



Universitas
Esa Unggul

MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

(EBM 908)

MODUL: SESI 13

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DISUSUN OLEH

Ikramina Larasati Hazrati Havidz, S.H., MBA., Ph.D

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

SUB TOPIK 1: A) Bidang Bisnis Internasional & Siklusnya

B) Deferensiasi & Integresi; Pendekatan Kontingensi

C) Model - SDM Global

A. Deskripsi

Mengembangkan ketrampilan mengelola sumberdaya manusia pada tataran Global atau Internasional, yang merupakan kebutuhan harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai bekal agar dapat terlibat pada proses pengelolaan sumberdaya manusia di dunia kerja, terutama dalam konteks Global. Untuk itu diperlukan pemahaman yang sangat baik tentang pengertian, karakteristik, proses, maupun identifikasi masalah-masalah dan menemukan solusi atas masalah MSDM Internasional.

B. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

1. Menjelaskan International Human Resource Management : Teori & Praktek
2. Mengidentifikasi Model-SDM Global

C. Isi Modul Pembelajaran



INTRODUCTION

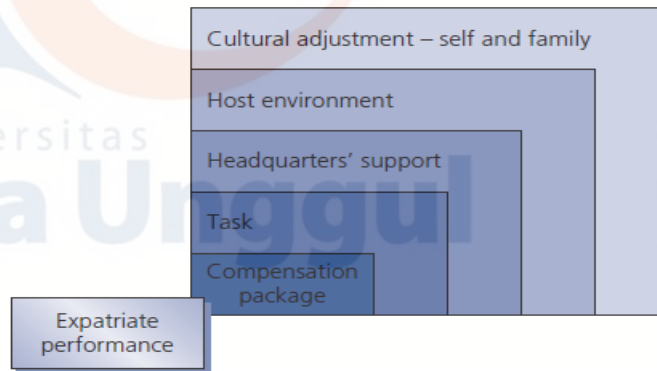
HR is complicated enough when you're only managing a local team, governed by local laws. Throw a global workforce into the equation, and you uncover a whole new set of dynamics. But what is it that makes international HR such a challenge? to business leaders and HR professionals from all over the world to find the answer to this question – beyond the obvious issues of language barriers and timezone differences. SDM adalah area yang cukup rumit jika Anda hanya mengelola tim lokal (host country HR), yang diatur oleh hukum setempat. Menempatkan tenaga kerja global ke dalam persamaan itu Anda akan menemukan rangkaian dinamika baru. Tapi apa yang membuat HR internasional menjadi tantangan? kepada para pemimpin bisnis dan profesional HR dari seluruh dunia untuk menemukan jawaban atas pertanyaan ini di luar masalah yang jelas tentang hambatan bahasa dan perbedaan zona waktu. Berikut adalah sebagian dasar atas pertanyaan dan hambatan:

- *It's Too Easy To Accidentally Break Local Laws.* Employment law varies from country to country. This means that for every country you operate in, you need your HR team to be up to speed with each country's legislation. And while some countries operate within a similar legal framework Undang-undang ketenagakerjaan berbeda dari satu negara dengan negara lain. Ini berarti bahwa untuk setiap negara tempat Anda mengelola, Anda perlu tim SDM yang mengetahui undang-undang negara yang bersangkutan. Dan sementara beberapa negara beroperasi dalam kerangka hukum yang serupa. For example, member states of the European Union – they all have their own international HR nuances to contend with.
- *Cultural Differences Cause Professional Misunderstandings.* Cultural HR challenges in this context are less about international co-workers accidentally offending somebody's religious beliefs, and more about the different ways people tend to work, based on where in the world they are tantangan budaya SDM dalam konteks ini bukan tentang rekan kerja internasional yang secara tidak sengaja menyinggung keyakinan agama

seseorang, akan tetapi lebih banyak tentang *cara orang bekerja* yang berbeda, berdasarkan di belahan dunia mana mereka berada, seperti contoh ini, “*The deadline is tonight...*” he starts, dramatically. An example of this comes from Warren Heaps, Partner “*in my current company, we have offices in the US, Europe and the Philippines. In the Philippines, an employee may say they understand the expectation, but the sense of urgency is often not present.*” It’s the same for Max Robinson, owner of Fish TanBank, who says that he has had to learn to work around the custom of his South American team to start their work later in the day. He says that it’s frustrating, but he’s had much better results since learning to accept it, rather than fight it. “*As global teams become more common, you should invest in cultural training with a business focus*”. “*This is more than just the basic handshake and bow stuff. It’s things like how decisions are made, and the importance some countries place on personal relationships before business transactions*” (Heaps,2009).

