara asal dan kemudian membayarkan semua pajak di negara tuan rumah. Pada dasarnya pajak-pajak disamakan antara negara-negara. Hal ini dapat sangat mahal jika ekspatriat ditempatkan di negara dengan pajak yang tinggi, seperti kebanyakan negara-negara Eropa.

### **6.5.3. Perlindungan Pajak (*Tax Protection*)**

Dalam strategi perlindungan pajak, karyawan membayar pajaknya sampai jumlah yang ditentukan di negara asal dan perusahaan membayar perbedaannya. Pada dasarnya, perusahaan membayar ekspatriat kelebihan pajak penghasilan asing di atas penghasilan negara asal. Jika tarif pajak lebih rendah di negara penugasan asing, maka karyawan menerima perbedaannya. Perusahaan melindungi ekspatriat dari pajak luar negeri yang lebih tinggi.

### **6.5.4. Kebijakan Khusus (*Ad Hoc Policy*)**

Dalam strategi ini, setiap ekspatriat ditangani secara berbeda tergantung pada paket individual yang dapat mereka rundingkan dengan perusahaan mereka. Selain itu, tunjangan-tunjangan khusus yang dibayarkan kepada para ekspatriat dipandang sebagai penghasilan yang dapat dikenakan pajak di Amerika Serikat (dan sering juga dinegara-negara lainnya). Rekening pajak baik di Amerika Serikat maupun negara tuan rumah dapat meniadakan insentif keuangan yang disediakan untuk ekspatriat. Untuk mengimbangi hal ini, perusahaan-perusahaan biasanya mengganti ekspatriat untuk kelebihan biaya pajak global yang menjadi tanggung jawab mereka jika mereka menetap di Amerika Serikat (atau negara induk lainnya bagi para ekspatriat non Amerika Serikat).

Penyamaan pajak (*tax equalization*) jelas sekali merupakan kebijakan perpajakan yang lebih umum digunakan oleh perusahaan-perusahaan multinasional. Jadi bagi PCN, pembayaran pajak sama dengan kewajiban pembayar pajak negara asal dengan penghasilan dan status keluarga yang sama yang dibebankan pada gaji dan bonus karyawan. Premi atau tunjangan apa pun biasanya dibayar oleh perusahaan, bebas pajak bagi karyawan. Ketika perusahaan-perusahaan multinasional beroperasi di lebih banyak dan lebih banyak lagi negara, mereka tunduk pada tarif pajak penghasilan yang sangat berbeda. Banyak perusahaan multinasional telah merespon kompleksitas dan perbedaan antara negara-negara dengan memelihara jasa perusahaan-perusahaan akuntan internasional untuk menyediakan nasihat dan mempersiapkan pengembalian- pengembalian pajak negara tuan rumah dan negara asal untuk para ekspatriat mereka. Ketika perusahaan-perusahaan multinasional merencanakan paket kompensasi, mereka perlu mempertimbangkan sampai tingkatan mana praktik-praktik spesifik dapat dimodifikasi di setiap negara untuk memberikan pajak yang paling efektif dan penghargaan yang tepat untuk PCN, HCN dan TCN dalam kerangka kebijakan kompensasi perusahaan secara menyeluruh.

## **6.6. MERANCANG STRATEGI KOMPENSASI UNTUK PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

Selain masalah-masalah yang berkaitan dengan paket-paket kompensasi dan tunjangan untuk para ekspatriat, lambat laun perusahaan multinasional harus menguji program-

program kompensasi dan tunjangan di antara para karyawan asing pada setiap dan seluruh operasi-operasi asingnya. Semakin banyak jumlah cabang asing dan usaha patungan serta semakin banyak jumlah negara di mana perusahaan multinasional beroperasi, semakin banyak masalah-masalah yang berkaitan dengan penetapan, pemantauan, dan pengendalian program-program kompensasi atas suatu dasar yang meliputi dunia secara menyeluruh.

Tahapan evolusi atau perkembangan multinasional membuat suatu perbedaan besar bagaimana mereka menangani kompensasi PCN, TCN, dan HCN. Jika perusahaan multinasional masih ada dalam tahap 1 (ekspor) atau 2 (kantor cabang penjualan), perusahaan akan membedakan antara PCN, TCN, dan HCN serta sebagian besar perhatian MSDM akan diberikan pada paket-paket kompensasi untuk para ekspatriat (PCN) dari kantor pusat. Kemudian ketika perusahaan multinasional ada dalam tahap 3 (internasional), 4 (multinasional) atau 5 (global) (misalnya menjadi lebih global dalam penekanan dan perhatian), paket kompensasi akan lebih mungkin untuk dirancang bagi semua karyawan di seluruh dunia.

Sejumlah pilihan berbeda untuk menetapkan sistem kompensasi mendunia telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan multinasional yang berbeda. Hal ini meliputi mendasarkan kompensasi-kompensasi para karyawan global pada:

- ❖ Skala kantor pusat. Suatu skala dunia didasarkan pada tingkatan gaji di perusahaan induk dengan perbedaan-perbedaan yang ditetapkan untuk setiap cabang sesuai dengan perbedaan biaya hidup.
- ❖ Kewarganegaraan. Suatu skala didasarkan pada negara kewarganegaraan karyawan.
- ❖ Global. Menetapkan suatu dasar global setiap posisi (mungkin dengan perbedaan-perbedaan cabang). Kemudian hal ini menjadi suatu bentuk pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama atas suatu dasar yang meliputi seluruh dunia. Pendekatan global biasanya diikuti hanya oleh para karyawan di atas suatu jabatan khusus atau klasifikasi gaji tertentu.

Satu masalah utama yang timbul adalah penetapan gaji-gaji karyawan negara tuan rumah atas suatu bentuk konsisten tetapi belum merupakan dasar global. Solusinya sering dilakukan dengan menciptakan dua klasifikasi—lokal dan internasional. Semua karyawan lokal di atas suatu tingkat klasifikasi tertentu ditempatkan pada skala kantor pusat, dengan gaji yang kemudian didasarkan pada kinerja. Bahkan di sini praktik-praktik dapat cukup berbeda, sehingga membuat strategi ini sulit untuk dilaksanakan. Di negara Amerika Serikat (dan sebagian besar negara-negara berkembang), biasanya ada perbedaan yang hampir konstan antara klasifikasi-klasifikasi jabatan (misalnya sekitar 15 persen kenaikan gaji dari suatu kelas jabatan ke kelas jabatan lainnya) dan ini cenderung menjadi kasus melewati semua klasifikasi jabatan. Dalam banyak negara sedang berkembang, di mana cenderung banyak orang dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang rendah dan sedikit orang dengan tingkat pendidikan yang tinggi, adalah hal umum untuk memiliki pembayaran rendah pada semua klasifikasi jabatan yang lebih rendah, dengan perbedaan yang sangat

sedikit di antara mereka dan kemudian ada lompatan besar dalam kompensasi hanya pada klasifikasi yang lebih tinggi. Hal ini menciptakan suatu situasi di mana dapat terjadi rasio yang jauh lebih besar antara manajemen puncak dan para karyawan tingkat yang lebih rendah, seperti antara manajer puncak dan sekretarisnya.

Aspek penting lainnya dari masalah perbandingan gaji-gaji antara beberapa negara menyangkut pembayaran pada tingkat-tingkat yang berbeda, terutama bila dikaitkan dengan biaya hidup yang relevan. Semua ini perlu dipertimbangkan ketika berusaha untuk menentukan struktur-struktur gaji yang tepat untuk karyawan di cabang-cabang asing. Memperoleh informasi mutakhir tentang biaya hidup internasional merupakan suatu isu konstan untuk perusahaan multinasional. Dengan mempertimbangkan biaya-biaya hidup internasional, sejumlah perusahaan konsultan menawarkan survei-survei reguler menghitung indeks biaya hidup yang dapat diperbaharui dalam terminologi nilai tukar mata uang..

Perusahaan multinasional yang menggunakan pendekatan *balance sheet* harus secara konstan memperbaharui paket-paket kompensasi dengan data biaya hidup yang baru, yang membutuhkan administrasi berkesinambungan. Hal ini adalah suatu isu penting bagi para karyawan ekspatriat dan membentuk dasar keluhan untuk memperbaharui ketinggalan atau keterlambatan data kenaikan biaya hidup. Perusahaan-perusahaan multinasional harus juga dapat merespon kejadian-kejadian yang tidak diharapkan seperti goncangan kurs mata uang dan pasar modal yang tiba-tiba menimpa sejumlah negara Asia pada tahun 1997. Beberapa negara seperti Indonesia mengalami devaluasi mata uang rupiah di atas 50 persen terhadap dolar Amerika Serikat dalam hitungan minggu. Tindakan ini memiliki suatu dampak dramatis terhadap harga-harga dan biaya hidup.

Perusahaan-perusahaan multinasional juga mungkin mengambil suatu pandangan yang lebih luas dan memfokuskan perhatian pada biaya-biaya bisnis daripada biaya-biaya hidup ekspatriat, karena perusahaan multinasional tertarik pada keseluruhan biaya melakukan bisnis di suatu negara tertentu selain isu biaya hidup ekspatriat yang lebih mikro.

