



Universitas  
**Esa Unggul**

**MODUL:**

**MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL  
(EBM 908)**

**MODUL: SESI 2  
KONTEKS BUDAYA DAN KONTEKS ORGANISASI  
DALAM GLOBAL MARKET**

**DISUSUN OLEH**

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

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
SEPTEMBER 2020**

## **SUB TOPIK :**

- a) **Pengenalan Budaya & Institusi/organisasi MSDM internasional.**
- b) **Sistematika Teori & Bisnis internasional**
- c) **Arti Sistematika Teori dan Bisnis terhadap MSDM Internasional**

### **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**

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan Cross-Cultural SDM Internasional
2. Menginterpretasikan Sistematika Teori & Bisnis Internasional
3. Arti Sistematika Teori dan Bisnis terhadap MSDM Internasional

## C. Isi Modul Pembelajaran

### 1. Pengenalan Budaya & Institusi/organisasi MSDM internasional.

Definisi dan konsep budaya dibahas dalam banyak literatur. Budaya (culture) berasal dari kata Latin *colere*, yang digunakan dalam konteks mengolah tanah dan secara sederhana menandakan penanaman tanaman. Konotasi budidaya masih terlihat jelas dalam bahasa sehari-hari penggunaan kata ini, yang juga sering diterapkan dalam konteks gaya hidup yang dibudidayakan.

Pemasar internasional harus mengetahui pengaruh budaya dan harus menyiapkan diri untuk menjawab tantangan tersebut atau bahkan mengubahnya. Pemasar internasional merupakan actor penting yang menjadi penentu dalam mempengaruhi kecepatan tingkat perubahan diseluruh dunia. Hal ini terlihat jelas dalam produk makanan. Dapat kita pelajari dalam satu produk makanan terdapat semua jenis industry. Pabrik sabun dan deterjen telah mengubah kebiasaan mencuci, industry elektronik telah mengubah pola hiburan, pemasar pakaian telah mengubah gaya berpakaian, dan banyak lagi. Dalam produk industry budaya telah mempengaruhi karakteristik dan permintaan produk tetapi yang lebih penting lagi sebagai pengaruh pada proses pemasaran, terutama dalam menjalankan bisnis. Pemasar internasional telah belajar untuk mengandalkan orang yang mengetahui dan memahami adat serta sikap setempat untuk keahlian pemasaran.

*'Culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups . . . including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of Traditional [. . .] ideas and especially their attached values (A. L. Kroeber and C. Kluckhohn, 1952). Budaya terdiri dari cara-cara berpikir, merasakan, dan bereaksi yang berpola, diperoleh dan ditransmisikan terutama oleh simbol-simbol, yang merupakan pencapaian khas kelompok manusia. . . termasuk perwujudannya dalam artefak; inti penting dari kebudayaan*

terdiri dari Tradisional [. . .] Ide dan terutama nilai-nilai yang melekat padanya.

Pengelolaan anak perusahaan multinasional di cabang yang berbeda geografis (di luar negeri) akan efektif melibatkan multinasional pertama dan terpenting adalah yang memiliki responsivitas baik/positif, dapat menanggapi kebutuhan pelanggan nasional, dan memuaskan tuntutan pemerintah negara tuan rumah (host-country). Namun, hal tersebut juga menuntut tindakan pertahanan posisi perusahaan yang dikelola terhadap pesaing global serta pemanfaatan sumber daya dan kemampuan lokal yang dimiliki.

Hubungan bisnis antara pihak-pihak yang mempunyai budaya atau kebangsaan berbeda dapat dipengaruhi oleh tantangan tambahan. Seperti contoh dalam kesepakatan bisnis, factor-faktor yang dibahas mungkin akan lebih rumit karena keyakinan berbeda mengenai signifikansi dari kesepakatan bisnis formal dan kewajiban yang mengikat semua pihak. Misalnya, manajer penjualan benar-benar yakin bahwa hanya kontrak yang ditulis dengan baik yang diperlukan agar perusahaannya dapat menerima semua kewajiban yang mengikat. Tetapi manajer penjualan tadi juga tidak dapat memahami belahan dunia, sesuatu hanya dapat terjadi bila ada hubungan pribadi untuk menciptakan suasana bekerja yang lebih harmonis.