- *It’s Difficult To Create An International Human Connection.* Maria Vihtkari, , Chief of Human Resources Officers for Arcusys, says that one of HR’s biggest international challenges is building a strong human connection between teams across borders. “*Video conferencing helps by allowing eye contacted and a restricted amount of body language*” she says “*but there is still an aspect of human connection missing that is critical to building strong teams. We work around this by sending all of our employees from around the world to development days in Finland, and on bonus company trips at a new destination annually.*”

FIGURE 6.3 Variables affecting expatriate performance



All managing involves **framing**: separating that which deserves focus from that which does not. One thing that managers have to do all the time is to differentiate between the relevant and the irrelevant, just as do the authors of textbooks, trying to manage their expectations of their readers. To do this we, much as managers, frame some things as more relevant than others. We can differentiate between **managing** as a practice, as something that we do, and organizations as a goal-oriented collectivity, in which we are organized. We begin with organizations and then move on to the tasks of managing them, arguing that both are changing radically. We relate the formal rationalities of **management** the plans, design, and other procedures to the necessity for individuals and groups within organizations to make sense of them. Managing signifies being in charge of something, being responsible for its smooth running and its rational conduct, handling and controlling it as if it were a well-oiled machine; thus, it is a relational term. Managing takes place in organizations. In terms of everyday usage it means handling, directing, controlling, exercising skill in executive ability – the acts done by the person in charge of controlling and directing the affairs of an organization. Managing entails framing. Semua pengelolaan melibatkan framing (pembingkai): memisahkan apa yang membutuhkan fokus dari yang tidak. Satu hal yang harus dilakukan manajer sepanjang waktu adalah membedakan antara yang relevan dan yang tidak relevan, mencoba mengelola dalam rangka mencoba mencapai ekspektasi mereka. Untuk melakukan ini, kami, seperti halnya manajer, membingkai beberapa hal sebagai lebih relevan daripada yang lain. Kita dapat membedakan antara mengelola sebagai praktik, sebagai

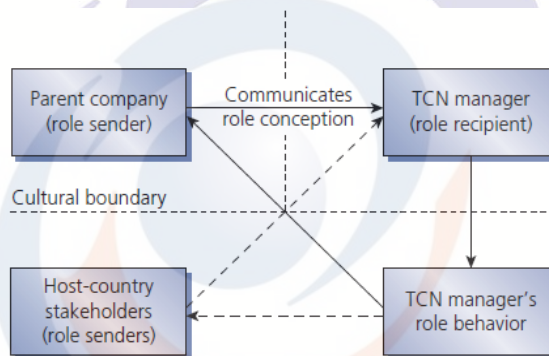
sesuatu yang kita lakukan, dan organisasi sebagai kolektivitas yang berorientasi pada tujuan, tempat dimana semua kita diatur. Dimulai dengan organisasi dan kemudian beralih ke tugas mengelolanya, dengan alasan bahwa keduanya berubah secara radikal. menghubungkan rasionalitas formal rencana manajemen, desain, dan prosedur lain dengan kebutuhan individu dan kelompok dalam organisasi untuk memahaminya. Mengelola berarti bertanggung jawab atas sesuatu, bertanggung jawab atas kelancaran dan perilaku rasionalnya, menangani dan mengendalikannya seolah-olah itu adalah mesin yang harus diminyaki dengan baik; dengan demikian, ini adalah istilah relasional. Mengelola terjadi dalam organisasi. Dalam hal penggunaan sehari-hari itu berarti menangani, mengarahkan, mengendalikan, melatih keterampilan dalam kemampuan eksekutif, tindakan yang dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengarahkan urusan organisasi. Mengelola memerlukan pembingkai.

*Managers use different technologies, knowledge, and artifacts such as Lotus Notes, memos, or Microsoft Outlook to help frame what is relevant and then manage it. Diary appointments, to-do notes, agendas – these are all devices that frame the relevancies of the working day and enable us to manage our time; however, we should never mistake the technical devices that management uses for management itself. For instance, using accounting techniques or financial management programs is only a part, a small part, of what a manager does. Great managers are not merely good technicians but also expert managers of social relations – between themselves and others as well as between themselves, others, and things such as plans, documents, and data analysis. Managers strive to be **rational** and much of organizational life consists of routines that make this **rationality** easier to enact; hence they practice management.* Manajer menggunakan berbagai teknologi, pengetahuan, dan artefak seperti Lotus Notes, memo, atau Microsoft Outlook untuk membantu membingkai apa yang relevan dan kemudian mengelolanya. Diary untuk janji pertemuan (meeting), catatan agenda, agenda ini semua adalah perangkat yang membingkai relevansi hari kerja dan memungkinkan kita untuk mengatur waktu kita; namun, kita tidak boleh salah mengira perangkat teknis yang digunakan manajemen untuk pengelolaan itu