### **6.6.1. Membedakan Kompensasi antara PCN dan TCN**

Seperti telah kita tunjukkan, salah satu hasil pendekatan *balance sheet* adalah diferensiasi antara karyawan-karyawan ekspatriat dari kebangsaan-kebangsaan yang berbeda karena penggunaan kewarganegaraan untuk menetapkan gaji pokok negara asal yang relevan. Akibatnya ada perbedaan antara PCN dan TCN. Banyak TCN memiliki pengalaman internasional yang banyak karena mereka sering pindah dari satu negara ke negara lainnya dalam pekerjaannya pada satu (atau beberapa) perusahaan multinasional yang berkantor pusat di suatu negara selain negaranya sendiri (misalnya seorang bankir India dapat bekerja pada kantor cabang Amerika Serikat di Singapura). Merupakan praktik umum bagi perusahaan multinasional untuk menggunakan suatu pendekatan *balance sheet* negara

asal bagi TCN. Jelaslah pengurangan biaya lebih berat daripada kesulitan menyesuaikan perbedaan-perbedaan pembayaran. Bagaimana pun juga, ketika perusahaan meluas secara internasional, mungkin para karyawan TCN akan menjadi lebih berharga dan perusahaan-perusahaan perlu memikirkan kembali pendekatan mereka untuk memberi kompensasi kepada TCN.

Sebagai suatu titik pangkal, perusahaan-perusahaan multinasional perlu mencocokkan kebijaksanaan kompensasi mereka dengan kebijaksanaan penempatan staf mereka dan filosofi SDM secara umum. Jika misalnya sebuah perusahaan memiliki kebijaksanaan ethnosentrik, kebijaksanaan kompensasi seharusnya memelihara ekspatriat secara utuh (yaitu memelihara relativitas terhadap rekan-rekan kerja PCN ditambah kompensasi untuk biaya-biaya jasa internasional). Jika kebijaksanaan *staffing* mengikuti suatu pendekatan geosentrik (yaitu mengisi suatu posisi dengan orang terbaik, tanpa mempertimbangkan kewarganegaraan), mungkin tidak ada 'kampung halaman' yang jelas bagi TCN dan perusahaan akan perlu mempertimbangkan penetapan suatu sistem pembayaran dasar internasional untuk para manajer kunci dibayar dalam mata uang utama seperti dolar Amerika Serikat atau Euro. Sistem ini memungkinkan perusahaan-perusahaan mengatasi perbedaan-perbedaan yang dapat dipertimbangkan dalam gaji-gaji pokok bagi para manajer.

Ketika jumlah TCN di perusahaan multinasional meningkat, kompensasi mereka sering mendekati kompensasi para rekan kerja ekspatriat mereka. Perusahaan-perusahaan memiliki masalah dalam menetapkan TCN untuk tujuan kompensasi karena sulit untuk memutuskan dasar mana yang digunakan untuk menentukan gaji mereka. Pada masa lalu mereka ditetapkan dalam batasan negara asal mereka, tetapi ketika mereka pindah ke sekitarnya, batasan ini kurang dapat dimengerti. Kecenderungan yang meningkat adalah menetapkan mereka dalam batasan suatu wilayah di dunia, biasanya dikaitkan dengan bahasa dan budaya negara asal mereka. Banyak perusahaan multinasional menetapkan zona budaya. Misalnya Eropa Barat dapat dianggap sebagai satu zona, Afrika dianggap satu zona lainnya, dan lain-lain. Perusahaan-perusahaan lain menggunakan suatu kombinasi zona geografis dan bahasa. Jadi seorang manajer mungkin disebut sebagai seorang nasional atau lokal sepanjang ia berada di wilayah asalnya. Manajer diperlakukan sebagai seorang TCN tradisional hanya jika ia pindah ke suatu zona yang berbeda.

## 6.7. TUNJANGAN-TUNJANGAN INTERNASIONAL

---

Merancang suatu program kompensasi yang komprehensif untuk semua karyawan di seluruh dunia harus meliputi tunjangan-tunjangan di luar gaji (*nonsalary benefits*). Perhatian utama perusahaan multinasional untuk merancang paket tunjangan mereka adalah pendekatan-pendekatan setiap negara yang berbeda secara luas terhadap tunjangan-tunjangan karyawan. Di Amerika Serikat banyak tunjangan yang di negara lain disediakan oleh

pemerintah dan dibayar melalui pajak-pajak perusahaan atau diwajibkan oleh pemerintah, disediakan atas dasar suka rela dan pribadi setiap perusahaan. Hal ini meliputi tunjangan-tunjangan signifikan seperti pemeliharaan kesehatan, pensiun, liburan, dan cuti.

Dalam setiap hal tunjangan, perbedaan antar negara dalam arti apa yang secara normal disediakan, apa yang dibayar oleh pemerintah dari penghasilan pajak, dan apa yang diharapkan para karyawan dari majikan-majikan mereka sangatlah luas. Manajer SDM di perusahaan multinasional dihadapkan dengan kompleksitas yang luar biasa sangat sulit untuk setiap manajer memiliki pengetahuan yang lebih banyak dari beberapa negara.

Jenis tunjangan karyawan yang menerima perhatian yang meningkat dari pemerintah Amerika Serikat meliputi pemberian cuti untuk alasan-alasan yang berkaitan dengan kebutuhan keluarga (misalnya cuti melahirkan, cuti keluarga dengan atau tanpa bayaran, dengan jaminan mendapatkan pekerjaan kembali pada akhir masa cuti). Sebagian besar negara lainnya tampaknya lebih lanjut memberikan tunjangan khusus ini. Sekitar dua pertiga dari semua negara, termasuk sebagian besar negara-negara industri telah memberikan cuti melahirkan yang dibayar dan dilindungi kesempatan kerjanya selama empat sampai dua belas bulan sebelum melahirkan dan tiga sampai dua puluh sembilan bulan setelah melahirkan. Cuti dapat dibayar oleh perusahaan atau pemerintah ataupun keduanya. Dalam beberapa negara meliputi Norwegia, Belanda, Belgia, dan Jerman, sampai 100% gaji diganti atau dibayar kembali selama cuti melahirkan. Cuti di Swedia tersedia dengan 90% gaji dibayar selama dua belas bulan pertama dan berkurang setelah itu.

Tunjangan-tunjangan fleksibel merupakan pendekatan terhadap tunjangan-tunjangan dalam sejumlah organisasi Amerika yang meningkat. Pada dasarnya para karyawan biasanya diberikan pilihan-pilihan, sampai pada batasan dolar tertentu di antara serangkaian pilihan untuk tunjangan-tunjangan mereka, termasuk hal-hal seperti kontribusi pensiun, pilihan asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan sebagainya.

Isu-isu seperti tunjangan-tunjangan yang dikenakan pajak, pemeliharaan kesehatan oleh pemerintah atau swasta, harapan-harapan karyawan dan budaya, tunjangan-tunjangan sosial yang tidak distandardisasi antar negara, dan struktur-struktur perusahaan yang berbeda akan perlu dipertimbangkan untuk merancang paket tunjangan-tunjangan fleksibel yang digunakan pada suatu perusahaan multinasional. Meskipun demikian, suatu pendekatan seperti ini dapat membantu menyederhanakan sistem kompensasi dunia yang lengkap untuk perusahaan-perusahaan multinasional.

Asuransi adalah bidang tunjangan-tunjangan lainnya yang dapat menambah kompleksitas terhadap rancangan program kompensasi untuk para ekspatriat atau cabang-cabang asing. Sebagian besar perusahaan-perusahaan besar memberikan asuransi jiwa kepada para manajer dan ahli-ahli senior mereka sebagai bagian paket tunjangan bagi karyawan mereka. Tetapi banyak kebijaksanaan asuransi jiwa memiliki klausul bahwa dalam kasus perang yang diumumkan atau tidak diumumkan, asuransi batal (yang mungkin lebih

terjadi di suatu cabang asing untuk karyawan lokal atau paraekspatriat). Jadi perusahaan perlu membeli cakupan khusus untuk para ekspatriat pada saat mereka ke luar negeri dan merundingkan program-program khusus untuk cabang- cabang asing.

Selain itu, cakupan perjalanan khusus (seperti yang diberikan ketika membeli tiket pesawat terbang dengan kartu kredit) mungkin tidak berlaku untuk para karyawan jika pergi ke penugasan-penugasan asing untuk suatu jangka waktu yang diperpanjang.

Perusahaan mungkin tidak mempertimbangkan membeli asuransi perjalanan khusus untuk para ekspatriat dan keluarga mereka serta pelancong internasional. Tergantung pada lokasi penugasan asing, perusahaan dapat juga memberikan resiko khusus untuk resiko pekerjaan pada lokasi yang lebih terpencil atau berbahaya.

## **6.8. KEPEMILIKAN SAHAM DAN RENCANA KEIKUTSERTAAN MODAL**

---

Merancang program-program kepemilikan saham dan keikutsertaan modal tidaklah mudah. Setiap negara memiliki peraturan-peraturan dan Undang-Undang sendiri berkaitan dengan penggunaan praktik-praktik seperti ini dan perlakuan pajak mereka serta tidak semua karyawan asing memahami konsep kepemilikan perusahaan atau perlu menyetujui konsep tersebut.

Meskipun demikian, mungkin tidaklah masuk akal untuk memperluas rencana kepemilikan saham karyawan di luar negeri jika tidak ada kondisi-kondisi tertentu. Dalam suatu tema pokok penyediaan kepemilikan modal karyawan atas suatu dasar global, banyak perusahaan multinasional menerapkan pendekatan Amerika yang digambarkan sebagai rencana kepemilikan saham karyawan (*employee share ownership plans—ESOP*). Fokus utama di sini adalah untuk menyediakan para karyawan dengan persentase kepemilikan yang signifikan di dalam perusahaan.

