

# Manajemen Sumber Daya Manusia Global



**Billy Andrian**

## PENDAHULUAN

**M**ulai diberlakukannya pasar bebas di berbagai belahan dunia, membuat perusahaan harus siap dengan globalisasi. Agar tetap bisa bertahan perusahaan mau tidak mau harus melakukan ekspansi ke luar negaranya berdiri. Banyak faktor yang dapat menentukan kesuksesan ekspansi sebuah perusahaan, salah satu paling kritis yaitu manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi kunci keberhasilan operasi global suatu perusahaan di negara yang dituju. Kualitas sumber daya manusia suatu negara dapat mencerminkan tingkat kemajuan suatu negara tersebut. Misalnya Jepang yang dikenal dengan SDMnya yang disiplin dan ulet, menjadikan negara Jepang berkembang pesat saat ini hingga mampu menjadi sebuah negara maju. Begitupun dengan negara-negara lainnya yang memiliki keunggulan tersendiri. Disini ditekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar dapat bersaing secara global. Dalam persaingan global saat ini, perusahaan melakukan ekspansi juga memiliki tujuan untuk memperluas pasarnya. Akan tetapi perusahaan sering mengalami beberapa kendala. Seperti masalah kualitas SDM itu sendiri, perbedaan budaya, bahasa, dll. Dalam penugasan global, perusahaan harus menerapkan strategi khusus karena penugasan global menginvestasikan banyak waktu dan uang perusahaan, sehingga penugasan global tidak sia-sia. Pengelolaan sumber daya manusia global berbeda dengan pengelolaan sumber daya domestik. Sehingga dibutuhkan strategi yang tepat untuk mengelolanya. Perbedaan paling besar adalah budaya antar negara yang bisa sangat berbeda. Kita tidak bisa serta-terta menyamakan budaya antara negara satu dan negara lain. Sehingga dibutuhkan strategi untuk menyesuaikan antara budaya perusahaan dengan budaya lokal agar operasional global perusahaan berjalan sukses.

## **A. Definisi Manajemen SDM Global**

Taylor, Beechler, et al. (1996) dalam Noviantoro (2012) mendefinisikan manajemen sumber daya global sebagai sekumpulan aktivitas, fungsi-fungsi, proses yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Manajemen sumber daya manusia global terdiri dari berbagai macam sistem SDM yang digunakan untuk mengelola orang-orang yang terdapat dalam perusahaan multinasional, baik di negara asalnya ataupun di negara perusahaan itu melakukan ekspansi. Samuel C. Certo mendefinisikan manajemen sumber daya manusia global merupakan aktivitas-aktivitas manajemen suatu organisasi yang melewati batas-batas wilayah nasional.

## **B. Internasionaliasi Bisnis**

Keputusan bisnis strategis perusahaan masa kini lebih mengarahkan bisnis ke arena global daripada lokal. Perusahaan yang melakukan ekspansi memiliki tujuan diantaranya yaitu memperluas pangsa pasar, mendapatkan sumber daya baru, mengurangi resiko politik di negara asal. Hal ini didukung dengan dihapusnya batas perdagangan ataupun aliansi ekonomi regional seperti North American Free Trade Agreement (NAFTA), European Union (EU), ataupun di negara

ASEAN terdapat ASEAN Free Trade Area (AFTA). Sehingga saat ini perusahaan-perusahaan multinasional banyak bermunculan di negara-negara berkembang.

Kehadiran perusahaan-perusahaan MNC itu tentu saja berkaitan dengan aspek sumber daya manusia yang mana dikelola guna sebagai penggerak operasi bisnisnya tersebut. Sumber daya manusia merupakan hal yang paling mempengaruhi perusahaan dalam melakukan ekspansi diluar negaranya. Strategi SDM yang dilakukan perusahaan dalam ekspansi harus berasal dari strategi perusahaan dan keputusan yang diambil akan menentukan sukses tidaknya perusahaan itu, sehingga fungsi sumber daya manusia harus dijadikan strategi kunci dalam melakukan ekspansi global. Ironisnya, pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sering diabaikan dalam operasi global. Hal ini dapat menjadikan kegagalan perusahaan dalam melakukan ekspansi, karena pengelolaan sumber daya manusia global berbeda dengan sumber daya lokal, sehingga perlunya keterlibatan manajemen dalam mengelola manajemen sumber daya global di negara perusahaan tersebut melakukan ekspansi.