sendiri. Misalnya, menggunakan teknik akuntansi atau program manajemen keuangan hanyalah sebagian kecil dari apa yang dilakukan seorang manajer. Manajer yang hebat bukan hanya teknisi yang baik tetapi juga manajer ahli dalam hubungan sosial - antara mereka sendiri dan orang lain serta di antara mereka sendiri, orang lain, dan hal-hal seperti rencana, dokumen, dan analisis data. Manajer berusaha untuk menjadi rasional dan sebagian besar kehidupan organisasi terdiri dari rutinitas yang membuat rasionalitas ini lebih mudah untuk diterapkan; karenanya mereka mempraktikkan manajemen.

Role clarity emerged as an important of expatriate adjustment and performance. Integrating studies on expatriate adjustment, found that: role clarity and work adjustment was the second largest effect . . . suggesting that the uncertainty regarding objectives, goals and role requirements is the strongest stressor in expatriates' overseas work environments. In addition, role clarity also has a moderate potential to spill over and minimize non-work difficulties. Role expectations are likely to be more complex for the TCN than the PCN, as the role is defined by and performed in two different countries. That is, role conception crosses two cultural boundaries, as shown in Figure 6.5. Parent and host-country role senders may have differing expectations of role behavior that, in turn, are different to the accepted managerial behavior defined by the prevailing norms in the TCN's own country. For example, a US manager working for a Dutch multinational posted as a TCN in Indonesia may face added difficulties. The American's role behavior may be deemed inappropriate by both the parent (Dutch multinational) and the host nationals (Indonesians). Kejelasan peran muncul sebagai hal penting dalam penyesuaian dan kinerja ekspatriat. Mengintegrasikan studi tentang penyesuaian ekspatriat, menemukan bahwa: kejelasan peran dan penyesuaian kerja adalah efek terbesar kedua. . . menunjukkan bahwa ketidakpastian mengenai tujuan, sasaran dan persyaratan peran adalah pemicu stres terkuat di lingkungan kerja ekspatriat di luar negeri. Selain itu, kejelasan peran juga berpotensi untuk meluas dan meminimalkan kesulitan non-pekerjaan. Ekspektasi peran cenderung lebih kompleks untuk TCN daripada PCN, karena peran tersebut ditentukan oleh dan dilakukan di dua negara

yang berbeda. Artinya, konsepsi peran melintasi dua batas budaya, seperti yang ditunjukkan pada gambar 6.5. Pengirim *Parent and host-country role* dan negara tuan rumah mungkin memiliki ekspektasi yang berbeda tentang perilaku peran yang pada gilirannya, berbeda dengan perilaku manajerial yang diterima yang ditentukan oleh norma yang berlaku di negara TCN sendiri. Misalnya, seorang manajer AS yang bekerja untuk perusahaan multinasional Belanda yang ditempatkan sebagai TCN di Indonesia mungkin menghadapi kesulitan tambahan. Perilaku peran orang Amerika mungkin dianggap tidak pantas oleh PCN (perusahaan multinasional Belanda) dan TCN (orang Indonesia)



Source: Adapted from I. Torbiöm, 'The Structure of Managerial Roles in Cross-cultural Settings', *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, No. 1 (1985), p. 60. Reproduced with permission.

A) Looking To The Field of International Business, Theories And Practice (Bidang Bisnis Internasional & Siklusnya, Teori & Fakta)

The rapid growth of internationalization and global competition has increased the number and significance of MNCs in recent years (D'Aveni, 1995; Segal-Horn and Faulkner, 1999) and resulted in the increased mobility of human resources (Brewster and Scullion, 1997). The effective management of human resources is increasingly being recognized as a major determinant of success or failure in international business (Black et al., 1999) and it has been argued that the success of global business depends most importantly on the quality of management in the MNC (Stroh and Caligiuri, 1998). Pertumbuhan pesat internasionalisasi dan

persaingan global telah meningkatkan jumlah dan signifikansi MNC dalam beberapa tahun terakhir (D'Aveni, 1995; Segal-Horn dan Faulkner, 1999) dan mengakibatkan peningkatan mobilitas Sumber Daya Manusia (Brewster dan Scullion, 1997). Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif semakin diakui sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan dalam bisnis internasional (Black et al., 1999) dan telah dikatakan bahwa keberhasilan bisnis global sangat bergantung pada kualitas manajemen di MNC (Stroh dan Caligiuri, 1998).

