

## MSDM INTERNASIONAL

(Makalah ini disusun untuk memenuhi tugas matakuliah Manajemen Sumber Daya Manusia)



Dosen :

Drs. Heru Susilo, M.A

Detha Alfrian Fajri, S.AB., M.M

Disusun oleh :

Abiyasa            145030801111002

Adriel Jordan A.    145030800111007

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS

PRODI PARIWISATA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG 2016

## DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	2
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	3
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Pembahasan Masalah.....	3
BAB II PEMBAHASAN	
2.1 Mengelola Sumber Daya Manusia secara Global.....	4
2.2 Hal-hal yang Mempengaruhi perbedaan MSDM Antar Negara.....	8
BAB III PENUTUP	
3.1 Kesimpulan.....	10
3.2 Saran.....	10
DAFTAR PUSTAKA.....	11

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era modern seperti sekarang ini sudah banyak perusahaan yang melakukan operasi bisnisnya di luar negara asal. Proses produksi, distribusi, penjualan dan hal-hal yang berkaitan dengan proses bisnis sudah banyak dilakukan di negara lain di luar negara asal perusahaan berdiri. Mempunya sebuah perusahaan untuk melakukan operasi di luar negeri menandakan berkembangnya perusahaan tersebut. Perusahaan banyak mencari partner dan membuka lowongan pekerjaan bagi negara baru di mana menjadi tempat beroperasi. Jaringan dan relasi dengan tempat operasi yang baru harus dimaksimalkan untuk mengurangi resiko kegagalan.

Perusahaan membentuk suatu perusahaan yang kuat dimulai dengan memiliki sumberdaya manusia yang baik dan mampu untuk terus berkembang. Perkembangan suatu perusahaan menjadi multinasional sangat memerlukan sumberdaya yang berkualitas karena hal ini akan berpengaruh pada citra perusahaan itu sendiri. Manajemen dalam perusahaan akan terus berupaya untuk melatih dan mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Perusahaan yang semakin besar akan membutuhkan sumber daya manusia yang semakin kompleks untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di negara yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan akan mulai menerapkan manajemen sumber daya manusia global/internasional (MSDMI) untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik di mana perusahaan akan beroperasi.

Pengelolaan sumber daya manusia secara manusia secara global memerlukan penanganan yang lebih kompleks bila dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia secara domestik. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga manajemen sumber daya manusia global harus mampu mengimbangi karakteristik yang berbeda-beda tersebut. Oleh karena hal-hal inilah, maka penulis menyusun makalah dengan judul *MSDM Internasional* untuk memberikan penjelasan mengenai pentingnya dilakukannya MSDMI untuk kemajuan perusahaan yang berkembang di negara-negara berbeda.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut.

1.2.1 Bagaimana mengelola sumber daya manusia secara global?

1.2.2 Apa saja yang mempengaruhi perbedaan MSDM antar negara?

### 1.3 Tujuan

Mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan penulisan makalah ini adalah sebagai berikut.

1.3.1 Untuk mengetahui cara mengelola sumber daya manusia secara global.

1.3.2 Untuk mengetahui hal-hal yang mempengaruhi perbedaan MSDM antar negara.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Mengelola Sumber Daya Manusia secara Global**

##### **A. Pengertian MSDM Internasional**

Noe mengemukakan bahwa Human Resources Management (HRM) *is the utilization of human resources to achieve organizational objectives*. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

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 mendefinisikan Manajemen SDM Global sebagai pengaruh yang mempengaruhi (interplay) diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi.

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.

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*)

## B. Merencanakan Sumber Daya Manusia di Ekonomi Global

Perubahan ekonomi dan teknologi menciptakan lingkungan global untuk organisasi, perencanaan sumber daya manusia yang terlibat dalam keputusan tentang berpartisipasi sebagai eksportir atau sebagai sebuah perusahaan internasional, multinasional, atau global, bahkan murni domestik perusahaan dapat menarik bakat dari pasar tenaga kerja internasional. Ketika organisasi memutuskan untuk beroperasi secara internasional atau global, perencanaan sumber daya manusia melibatkan keputusan tentang di mana dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk setiap fasilitas internasional. Keputusan tentang memposisikan Sumber Daya harus dipertimbangkan seperti biaya dan ketersediaan pekerja yang berkualitas. Selain itu, spesialis Sumber Daya Manusia harus bekerja dengan anggota organisasi lainnya untuk mengukur pertimbangan terhadap keuangan dan persyaratan operasional sumber daya tersebut.

## C. Memilih Pegawai dalam Pasar Tenaga Kerja Global

Keputusan organisasi ini untuk mempekerjakan imigran untuk bertugas akan tergantung ke beberapa prinsip dasar seleksi. Pemilihan karyawan untuk bertugas harus mencerminkan kriteria seperti:

- Kompetensi/keahlian di wilayah tersebut.
- Kemampuan untuk berkomunikasi secara verbal dan nonverbal di negara asing.
- Fleksibilitas, toleransi ambiguitas, dan kepekaan terhadap perbedaan budaya.
- Motivasi untuk sukses dan kenikmatan tantangan.
- Kesiapan untuk belajar tentang negara asing budaya, bahasa, dan adat istiadat.
- Dukungan dari anggota keluarga.

Dalam penelitian yang dilakukan beberapa tahun yang lalu, faktor yang paling kuat mempengaruhi apakah karyawan menyelesaikan tugas dengan baik adalah faktor pasangan dan keluarga. Kepribadian juga mungkin penting. Penelitian telah menemukan bahwa suksesnya tugas di luar negeri yang paling sering terjadi ada di antara karyawan yang ekstrovert, menyenangkan, dan teliti. Kualitas fleksibilitas, motivasi, keramahan, dan hati nurani juga sangat penting karena tantangan yang dialami adalah dalam memasuki budaya lain seringkali terjadi *culture shock* , karyawan tersebut bisa merasakan kekecewaan dan ketidaknyamanan yang terjadi selama proses menyesuaikan diri dengan budaya baru dan norma , nilai-nilai , dan perspektif yang ada.

#### D. Pelatihan dan Pengembangan Pekerja Global

Dalam sebuah organisasi yang karyawannya berasal dari lebih dari satu negara , beberapa tantangan khusus timbul sehubungan dengan pelatihan dan pengembangan :

- ( 1 ) Pelatihan dan pengembangan program harus efektif untuk semua karyawan yang berpartisipasi , terlepas dari negara asal mereka ; dan
- ( 2 ) Ketika organisasi mempekerjakan karyawan untuk bekerja di luar negeri atau mentransfernya ke negara lain , perusahaan harus membekali karyawan dengan pelatihan tentang cara menangani tantangan yang berkaitan dengan bekerja di negara asing.

#### E. Perbedaan MSDM dan MSDM Internasional

Menurut Schuler dan Jackson (1999), perbedaan antara MSDM dan MSDM Internasional adalah:

1. Lebih banyak fungsi dan kegiatan  
Untuk dapat beroperasi di lingkungan internasional, departemen SDM harus melaksanakan sejumlah kegiatan yang mungkin tidak diperlukan dalam suatu lingkungan domestic, perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional, pelayanan administrative untuk para ekspatriat, hubungan dengan Negara tuan rumah, dan jasa penerjemah.
2. Perspektif yang lebih luas  
Para manajer domestic biasanya mengelola program-program untuk sekelompok pekerja satu bangsa yang ditanggung oleh kebijakan kompensasi yang seragam, dan yang membayar pajak kepada satu pemerintah. Para manajer internasional menghadapi masalah dalam mendesain dan mengelola program-program untuk pekerja yang terdiri dari lebih dari satu kelompok bangsa, dan oleh karenanya mereka harus mempunyai pandangan global terhadap berbagai permasalahan.
3. Lebih terlibat dalam kehidupan pekerja  
Tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi pekerja diperlukan dalam melakukan seleksi, pelatihan, dan manajemen yang efektif untuk para ekspatriat. Departemen SDM Internasional perlu memastikan bahwa pekerja ekspatriatnya memahami pengaturan perumahan, perawatan kesehatan, dan semua aspek paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan diluar negeri.
4. Tingkat resiko yang lebih besar  
Konsekuensi kegagalan manusia dan finansial seringkali lebih besar di arena internasional daripada bisnis domestic. Misalnya, kegagalan ekspatriat (kepuhangan ekspatriat dari penugasan internasional sebelum waktunya) adalah problem yang berbiaya tinggi bagi perusahaan-perusahaan internasional. Aspek lainnya dari resiko ini adalah terorisme. Perusahaan-perusahaan multinasional besar, sekarang ini harus mempertimbangkan elemen ini secara teratur saat merencanakan pertemuan-pertemuan dan penugasan-penugasan internasional.
5. Pengaruh eksternal

Kekuatan-kekuatan yang lain yang mempunyai dampak dalam arena internasional adalah pemerintahan tuan rumah, kondisi ekonominya, dan praktek-praktek bisnis yang mungkin sangat berbeda dengan negara asal perusahaan

## F. Jenis-jenis SDM global

Jenis-jenis SDM global yang merupakan hasil dari manajemen sumber daya manusia global yaitu :

### 1. Ekspatriat

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari Negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara dimana kantor pusat organisasi setempat.

### 2. Warga dari Tuan Rumah

Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

### 3. Warga dari Negara Ketiga

Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.

Secara khusus Manajemen SDM merujuk pada aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk memanfaatkan SDM yang secara efektif, aktifitas-aktivitas tersebut meliputi :

1. Perencanaan SDM
2. Penyusunan staf (rekrutmen, seleksi, penempatan)
3. Manajemen kinerja
4. Pelatihan dan pembangunan
5. Kompensasi (balas jasa) dan tujuan-tujuan
6. Hubungan industrial

## G. Tantangan MSDM global

Hal yang menantang dari mengelola sumber daya manusia secara global adalah bahwa apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan kultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat di mana sumber daya manusia itu berada. Manajer mengandalkan manajemen sumber daya manusia internasional

(MSDMI) untuk menangani tantangan SDM global tersebut. MSDMI dapat didefinisikan sebagai konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan manajer untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka. MSDMI umumnya berfokus pada tiga topik utama :

1. Mengelola sumber daya manusia di perusahaan global (sebagai contoh, menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri)
2. Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh pemberi kerja ke luar negeri)
3. Membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia di negara-negara berbeda

## **2.2 Hal-hal yang Mempengaruhi perbedaan MSDM Antar Negara**

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi perbedaan MSDM dalam setiap negara. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan-perbedaan yang ada dalam sistem setiap negara juga berbeda. Manajer harus mampu memajemen sumber daya manusia yang tersedia sehingga dapat tetap beroperasi dengan baik di negara di mana mereka bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada.

Berikut merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi perbedaan MSDM antar negara menurut Noe :

### **1. Budaya**

Perbedaan budaya di setiap negara merupakan hal yang menjadi tantangan tersendiri bagi manajer untuk memajemen sumber daya manusia yang tersedia. MSDM harus mampu untuk menciptakan kondisi yang baik antara pekerja dan lingkungan budaya di mana mereka berada. Berikut 5 dimensi budaya :

- a. Individualisme dan kolektifitas
- b. Kekuatan jarak
- c. Menghindari ketidakpastian
- d. Maskulinitas/femininitas
- e. Orientasi jangka panjang/jangka pendek

### **2. Pendidikan**

Perbedaan tingkat pendidikan antar negara juga mempengaruhi MSDM antar negara. MSDM di negara maju akan berbeda dengan MSDM di negara berkembang. Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang mereka miliki. Oleh karena itu MSDM antar negara dapat berbeda-beda karena tingkat pendidikan antar negara juga berbeda.

### **3. Sistem Ekonomi**

Sistem Ekonomi di setiap negara memiliki perbedaan-perbedaan. MSDM terpengaruh juga oleh sistem ekonomi negara di mana perusahaan sedang beroperasi. MSDM di negara liberal akan berbeda dengan MSDM di negara yang menganut sistem ekonomi



terpusat. Oleh karena itu MSDM harus mampu menyesuaikan antara manajemen yang sedang dilakukan dengan sistem ekonomi sebuah negara tempat beroperasi.

#### 4. Sistem Politik

Sistem politik yang dianut oleh suatu negara akan mempengaruhi MSDM dalam pembuatan dan penerapannya. MSDM harus mampu menyesuaikan dengan sistem politik yang dianut oleh negara yang sedang menjadi tempat operasi.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Manajemen sumber daya manusia global/internasional (MSDMI) adalah penggunaan sumber daya manusia internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. MSDMI bertujuan agar perusahaan multinasional tetap dapat berjalan dan beroperasi maksimal di negara yang berbeda-beda dengan memanajemen sumber daya manusia yang ada sehingga sumber daya manusia yang dipekerjakan dapat tetap bekerja dengan maksimal karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Jenis-jenis SDM global yang merupakan hasil dari MSDM yaitu seperti ekspatriat, warga dari tuan rumah, dan warga dari negara ketiga. Manajer harus mampu menyesuaikan sumber daya manusia yang ada dengan lingkungan mereka beroperasi sehingga tidak terjadi pertentangan antara perusahaan dan negara yang merupakan tempat operasi. MSDMI memiliki berbagai tantangan dalam pelaksanaannya karena apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan kultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat di mana sumber daya manusia itu berada.

#### **3.2 Saran**

MSDMI sebaiknya dilakukan dengan pertimbangan yang lebih matang karena masih banyak pekerja dari suatu negara dianggap bukan partner kerja karena terlalu banyak perbedaan antara karyawan yang tersedia. Manajer harus mampu mengalokasikan sumber daya manusia yang ada di lokasi yang tepat dan layak untuk mepekerjakan sumber daya tersebut. Pelatihan terhadap sumber daya manusia juga menjadi sangat penting karena kemajuan teknologi dan informasi merupakan hal yang sangat cepat di era modern seperti sekarang ini. Pihak manajemen juga harus lebih peduli lagi terhadap sumber daya manusia yang bekerja dengan memberikan jaminan-jaminan dan bantuan terhadap para pekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Agus. “Mengelola Sumber Daya Manusia Global”. 22 Februari 2016.

<https://agusuns.wordpress.com/2013/04/06/mengelola-sumber-daya-manusia-global/>

Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Handayani, Desri. “Manajemen Sumber Daya Manusia Global/Internasional”. 22 Februari 2016. <http://desrihandayani.wordpress.co.id/2014/04/makalah-sumber-daya-manusia-global.html>

Noe, Raymond. A., et al. *Fundamental of Human Resource Management*. Amerika: McGraw-Hill/Irwin