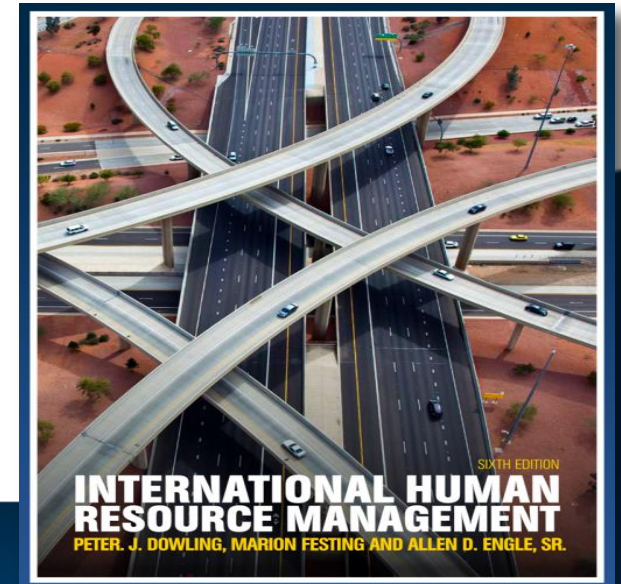


Chapter 1

INTRODUCTION

By : Musoli, S.E., M.M



Bab 1

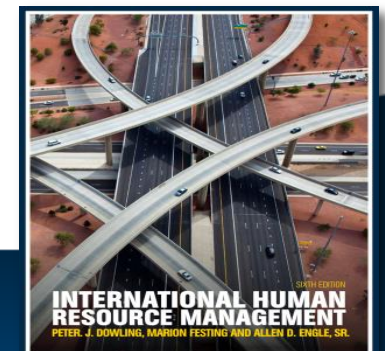
PENGANTAR

- Kosa kata
- Tujuan
- Lingkup buku
- Mendefinisikan IHRM
- Domestik vs internasional
- Variabel yang memoderasi perbedaan
- Lingkungan budaya
- Jenis industri
- Tingkat ketergantungan MNE pada pasar HC
- Mgmt senior. sikap terhadap operasi internasional.
- Menerapkan pandangan strategis IHRM
- Konteks yang berubah

▶START

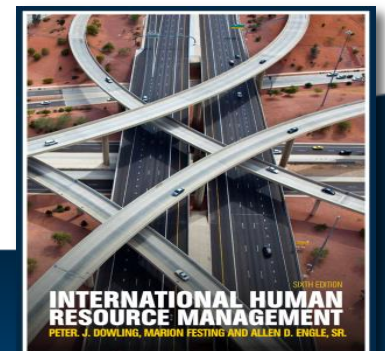
Click on an item to go to its section.

Click on the book cover below to return to this table of contents.



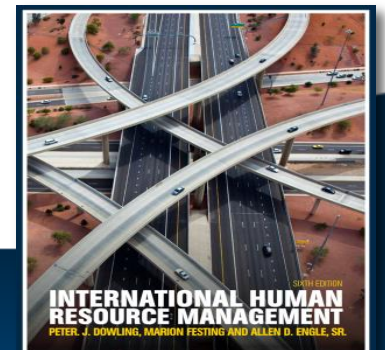
Kosa kata

- HRM, IHRM
- PCN, HCN, TCN
- MNE
- ekspatriat = penerima hak internasional, inpatriat
- pemulangan
- masalah ekuitas
- kontrak psikologis
- kejutan budaya
- hipotesis konvergensi / divergensi
- Model rantai nilai Porter
- indeks transnasionalitas
- pola pikir global
- peristiwa asimetris
- dinamika lingkungan
- Budaya organisasi



Tujuan

1. Definisi IHRM dan istilah-istilah kunci
2. Pegantar & tinjau penugasan mgmt ekspatriat.
3. Garis besar perbedaan antara domestik & IHRM
4. Detail model yang menangkap perbedaan ini
5. Menemukan kompleksitas & meningkatnya tantangan terhadap praktik dan model IHRM yang ada

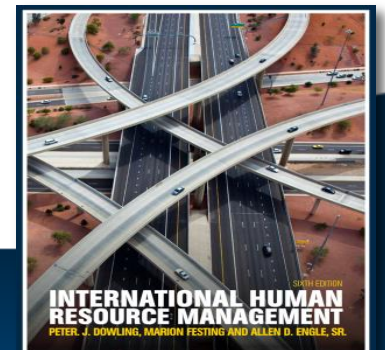


Lingkup buku

Bidang HRM internasional telah ditandai oleh tiga pendekatan luas:

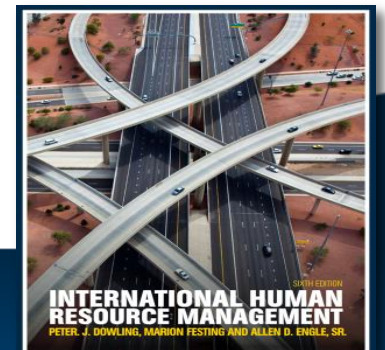
- pertama menekankan manajemen lintas budaya: memeriksa perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
- Pendekatan kedua dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literatur HRM dan berusaha menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem HRM di berbagai negara.
- Pendekatan ketiga berusaha untuk fokus pada aspek HRM di perusahaan multinasional.