Sparrows and Brewster (2006) note that the main models and frameworks that have been used in the field concentrate on four different levels of analysis, each of which can present a different picture of the true extend of globalisation and the HRM issues that consequently need to be managed that are: a) Globalisation of industries; b) Relative levels of internalization of the firm; c) Progressive building of international capabilities within firms; d) Functional realignment within globalizing organization. As the key framework on globalization, we need to understand how organizations enhance the ability of specific functions to perform globally. Sparrows dan Brewster (2006) mencatat bahwa model dan kerangka kerja utama yang telah digunakan di lapangan berkonsentrasi pada empat tingkat analisis yang berbeda, yang masing-masing dapat menyajikan gambaran yang berbeda tentang perluasan sebenarnya dari globalisasi dan masalah SDM yang karenanya perlu dikelola yaitu: a) Globalisasi industri; b) Tingkat relatif internalisasi perusahaan; c) Pembangunan kemampuan internasional secara progresif di dalam perusahaan; dan d) Penataan kembali fungsional dalam organisasi globalisasi. Sebagai kerangka kunci globalisasi, kita perlu memahami bagaimana organisasi meningkatkan kemampuan fungsi tertentu untuk bekerja secara global.

Di negara maju, barang dan aset diperdagangkan melintasi batas negara, sehingga terjadi peristiwa di satu negara umumnya memiliki dampak ekonomi pada orang lain. Penelitian siklus bisnis Internasional fokus pada ekonomi koneksi antar negara dan seberapa besar dampaknya koneksi tersebut pada transmisi fluktuasi di berbagai negara. Di bidang akademik, penelitian fokus dalam volatilitas dan perubahan data deret waktu internasional (international time series data). Contoh

termasuk volatilitas fluktuasi di suatu negara neraca perdagangan, korelasi neraca perdagangan dengan keluaran negara, korelasi keluaran dan konsumsi lintas negara, dan volatilitas harga barang yang diproduksi di suatu negara juga di tempat lain.

The study of global strategy lies at intersection of two academic fields: strategic management and International Business. Peng and Pleggenkuhle-Miles (2009) argue that global strategy has emerged as one of the frontier disciplines. It is important when making observation on another field, that International Business (IB) to avoid misrepresenting some of their debates or even conclusion, even though, it is worth signaling the understanding some of the reasons. IB always concern about culture, context, and political risk. International Business (IB) theory tends to be built around a combination of arguments of capabilities and governance (Cantwell, 2014). Professionals need to understand the perspective of IHRM to focus on, before look the theory of IHRM. Currently, IB field there are:

- 1) *Cultural vs Institutional Distance. Between culture and institution, however, has been reignited resurgence of by the recent and institution of an institution (Wood, et al, 2014). This resurgence of an institutional view has not been since just in the field of comparative HRM, but it has also become important in the field of MNCs and global strategy (Lee et al, 2008), that firms' strategies are enable and constrained by the different rules of the game around the world.. Jarak Budaya vs Kelembagaan. Antara budaya dan institusi, bagaimanapun, telah dibangkitkan kembali oleh institusi (kelembagaan), dan institusi terkini (Wood, et al, 2014). Kebangkitan pandangan kelembagaan ini tidak hanya terjadi di bidang HRM pada tingkat perbandingan yang komparatif, tetapi juga menjadi penting di bidang MNC dan strategi global (Lee et al, 2008), bahwa strategi perusahaan diaktifkan dan dibatasi oleh aturan permainan yang berbeda di seluruh dunia.*

2) *Global vs Regional Geographic diversification. Determining the 'globalness' of the firm also has a long history. The recent consensus is that the majority of MNCs are actually organized more regionally. However, the evidence on this is still debates between Rugman and Verbeke (2008) on the one hand and Osegowitsch and Sammartino (2008) on the other hand. This debate has raised the need to understand two things: impact of intra-regional rather than inter-regional behaviour. On HRM activity, and the difficulty of managing internal International networks that cross between regions.* Diversifikasi Geografis Global vs Regional. Menentukan 'globalitas' perusahaan juga memiliki sejarah yang panjang. Konsensus terbaru adalah bahwa mayoritas MNC sebenarnya terorganisir secara lebih regional. Namun, bukti tentang hal ini masih menjadi perdebatan antara Rugman dan Verbeke (2008) di satu sisi dan Osegowitsch dan Sammartino (2008) di sisi lain. Perdebatan ini telah menimbulkan kebutuhan untuk memahami dua hal yaitu dampak dari perilaku intra-regional daripada antar-regional. Tentang aktivitas HRM, dan sulitnya mengelola jaringan internasional internal yang lintas wilayah.