## **C. Perbedaan MSDM Global dan Domestik**

Terdapat beberapa perbedaan dalam pengelolaan sumber daya

manusia global domestik. Pertama, mengelola orang di lingkungan global membuat fungsi HR melebarkan area fungsionalnya. Seperti isu perpajakan, mata uang asing, nilai tukar, kompensasi ataupun bekerja dengan keluarga dari karyawan untuk persetujuan penempatan di luar negeri. Kedua, lebih terlibat dalam kehidupan pribadi karyawan. Seperti masalah pemberian fasilitas tempat tinggal di negara yang dituju, akomodasi, rencana rekreasi dan kesempatan untuk mengenali budaya asing bagi karyawan dan keluarga, serta memastikan bantuan kemananan bagi karyawan. Ketiga, perusahaan harus menyiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda untuk lokasi geografis yang berbeda. Hal ini dikarenakan geografis yang berbeda memiliki sdm yang juga berbeda ataupun perbedaan budaya yang sangat signifikan sehingga tidak bisa menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang sama di daerah. Keempat, masalah kesepakatan dengan pemerintah asing atau kelompok politik dan agama tertentu. Kemudian, penempatan global sangat memperhatikan tentang resiko, baik resiko kesehatan dan keselamatan karyawan, isu legalitas didalam negara tuan rumah, kemungkinan adanya terorisme, konsekuensi kesalahan dari manusia dan keuangan, yang mana akan memakan biaya secara signifikan jika bisnis tersebut dilakukan secara domestik.

Keputusan dalam melakukan ekspansi global, harus membuat strategi tentang keterlibatan di di negara tuan rumah. Dimulai dengan keterlibatan paling rendah misalnya, hanya mengekspor produk ke negara asing, kemudian perusahaan bisa melisensikan produk atau jasa yang dimilikinya kepada mitra asing di negara tuan rumah, kemudian keterlibatan perusahaan yang lebih tinggi misalnya melakukan joint venture dengan mitra asing. Terakhir, keterlibatan paling tinggi yaitu melakukan operasional sendiri dengan mendirikan kantor cabang di luar negeri.

#### **D. Penilaian Budaya**

Level keterlibatan perusahaan dalam melakukan ekspansi disuatu negara dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti ekonomi, pasar, kondisi politik yang akan sangat mempengaruhi keputusan melakukan ekspansi. Akan tetapi terdapat faktor yang lebih besar yaitu budaya dari negara tuan rumah dan bagaimna jika dibandingkan dengan budaya perusahaan asal. Pengetahuan tentang budaya negara tuan rumah sangat mempengaruhi keberhasilan ekspansi suatu perusahaan. Banyak kegagalan ekspansi dikarenakan pengertian yang salah ataupun kurangnya apresiasi perbedaan budaya terjadi. Sehingga perusahaan harus melakukan penilaian budaya negara tuan rumah sebelum melakukan ekspansi.

Hofstede mengembangkan model perbedaan budaya dalam empat dimensi. Dimensi pertama yaitu sosialitas, yang membedakan orang di negara asing tersebut seorang individualis atau kolektifitas. Dimensi kedua yaitu jarak kekuasaan, yang diberi nilai dengan kecil, besar ataupun tengah-tengah. Semakin merata kekuasaan disuatu negara, artinya kekuasaan itu tidak pegang oleh orang tertentu saja, maka jarak kekuasaan dinegara tersebut bernilai kecil, begitupun sebaliknya. Dimensi ketiga yaitu pengindaran ketidakpastian, yang diberi nilai dengan hasil rendah, sedang ataupun tinggi. Dimensi keempat yaitu menentukan masyarakat di negara tersebut memiliki sifat “maskulin” ataupun “feminim”.