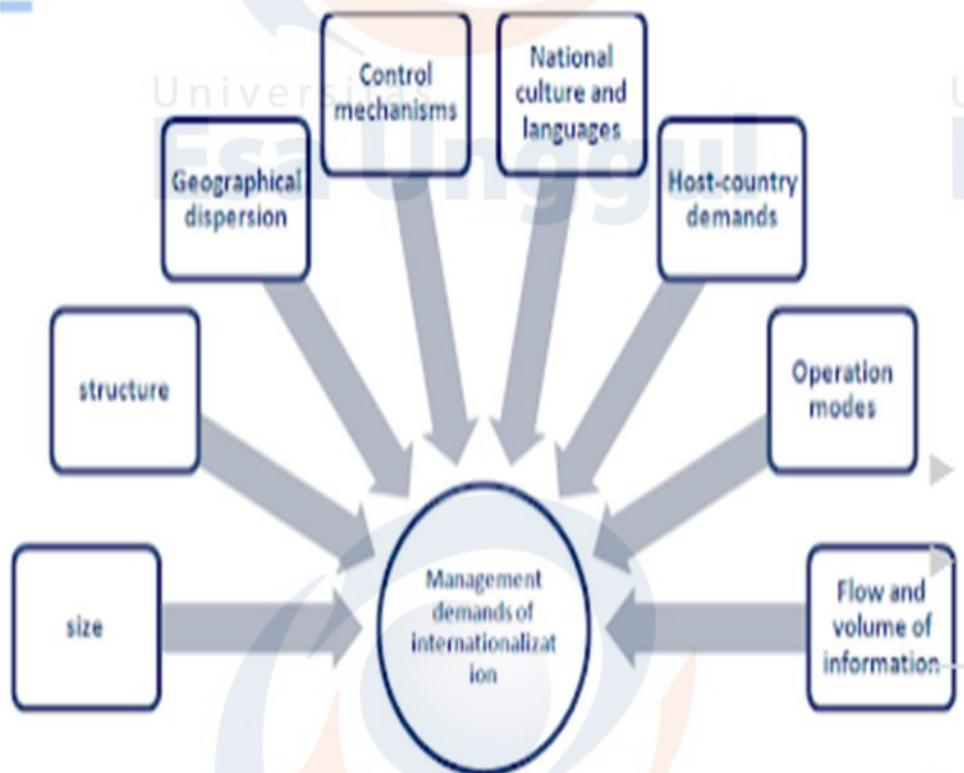
Manajer anak perusahaan multinasional dengan perbedaan geografis tanggungjawabnya akan menjadi sangat kompleks, ia mempunyai tiga peran utama, yaitu:

- sebagai penerjemah bikultural;
- penerjemah nasional; juga
- pembela dan pendukung nasional yang menjadi pelaksana garis depan dari strategi perusahaannya.

Dalam perannya tersebut yaitu sebagai juru bahasa bikultural, manajer anak perusahaan geografis (atau negara) tidak hanya harus memahami permintaan pelanggan lokal, pesaing dan pemerintah, akan tetapi juga harus dapat menafsirkan informasi yang diperoleh (langsung/tidak langsung) untuk mengkomunikasikannya secara efektif kepada manajer di kantor pusat yang mungkin tidak memahami pentingnya informasi tersebut. Manajer anak perusahaan-geografis juga harus bertindak dengan menafsirkan keseluruhan dari tujuan, strategi dan nilai-nilai perusahaannya sedemikian rupa sehingga akan menjadi bermakna bagi karyawan lokal dengan mempertimbangkan sedikit mengkompromikan norma-norma budaya lokal.

Perannya sebagai *national defender* (warga pembela negaranya) dan sebagai *advokat* yang memahami legalitas korporasi dari setiap aktivitas dan transaksi komersial korporasi, manajer anak perusahaan ini harus berusaha memusatkan dan mengimbangi terhadap tekanan-tekanan yang terjadi dari pesaingnya, yaitu manajer korporasi global/internasional lainnya. Dengan demikian, diapun harus dapat memastikan tentang kepentingan anak perusahaannya yang dipimpinnya. Manajer anak perusahaan ini mempunyai peran utama dan penting sebagai pelaksana garis depan strategi perusahaan.