3) *Convergence vs Divergence in Corporate Governance. The debate is about, HRM is an ideology, and market economics is another, or national culture drive societal values? Convergence protagonists argue that globalization unleashes a 'survival of the fittest' process forcing adaptation to the best practices. From the governance arrangements built into national business systems down to the structures and processes that manage human resources, economic or other performance evidence is used to argue best practice. Divergence protagonists argue that the informal norms, values, and traditions that make any practice effective arrangements is best.* Konvergensi vs Divergensi dalam Tata Kelola Perusahaan. Perdebatan tentang, HRM adalah sebuah ideologi, dan ekonomi pasar adalah hal yang berbeda, atau budaya nasional yang mendorong nilai-nilai sosial? Penganut protagonis konvergensi berpendapat bahwa globalisasi melepaskan proses kelangsungan hidup

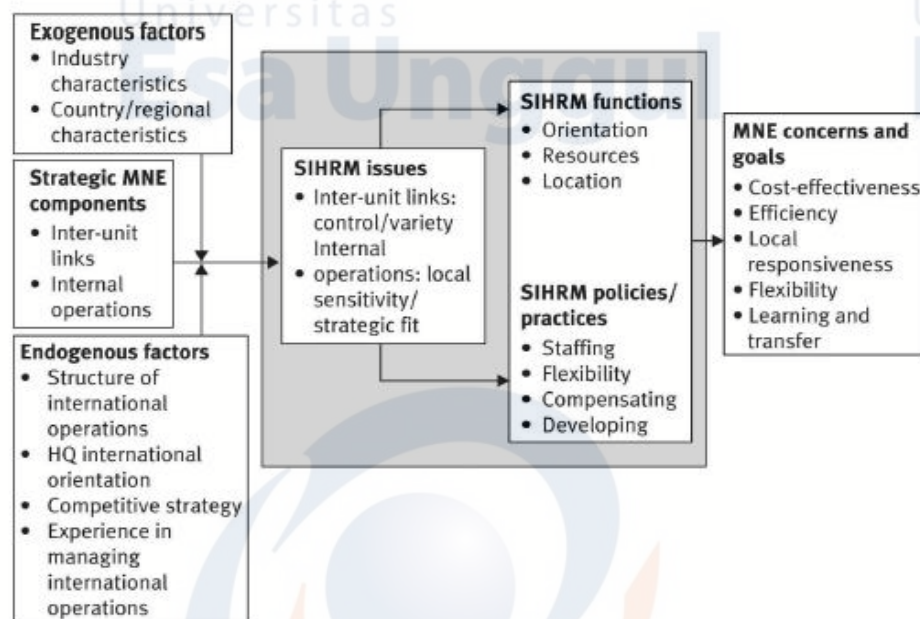
yang terkuat/sehat' yang memaksa adaptasi ke praktik terbaik. Dari pengaturan tata kelola yang dibangun ke dalam sistem bisnis nasional hingga ke struktur dan proses yang mengelola sumber daya manusia, bukti kinerja ekonomi atau lainnya digunakan untuk memperdebatkan praktik terbaik. Penganut protagonis divergensi berpendapat bahwa norma, nilai, dan tradisi informal yang membuat pengaturan praktik apa pun efektif adalah yang terbaik.

- 4) *Domestic vs Corporate Social Responsibility. The argument raised, is it an obligation of organizations to maximize the wealth just of equity holders, or of the wider society whose resources they draw upon? Is social performance linked to financial performance? How can corporate social responsibility strategies be aligned with the conflicting demands of domestic and overseas markets, domestic and overseas employees and communities?* Tanggung Jawab Sosial Domestik vs Perusahaan. Argumen yang diajukan, apakah merupakan kewajiban organisasi untuk memaksimalkan kekayaan hanya dari pemegang ekuitas/equity (hak secara wajar menurut keadilan), atau masyarakat luas yang sumber dayanya mereka peroleh? Apakah kinerja sosial terkait dengan kinerja keuangan? Bagaimana strategi tanggung jawab sosial (CSR) perusahaan dapat diselaraskan dengan tuntutan konflik pasar domestik dan luar negeri, karyawan, dan masyarakat dalam dan luar negeri?

Understanding of SHRM in MNCs requires an integration of multiple disciplinary bases and theoretical perspectives (Sundaram and Black, 1992). Taylor et al (1996) provide a definition of SHRM derived from literature: Strategic Human Resource Management (SHRM) is used to explicitly link HRM with the strategic management processes of the organisation and the emphasise co-ordination or congruence among the various human resource management practices. Thus, SHRM (strategic International HRM) is used explicitly to link IHRM with the strategy of the MNC. Schuler et al (1993) offer an integrative framework for the study and understanding of SIHRM which incorporates features unique to the international context (fig. 13.1). They define SIHRM as Human resource

management issues, functions and policies and practices that result from the strategic activities of multinational enterprises and the impact on the international concerns and goals of those enterprises. Pemahaman tentang SHRM di MNC membutuhkan integrasi dari berbagai dasar disiplin ilmu dan perspektif teoritis (Sundaram dan Black, 1992). Taylor et al (1996) memberikan definisi SHRM yang berasal dari literatur: Strategic Human Resource Management (SHRM) digunakan untuk secara eksplisit menghubungkan HRM dengan proses manajemen strategis organisasi dan menekankan koordinasi atau kesesuaian antara berbagai manajemen sumber daya manusia. Jadi, SHRM (Strategic International HRM) digunakan secara eksplisit untuk menghubungkan IHRM dengan strategi MNC. Schuler et al (1993) menawarkan kerangka kerja integratif untuk mempelajari dan memahami SIHRM yang menggabungkan fitur-fitur unik ke dalam konteks internasional (gambar 13.1). Mereka mendefinisikan SIHRM sebagai masalah, fungsi, kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang dihasilkan dari kegiatan strategis perusahaan multinasional dan dampaknya terhadap perhatian dan tujuan internasional dari perusahaan tersebut.

Figure 13.1 The Schuler framework



Source: Schuler et al (1993)

The knowledge-based view focuses explicitly on the role of tacit knowledge as a resource. There are two contrasting views that are taken (Tallman and Fladmoe-Lindquist, 2002) i.e.

- *Capability-recognising. This strategy or perspective notes that although MNCs possess unique knowledge-based resources, these are typically treated as being home-country-based or belonging to central corporate functions and top teams. These capabilities are only disseminated to international operations on a 'need-to-know' basis. Mengenali kemampuan. Strategi atau perspektif ini mencatat bahwa meskipun MNC memiliki sumber daya berbasis pengetahuan yang unik, ini biasanya diperlakukan sebagai berbasis negara asal atau milik fungsi perusahaan pusat dan tim teratas. Kemampuan ini hanya disebarluaskan ke operasi internasional atas dasar 'perlu-untuk-tahu'.*
- *Capability-driven. This perspective (also called the dynamic capability perspective in the strategy literature) is more proactive. It is concerned with the wider process of how firms build, protect and exploit mutual capabilities. In terms of international management, the world is not just a source of new markets but also an important source for new knowledge. Didorong oleh kapabilitas. Perspektif ini (juga disebut perspektif kapabilitas dinamis dalam literatur strategi) lebih proaktif. Ini berkaitan dengan proses yang lebih luas tentang bagaimana perusahaan membangun, melindungi dan mengeksploitasi kemampuan bersama. Dalam kaitannya dengan manajemen internasional, dunia bukan hanya sumber pasar baru tetapi juga sumber penting bagi pengetahuan baru.*

Literatur organisasi memiliki pengaruh besar pada kerangka ISHRM yang telah dibahas sebelumnya. Kerangka kerja ini menekankan pengaruh waktu dan pengalaman terhadap pembelajaran organisasi. Perspektif yang digerakkan oleh modal mulai mendominasi teori dan penelitian. Dibutuhkan sikap yang sangat jelas berkaitan dengan pertanyaan 'haruskah perusahaan mentransfer sistem HRM? Ia berpendapat bahwa dengan menggunakan sumber daya ini dan secara

progresif mengintegrasikannya ke dalam aktivitas yang paling bernilai tambah, organisasi dapat membangun serangkaian kapabilitas penting seperti keterampilan khusus industri, jaringan dan hubungan, serta pengetahuan dan struktur organisasi yang sesuai.

B) Differentiation and Integration; Contingency approach (Diferensiasi & Integresi; Pendekatan Kontingensi)

Menurut Ghosal, (1987) dan Evans et al (2010), tema pemersatu di seluruh studi SIHRM adalah ketegangan antara diferensiasi dan integrasi, terkadang disebut sebagai dilema 'global vs lokal', sebagai karakteristik yang menentukan dari perspektif internasional tentang HRM. ketegangan ini sebagai komponen kritis dari teori dualitas. Pendukung teori perspektif berpendapat bahwa pertentangan dan kontradiksi bukanlah salah satu ataupun pilihan tetapi keduanya / dan dualitas yang harus didamaikan. Teori Fit atau Kontingensi (Fit or Contingency Theories) dipandang terlalu statis untuk era modern yang tengah bergerak cepat, dan tidak memberikan dasar konseptual yang memadai untuk memahami dinamika organisasi.

Menurut Evans et al (2002), semua perusahaan mempertahankan integrasi perusahaan melalui peran, prosedur dan kontrol perencanaan, dan hierarki. Tetapi seiring dengan berkembangnya kebutuhan akan integrasi, lebih banyak aturan, lebih banyak kontrol dan lebih banyak bos di pusat tidak akan berhasil, tetapi sebaliknya hanya akan membunuh kewirausahaan lokal dan mengusir orang-orang baik. jadi, perangkat klasik ini perlu dilengkapi dengan mekanisme yang lebih informal untuk koordinasi: hubungan lateral, transfer praktik terbaik, manajemen proyek, pengembangan kepemimpinan, kerangka kerja bersama dan sosialisasi rekrutan menjadi nilai-nilai bersama. Alat-alat 'teknologi perekat' seperti yang kita sebut, tidak banyak diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Penentu utama dari posisi akhir organisasi pada kontinum integrasi-diferensiasi adalah sifat pendekatan strategis bisnis internasional yang diadopsi. Tema literatur yang berulang adalah hubungan antara konfigurasi struktur-strategi pada MNC,

dan tuntutan bersaing untuk integrasi dan koordinasi global vs respon lokal adalah hal yang penting, anak perusahaan harus memiliki otonomi yang jauh lebih besar dan lebih sedikit kebutuhan untuk integrasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan integrasi dalam strategi bisnis global antara lain:

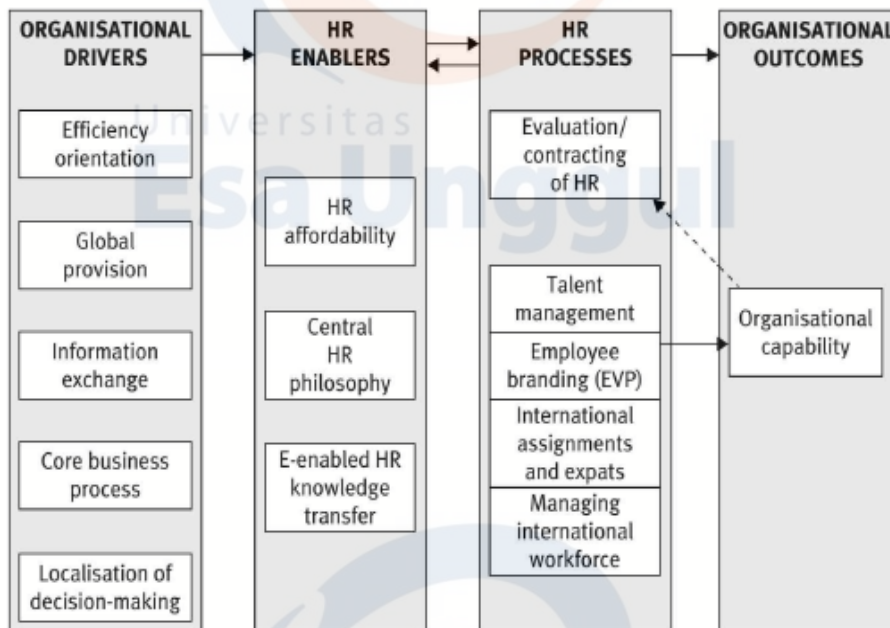
- *Operational Integration.* Integrasi operasional. ini mungkin terjadi dalam bisnis padat teknologi seperti bahan kimia dan farmasi di mana sejumlah kecil lokasi manufaktur dapat melayani pasar geografis yang luas. produk yang sama universal seperti dalam kasus elektronik konsumen, menyebabkan tuntutan integrasi yang tinggi.
- *Strategic Co-ordination.* Koordinasi strategis. organisasi dapat memilih area tertentu di mana terdapat kebutuhan untuk manajemen sumber daya terpusat sejalan dengan strategi, seperti penelitian dan pengembangan sumber daya yang signifikan dapat dikoordinasikan dalam hal strategis.
- *Multinational Customers.* Pelanggan multinasional. Persaingan global lebih besar pada koordinasi sumber daya, peralatan, keuangan, dan orang. misalnya, penting untuk mengoordinasikan harga, layanan, dan dukungan produk di seluruh dunia, karena pelanggan multinasional dapat membandingkan harga di berbagai kawasan.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan diferensiasi dalam strategi bisnis global antara lain:
 - *Market Demands.* Permintaan pasar. daya tanggap lokal lebih umum di mana pesaing lokal menentukan persaingan pasar. Hal ini juga berlaku jika produk harus disesuaikan dengan selera atau peraturan lokal, seperti dalam kasus makanan olahan atau mode.

- *Legislative Demands*. Tuntutan legislatif. legalisasi lokal dapat mencegah standarisasi penuh layanan di seluruh dunia, yang mengarah ke persyaratan untuk pendekatan yang lebih disesuaikan.
- *Political Demands*. Tuntutan politik. peserta yang tidak dapat masuk di beberapa pasar mungkin memerlukan organisasi untuk mendirikan anak perusahaan yang lebih otonom yang terutama dikelola oleh warga negara tuan rumah (HCNs).

C) A MODEL OF GLOBAL IHRM (Model-SDMI Global)

MNCs Inggris Brewster et al (2005) menemukan bahwa ada lima pendorong strategis yang berbeda (orientasi efisiensi, kebutuhan untuk pertukaran informasi penyediaan global, proses bisnis inti dan lokalisasi pengambilan keputusan), akan tetapi dalam berbagai cara di mana MNC menggabungkan pendorong. Mereka berpendapat bahwa sekarang perlu menantang pandangan bahwa jalur sekuensial tunggal menuju globalisasi struktur dan HRM yang paling masuk akal, yaitu bahwa lapangan/keadaan dapat berubah dengan cepat, dan bisa dibilang juga bahwa teori tidak mengikuti kecepatan developments dalam praktiknya. Untuk membedakan analisis tersebut dari yang dikembangkan sebelumnya, maka dalam mengakhiri makalah dengan menggunakan istilah 'HRM global' (GHRM) lebih jauh daripada istilah yang lebih dikenal HRM Internasional (IHRM) atau HRM internasional strategis (SIHRM). studi kami berangkat untuk mengeksplorasi apa yang terjadi, di awal abad baru, ke HRM dalam konteks global.

Figure 13.2 Processes involved in globalising HRM



Source: Brewster et al (2005)

Three Enablers of High-Performance International HRM - Tiga Pendukung HRM internasional berkinerja tinggi sedang dikembangkan untuk MNC seperti yang termasuk dalam gambar 13.2:

- *HRM Affordability*. Keterjangkauan HRM. kebutuhan untuk mengembangkan strategi bisnis global dengan cara yang paling hemat biaya. baik orang maupun aktivitas sekarang diperiksa untuk mengidentifikasi nilai tambahnya, dan organisasi mencurahkan perhatian yang cukup besar untuk memastikan bahwa orang beroperasi di tempat yang paling efektif dan biaya overhead pusat serendah mungkin.
- *Central HRM Philosophy*. kebutuhan untuk memastikan filosofi umum dan praktik yang koheren di berbagai negara dan tenaga kerja yang berbeda
- E-enable HR knowledge transfer. Aktifkan transfer pengetahuan SDM. penggunaan jaringan dan teknologi untuk membantu pembelajaran organisasi. Berkaitan dengan faktor tersebut, Sparrow (2011) telah

menguraikan lima bentuk utama dari pengetahuan global manajemen, atau mekanisme integrasi yang saat ini mendominasi tindakan organisasi, yaitu: *desain organisasi dan penggunaan center of excellence; mengelola sistem dan pendekatan berbasis teknologi untuk sistem manajemen pengetahuan global; memanfaatkan jaringan konsultasi ekspatriat; mengoordinasikan tim manajemen internasional; mengembangkan komunitas praktik (COP) atau jaringan ahli global.*

Ini menggambarkan kebutuhan akan fungsi HRM global untuk dapat memposisikan diri mereka dalam berbagai cara untuk memberikan enabler dan proses yang mengarah pada kapabilitas organisasi.

Rerference:

- E-book 2 Chap. 13