Konsep kepemilikan karyawan tidaklah baru ataupun merupakan suatu konsep yang terbatas untuk beberapa negara. Selama bertahun-tahun, banyak pendekatan kepemilikan karyawan telah dicoba di berbagai negara dengan tingkat keberhasilan yang berbeda. Saat ini, negara-negara industri dan demokrasi yang baru mencari suatu penyegaran ide kepemilikan karyawan sebagai satu pendekatan untuk mengubah perusahaan-perusahaan milik negara menjadi perusahaan-perusahaan milik swasta. Karena sejumlah pendekatan yang berbeda telah dicoba, perusahaan-perusahaan multinasional dengan suatu minat menyediakan kepemilikan karyawan dapat mengikutipola-pola yang telah dikembangkan di negara-negara cabang asing mereka atau mereka dapat mengeksplor konsep-konsep dari negara asal mereka sampai tingkatan di mana hukum-hukum lokal mengizinkan inovasi seperti ini.

Hukum pajak di Amerika Serikat memberikan insentif kepada para perusahaan untuk menetapkan rencana kepemilikan saham karyawan. Uang yang digunakan untuk membeli saham-saham perusahaan yang didistribusikan kepada karyawan mendapat potongan pajak. Banyak perusahaan multinasional Amerika memiliki *ESOP* di Amerika Serikat dan ingin memperluas peluang ini untuk para karyawan asing mereka. Tetapi hukum-hukum pajak di sebagian besar negara tidak memberikan insentif untuk melaksanakan *ESOP* tersebut.

## 6.9. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI

---

1. Mengapa perusahaan multinasional perlu mempertimbangkan kebijaksanaan kompensasinya?
2. Uraikan perbedaan-perbedaan utama pendekatan *Going Rate* dan pendekatan *Balance Sheet* dalam kompensasi internasional!
3. Apakah perbedaan-perbedaan kunci kompensasi gaji untuk PCN dan TCN? Apakah perbedaan-perbedaan itu menjadi masalah?
4. Mengapa penting bagi perusahaan-perusahaan multinasional memahami praktik-praktik kompensasi negara-negara lain?



## BAB 7

# RE-ENTRY DAN ISU-ISU KARIER

### TUJUAN-TUJUAN PEMBELAJARAN:

Bab-bab terdahulu berkonsentrasi pada manajemen dan dukungan penugasan- penugasan internasional, sedangkan bab ini membahas apa yang disebut tahap setelah penugasan. Meskipun *re-entry* mengangkat isu-isu baik untuk ekspatriat maupun perusahaan-perusahaan multinasional, beberapa dihubungkan dengan kejadian-kejadian yang terjadi selama penugasan internasional. Kita memperlakukan tahap ini sebagai bagian penugasan internasional. Kita membahas:

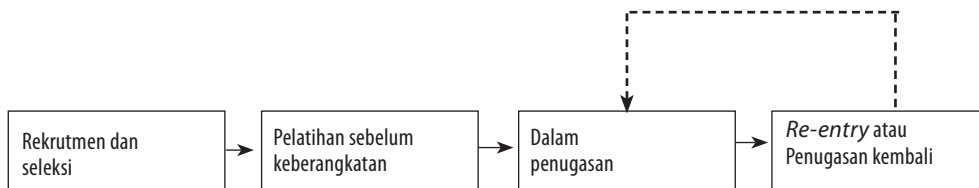
- ❖ Proses *re-entry* atau repatriasi
- ❖ Isu-isu berkaitan dengan pekerjaan
- ❖ Faktor-faktor sosial, termasuk faktor-faktor keluarga yang mempengaruhi *re-entry* dan penyesuaian pekerjaan
- ❖ Tanggapan-tanggapan perusahaan multinasional terhadap repatriasi
- ❖ Tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment—ROI*) dan transfer pengetahuan
- ❖ Merancang suatu program repatriasi

## 7.1. PENDAHULUAN

Telah diuraikan pada bab-bab pendahuluan bahwa telah ada kemajuan-kemajuan yang dapat dipertimbangkan dalam pemahaman dan pengetahuan kita mengenai isu-isu seputar manajemen dan dukungan para ekspatriat dalam terminologi rekrutmen dan seleksi, pelatihan sebelum keberangkatan, dan kompensasi. Seperti ditunjukkan dalam gambar 7-1, proses ekspatriasi juga meliputi repatriasi: aktivitas untuk membawa ekspatriat kembali ke negara asal. Meskipun sekarang lebih dikenal secara luas oleh para manajer dan akademisi bahwa repatriasi memerlukan pengelolaan yang seksama, perhatian terhadap aspek penugasan-penugasan internasional ini cenderung terlambat. Dalam kenyataannya,

suatupenilaian literatur mengungkapkan bahwa repatriasi terus mendapat perhatian yang kurang dianggap penting dibandingkan tahapan-tahapan lain dari proses ekspatriasi.

Masuknya kembali ekspatriat ke negara asal menghadirkan tantangan-tantangan baru. Repatriasi (mengembalikan orang) dapat disertai dengan apa yang disebut “*re-entryshock*” atau kebalikan dari “*culture shock*”. Pada saat orang sering kali mengharapkan kehidupan di suatu negara baru yang berbeda, mereka mungkin kurang menyiapkandiri untuk kembali ke negara asal yang mendatangkan masalah-masalah penyesuaian. Sebagai akibatnya, hal ini dapat menjadi suatu pengalaman traumatik untuk beberapa orang bahkan lebih daripada yang mereka hadapi di lokasi asing.



**Gambar 7-1** Ekspatriasi Meliputi Repatriasi

Dalam bab ini, kita memfokuskan perhatian pada faktor-faktor kunci berkaitan dengan *re-entry*, termasuk bagaimana proses repatriasi ditangani oleh individu dan unitkerja yang menerima serta penyesuaian keluarga. Kita juga akan menyelidiki bagaimana repatriasi mempengaruhi penutupan (akhir) penugasan asing yang berhasil, dampaknya terhadap jalur karir di masa mendatang dalam perusahaan multinasional dan pengaruhnya terhadap mobilitas karyawan. Alasan-alasan untuk penugasan internasional dan hasil- hasilnya dinilai yaitu bagaimana perusahaan multinasional menutup investasinya dalam *human capital* dan proses transfer pengetahuan dan kompetensi setelah *re-entry*.

## 7.2. PROSES REPATRIASI

Biasanya dengan berakhirnya penugasan internasional, perusahaan multinasional membawa ekspatriat kembali ke negara asal, meskipun tidak semua penugasan internasional berakhir dengan suatu transfer ke negara asal. Beberapa ekspatriat dapat menyetujui untuk menjadi bagian tim manajer internasional perusahaan multinasional seperti ditunjukkan oleh anak panah bertitik dalam gambar 7-1 dan karenanya memiliki penugasan-penugasan luar negeri yang berurutan. Dalam kejadian di mana satu penugasan yang berurutan ini melibatkan ekspatriat kembali ke operasi negara asal, hal ini akan dianggap sebagai ‘hanya posisi lainnya’ daripada *re-entry* atau repatriasi. Misalnya John dipindahkan dari negara asalnya di kantor operasi induk Amerika Serikat ke Jepang selama dua tahun. Kemudian ia menghabiskan empat tahun di Cina, dilanjutkan dengan satu tahun di Amerika Serikat sebelum pindah ke posisi

lain di operasi Inggris. Periode satu tahun yang dihabiskan di kantor pusat tidak diperlakukan sebagai *re-entry* (kembali ke operasi negara asal).

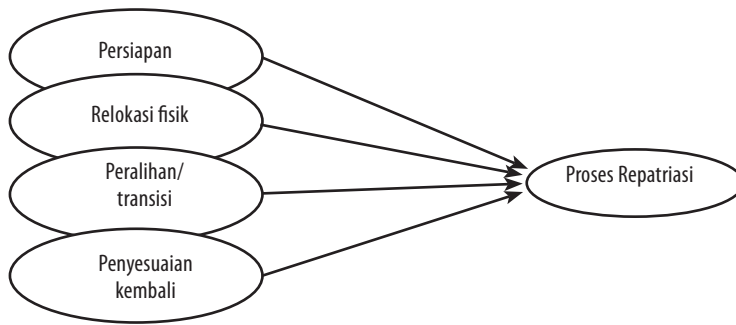
Proses repatriasi dapat dibagi ke dalam empat fase yang berkaitan, seperti yang dilukiskan dalam gambar 7-2.

1. **Persiapan**, melibatkan pengembangan rencana-rencana untuk masa depan dan mendapatkan informasi tentang posisi baru. Perusahaan dapat menyediakan *checklist* hal-hal yang dipertimbangkan sebelum kembali ke negara asal (seperti penutupan rekening bank dan penyelesaian rekening-rekening atau suatu persiapan yang seksama untuk kembalinya karyawan dan keluarga ke negara asal). Bahkan menurut Harvey, terdapat sedikit bukti dalam literatur bahwa persiapan untuk repatriasi dipandang oleh perusahaan multinasional sama pentingnya dengan pelatihan sebelum keberangkatan. Yang terbaik, ada beberapa isu repatriasi yang dimasukkan ke dalam pelatihan sebelum keberangkatan yang diberikan pada ekspatriat.
2. **Relokasi fisik**, merujuk pada berpindahnya pengaruh-pengaruh pribadi, memutuskan ikatan dengan rekan-rekan dan teman-teman serta pindah ke posisi selanjutnya, biasanya negara asal. Banyak perusahaan multinasional menggunakan perusahaan konsultan relokasi untuk menangani relokasi fisik, baik untuk kepindahan maupun kembalinya karyawan dan keluarga ke negara asal serta hal ini dapat diformalisasikan dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan SDM mereka. Menurut pendapat Forster (1994: 408), bantuan relokasi yang komprehensif dan dibuat menurut selera ekspatriat mengurangi jumlah ketidakpastian, stres, dan gangguan yang dialami oleh repatriat dan keluarga.
3. **Peralihan atau transisi**, berarti menempati akomodasi sementara di mana perlu, membuat pengaturan-pengaturan untuk perumahan dan sekolah serta menyelesaikan tugas-tugas administratif lainnya (seperti memperbaharui surat ijin mengemudi, membuka rekening bank, mendaftar untuk asuransi kesehatan).