Pendekatan-pendekatan ini digambarkan pada Gambar 1.1. Dalam buku ini, kami mengambil pendekatan ketiga. Tujuan kami adalah untuk mengeksplorasi implikasi yang dimiliki proses internasionalisasi untuk kegiatan dan kebijakan HRM. Secara khusus, kami tertarik pada bagaimana HRM dipraktikkan di perusahaan multinasional (MNEs)



Gambar 1.1

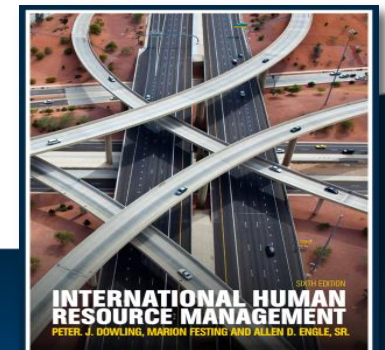
Hubungan antar pendekatan ke lapangan



Mendefinisikan HRM internasional

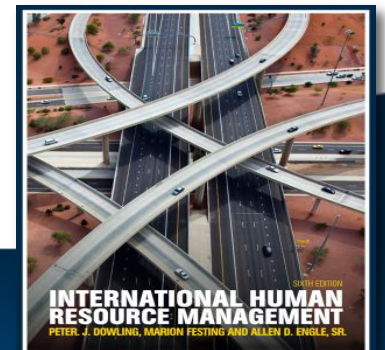


- Sebelum kita dapat menawarkan definisi HRM internasional, kita harus terlebih dahulu menentukan bidang umum HRM. Biasanya, HRM mengacu pada kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk secara efektif memanfaatkan sumber daya manusianya.



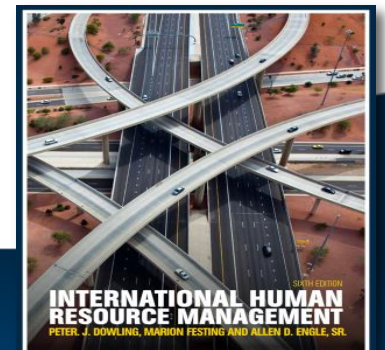
Kegiatan HRM

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Penetapan Staf: rekrutmen, seleksi, penempatan
3. Manajemen kinerja
4. Pelatihan
5. Kompensasi & manfaat
6. Hubungan Industri