Mello (2015) menyampaikan di dalam bukunya bahwa isu utama yang berimbas pada kesuksesan perusahaan dalam ekspansi adalah kepedulian terhadap perbedaan budaya dan pengembangan dari strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia yang konsisten dengan budaya dari negara tuan rumah. Perbedaan budaya dapat berimplikasi pada sistem pengelolaan orang, ataupun menyebabkan konflik di dalam perusahaan, perlu adanya penyesuaian antara budaya asal dengan budaya negara tuan rumah, sehingga kegagalan dalam ekspansi dapat dihindari. Dalam melakukan ekspansi, perusahaan harus memutuskan kebijakan sumber daya

manusia apa yang harus di implementasikan di negara tuan rumah dan yang mana harus diprioritaskan terlebih dahulu. Keputusan ini akan membuat manajer tingkat atas menghadapi berbagai masalah etika, yang mana sekaligus mengetes kekuatan budaya asli perusahaan. Isu konflik harus dapat diselesaikan karena adanya ketidakcocokan budaya perusahaan dan budaya negara tuan rumah. Para pembuat keputusan harus mengetahui nilaiapa yang sangat dipegang erat oleh perusahaan dan tidak boleh dikompromikan. Meskipun keputusan masalah etika ini memberi pilihan yang sulit, keputusan ini pada akhirnya akan mempengaruhi kekuatan organisasi dalam mencapai misi, strategi dan karyawan dalam bekerja nantinya.

Harzing (2004) menyatakan ada dua cara utama untuk masuk ke negara yang memiliki perbedaan budaya, pertama kita dapat mengasumsikan bahwa perbedaan terletak pada psikis orangnya, seperti dalam cara mereka berpikir dan nilai dan preferensi apa yang mereka ikuti, atau kita bisa fokus pada hal normatif atau kebiasaan yang kuat yang dibentuk diatas dari level individual murni. Pilihan pertama mengarah pada pendekatan budayawan untuk meneliti dan menjelaskan perbedaan dalam organisasi dan sumber daya manusia; Mereka berakar dalam nilai dan keyakinan yang kuat - sebuah praktik dipertahankan karena orang menemukannya menjijikkan, tidak

etis atau tidak menarik untuk melakukan sebaliknya. Pilihan kedua mengarah ke pendekatan institusionalis; orang-orang mematuhi norma karena sistem hukum yang lebih luas, kesepakatan, standar dan kode formal yang ada. Terkadang orang dipaksa, secara langsung atau halus, mengikuti standar seperti itu, terkadang juga tidak.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Noviantoro (2012), menemukan bahwa budaya Jepang dapat diterapkan di Indonesia. Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan Jepang memegang teguh nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh negara mereka. Semangat yang ada didalam budaya perusahaan Jepang sukses menular pada sumber daya manusia lokal, seperti dalam bentuk nilai-nilai disiplin, pantang menyerah dan lainnya. Budaya perusahaan merupakan energi yang dapat menggerakkan karyawan untuk bekerja. Pada dasarnya budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang disebarluaskan di dalam perusahaan dan digunakan sebagai acuan atau pedoman kerja karyawan. Budaya perusahaan sangat mempengaruhi kondisi kerja di dalam perusahaan. Ketidakcocokan antara budaya perusahaan dan budaya negara tuan rumah dapat membuat konflik didalam perusahaan yang pada akhirnya akan membuat perusahaan itu gagal dalam operasi global.