Beberapa perusahaan menggunakan para konsultan relokasi untuk juga membantu dalam fase ini.

1. **Penyesuaian kembali**, melibatkan mengatasi aspek-aspek seperti perubahan-perubahan perusahaan, kejutan budaya (*culture shock*), dan kebutuhan-kebutuhan karir.

Dari keempat fase yang diidentifikasi dalam Gambar 7-2, fase penyesuaian kembali adalah satu fase yang tampaknya paling tidak dipahami dan paling buruk ditangani (yang ditandai dengan pemberian arsiran pada fase tersebut).



**Gambar 7-2** Proses Repatriasi

Sumber: Diambil dari D. Welch, T. Adams, B. Betchley, dan M. Howard, *The View from the Other Side: the Handling of Repatriation and Other Expatriation Activities oleh the Royal Australian Air Force*, dalam *Proceedings of the Academy of International Business Southeast Asia Conference*, ed. O. You dan B. Stening, Brisbane, Juni 1992 (diterjemahkan penulis).

### 7.3. REAKSI-REAKSI INDIVIDU TERHADAP *RE-ENTRY*

Proses *re-entry* adalah suatu interaksi yang kompleks dari beberapa faktor. Adalah mungkin untuk mengelompokkan faktor-faktor utama yang telah diidentifikasi sebagai moderator penyesuaian *re-entry* ke dalam dua kategori: faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan faktor-faktor sosial.

#### 7.3.1. Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Pekerjaan (*Job-Related Factors*)

Pusat perhatian seputar proses pekerjaan di masa mendatang adalah seperti konsekuensi penugasan internasional, nilai yang ditempatkan pada pengalaman internasional seseorang, mengatasi tuntutan-tuntutan peran baru, serta hilangnya status dan manfaat-manfaat keuangan setelah *re-entry*. Kita akan membahas faktor-faktor tersebut berikut ini.

#### KEINGINAN KARIR

Ketika disurvei, para ekspatriat secara konsisten menyatakan dua motivator untuk menerima suatu penugasan internasional: kemajuan karir dan keuntungan finansial. Adalah tidak mengherankan bahwa suatu faktor utama dalam *re-entry* adalah keinginan karir. Hal ini dapat timbul sebelum relokasi fisik, bahkan sebelum fase pertama dalam Gambar 7-2 dan dapat mempengaruhi produktivitas selama beberapa bulan terakhir penugasan internasional ketika orang merenungkan proses *re-entry*. Jadi apa yang mendorong keinginan karir? Penyebab-penyebabnya berkisar antara hal-hal berikut dan sering saling berkaitan:

- a. Tidak ada jaminan pekerjaan pasca penugasan.  
Ini menjadi kenyataan untuk sebagian besar penugasan-penugasan internasional. Dengan kurangnya jaminan kerja, tidaklah mengherankan bahwa kecemasan terjadi sebelum ekspatriat kembali ke negara asal dan bertindak sebagai suatu moderator penyesuaian kembali dalam *re-entry*.
- b. Ketakutan bahwa periode di luar negeri menyebabkan hilangnya pandangan dan isolasi. Ketakutan dapat terjadi pada akhir penugasan internasional ketika orang mulai mempertimbangkan proses *re-entry* dan tergantung pada berbagai elemen: jumlah kontrak yang telah dimiliki orang tersebut dengan organisasi asal, tingkat posisi yang berkaitan, dan apakah pada awalnya orang menyadari dengan baik tipepekerjaan yang menanti di negara asal atau tidak.
- c. Perubahan-perubahan dalam tempat kerja di negara asal  
Kegelisahan dapat diperburuk oleh komunikasi informal dari rekan-rekan kerja negara asal tentang perubahan-perubahan organisasional. Hal ini dapat berupa informasi bahwa perusahaan multinasional dalam proses restrukturisasi yang besar, akibat dari suatu penggabungan atau akuisisi, atau penjualan divisi-divisi atau unit-unit bisnis. Perubahan-perubahan ini biasanya dibarengi dengan pergantian pekerjaan. Pengetahuan tentang perubahan-perubahan ini dan hilangnya pekerjaan secara nyata atau potensial biasanya akan menambah tingkat kecemasan, khususnya jika ekspatriat tidak memiliki suatu jaminan pekerjaan setelah repatriasi.  
Isu lainnya dalam hal ini adalah restrukturisasi dapat mempengaruhi operasi-operasi negara tuan rumah—seperti penutupan suatu pabrik, tidak diselesaikannya penggabungan atau kerja sama usaha untuk operasi-operasi pasca akuisisi.

## **PENYESUAIAN KERJA**

Selain keinginan karir sebagai satu faktor moderator, faktor-faktor lainnya yang dapat juga mengarah pada masalah-masalah penyesuaian adalah:

- a. Hubungan kepegawaian.  
Harapan-harapan karir seseorang dapat didasarkan pada pesan-pesan jelas yang dikirim oleh manajemen puncak mengenai pengaruh suatu penugasan internasional sebagai suatu syarat untuk kemajuan karir.  
Pernyataan-pernyataan ini dapat dibuat dalam konteks kebutuhan untuk orientasi atau pemikiran global di mana suatu kaitan yang pasti dibuat antara pengalaman internasional dan para manajer global.  
Persepsi-persepsi menyangkut hasil karir yang diharapkan juga dipengaruhi oleh komentar-komentar yang dibuat oleh para manajer SDM atau manajer lini selama tahap rekrutmen dan seleksi. Misalnya manajer lini dapat menyarankan kepada seorang karyawan lebih mudah untuk secara suka rela terlibat dalam suatu penugasan

internasional, di mana hal ini dapat menjadi suatu perpindahan karir yang bijak dalam tahapan kehidupan karirnya. Jika orang lain dipromosikan setelah repatriasi, maka hal tersebut dapat dipersepsikan sebagai suatu 'norma', yang mendorong timbulnya persepsi bahwa penugasan-penugasan internasional mengarah pada promosi jabatan setelah *re-entry*.

Untuk ulasan-ulasan ini, orang meyakini bahwa promosi seharusnya didasarkan pada kinerja yang berhasil pada saat bertugas di luar negeri dan jika posisi *re-entry* tidak diakhiri dengan suatu batasan waktu yang masuk akal, maka kegelisahan karir adalah hal yang pantas. Bahkan harapan-harapan yang tidak terpenuhi atau janji-janji yang tidak direalisasikan, seperti telah kita bahas dalam terminologi hubungan kepegawaian pada bab 4 dapat menimbulkan perasaan pelanggaran kontrak psikologis yang kuat. Kontrak psikologis adalah suatu moderator penyesuaian kembali saat *re-entry*, juga penyesuaian pada saat penugasan dan kinerja. Repatriasi dapat meyakini bahwa kinerja di luar negeri menjamin promosi: tanda-tanda tersebut diberikan oleh organisasi bahwa kinerja yang efektif dalam penugasan internasional dapat menghasilkan kemajuan karir. Apabila promosi yang diharapkan tidak terjadi, repatriasi dapat merasakan tidak ada pilihan lain kecuali meninggalkan organisasi.

Kesulitan yang perlu diingat dari bab 4 adalah bahwa kontrak psikologis yang menyangkut baik persepsi-persepsi maupun harapan-harapan diperumit oleh fakta bahwa wakil perusahaan yang membuat pernyataan-pernyataan tentang hasil-hasil karir sebelum penugasan internasional bukanlah orang yang juga bertanggung jawab untuk keputusan-keputusan *re-entry* tentang penempatan kerja dan promosi.

**b. Posisi *re-entry***

Kekuatiran-kekuatiran seputar pekerjaan di masa mendatang dan pengembangan karir dapat menjadi suatu hal yang utama. Rekan-rekan kerja dipromosikan mendahului manajer ekspatriat dan kadang-kadang repatriat ditempatkan pada suatu posisi yang secara nyata merupakan suatu demosi. Situasi ini dapat diperburuk jika repatriat memegang suatu posisi senior di lokasi asing dan sekarang repatriat menemukan dirinya pada suatu tingkat yang kurang senior. Sebagai suatu konsekuensinya, posisi *re-entry* sering kali dipertimbangkan apakah posisi itu cocok dengan harapan-harapan karir repatriat, terutama bila penugasan internasional telah menyebabkan gangguan keluarga yang berarti, seperti berakhirnya karir pasangan yang menemani secara paksa atau kesulitan-kesulitan yang dialami berkaitan dengan pendidikan anak-anak. Pengorbanan-pengorbanan seperti ini yang dilakukan oleh anggota keluarga sudah sepantasnya diimbangi dengan harapan-harapan kemajuan karir.