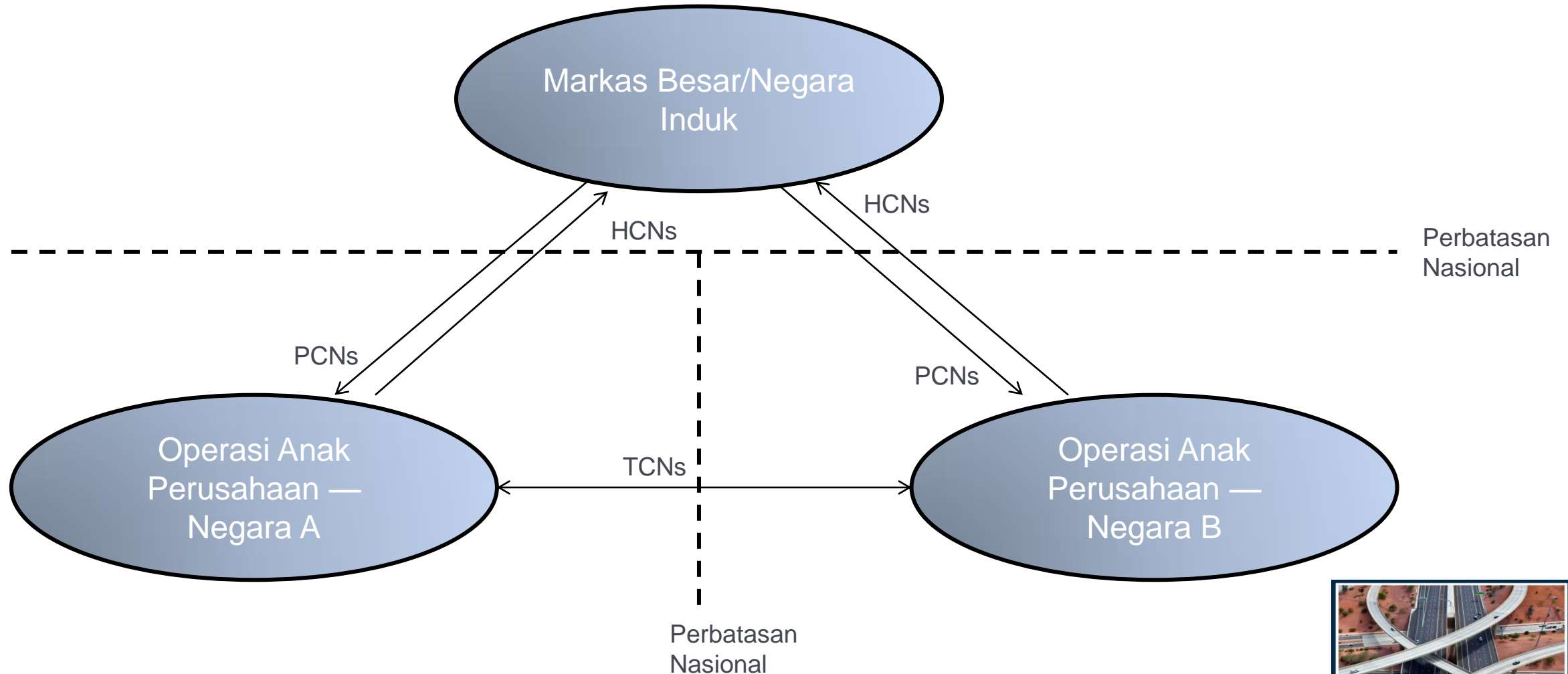
Definisi "3-D" Morgan tentang IHRM

1. Kegiatan SDM pengadaan, alokasi & pemanfaatan
2. Negara-negara tempat IHRM terjadi:
 - » Negara tuan rumah tempat anak perusahaan berada
 - » Negara induk di mana perusahaan berkantor pusat
 - » Negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, keuangan & input lainnya
3. Karyawan perusahaan internasional:
 - » HCN (warga negara tuan rumah)
 - » PCN (induk ...)
 - » TCNs (tuan rumah)



Gambar 1.2

Penugasan internasional menciptakan ekspatriat

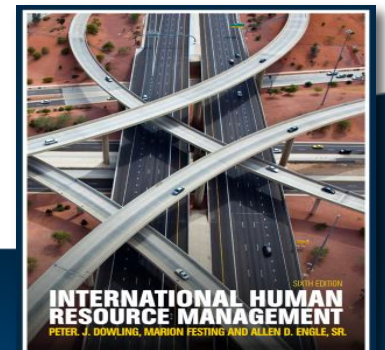


Stahl-Björkman-Morris def. dari IHRM

Bidang IHRM mencakup

- Semua masalah yang terkait dengan hasil perusahaan
- Berbagai masalah SDM yang dihadapi MNE di berbagai bagian organisasi mereka

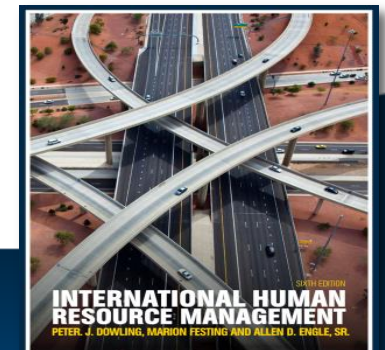
Definisi ini mencakup analisis komparatif HRM di berbagai negara.



Domestic vs. international



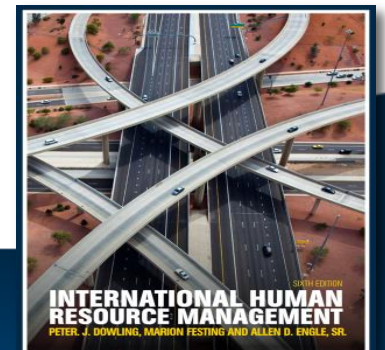
- Kompleksitas operasi di berbagai negara dan mempekerjakan berbagai kategori pekerja nasional adalah variabel kunci yang membedakan HRM domestik dan internasional, daripada perbedaan utama antara aktivitas HRM yang dilakukan. Dowling berpendapat bahwa kompleksitas SDM internasional dapat dikaitkan dengan enam faktor:



IHRM lebih kompleks daripada HRM domestik

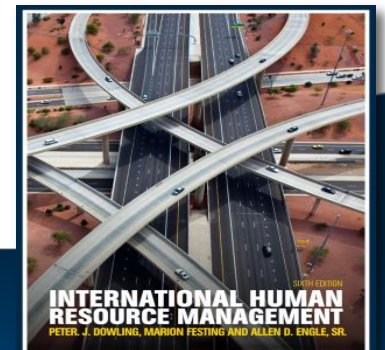
IHRM memiliki ...