### **E. Isu SDM Strategis Dalam Penugasan Global**

Dalam penugasan global, perusahaan dapat menggunakan beberapa pendekatan yang berbeda. Pertama, pendekatan administratif yaitu dengan memberikan bantuan kepada karyawan yang ditugaskan secara global dengan bentuk dokumen atau bantuan logistik kecil. Misalnya, mencari tempat pindah yang tepat, memastikan pajak telah dibayarkan, menyiapkan visa kerja untuk karyawan atau visa liburan bagi keluarga karyawan. Kedua, pendekatan taktis melibatkan pengelolaan resiko atau faktor kegagalan. Misalnya, penanganan dokumen dengan memberikan pelatihan singkat terlebih dahulu. Ketiga, pendekatan strategis dalam penugasan global, melibatkan dukungan dan koorndinasi yang lebih banyak. Misalnya, pelatihan yang terintegrasi, sistem manajemen performa secara spesifik, pelayanan tujuan, program strategi repratriasi di akhir penugasan.

Mello (2015) menjelaskan ada beberapa tahap dalam penugasan global. Pertama menentukan tujuan dari penugasan global, apakah untuk pengembangan bisnis dan pasar, pengembangan talenta sdm lokal atau alasan alasan lainnya. Kemudian tahap kedua yaitu menyeleksi karyawan yang tepat untuk penugasan. Ketika perusahaan memiliki tujuan penugasan, maka karyawan juga memiliki tujuan dalam penugasan. Misalnya, untuk

persiapan diri karyawan tersebut untuk mengisi posisi manajemen atas, pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal ataupun membuat karyawan tersebut untuk menjalani karir ganda. Tujuan perusahaan dan tujuan karyawan dalam penugasan global harus dicocokkan. Sehingga penugasan global dapat menghasilkan proporsi *win-win* bagi kedua belah pihak. Tahap selanjutnya yaitu ketika sudah menemukan karyawan yang tepat untuk penugasan, maka perlu dilakukan penilaian kemampuan adaptasi di negara tujuan baik bagi karyawan ataupun bagi keluarga dari karyawan. Satu-satunya faktor terbesar dalam penugasan global adalah berkaitan dengan kemampuan adaptasi dibanding dengan kemampuan teknis. Perusahaan dapat menempatkan karyawan dan keluarganya di negara tujuan dalam beberapa minggu untuk mengetes kemampuan adaptasi mereka. Tahap selanjutnya yaitu melakukan pelatihan yang tepat bagi karyawan yang ditugaskan dan juga bagi keluarganya. Pelatihan ini harus dimulai enam sampai sembilan bulan sebelum penugasan dimulai. Durasi pelatihan yang lebih lama menandakan bahwa perlu adanya pelatihan bahasa negara tujuan. Meskipun hal ini memakan banyak biaya, hal ini dapat dianggap sebagai biaya investasi, biaya ini tentunya akan lebih kecil dibandingkan dengan kerusakan reputasi perusahaan jika gagal dalam penugasan global. Selain itu juga diperlukan pelatihan lintas budaya mengenai norma atau nilai di

negara tuan rumah, praktikal dalam tempat kerja, pelatihan bahasa, isu keamanan dan kesehatan dan ekspektasi realistis bagaimana kehidupan sehari-hari di negara tersebut. Kemudian setelah karyawan dan keluarganya telah diberi pelatihan dan kemudian direlokasi ke negara tuan rumah. Maka, tahap selanjutnya yaitu menangani isu sehari-hari dari karyawan yang tidak berbeda dengan menangani karyawan domestik. Seperti menangani isu manajemen performa, kompensasi, hubungan manajer dan pekerja, pelatihan yang berjalan.

## **F. Repatriasi**

Isu terakhir dalam mengelola penugasan global adalah proses menarik kembali karyawan di negara tuan rumah ke negara asalnya. Ironisnya, hal itu merupakan imbas terbesar yang didapatkan setelah mengeluarkan banyak biaya setelah mengirim karyawan tersebut ke luar negeri. Perusahaan perlu membuat strategi agar mereka mendapat pengalaman yang bernilai setelah karyawan tersebut dikirim ke luar negeri. Pertama, mengintegrasikannya dengan apa yang terjadi di tempat asal. Kedua, mengizinkan rekan kerja untuk belajar dari pengalaman karyawan yang pulang untuk meningkatkan performa mereka sendiri. Perusahaan telah menginvestasikan banyak waktu dan uang dalam penugasan global karyawan, sehingga ketika perusahaan gagal mendapat

pengalaman atau wawasan dari pekerja yang pulang dari penugasan, dan kemudian pekerja tersebut keluar dari perusahaan dan berbagi pengalaman dan wawasan kepada kompetitor, maka investasi yang telah dilakukan menghasilkan hal negatif. Seorang pekerja yang telah bekerja di negara lain merupakan nilai yang bagus untuk kompetitor untuk memulai operasi di luar negeri.