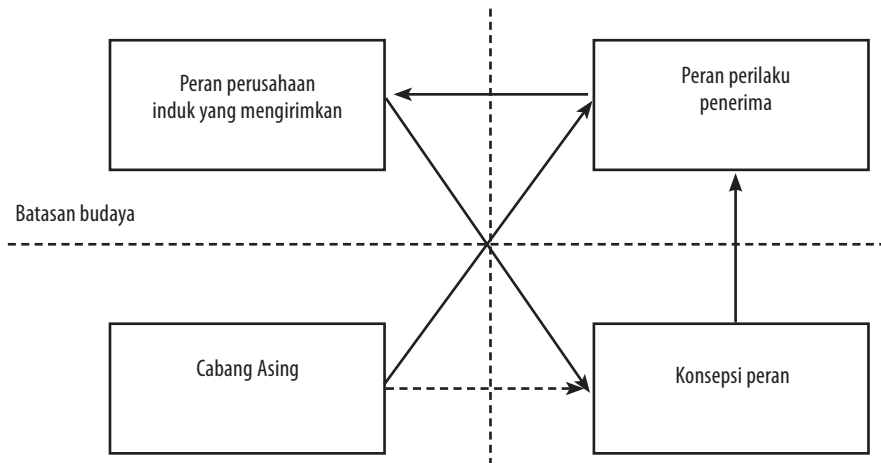
**c. Kurang menghargai pengalaman di luar negeri**

Kemajuan karir adalah penting, tetapi dipromosikan setelah *re-entry* menandakan bahwa pengalaman internasional penting dan dihargai oleh perusahaan.

## MENGATASI TUNTUTAN-TUNTUTAN PERAN BARU

Berkaitan dengan isu-isu karir, suatu ketidaksesuaian harapan-harapan mempengaruhi persepsi repatriat tentang peran yang dikaitkan dengan posisi jaringan.

Perilaku peran yang efektif adalah suatu interaksi antara konsep peran, interpretasi harapan-harapan, ambisi-ambisi seseorang, dan norma-norma yang melekat dalam peran itu. Gambar 7-3 mengilustrasikan elemen-elemen peran repatriat sebagai suatu fokus pembahasan tentang isu-isu penyesuaian kembali berkaitan dengan perilaku peran.



**Gambar 7-3** Peran Repatriat

*Sumber:* Diambil dari I Torbiörn, The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985) (diterjemahkan penulis).

Masalah-masalah penyesuaian kembali dapat terjadi karena meskipun repatriat sedang berusaha untuk berfungsi kembali di negara asal, konsepsi perannya tetap dipengaruhi oleh saat penugasan asing. Pesan yang dikirimkan (ditandai oleh arah panah dalam gambar 7-3) oleh perusahaan induk (peran pengirim) telah melintasi batasan budaya.

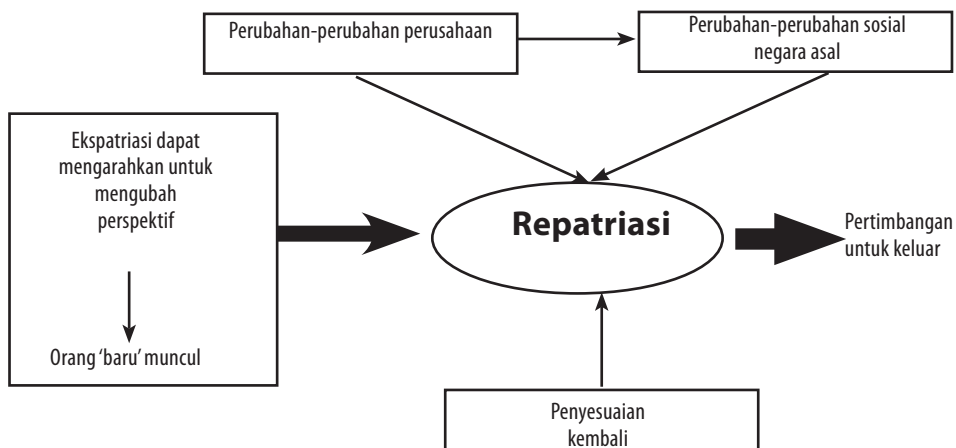
Bagaimanapun juga pada saat repatriat dapat mempertahankan konsepsi peran dan norma-norma budaya menyangkut perilaku yang tepat dengan peran itu, pengaruh cabang asing dapat melekat, seperti ditunjukkan oleh anak panah bertitik dalam gambar 7-3, dan apa yang dikomunikasikan ke perusahaan induk dalam bentuk perilaku peran tidak akan memenuhi harapan-harapan perusahaan induk. Seperti ditunjukkan oleh garis terputus-putus antara kotak-kotak peran pengirim dan penerima pada bagian atas gambar 7-3, terdapat suatu 'batasan perusahaan' yang dilintasi dalam komunikasi konsepsi peran antar peran penerima (repatriat) dan peran pengirim (perusahaan induk). Peran pengirim mungkin tidak mengetahui batasan-batasan budaya dan perusahaan yang mempengaruhi

konsepsi dan perilaku peran repatriat, yang karenanya tanpa disadari berkontribusi pada masalah-masalah penyesuaian kembali.

Suatu kontribusi lebih lanjut untuk pemahaman kita tentang penyesuaian kembali repatriat menyangkut keleluasaan peran. Keleluasaan peran merujuk pada kebebasan untuk menyesuaikan peran pekerjaan dengan individu, mempermudah orang untuk memanfaatkan kebiasaan perilaku di masa lalu, sehingga mengurangi tingkat ketidakpastian dalam pekerjaan baru yang membantu penyesuaian.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan ditemukan lebih penting daripada faktor-faktor keluarga dan faktor-faktor di luar pekerjaan.

Suatu hal yang tidak disebutkan secara langsung, tetapi dapat membantu untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel-variabel yang ditemukan signifikan dalam studi-studi di atas adalah periode di luar negeri mengubah orang. Pengalaman-pengalaman hidup dan bekerja di negara lain dapat mempengaruhi kemanjuran diri sendiri/*self-efficacy* (tingkat di mana seorang individu yakin bahwa dirinya dapat melaksanakan serangkaian perilaku). Belajar bagaimana mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi selama penugasan asing dengan berhasil dapat lebih memberikan pada orang keyakinan diri sendiri, sekaligus suatu pandangan yang lebih luas. Perubahan-perubahan ini dapat tak kelihatan bagi beberapa orang; untuk yang lainnya dapat sangat dalam, dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lamanya waktu yang dihabiskan di luar negeri, negara penugasan dan perbedaan-perbedaan individu seperti umur dan kepribadian. Sebagai akibatnya, kejutan budaya (*culture shock*) kembali dialami oleh repatriat, yang banyaknya merupakan fungsi dari tingkatan di mana orang telah berubah seperti perubahan yang telah terjadi di negara asal, seperti ditunjukkan dalam Gambar 7-4.



**Gambar 7-4** Tantangan Penyesuaian Kembali

Perubahan tempat kerja lainnya dapat mempengaruhi penyesuaian kembali. Repatriat sering menghadapi perubahan-perubahan dalam saluran-saluran informasi formal dan informal dalam organisasi induk, terutama jika terdapat restrukturisasi dan perampingan yang tersebar luas. Kemajuan-kemajuan teknologi dalam perusahaan multinasional dapat membuat keterampilan-keterampilan fungsional dan pengetahuan repatriat ketinggalan jaman.

Jika tidak ada kontak yang memadai dengan ekspatriat selama penugasan internasional, orang tidak akan siap untuk perubahan-perubahan ini. Bila disertai dengan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya, perubahan-perubahan ini dapat membuat penyesuaian kerja suatu proses yang sulit.

### **HILANGNYA STATUS DAN PEMBAYARAN**

Lazimnya, setidaknya untuk para PCN, penugasan internasional adalah suatu bentuk promosi. Hal ini membawa kebebasan yang lebih besar, bidang tanggung jawab yang lebih luas (karena ukuran cabang di luar negeri yang lebih kecil), dan pada tingkat manajemen puncak, suatu peran yang menonjol di komunitas lokal. Hasilnya adalah status yang lebih tinggi. Beberapa ekspatriat menggunakan istilah 'tokoh/orang yang paling penting (*kingpin*)' untuk menggambarkan posisi mereka di luar negeri. Setelah kembali, repatriat dihadapkan untuk melanjutkan posisinya di perusahaan induk, dengan kehilangan status dan otonomi. Akibatnya repatriat hanya diperlakukan sebagai eksekutif perusahaan lainnya. Pergeseran ini dapat menyebabkan masalah-masalah penyesuaian kembali. Misalnya, seorang repatriat dapat menemukan bahwa pada saat berada di operasi asing, ia adalah pembuat keputusan kunci, sekarang ia harus meminta ijin dari seorang atasan.

Faktor kontribusi lainnya adalah manajer yang kembali ke negara asal tidak lagi mampu untuk membeli rumah yang sama dengan rumah yang dijual beberapa tahun sebelumnya. Suatu studi Amerika Serikat menyatakan bahwa praktik saat ini dengan menyediakan rumah yang lebih baik untuk para ekspatriat daripada yang mereka miliki di negara asal dapat berkontribusi terhadap masalah-masalah repatriasi. Yaitu suatu penurunan dalam standar kondisi perumahan memiliki suatu dampak negatif terhadap penyesuaian para repatriat Amerika Serikat, seperti dikemukakan oleh Black dan Gregersen. Hal ini menciptakan suatu dilema untuk para manajer SDM Amerika Serikat. Seperti telah kita bahas dalam bab 4, jumlah dukungan yang diberikan untuk ekspatriat dan keluarga adalah faktor kritis dalam penyesuaian dan keinginan untuk tetap tinggal di lokasi asing, tetapi dapat memiliki suatu pengaruh negatif terhadap *re-entry*.