1. lebih banyak kegiatan SDM
2. kebutuhan akan perspektif yang lebih luas
3. lebih banyak keterlibatan dalam kehidupan pribadi karyawan
4. perubahan penekanan karena campuran ekspatriat & penduduk setempat bervariasi
5. lebih banyak paparan risiko
6. pengaruh eksternal yang lebih luas



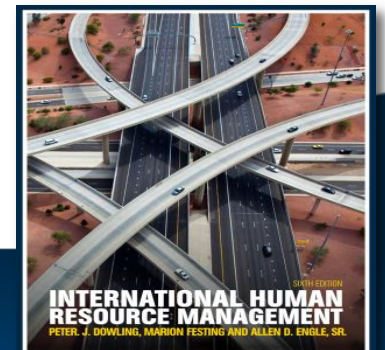
IHRM memiliki kegiatan SDM internasional

- Perpajakan internasional
- Relokasi & orientasi internasional
- Layanan administrasi untuk ekspatriat
- Hubungan tuan rumah-pemerintah
- Layanan terjemahan bahasa



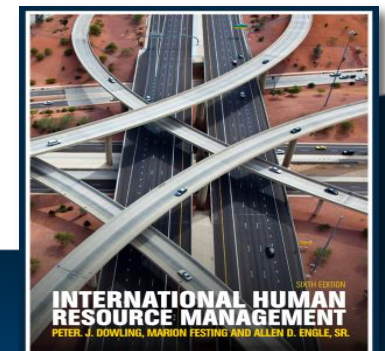
Relokasi internasional melibatkan:

- Mengatur pelatihan pra-keberangkatan
- Memberikan detail imigrasi & perjalanan
- Menyediakan informasi perumahan, belanja, perawatan medis, rekreasi & sekolah
- Menyelesaikan detail kompensasi seperti:
 - ✓ Pengiriman gaji ke luar negeri
 - ✓ Penentuan tunjangan luar negeri
 - ✓ Perawatan perpajakan



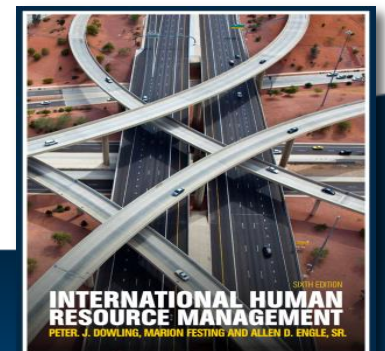
Variabel yang memoderasi perbedaan

- Banyak perusahaan dari negara maju dengan pengalaman terbatas dalam bisnis internasional meremehkan kompleksitas yang terlibat dalam operasi internasional yang sukses terutama di negara berkembang. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa kegagalan bisnis di arena internasional sering dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia yang buruk. Selain kompleksitas, ada empat variabel lain yang memoderasi (yaitu, mengurangi atau menonjolkan) perbedaan antara HRM domestik dan internasional.



Empat moderator lagi selain kompleksitas IHRM

1. Lingkungan budaya
2. Industri yang melibatkan MNE
3. Sejauh mana MNE mengandalkan pasar domestik HC-nya
4. Sikap manajemen senior



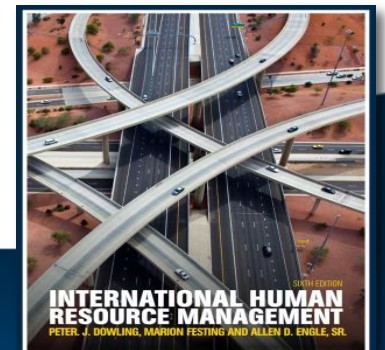
Gambar 1.3

Sebuah model dari semua 5 variabel yang memoderasi perbedaan antara HRM domestik dan internasional



Lingkungan budaya

- *“Ciri khas budaya yang penting adalah prosesnya begitu halus sehingga orang tidak selalu sadar akan hubungannya dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku”.*
- Seseorang biasanya harus dihadapkan dengan budaya yang berbeda untuk sepenuhnya menghargai efeknya. Siapa pun yang bepergian ke luar negeri, baik sebagai turis atau bisnis, mengalami situasi yang menunjukkan perbedaan budaya dalam bahasa, makanan, pakaian, kebersihan, dan sikap terhadap waktu. Sementara pengelana dapat menganggap perbedaan-perbedaan ini sebagai novel, bahkan menyenangkan, bagi orang-orang yang dituntut untuk tinggal dan bekerja di negara baru, perbedaan-perbedaan itu terbukti sulit. Mereka mungkin mengalami kejutan budaya - sebuah fenomena yang dialami oleh orang-orang yang bergerak melintasi budaya.