Karyawan yang telah kembali dari penugasan global, memiliki ekspektasi mendapatkan jabatan yang sama ketika ia kembali ke negara asalnya. Karena dalam penugasan global, karyawan ditempatkan pada posisinya yang tinggi, dan kemudian ketika ia kembali, maka ia mengharapkan posisi yang sama. Maka tidak heran banyak ekspatriat memilih untuk kembali ikut dalam penugasan global baik bekerja dengan perusahaannya sendiri ataupun memilih keluar dan bekerja untuk kompetitor. Sehingga perlu dibuat strategi agar proses repatriasi berjalan sebagaimana mestinya. Proses repatriasi secara spesifik memerlukan pengelolaan isu baik soal karir ataupun personal. Dalam isu karir, pertama yaitu mengenai kecemasan karir, perusahaan harus membantu pekerja yang kembali untuk menemukan posisi yang tepat yang sesuai dengan karir path masa depan karyawan tersebut. Kedua, reaksi perusahaan dalam kembalinya pekerja. Dengan menyambut kembalinya karyawan tersebut dengan terbuka. Ketiga, kehilangan

autonomi. Ketika karyawan tersebut dalam penugasan global, karyawan tersebut memiliki autonomi yang besar di negara tuan rumah, kemudian ketika karyawan itu kembali, dia kehilangan autonominya. Isu keempat dalam karir, yaitu adaptasi. Selama periode ekspatriasi, terdapat beberapa perubahan yang terjadi. Sehingga karyawan tersebut harus diberikan bantuan dalam adaptasi. Kemudian, dalam isu personal. Ada beberapa hal yang harus dikelola, yaitu seperti logistik, penyesuaian personal dan penyesuaian keluarga kembali seperti di negara asal.

## **G. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam ekspansi global perusahaan harus mengenali budaya dari negara tuan rumah terlebih dahulu. Kemudian dilakukan pencocokan antara budaya tuan rumah dan budaya perusahaan. Hal ini untuk menghindari kegagalan operasional global. Kemudian, ketika perusahaan melakukan penugasan global kepada karyawannya. Pada proses awalnya, harus menentukan alasan yang jelas untuk apa penugasan global dilakukan. Dilanjutkan pada pemilihan karyawan yang tepat untuk ditugaskan, tahap selanjutnya memberikan beberapa pelatihan yang dibutuhkan karyawan dan keluarganya agar dapat sukses dalam beradaptasi di negara tuan rumah. Lalu, perlu adanya keseimbangan

tujuan perusahaan dan karyawan dalam penugasan global. Hingga pada tahap terakhir yaitu proses kembalinya karyawan dari penugasan global ke negara asal, juga membutuhkan strategi baik mengenai isu karir dan personal seperti masalah kejelasan karir, adaptasi kembali, dll. Sehingga perusahaan mendapatkan pengalaman ataupun wawasan dari kembalinya karyawan tersebut, dan membuat investasi waktu dan uang yang dilakukan tidak menjadi sia-sia.

### **Daftar Pustaka**

- Harzing, A. W. and Ruysseveldt, J. V., (2004), *International Human Resourc Management*, Ed. 2, Sage Publication Ltd, London.
- Mello, J.A., (2015), *Strategic Human Resource Management*, Ed. 4, Cengage Learning, Stamford.
- Noviantoro, T., (2012), *International Human Resource Management: Analisis Budaya Perusahaan MNC Berbasis Jepang di Indonesia*.
- Tjahjono, H.K. (2015), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY