

MAKALAH
Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Disusun Oleh :

Faris Naufal	(125030407111045)
Nur M Ikhwanudin	(135030400111044)
Christian Albert	(135030400111073)
Ragil Indra Saputra	(135030400111079)
M. Imam Ismatullah	(135030401111092)
Firman Akbar	(135030407111046)
M. Firdaus	(135030407111051)

PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015

A. Definisi MSDM Internasional (IHRM)

Menurut Dowling Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang MSDM internasional dikarakteristikan oleh 3 pendekatan, yaitu :

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

Morgan (1986 : 44) mendefinisikan Manajemen SDM Global sebagai pengaruh yang mempengaruhi (*interplay*) diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi. Dalam terminology luas Manajemen SDM Global melibatkan aktifitas-aktifitas yang sama seperti MSDM domestic.

Morgan menggambarkan MSDM Global dalam 3 dimensi yang meliputi :

1. Aktivitas-aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan (ketiga aktifitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM)
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional:
 - a) Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
 - b) Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
 - 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*)

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

1. Fungsi MSDM meliputi empat aktifitas yaitu:
 - a. fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
 - b. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
 - c. fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
 - d. fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.
2. Tipe pekerja atau karyawan dapat dibedakan berdasarkan negara asalnya, yaitu:
 - a. Karyawan yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi (*local national*)
 - b. Karyawan yang berasal dari negara asal perusahaan (*expatriate*)
 - c. Karyawan yang berasal dari negara ketiga (*third country national*)
3. Sedangkan negara yang terlibat dalam operasi, yaitu:
 - a. Negara tuan rumah tempat perusahaan beroperasi (*host country*)
 - b. Negara asal perusahaan (*home country*)
 - c. Negara-negara yang bukan negara asal dan negara tuan rumah (*other countries*)

Dari kedua pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumberdaya manusia internasional adalah proses mempekerjakan, mengembangkan dan memberi penghargaan orang di dalam organisasi internasional atau global. Hal ini melibatkan

manajemen manusia di seluruh dunia, tidak hanya manajemen orang-orang ekspatriat/manca-negara saja.

B. Perbedaan Antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional

Kompleksitas operasi di negara-negara berbeda dan dalam memperkerjakan karyawan yang berbeda merupakan variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Global. Dowling (1998) berpendapat bahwa kompleksitas MSDM Global dapat dihubungkan dengan 6 faktor :

1. Lebih banyak aktivitas SDM

Untuk beroperasi di suatu lingkungan, departemen SDM harus memasukkan sejumlah aktivitas yang tidak perlu dilingkungan domestic, seperti perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional dan membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.

2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas

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

3. Keterlibatan yang lebih banyak dalam kehidupan pribadi karyawan dalam MSDM domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas. Sedangkan dalam SDM Global departemen SDM harus banyak terlibat menyediakan dukungan dan mengetahui lebih banyak tentang kehidupan karyawan, misalnya di beberapa negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum memberikan visa untuk pasangan yang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan multinasional.

4. Pengungkapan resiko

Seringkali kegagalan SDM dan keuangan dalam area internasional lebih hebat daripada bisnis domestik. Misalnya kegagalan ekspatriat dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang berbiaya sangat tinggi, aspek lainnya resiko keamanan, banyak perusahaan multinasional harus mempertimbangkan resiko politik dalam keamanan penugasan internasional.

5. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas

Faktor-faktor eksternal yang utama yang mempengaruhi MSDM Global adalah, tipe pemerintah, keadaan ekonomi dan praktik-praktik ketenagakerjaan di tiap Negara berbeda-beda.

6. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan lokal.

Pada awal perkembangannya, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan penggunaan PCNs dalam posisi kunci material, teknikal dan pemasaran. Ketika aktivitas luar negara meningkat, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan HCNs dan TCNs. Jadi penekanan akan berubah dari mengelola proses ekspatriatisasi ke suatu lokasi atau pelatihan karyawan untuk mengambil alih posisi kunci tersebut.

C. Variabel-variabel yang Memoderasi perbedaan-perbedaan antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional

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 yang

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 variable lainnya yang memoderasi (entah itu mengurangi atau menonjolkan) perbedaan-perbedaan antara MSDM domestic dan MSDM Internasional.

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 di alami oleh orang-orang yang pindah melintasi budaya-budaya. Lingkungan baru memerlukan banyak penyesuaian dalam waktu relative singkat. Guncangan budaya dapat menimbulkan perasaan-perasaan negative 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 variable penting yang memoderasi perbedaan-perbedaan antara MSDM domestic dan MSDM Internasional. Penelitian lintas budaya dan penelitian komparatif berusaha untuk mencari dan menjelaskan kesamaan dan perbedaan antara budaya satu dengan budaya lainnya.

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.

2. Tipe Industri

Porter (1986:9-40) menyatakan bahwa industry di mana perusahaan multinasional terlibat adalah sangat penting, karena pola-pola persaingan Internasional bervariasi secara luas dari satu industry ke industry lainnya. Pada satu sisi kontinum persaingan internasional adalah industry 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 industry global, di mana posisi persaingan suatu perusahaan dalam satu Negara secara signifikan dipengaruhi oleh posisinya di Negara-negara lain. Contoh-contohnya meliputi pesawat terbang komersial, semikonduktor, dan mesin fotocopy.

Perbedaan kunci antara industry multidomestik dan industry global digambarkan oleh Porter sebagai berikut :

(industry global tidaklah hanya sekumpulan industry domestic, tetapi serangkaian industry domestic yang berkaitan di mana pesaing-pesaing bersaing satu dengan lainnya atas suatu dasar yang benar-benar mendunia... selanjutnya, dalam suatu industry multidomestik, strategi internasional mengempiskan serangkaian strategi domestic. Isu-isu internasional yang unik tersebut seputar bagaimana melakukan bisnis di luar negeri, bagaimana menyeleksi Negara-negara yang baik untuk bersaing (atau menilai resiko Negara) dan mekanisme untuk mencapai satu waktu mentransfer teknologi. Ada pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dengan relative baik dalam literature. Dalam suatu industry global, mengelola aktivitas-aktivitas internasional seperti suatu portofolio akan menggali kemungkinan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam suatu industry global, sebuah perusahaan harus mengintegrasikan aktivitas-aktivitasnya di seluruh dunia dalam beberapa cara untuk menangkap hubungan antara Negara-negara).

3. Keyakinan Perusahaan Multinasional Terhadap Pasar Domestic Negara Asalnya

Factor penting yang sering diabaikan, yang mempengaruhi perilaku perusahaan multinasional dan praktik-praktik SDM adalah tingkat keyakinan perusahaan multinasional tersebut pada pasar domestic 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 variable kunci ketika melihat perusahaan multinasional. Derajat keyakinan perusahaan multinasional pada pasar domestic Negara asalnya juga sangat penting. Kenyataannya untuk beberapa perusahaan, pasar Negara asal yang kecil adalah satu dari dorongan utama untuk memasuki pasar internasional (*go internasional*).

Perusahaan multinasional yang termasuk “sepuluh besar” adalah sebagai berikut:

1. Rio Tinto (Inggris/Australia)
2. Thomson Corporation (Kanada)
3. ABB (Switzerland)
4. Nestle (Switzerland)
5. British American Tobacco (Inggris)
6. Electrolux (Swedia)
7. Intebrew (Belgia)
8. Anglo American (Inggris)
9. Astra Zeneca (Inggris)
10. Philips Electronics (Belanda)

D. 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 kerja di berbagai Negara adalah sebuah tantangan besar.

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. Berbagai 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 system-sistem manajemen.

2. Proses-proses Manajemen

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 survey 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 alam pekerjaan akuisisi”.

Banyak masalah spesifik ini penting untuk dikembangkan oleh praktik-praktik SDM dalam lingkungan multinasional, meliputi isu-isu seperti metode-metode dan criteria-kriteria untuk seleksi para karyawan, sifat tunjangan-tunjangan yang disediakan bagi para karyawan, pentingnya kaitan keluarga dalam seleksi dan penempatan karyawan, dan sifat pendidikan serta persiapan pekerjaan untuk karyawan Negara tuan rumah.³

3. Masalah-masalah Organisasional

Pada saat ada peningkatan kebutuhan untuk jasa-jasa internasional dari fungsi MSDM Internasional (misalnya ketika kebutuhan akan peningkatan jumlah ekspatriat muncul), aktivitas-aktivitas ini mungkin bukan inti utama dari fungsi SDM atau sebagian karena banyak jasa ini dapat disediakan oleh para konsultan atau melalui bentuk-bentuk bantuan temporer lainnya. Peran utama MSDM di perusahaan multinasional tipikal adalah untuk mendukung aktivitas-aktivitas perusahaan (dan fungsi SDM local) di setiap pasar domestic di mana perusahaan induk berada. Fungsi MSDM mungkin lebih baik didesentralisasi. Ketika perusahaan terlibat dalam industry global dan melaksanakan strategi bisnis mendunia, kebutuhan koordinasi dan sentralisasi untuk konsistensi kebijaksanaan dan praktik SDM mendunia akan menjadi lebih penting.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa 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;
4. Mengembangkan suatu keyakinan bahwa cara yang lebih kreatif dan efektif dalam mengelola berasal dari pembelajaran lintas budaya.

E. Model-Model Organisasional Internasional

Empat model organisasional internasional telah diidentifikasi oleh Bartlett dan Ghoshal (1993):

1. Federasi terdesentralisasi dimana tiap unit nasional dikelola sebagai entitas / lembaga yang terpisah yang berusaha untuk mengoptimalkan kinerja di dalam lingkungan lokal. Ini adalah korporasi multinasional tradisional.
2. Federasi terkoordinasi dimana perusahaan pusat mengembangkan sistem-sistem manajemen canggih yang memungkinkannya untuk mempertahankan kontrol keseluruhan, meskipun ruang-lingkup diberikan pada manajemen lokal untuk mengadopsi praktek-praktek yang mengenali kondisi-kondisi pasar lokal.
3. Hub/inti tersentralisasi dimana fokusnya adalah pada pasar global daripada pada pasar-pasar lokal. Organisasi-organisasi semacam ini benar-benar global daripada yang multinasional, yang mana merupakan kasusnya ketika mengadopsi sebuah pendekatan terfederasi.
4. Transnasional dimana korporasi mengembangkan kemampuan strategi multi-dimensional terhadap persaingan global tapi juga mengizinkan kewaspadaan lokal pada kebutuhan-kebutuhan pasar.

Perkins dan Hendry (1999) berpendapat bahwa meskipun terdapat model empat-macam ini, perusahaan-perusahaan internasional tampaknya terpolarisasi disekeliling dua pendekatan organisasional: 1) regionalisasi, dimana layanan pelanggan lokal adalah hal yang penting; dan 2) arus-arus bisnis global, yang melibatkan penetapan terpusat segmen-segmen bisnis terkontrol yang berurusan dengan cakupan produk terkait di seluruh dunia.

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Global

Dorongan untuk perubahan

- Persaingan global
- Pertumbuhan dalam Merger, akuisisi dan aliansi
- Rekruturisasi organisasi
- Kemajuan teknologi dan telekomunikasi

Tantangan-tantangan Manajerial :

- Mengembangkan pemikiran global
- Mekanisme pengendalian informasi
- Komunikasi horisontal
- Batasan silang dan Tim virtual
- Penugasan-penugasan internasional
- Kelangsungan Hidup dan Pertumbuhan

Mewajibkan perusahaan multinasional untuk memiliki :

- Fleksibilitas
- Tanggapan lokal
- Pembagian pengetahuan
- Pengalihan kompetensi

G. Dampak-dampak Manajemen Multinasional

a. Pembagian Pengetahuan (*knowledge sharing*)

Perubahan-perubahan structural dibuat untuk membongkar batas-batas fungsional dan unit untuk menjawab apa yang disebut “mentalitas tertutup” (*silos mentality*), dimana para karyawan melindungi daerah mereka dan tidak bersedia untuk membagi sumber-sumber daya dan pengetahuan.

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. Seperti yang dikatakan Zack (1999: 125-145), pengetahuan yang sangat berharga adalah pengetahuan non verbal yang ada di kepala orang, dibagikan melalui antar interaksi pribadi dan hubungan social. Transfer pengetahuan non verbal adalah sulit. Organisasi-organisasi perlu menyediakan lingkungan yang mendukung. Menggunakan system-sistem penghargaan dan jaringan-jaringan komunikasi yang mengembangkan pembagian pengetahuan.

b. 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.

Hamel dan Prahalad (1994:202-203) mendefinisikan bahwa kompetensi inti sebagai jumlah pembelajaran lintas kumpulan-kumpulan keterampilan individu dan unit organisasi individual. Dengan kata lain kompetensi ini adalah sekumpulan kompetensi manusia yang menyediakan suatu organisasi dengan kapabilitas-kapabilitas dan proses-proses tertentu.

Tantangan manajemen tentunya adalah mengidentifikasi apa itu 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 baru untuk bekerja, untuk menghalangi sikap-sikap penolakan yang membentuk hambatan-hambatan untuk transfer keterampilan-keterampilan baru.

F. Peran Global Professional 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.

Perusahaan-perusahaan yang telah berhasil mengglobalkan aktivitas-aktivitas SDM mereka memerlukan 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 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) di dorong 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 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.

H. Kesimpulan

Morgan mendefinisikan MSDM Internasional sebagai pengaruh mempengaruhi (*interplay*) diantara tiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan Negara-negara operasi. MSDM internasional melibatkan aktivitas-aktivitas yang sama seperti MSDM domestic, seperti pengadaan tenaga kerja merujuk pada perencanaan SDM dan penyusunan staf. kompleksitas MSDM Internasional dapat dihubungkan dengan enam faktor :

1. Lebih banyak aktivitas SDM
2. Kebutuhan untuk 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 local
5. Pengungkapan resiko-resiko
6. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas.

yang Memoderasi perbedaan-perbedaan antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional :

1. Lingkungan Kebudayaan
2. Tipe industry
3. Keyakinan Perusahaan Multinasional Terhadap Pasar Domestic Negara Asalnya

Banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan multinasional atau perusahaan global dikaitkan dengan tanggung jawab departemen SDM. Belajar untuk mengelola gugus kerja di berbagai Negara adalah sebuah tantangan besar.

1. Hambatan-hambatan kebudayaan
2. Proses-proses manajemen
3. Masalah-masalah organisasional

Konteks MSDM Internasional yang Abadi

Dorongan-dorongan untuk perubahan :

1. Persaingan global
2. Pertumbuhan dalam merger, akuisisi dan aliansi
3. Restrukturisasi organisasi
4. Kemajuan dalam teknologi dan telekomunikasi

Dampak-dampak Manajemen Multinasional

1. Pembagian pengetahuan
2. Pengalihan Kompetensi

DAFTAR PUSTAKA

1. Dra. Justine T. Sirait , MBA-T dan Purwanto Rahardjo, SE,MM . 2009. *Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam persaingan global*. Jakarta : Mitra wacana media.
2. Prof. Dr. Sondang P. Siagian, M.P.A. 2004. *Manajemen internasional*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
3. Ricky W. Griffin. 2003. *Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
4. Shinta, Putri Rahmi. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. 04 Januari 2015.
<file:///C:/Users/Win%208.1/Documents/Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia.htm>
5. Handayani, Desri. “Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional”.09 April 2014.
<http://desrihandayani.blogspot.com/2014/04/makalah-sumber-daya-manusia-global.html>