### 7.3.2. Faktor-faktor Sosial

Kemiripan keadaan sekeliling negara tuan rumah dengan lingkungan negara asal dapat memudahkan transisi, atau setidaknya penyesuaian budaya tidak begitu banyak menuntut seperti dalam negara asing yang bertolak belakang. Bagaimanapun juga, pengalaman internasional dapat menjauhkan repatriat dan keluarganya, baik secara sosial maupun psikologis. Jika posisi ekspatriat memberi seseorang suatu kedudukan yang tinggi, terlibat interaksi dengan elit sosial dan ekonomi, kembali ke negara asal dapat membawanya beberapa ukuran kekecewaan sosial, jadi mendorong terjadinya sindrom 'tokoh/orang yang paling penting (*kingpin*)'. Kehilangan finansial berupa premi kompensasi, bantuan perumahan, dan tunjangan-tunjangan terkait lainnya dapat memperburuk perasaan ini.

Perlu ditekankan di sini bahwa apabila pasangan dan anak-anak terlibat, setiap anggota keluarga mengalami masalah penyesuaian kembali dalam diri mereka masing-masing. Untuk beberapa orang yang kembali ke negara asal, *re-entry* adalah suatu kejutan. Hal ini seolah-olah membuat mereka harus menekan tombol 'istirahat (*pause*)' karena mereka meninggalkan negara asalnya dan mengharapkan kehidupan di negara asal tetap menyenangkan. *Re-entry* mengingatkan mereka bahwa kehidupan itu tidaklah statis. Ketika mereka harus meniru perilaku yang dapat diterima di lokasi asing, mengagungkan kehidupan kembali ke negara asal, dan sekarang mereka harus melihat realitas untuk menerima aspek-aspek positif dan negatif yang ada di negara asal. Misalnya biaya hidup di negara asing dapat dipandang relatif lebih mahal, tetapi setelah repatriasi, keluarga dihadapkan pada tingkat inflasi yang lebih tinggi di negara asal daripada sebelumnya. Sebaliknya, kehidupan di negara asal sekarang tampaknya membosankan dan tidak menarik serta anggota keluarga mulai mengagungkan kehidupan yang mereka jalani di lokasi asing. Reaksi-reaksi ini dapat dipersulit jika pendapatan keluarga berkurang pada repatriasi. Tentu saja tingkat pendapatan tergantung pada apakah pasangan bekerja pada saat di lokasi asing atau tidak, dan bagaimana mereka mendapatkan pekerjaan-pekerjaan yang cocok dengan cepat dalam repatriasi.

Biasanya pengaruh-pengaruh yang ditimbulkan tentang perubahan-perubahan di negara asal dapat tergantung pada bagaimana efektifnya keluarga dapat tetap mengetahui kejadian-kejadian terbaru di negara asal. Seseorang dapat mengharapkan bahwa liputan oleh saluran-saluran televisi baru seperti CNN dan BBC serta koran-koran orientasi global, membuat lebih mudah bagi para ekspatriat Amerika Serikat dan Inggris untuk mengikuti kejadian-kejadian di negara asal mereka dibandingkan mereka yang datang dari negara-negara yang lebih kecil seperti Australia dan Norwegia. Internet memiliki potensi untuk menyediakan suatu kesempatan bagi para ekspatriat untuk tetap berhubungan, meskipun hal ini tergantung pada ketersediaan dan akses pada jaringan-jaringan kabel televisi, fasilitas-fasilitas komputer, dan hubungan-hubungan internet di lokasi asing.

Menetapkan kembali jaringan-jaringan sosial dapat juga sulit, terutama jika keluarga telah direpatriasi ke suatu negara atau kota berbeda di negara asal. Keluarga-keluarga yang

kembali ke lokasi domestik mereka sebelumnya dapat menemukan bahwateman-teman telah pindah. Pasangan-pasangan yang dipulangkan dapat menemukan teman-teman mereka telah masuk kembali ke dalam gugus kerja dan tidak lagi ada untuk aktivitas-aktivitas sosial. Akan ada suatu perasaan kehilangan seperti tingkat perhatian dan dukungan dari perusahaan multinasional yang ditarik.

Anak-anak dapat juga menemukan *re-entry* sulit. Kembali ke sekolah, berusaha untuk mendapatkan kembali penerimaan dalam kelompok rekan-rekan dan ketinggalan dengan ucapan atau istilah populer, olah raga, dan mode pakaian saat ini dapat menyebabkan masalah-masalah. Tetapi hanya sedikit studi-studi yang dilaporkan dalam literatur yang berfokus pada repatriasi anak-anak. Suatu pengecualian adalah suatu studi terhadap 40 orang anak Jepang yang dilakukan oleh Enloe dan Lewin (1987: 223-248) yang menemukan bahwa anak-anak menghadapi kesulitan-kesulitan berintegrasi kembali ke dalam kelompok rekan-rekan mereka dan sistem pendidikan Jepang.

### **PENGARUH TERHADAP KARIR PASANGAN**

Para pasangan yang menghadapi kesulitan-kesulitan dalam memasuki kembali gugus kerja, terutama jika pasangan tidak dapat bekerja di luar negara asal sebelum atau selama penugasan asing, tetapi sekarang ingin mendapatkan pekerjaan di luar, entah sebagai bagian dari suatu strategi *re-entry* atau untuk memperbaiki keadaan-keadaan keluarga. Pengalaman-pengalaman negatif selama mencari pekerjaan dapat mempengaruhi harga diri pasangan, mempersulit proses penyesuaian kembali, dan bahkan menyebabkan ketegangan dalam hubungan.

Penyesuaian kembali ekspatriat, apakah pria atau wanita yang mengantar, dapat dikaitkan dengan perhatian-perhatian tentang pengaruh penugasan asing terhadap karir pasangan. Dengan meningkatnya pasangan suami isteri yang bekerja dan semakin banyak para wanita yang mengharapkan penugasan-penugasan di luar negeri, isu karir pasangan tampaknya menjadi suatu faktor utama yang menentukan ketersediaan staf untuk penugasan-penugasan di luar negeri masa mendatang. Survei global yang dilakukan oleh ORC pada tahun 2002 menemukan bahwa bantuan pencarian kerja (20%), persiapan daftar riwayat hidup (20%), dan konseling karir (18%) adalah bentuk-bentuk paling umum untuk bantuan pasangan pada *re-entry*.

## **7.4. RESPON-RESPON PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

Pembahasan-pembahasan di atas telah mempertimbangkan isu-isu *re-entry* dan karir dari perspektif repatriat individu. Sekarang kita membahas isu-isu dari pandangan perusahaan multinasional. Studi-studi awal mengenai isu repatriasi menunjukkan bahwa hal ini diabaikan oleh perusahaan multinasional.

Mengelola proses repatriasi seharusnya merupakan perhatian perusahaan multinasional yang ingin memaksimalkan manfaat penugasan internasional dan menciptakan suatu pasar tenaga kerja internal yang besar. Suatu proses repatriasi yang dirancang dengan baik adalah penting dalam mencapai tiga tujuan, untuk tiga alasan utama yaitu ketersediaan staf, tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), dan transfer pengetahuan. Berikut akan kita bahas ketiganya.

#### **7.4.1. Ketersediaan Staf**

Cara di mana perusahaan multinasional menangani repatriasi memiliki suatu pengaruh terhadap ketersediaan staf untuk kebutuhan-kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang. Posisi-posisi *re-entry* menandakan pentingnya pengalaman internasional. Jika repatriat dipromosikan atau diberi suatu posisi yang jelas mempergunakan kesempatan dalam pengalaman internasional, anggota-anggota lainnya dari perusahaan multinasional itu mengartikan penugasan-penugasan internasional sebagai suatu perpindahan karir yang positif. Sebaliknya, jika perusahaan multinasional tidak menghargai kinerja ekspatriat, dapat mentolerir suatu tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi di antara repatriat atau mengakhiri pekerjaan repatriat dalam *re-entry*, maka gugus kerja dapat mengartikan menerima suatu penugasan internasional sebagai suatu keputusan yang beresiko tinggi dalam arti kemajuan karir masa depan dalam organisasi. Kemampuan perusahaan multinasional untuk menarik staf dengan kemampuan yang tinggi untuk penugasan-penugasan internasional karenanya berkurang dan hal ini dapat memiliki suatu dampak negatif terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan multinasional dalam jangka panjang.

#### **7.4.2. Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)**

Ekspatriat adalah mahal. Jika memungkinkan, perusahaan-perusahaan multinasional berusaha untuk menempatkan para HCN untuk posisi-posisi tertentu, tetapi seperti telah kita bahas sebelumnya, tidak semua posisi dapat atau seharusnya dilokalisir. Alternatifnya, lebih banyak perusahaan menggunakan atau mencoba suatu penugasan jangka pendek atau non standar untuk menggantikan bentuk ekspatriat tradisional. Pengurangan biaya adalah dorongan untuk tidak memindahkan staf. Dihadapkan pada realitas bisnis bahwa para ekspatriat selalu bersama dengan kita, pertanyaannya adalah bagaimana menjamin bahwa organisasi memperoleh manfaat dari penugasan-penugasan internasional tanpa mempertimbangkan lamanya dan bentuk penugasan.

*ROI* berkonsentrasi pada periode penugasan internasional dan dapat disubstitusi oleh analisis biaya—manfaat untuk menjustifikasi suatu keputusan penggantian para ekspatriat dengan para HCN, daripada mempertimbangkan keuntungan-keuntungan yang bertambah bagi organisasi melalui staf yang direpatriasi. Adalah sulit untuk mengukur keuntungan

modal intelektual—perbaikan-perbaikan dalam persediaan pengetahuan dan kompetensi yang dihasilkan dari suatu proses repatriasi yang berhasil.

### 7.4.1. Transfer Pengetahuan

Suatu tema umum dalam bisnis internasional saat ini yang ditekankan oleh para manajer perusahaan adalah kebutuhan untuk pemupukan silang gagasan-gagasan dan praktik-praktik yang membantu dalam mengembangkan dan memelihara keunggulan kompetitif. Penugasan-penugasan internasional adalah suatu metode utama untuk mencapai tujuan ini.

Dengan peran-peran yang dimainkan oleh para ekspatriat bersamaan dengan biaya mereka, adalah pantas untuk mengharapkan perusahaan-perusahaan multinasional akan berusaha keras untuk memelihara staf kunci dan menggali serta membangun pengalaman internasional mereka.

Kita dapat menarik beberapa kesimpulan menyangkut tingkat pengurangan repatriat. Pertama, meskipun retorik, transfer pengetahuan diperlakukan sebagai suatu aktivitas satu arah. Para ekspatriat dikirim untuk penugasan-penugasan internasional dan efektivitas ditentukan oleh kinerja mereka yang dianggap berasal dari peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Transfer pengetahuan dan kompetensi terjadi di lokasi tuan rumah dan tetap di sana. Para ekspatriat kembali ke negara asal mereka dan ditugaskan kembali atau mengundurkan diri.

Tidak ada yang menyebutkan tentang suatu penugasan internasional sebagai bagian mentransfer pengetahuan dan kompetensi dalam organisasi atau bahkan sebagai proses dua arah. Kuncinya di sini adalah pada saat melaksanakan tugas-tugas mereka di lokasi negara tuan rumah, para ekspatriat mengembangkan keterampilan dan memperoleh pengalaman, pengetahuan, dan hubungan jaringan yang kelak dapat digunakan dalam repatriasi dalam beberapa cara atau lainnya. Misalnya, seorang manajer proyek yang bekerja di Rusia dapat melapor pada saat ia kembali ke kantor asalnya di Inggris, masalah-masalah teknis yang dihadapi dan pemecahan-pemecahan yang dikembangkan untuk mengatasi masalah-masalah ini, atau dengan kata lain membagi pengalaman. Tetapi tidak semua pengetahuan tentang proyek itu eksplisit. Banyak pengetahuan yang akan tetap tak diungkapkan dan bersifat pribadi. Apa yang dikodifikasikan dan dibuat eksplisit sering dipertahankan dalam tim proyek, meskipun beberapa informasi dan pengetahuandapat diaplikasikan pada proyek-proyek lainnya atau tipe-tipe bisnis menyangkut Rusia, seperti kontak-kontak penting, gaya-gaya manajemen, dan beberapa solusi teknikal.

Para HCN yang ditransfer ke kantor-kantor pusat untuk alasan-alasan pengembangan misalnya, dapat menarik manfaat melalui penampilan/ pengungkapan (*exposure*) ini, tetapi pengalaman akan tetap terbatas pada individu jika kantor asal tidak memberikan peluang-peluang bagi HCN yang direpatriasi untuk membagikan pengetahuan dan informasi. Kontak-kontak di kantor pusat dapat digunakan untuk kepentingan pribadi. Kasus serupa dapat

dibuat untuk TCN yang ditransfer kembali dari cabang lainnya. Tujuan pemupukan silang gagasan-gagasan dan praktik-praktik terbaik diberikan untuk menjustifikasi perpindahan staf lintas batas yang memerlukan lingkungan yang tepat untuk membagikan informasi dan pengetahuan. Pikiran 'ketidaksenangan pada sesuatu yang serba asing (xenophobia)' dapat tidak menghargai kontribusi-kontribusi repatriat.

## 7.5. MERANCANG SUATU PROGRAM REPATRIASI

Meskipun tidak ada solusi yang sederhana dan cepat menyiapkan repatriat dan keluarga untuk *re-entry*, tampaknya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Potensi untuk tidak sesuai harapan-harapan masa depan dapat disebutkan sebagai bagian pelatihan sebelum *re-entry* dan didiskusikan selama sesi konseling *re-entry* (kadang-kadang disebut sesi tanya jawab) antara organisasi penerima di negara asal dan repatriat. Dalam bahasa hari ini, sesi-sesi seperti ini akan memungkinkan kedua belah pihak untuk mengambil suatu '*reality check*'.

Apa yang seharusnya diliput dalam program-program repatriasi formal? Tabel 7-1 adalah suatu campuran atau gabungan daftar yang diusulkan oleh para responden dalam beberapa survei yang dirujuk di atas.

- Persiapan, relokasi fisik, dan pengalihan informasi (perusahaan apa yang akan membantu)
- Bantuan finansial dan pajak (meliputi perubahan-perubahan tunjangan dan pajak; hilangnya tunjangan di luar negeri)
- Posisi *re-entry* dan bantuan jalur karir
- Kejutan budaya (termasuk disorientasi keluarga)
- Sistem-sistem sekolah, pendidikan anak-anak, dan adaptasi
- Perubahan-perubahan tempat kerja (seperti budaya korporasi, struktur, desentralisasi)
- Manajemen stres, pelatihan yang berkaitan dengan komunikasi
- Menetapkan peluang-peluang jaringan
- Membantu dalam membentuk kontak-kontak sosial baru

**Tabel 7-1** Topik-topik yang Diliput oleh Suatu Program Repatriasi

Beberapa perusahaan menempatkan ekspatriat seorang penasehat (juga dirujuk sebagai kontak perusahaan, sponsor, atau ayah angkat). Penasehat (*mentor*) biasanya ada dalam posisi yang lebih senior daripada ekspatriat, dari unit kerja yang mengirimkan dan mengenal ekspatriat secara pribadi. Pemikiran rasional di belakang penggunaan seorang penasehat adalah untuk mengurangi perasaan 'di luar pandangan, di luar pengetahuan' yang dibahas lebih awal melalui penyediaan informasi (seperti perubahan-perubahan

tempat kerja) atas suatu dasar yang tetap, sehingga ekspatriat lebih siap untuk menghadapi kondisi-kondisi dalam *re-entry*. Seorang penasehat seharusnya menjamin bahwa ekspatriat tidak diabaikan ketika keputusan-keputusan penting dibuat menyangkut posisi-posisi dan promosi-promosi.

Adalah masuk akal untuk menyatakan bahwa praktik *mentoring* harus dikelola agar efektif. Misalnya, apa yang terjadi ketika penasehat mengundurkan diri atau meninggalkan perusahaan—dua kejadian dalam suatu perusahaan multinasional yang menjalani restrukturisasi radikal? Siapa yang memantau kinerja penasehat?

Memiliki seorang penasehat membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri selama penugasan asing, tetapi hal itu tidak membantu *re-entry*. Dengan kata lain, seorang *mentor* yang efektif kemungkinan besar menyiapkan perusahaan untuk menghadapi kembalinya repatriat dalam waktu dekat dan karenanya mempengaruhi posisi *re-entry* atau praktik yang merupakan bagian dari program repatriat yang dikelola.

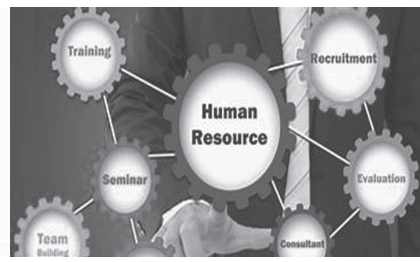
Meskipun pengakuan pentingnya program-program repatriat meningkat dan perusahaan-perusahaan mencoba dengan ukuran-ukuran lain seperti *mentor*, kesempatan lain akan diselidiki seperti penggunaan para repatriat sebagai suatu sumber informasi yang penting. Mengundang para repatriat untuk membantu dalam mengembangkan program-program repatriasi dapat berkontribusi pada kebijaksanaan- kebijaksanaan yang relevan dan efektif. Hal ini dapat juga memiliki suatu dampak sampingan yang diinginkan dalam penyesuaian kembali, hanya dengan memberikan para repatriat yang berpartisipasi suatu perasaan bahwa mereka bukanlah suatu sumber yang kurang digunakan dan perusahaan mengakui mereka dapat membuat suatu kontribusi yang berharga terhadap proses ekspatriasi. Tentu saja adalah penting bahwa bila memungkinkan perusahaan multinasional menjamin keadilan perlakuan antara PCN, TCN, dan para ekspatriat HCN.

## 7.6. PERTANYAAN-PERTANYAAN DISKUSI

---

1. Uraikan aktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap goncangan *re-entry*?
2. Bagaimana perusahaan-perusahaan multinasional dapat membantu repatriasi pasangan suami isteri yang berkarir? Aspek-aspek apa yang akan Anda masukkan ke dalam suatu program pre- repatriasi?
3. Apakah elemen-elemen suatu sistem *mentoring* yang baik?
4. Anda diminta untuk menerima suatu penugasan internasional untuk bekerja di Nigeria selama dua tahun. Melihat kecenderungan umum, perusahaan Anda tidak memberikan suatu jaminan pekerjaan setelah penugasan. Anda menyadari bahwa probabilitas menganggur ketika penugasan berakhir cukup tinggi. Apa alasan Anda untuk menerima penugasan internasional itu?





## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N.J. 1984. Women in International Management : Where Are They? *California Management Review*, Vol. 26, No. 4, p. 78-89
- Allen, N.J. and J.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18
- Black, J.S. and M. Mendenhall 1990. Cross-cultural Training Effectiveness : a Review and a Theoretical Framework for Future Research, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, p. 113-136.
- Briscoe, D.R. and G.M. Gazda. 1989. "The Successful Expatriate," Proceedings, Managing in a Global Economy, Third Biennial International Conference, *Eastern Academy of Management*, Hong Kong, November
- Briscoe, Dennis R. 1995. *International Human Resource Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Carey, B.P. 1993. "Share Tactics," *The Journal of European Business*, July-August, p. 14-16
- De Cieri, H. , P.J. Dowling and K.F. Taylor. 1991. The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 3, p. 380 & 403
- DeFrank, R.S., R. Konopaske and J.M. Ivancevich. 2000. Executive Travel Stress : Perils of the Road Warrior, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 2, p. 58-71
- Dowling, P.J. 1999. Completing the Puzzle : Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management, *Management International Review*, Special Issue No. 3
- Dowling, P. J and Denise E. Welch. 2004. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context*, Fourth Edition, London : Thomson Learning
- Howard, C.G. 1992. "Profile of the 21st-Century Expatriate Manager," *HR Magazine*, June, p. 93-100
- Johnson, R.E. 1991. "Flexible Benefit Programs : International Style," *Employee Benefits Journal*, Vol. 16, No. 3, September, p. 22-25

- Leap, Terry L, and Michael D. Crino. 1993. *Personnel/Human resource management*, Macmillan Publishing Company
- Marschan-Piekkari, R. 1996. *New Structural Forms and Inter-unit Communication in Multinationals*, Helsinki School of Economics, p. 15
- \_\_\_\_\_, D. Welch and L. Welch. 1996. Control in Less-hierarchical Multinationals : the Role of Personal Networks and Informal Communication, *International Business Review*, Vol. 5, No. 2, p. 139
- Marschan-Piekkari, R. D. Welch and L. Welch . 1999. Adopting a Common Corporate Language : IHRM Implications, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3, p. 377-390
- Marschan-Piekkari, R. D. Welch and L. Welch . 1999. In the Shadow : the Impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational, *International Business Review*, Vol. 8, No. 4, p. 432
- Mayrhofer, W. and H. Scullion. 2002. Female Expatriates in International Business : Emperical Evidence from the German Clothing Industry, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 5, p. 815-836
- Mendenhall, M. , E. Dunbar and G. Oddou. 1987. Expatriate Selection, Training and Career-pathing : a Review and Critique, *Human Resource Management*, Vol. 28, p. 338
- \_\_\_\_\_. 1987. Expatriate Selection, Training and Career-pathing : a Review and a Critique, *Human Resource Planning*, Vol. 26, No. 3, p. 331-345
- Morgan, P. 1986. "International Human Resource Management : Fact or Fiction," *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9
- Novicevic, M. and M. Harvey. 2001. The Changing Role of the Corporate HR Function in Global Organizations of the Twenty-first Century, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 8, p. 1251-1268
- Rahim, A. 1983. "A Model for Developing Key Expatriate Executives," *Personnel Journal*, April
- Ronen, Simcha 1989. "Training the International Assignee," *Training and Development in Organizations*, Jossey-Bass, Inc.
- Scullion, H and K. Starley. 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, p. 1061-1081
- Torbirn, I. 1985. The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15, No. 1, p. 69
- Trompenaars, F. 1994. *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*, New York :Richard D. Irwin
- Tung, R.L. 1981. Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, p. 68-78
- Welch, D.E. 1994. Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities : a Suggested Framework, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2, p. 139-164

- \_\_\_\_\_. 1994. HRM Implications of Globalisation, *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 4, p. 52-68
- \_\_\_\_\_. 1997. Expatriation and Career Development in the Changing Global Workscape, Paper presented at the 23rd Annual EIBA Conference, Stuttgart, December 14-16
- \_\_\_\_\_. 2002. Globalisation of Staff Movements : Beyond Cultural Adjustments, *Management International Review*, Vol. 43, No. 2, p. 156, 158
- \_\_\_\_\_ and L. Welch. 1994. Linking Operation Mode Diversity and IHRM, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 4, p. 911-926
- \_\_\_\_\_, T. Adams, B. Betchley and M. Howard. 1992. "The View from the Other Side : Handling of Repatriation and Other Expatriation Activities," *Proceedings of the Academy of International Business Southeast Asia Conference*, ed. O. You and B. Stening, Brisbane, June
- \_\_\_\_\_, V. Worm and M. Fenwick. 2003. Are Virtual Assignments Feasible? *Management International Review, Special Issue 1*, p. 98 & 103





## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP** adalah seorang dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta sejak tahun 1996. Penulis mengajar pada Program Studi Manajemen untuk beberapa mata kuliah. Beberapa mata kuliah yang pernah diajarkan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional, MSDM, Penganggaran Perusahaan (*Budgeting*), Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, dan Perilaku Keorganisasian.

Sebelum mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, penulis pernah menjadi dosen tetap di beberapa perguruan tinggi lainnya, seperti Universitas Katolik Parahyangan, Bandung pada tahun 1990–1993 dan STIE IBII Jakarta pada tahun 1993. Beberapa mata kuliah yang pernah diajarkan adalah Manajemen Keuangan, Analisa Laporan Keuangan, dan Akuntansi Manajemen.

Penulis menempuh S1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga, Universitas Katolik Parahyangan. Pendidikan S1 diselesaikan pada tahun 1989 dengan predikat "*Summa Cum Laude*" dan penulis merupakan alumnus pertama Unpar yang berhasil mendapatkan predikat kelulusan "*Summa Cum Laude*". Pendidikan S2 pada bidang Magister Manajemen Bisnis dan Administrasi Teknologi diselesaikan pada tahun 1992 di Institut Teknologi Bandung dengan predikat "*Cum Laude*". Pendidikan S3 diselesaikan pada tahun 2015 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Trisakti konsentrasi *Service Management*.

Sebelum meniti karir sebagai dosen, penulis sempat bekerja di beberapa perusahaan dan beberapa kali terlibat dalam menyusun Analisa Rencana dan Realisasi Keuangan untuk Yayasan Sandhykara Putra Telkom, Bandung. Pada tahun 1993–1994 penulis bekerja di PT. Freeport Indonesia Company, Tembagapura sebagai Accountant. Buku yang pernah diterbitkan di antaranya Anggaran sebagai Alat Bantu bagi Manajemen dan Mengelola Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.



Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Internasional Edisi 2** ini memaparkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi internasional, yang mau tidak mau menjadi suatu tuntutan kebutuhan yang harus dimengerti oleh para manajer SDM yang berkibrah dalam dunia internasional. Tulisan dalam buku ini disajikan dalam dua bagian yaitu Konteks Perusahaan Multinasional serta Mengelola dan Mendukung Penugasan-penugasan Internasional. Buku ini membahas topik-topik Pengenalan MSDM Internasional, Perkembangan Bisnis Internasional dan MSDM Internasional Strategik, MSDM Internasional: Menopang Operasi-operasi Bisnis Internasional, Merekrut dan Menyeleksi Karyawan untuk Penugasan-penugasan Internasional, Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi, Masuknya Kembali Ekspatriat (Re-entry) dan Isu-isu Karier. Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh, pembaca diharapkan untuk juga membaca topik-topik lainnya dalam buku penulis yang berjudul *Isu-isu SDM Global*, di mana buku tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan buku ini.



**Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP** adalah seorang dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta sejak tahun 1996. Penulis mengajar pada jenjang pendidikan S1, S2 dan S3 Program Studi Manajemen untuk beberapa mata kuliah. Beberapa mata kuliah yang pernah diajarkan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional, MSDM, Penganggaran Perusahaan (*Budgeting*), Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, Perilaku Keorganisasian, Teori Organisasi, Pengembangan Organisasi, Manajemen Internasional, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Modal Manusia, Kepemimpinan dan Inovasi, serta Riset Manajemen Modal Manusia. Sebelum mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, penulis pernah menjadi dosen tetap di beberapa perguruan tinggi lainnya, seperti Universitas

Katolik Parahyangan, Bandung pada tahun 1990–1993 dan STIE IBII Jakarta pada tahun 1993. Beberapa mata kuliah yang pernah diajarkan adalah Manajemen Keuangan, Analisa Laporan Keuangan, dan Akuntansi Manajemen. Penulis menempuh S1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga, Universitas Katolik Parahyangan. Pendidikan S1 diselesaikan pada tahun 1989 dengan predikat “*Summa Cum Laude*” dan penulis merupakan alumnus pertama Unpar yang berhasil mendapatkan predikat kelulusan “*Summa Cum Laude*”. Pendidikan S2 pada bidang Magister Manajemen Bisnis dan Administrasi Teknologi diselesaikan pada tahun 1992 di Institut Teknologi Bandung dengan predikat “*Cum Laude*”. Pendidikan S3 diselesaikan pada tahun 2015 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Trisakti konsentrasi *Service Management*. Sebelum meniti karier sebagai dosen, penulis sempat bekerja di beberapa perusahaan dan beberapa kali terlibat dalam menyusun Analisis Rencana dan Realisasi Keuangan untuk Yayasan Sandhykara Putra Telkom, Bandung. Pada tahun 1993-1994 penulis bekerja di PT. Freeport Indonesia Company, Tembagapura sebagai Accountant. Buku yang pernah diterbitkan di antaranya Anggaran sebagai Alat Bantu bagi Manajemen dan Mengelola Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.