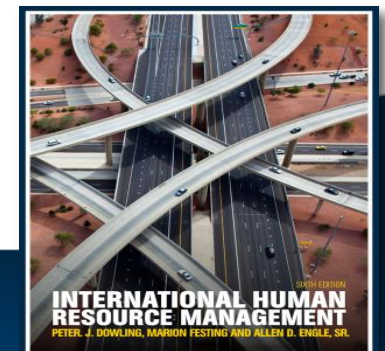


Masalah budaya

- Budaya mengejutkan
- Emic ≠ etic

Etic adalah aspek kehidupan yang muncul konsisten pada semua budaya. Emic menjelaskan universalitas sebuah konsep kehidupan atau menjelaskan keunikan dari sebuah konsep pada satu budaya (Matsumoto, 19996)

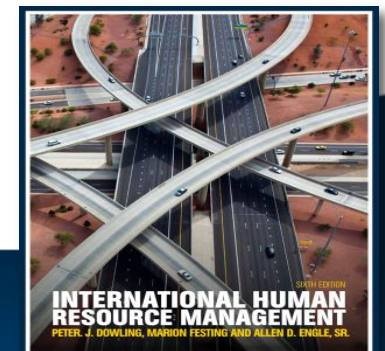
- **Penelitian hipotesis konvergensi** cenderung fokus pada level makro
- **Penelitian hipotesis divergensi** cenderung berfokus pada level mikro
- Manajer SDM internasional harus menyadari perbedaan budaya



Jenis industri

- Pola persaingan internasional sangat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya. Di salah satu ujung kontinum kompetisi internasional adalah industri multidomestik, di mana kompetisi di setiap negara pada dasarnya tidak tergantung pada kompetisi di negara lain. **Contoh** tradisional termasuk ritel, distribusi dan asuransi.
- Di ujung lain dari kontinum adalah industri global, di mana posisi kompetitif suatu perusahaan di satu negara secara signifikan dipengaruhi oleh posisinya di negara lain. **Contohnya** termasuk pesawat komersial, semikonduktor dan mesin fotokopi.

“Industri global bukan hanya kumpulan industri dalam negeri tetapi serangkaian industri domestik terkait di mana para pesaing bersaing satu sama lain dengan basis yang benar-benar mendunia. . . Dalam industri multidomestik, strategi internasional runtuh menjadi serangkaian strategi domestik. Masalah-masalah yang unik secara internasional berkisar pada bagaimana melakukan bisnis di luar negeri, bagaimana memilih negara yang baik untuk bersaing (atau menilai risiko negara), dan mekanisme untuk mencapai transfer pengetahuan satu kali. Ini adalah pertanyaan yang relatif berkembang baik dalam literatur. Namun, dalam industri global, mengelola kegiatan internasional seperti portofolio akan merusak kemungkinan mencapai keunggulan kompetitif. Dalam industri global, suatu perusahaan harus dengan cara tertentu mengintegrasikan kegiatannya di seluruh dunia untuk menangkap keterkaitan antar negara (Porter)”.



Kontinum jenis industri MNE

MNE melakukan di suatu tempat dalam kisaran ini:



Contohnya

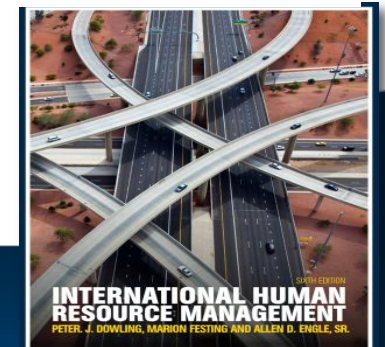
ritel, distribusi, asuransi

maskapai penerbangan, semikonduktor, mesin fotokopi

Strategi internasional

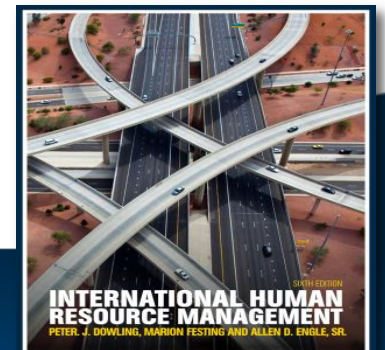
Runtuh menjadi serangkaian strategi domestik.

Harus mengintegrasikan kegiatan di seluruh dunia.



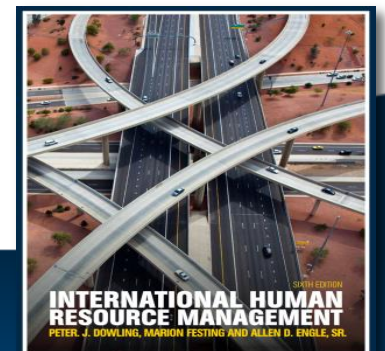
Langkah Laurent untuk IHRM sejati:

1. Org induk mengakui bahwa HRMnya mencerminkan beberapa asumsi & nilai budaya rumah sendiri.
2. Org induk mengakui bahwa cara-caranya sendiri yang unik tidak secara universal lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain - hanya berbeda & cenderung menunjukkan kekuatan & kelemahan, terutama di luar negeri.
3. Org induk mengakui bahwa anak perusahaan asingnya mungkin lebih suka cara lain untuk mengelola orang - cara yang secara intrinsik tidak lebih baik atau lebih buruk, tetapi mungkin lebih efektif secara lokal.
4. Markas besar bersedia mengakui perbedaan budaya & mengambil langkah-langkah untuk menjadikannya dapat didiskusikan & karena itu dapat digunakan.
5. Semua pihak membangun kepercayaan bahwa pembelajaran lintas budaya mengundang cara yang lebih kreatif & efektif untuk mengelola orang.



Extent of MNE reliance on HC market

- Faktor Perfasif tetapi sering diabaikan yang mempengaruhi perilaku MNEs dan praktik SDM yang dihasilkan adalah sejauh mana ketergantungan perusahaan multinasional pada pasar domestik negara asalnya.
- **Pervasif** adalah memiliki kemampuan untuk menyebar.
- Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Perdagangan dan Pembangunan (UNCTAD) dalam survei tahunan investasi langsung asingnya menghitung apa yang disebutnya sebagai indeks transnasionalitas, yang merupakan rata-rata rasio aset asing terhadap total aset; penjualan asing ke total penjualan; dan pekerjaan asing untuk total pekerjaan. MNE 'sepuluh besar' yang diperingkat berdasarkan transnasionalitas ditunjukkan pada Tabel 1.1.



Tabel 1.1

10 TNC non-finansial teratas dunia, diperingkat oleh TNI, 2008^a

(Millions of dollars and number of employees)

| Ranking by: | | | | | | | | | | | |
|----------------|------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------|---------|------------------|
| | | | | | Assets | | Sales | | Employment | | TNI ^b |
| Foreign assets | TNI ^b | Corporation | Home economy | Industry ^c | Foreign | Total | Foreign | Total | Foreign ^d | Total | (Per cent) |
| 37 | 1 | Xstrata PLC | United Kingdom | Mining & quarrying | 52 227 | 55 314 | 25 215 | 27 952 | 37 883 | 39 940 | 93.2 |
| 87 | 2 | ABB Ltd. | Switzerland | Engineering services | 26 875 | 33 181 | 33 166 | 34 912 | 113 900 | 119 600 | 90.4 |
| 40 | 3 | Nokia | Finland | Electrical & electronic equipment | 50 006 | 55 090 | 73 662 | 74 192 | 101 559 | 125 829 | 90.3 |
| 66 | 4 | Pernod Ricard SA | France | Food, beverages and tobacco | 32 237 | 35 159 | 8 845 | 9 850 | 16 260 | 18 975 | 89.1 |
| 67 | 5 | WPP Group Plc | United Kingdom | Business services | 31 567 | 35 661 | 11 966 | 13 717 | 88 467 | 97 438 | 88.9 |
| 3 | 6 | Vodafone Group Plc | United Kingdom | Telecommunications | 201 570 | 218 955 | 60 197 | 69 250 | 68 747 | 79 097 | 88.6 |
| 72 | 7 | Linde AG | Germany | Chemicals | 29 847 | 33 158 | 16 574 | 18 527 | 44 278 | 51 908 | 88.3 |
| 13 | 8 | Anheuser-Busch Inbev SA | Netherlands | Food, beverages and tobacco | 106 247 | 113 170 | 18 699 | 23 558 | 108 425 | 119 874 | 87.9 |
| 46 | 9 | Anglo American | United Kingdom | Mining & quarrying | 44 413 | 49 738 | 21 766 | 26 311 | 95 000 | 105 000 | 87.5 |
| 10 | 10 | ArcelorMittal | Luxembourg | Metal and metal products | 127 127 | 133 088 | 112 689 | 124 936 | 239 455 | 315 867 | 87.2 |

a. All data are based on the companies' annual reports unless otherwise stated.

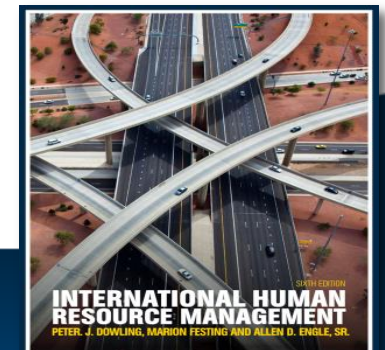
b. TNI, the Transnationality Index, is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment.

c. Industry classification for companies follows the United States Standard Industrial Classification as used by the United States Securities and Exchange Commission (SEC).

d. In a number of cases foreign employment data were calculated by applying the share of foreign employment in total employment of the previous year to total employment of 2008.

Sikap manajemen senior

- Sangat mungkin bahwa jika manajemen senior tidak memiliki orientasi internasional yang kuat, pentingnya operasi internasional dapat ditekankan (atau bahkan mungkin diabaikan) dalam hal tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam situasi seperti itu, manajer mungkin cenderung fokus pada masalah domestik dan meminimalkan perbedaan antara lingkungan internasional dan domestik.
- Tantangan bagi manajer SDM perusahaan yang ingin berkontribusi pada internasionalisasi perusahaan mereka adalah bekerja dengan manajemen puncak dalam membina 'pola pikir global' yang diinginkan. Tujuan ini tentu saja memerlukan manajer SDM yang mampu berpikir secara global dan merumuskan serta mengimplementasikan kebijakan SDM yang memfasilitasi pengembangan staf yang berorientasi global.



Apa yang dilakukan manajemen senior. berpikir?

Beberapa perubahan diperlukan untuk benar-benar menginternasionalkan SDM

lebih berkaitan dengan **pola pikir global** daripada dengan perilaku.

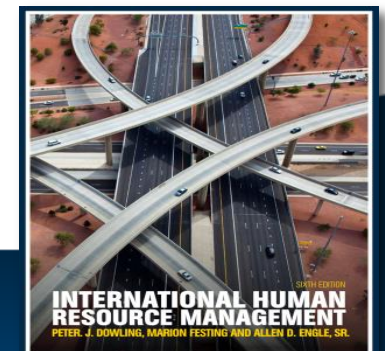


Menerapkan pandangan strategis IHRM



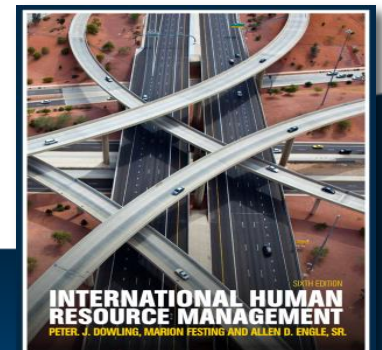
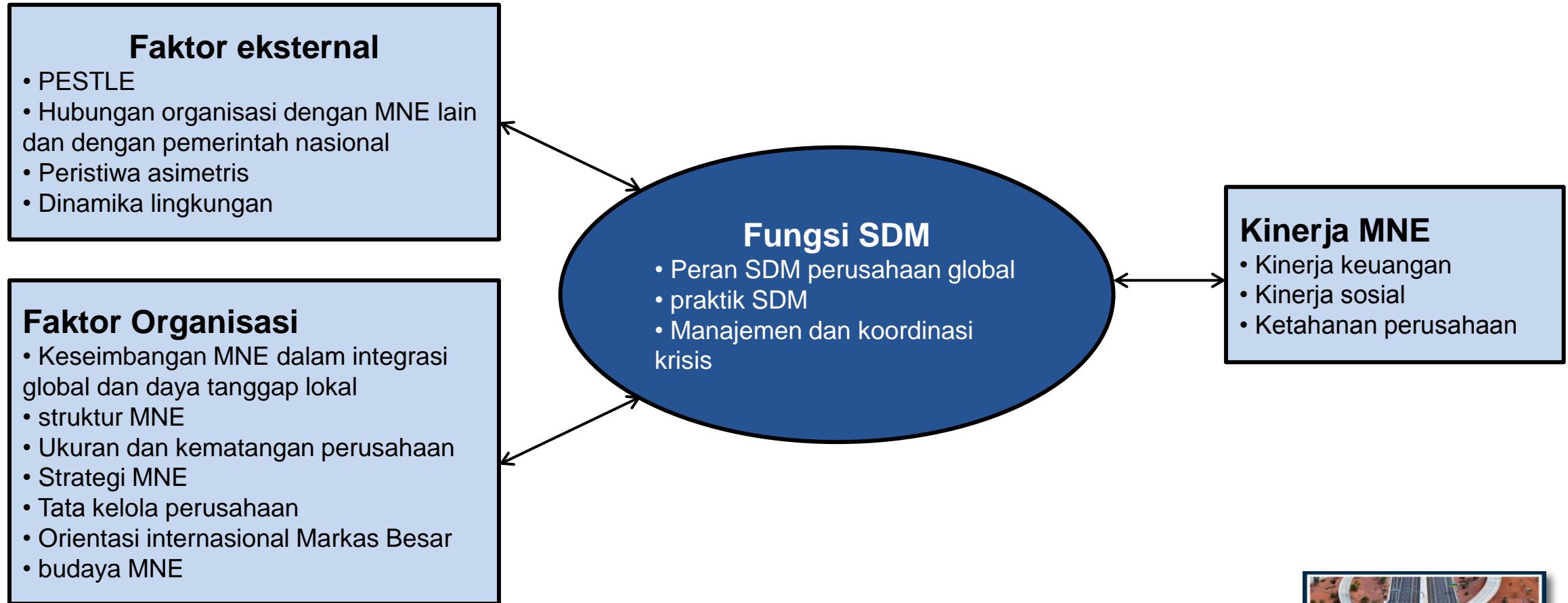
- Contoh kerangka teoritis yang diturunkan dari pendekatan strategis dengan menggunakan pendekatan metodologis ganda adalah De Cieri dan Dowling. Kerangka kerja mereka digambarkan dalam Gambar 1.4 dan mengasumsikan bahwa MNE beroperasi dalam konteks kondisi dunia, termasuk pengaruh industri (global atau multidomestik) dan pasar regional, nasional, dan lokal yang mencakup karakteristik geopolitik, hukum, sosial budaya, dan ekonomi .

- Dalam praktik manajemen strategis, akronim PEST, yang mewakili akronim Politik dan Ekonomi, Sosiologis dan Teknologi dan alat analitis, telah sering digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor lingkungan makro yang dapat memengaruhi MNEs.



Gambar 1.4

Kerangka HRM strategis di MNEs



Peristiwa asimetris cenderung

- Tidak tertandingi dalam kemampuan & rencana kami
- Sangat berpengaruh terhadap aset khusus kami
- Dirancang untuk

1. Aman pengaruh terhadap aset kami

3.

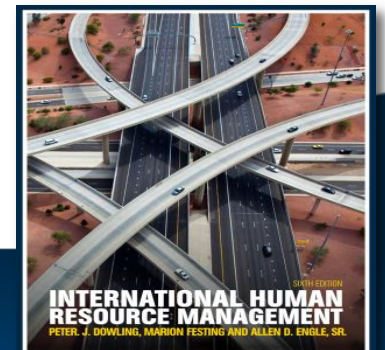
Mengatasi,
Mengimbangi, &
meniadakan

apa dalam konteks lain adalah kekuatan kita

4. Sulit untuk merespons dengan cara yang diskriminatif & proporsional

Konteks perubahan IHRM

- Kombinasi orang-orang yang tepat dan praktik SDM ini telah menjadi faktor penentu keberhasilan yang konstan dalam usaha bisnis internasional. Misalnya, kutipan berikut diambil dari studi kasus terperinci dari perusahaan multinasional AS yang besar, di mana penulis, Desatnick dan Bennett menyimpulkan:
“Penyebab utama kegagalan dalam perusahaan multinasional berasal dari kurangnya pemahaman tentang perbedaan penting dalam mengelola sumber daya manusia, di semua tingkatan, di lingkungan asing. Filosofi dan teknik manajemen tertentu telah terbukti berhasil di lingkungan domestik: penerapannya di lingkungan asing terlalu sering menyebabkan frustrasi, kegagalan dan pencapaian yang rendah. Pertimbangan 'manusia' ini sama pentingnya dengan kriteria keuangan dan pemasaran yang menjadi sandaran begitu banyak keputusan untuk melakukan usaha multinasional”.
- Studi ini dilaporkan pada tahun 1978 tetapi banyak manajer internasional hari ini akan setuju dengan sentimen yang diungkapkan dalam kutipan ini. Dalam buku ini kami berusaha menunjukkan beberapa cara di mana apresiasi terhadap dimensi internasional HRM dapat membantu dalam proses ini.

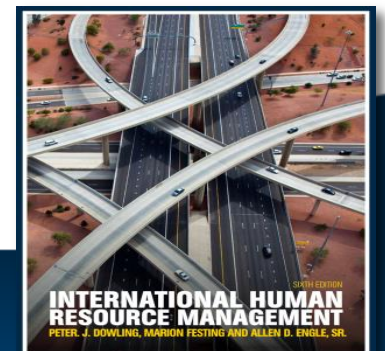


Hasil studi kasus MNE

MNE gagal terutama karena

perbedaan kurangnya pemahaman

dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan asing.





Terima Kasih