Di satu sisi dia mendapatkan tekanan dari pemerintah daerah, dari serikat pekerja, dan dari pelanggan. Akan tetapi disisi lain ia dibatasi oleh strategi korporasi global/internasional yang sering menyisakan sedikit ruang untuk manuver di sisi lain. Karenanya. Menurut Bartlett dan Ghoshal (2000) tindakan manajer anak perusahaan ini harus cukup sensitif untuk menghormati batas-batas konstituensi lokal yang beragam, cukup pragmatis untuk mencapai hasil yang ditargetkan perusahaan, dan cukup kreatif untuk menyeimbangkan keragaman internal dengan berbagai tuntutan dan kendala eksternal.



Tren selama beberapa tahun terakhir telah memperluas keterkaitan Sumber Daya Manusia dengan strategi bisnis dari dalam negeri ke arena internasional, dan karenanya evolusi strategis perusahaan dalam hal Sumber Daya Manusia internasional harus dipikirkan oleh perusahaan multinasional tersebut. Model Sumber Daya Manusia internasional menunjukkan bahwa korporasi akan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menggunakan praktik Sumber Daya Manusia strategis untuk mendukung tujuan bisnisnya.

Peran dan tanggung jawab manajer transnasional diidentifikasi dan ditunjukkan dengan variatif untuk bagian yang berbeda di organisasi. Bartlett dan Ghoshal (2000) membedakannya dalam tiga bentuk manajemen yang berbeda, yaitu a) manajemen bisnis global, b) manajemen fungsional di seluruh dunia, dan c) manajemen cabang geografis. Peran, fungsi dan aktivitas Sumber

Daya Manusia di dalam perusahaan internasional bervariasi di berbagai jenis perusahaan internasional.

Strategi Sumber Daya Manusia sangat bervariasi di berbagai jenis perusahaan internasional, yang juga perlu dipahami dalam kaitannya dengan ketegangan antara integrasi dan diferensiasi (Pralahad dan Doz, 1987). Pengembangan manajemen global merupakan area yang cukup kritis untuk pengelolaan Sumber Daya Manusia Internasional. Tantangan untuk meng-internasional-kan manajer lokal telah diidentifikasi sebagai masalah utama yang selalu dihadapi oleh korporasi, juga mempertimbangkan berbagai kendala yang dialami pada pasokan manajer internasional yang menyebabkan kekurangan manajer internasional dan membatasi strategi internasionalisasi perusahaan. tantangan utama bagi SDM internasional untuk mengembangkan manajer yang benar-benar transnasional.





Menurut Black et al., (1999) pemahaman budaya sering disamakan dengan Ice Berg (gunung es). Ujung gunung es, terlihat oleh pengamat akan tetapi hal tersenut tidak mencerminkan cara terhubung ke yang jauh lebih besar massa di bawah permukaan laut. Begitu pula dengan perwujudan budaya eksternal dinamika - artefak dan perilaku - tidak mencerminkan di balik layar dinamika yang menciptakan dan menopang mereka. Bukan pula arti artefak itu dan perilaku bagi anggota budaya mudah dipahami oleh pengamat yang naif.

Jadi, menyempurnakan pemahaman tentang eksternal medan struktur sebuah organisasi, jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh team, dan si pembuat kebijakan sumber daya, belum tentu dapat memberikan pemahaman yang benar tentang seluruh budaya perusahaan. Analisis budaya superfisial dapat mengisolasi kecenderungan perilaku perusahaan, tetapi tidak menjawab pertanyaan 'mengapa' perilaku itu terjadi dan terus terjadi lagi. Memahami mengapa perusahaan beroperasi seperti itu membuat semua perbedaan dalam menciptakan integrasi budaya yang bermanfaat strategi.

TABLE 2.1 Examples of the impact of the cultural context on HRM practices

HRM practices	Impact of the cultural context
<b>Recruitment and selection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In societies <i>low on 'in-group collectivism'</i> individual achievements represent important selection criteria.</li> <li>• In societies <i>high on 'in-group collectivism'</i> the emphasis in the recruiting process is more on team-related skills than on individual competencies.</li> </ul>
<b>Training and development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In societies <i>high on gender egalitarianism</i> women have the same chances for vertical career advancement as men.</li> <li>• In societies <i>low on gender egalitarianism</i> female managers are rare.</li> </ul>
<b>Compensation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In societies <i>high on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk averse and prefer fixed compensation packages or seniority-based pay.</li> <li>• In societies <i>low on uncertainty avoidance</i> employees tend to be rather risk-taking and accept high income variability through performance-based pay.</li> </ul>
<b>Task distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Societies <i>high on collectivism</i> tend to emphasize group work.</li> <li>• Societies <i>high on individualism</i> rather attribute individual responsibilities in the work system.</li> </ul>

## 2. Sistematika Teori & Bisnis internasional (e-book 2 Chap. 13)

Globalisasi mengantarkan dunia pada tatanan kerjasama ekonomi yang lebih kompleks. Jika dulu aktor hubungan internasional dalam bidang ekonomi banyak diperankan oleh negara, saat ini hal tersebut seolah tak lagi berlaku. Muncul perusahaan-perusahaan skala internasional yang memainkan peran penting dalam hubungan internasional.

Bahkan dapat dikatakan bahwa perusahaan berskala internasional yang biasa disebut sebagai perusahaan Multinasional atau *Multinational Corporation* (MNC) ini merupakan aktor utama dalam bisnis internasional. Merekalah yang menjadi pemain utama dalam kegiatan ekspor, impor, transaksi internasional, dan pola operasi internasional lain seperti usaha patungan, penanaman modal asing dan sistem lisensi. Dapat dikatakan bahwa secara umum, *Multinational Corporation* (MNC) memiliki karakter khas berupa operasional yang dilakukannya berlangsung di lebih dari dua negara sehingga dapat dikatakan sebagai aktor hubungan internasional,

sebagai contoh: General Motors, Coca-Cola, Firestone, Philips, Chevron, BMW, Google, Dell, Dunkin' Donat, Pizza Hut.

FIGURE 3.1 Management demands of international growth



Lanskap kompetitif abad kedua puluh satu menghadirkan tantangan bagi perusahaan untuk terus berubah dan beradaptasi dengan berbagai kekuatan eksternal, termasuk globalisasi, teknologi baru, saingan baru, juga tidak terduganya situasi ekonomi dan politik yang selalu cepat berubah. Perusahaan dapat berhasil dalam lingkungan ini dengan mengejar berbagai strategi bersaing. Misalnya, mereka bisa berupaya menciptakan produk baru unik, menghasilkan produk dengan kualitas terbaik, menawarkan layanan special ataupun unik dengan harga kompetitif, membangun loyalitas buyers membership (Campbell-Hunt, 2000).

Suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan multinasional ketika memiliki ciri-ciri atau karakteristik tertentu, yaitu

1. Memiliki lingkup kegiatan yang bersifat *income generating* (perolehan pendapatan) yang melampaui batas-batas Negara.

2. Perdagangan yang terjadi dalam perusahaan multinasional kebanyakan terjadi masih dalam lingkup perusahaan itu sendiri, walaupun terjadi antarnegara.
3. Terdapat kontrol terhadap teknologi dan modal secara ketat.
4. Sistem manajemen dan distribusi dikembangkan melintasi batas-batas negara, terutama dalam sistem modal ventura, lisensi dan franchise.
5. Membentuk cabang-cabangnya di luar negeri.
6. Memiliki visi dan strategi produksi barang yang bersifat global.
7. Cenderung memilih kegiatan bisnis tertentu yang bersifat *footloose industry*, yaitu industri yang tidak terikat oleh lokasi, umumnya manufaktur. Secara umum, perusahaan Multinasional-MNC berpusat di negara-negara maju dengan cabang-cabangnya yang diletakkan tersebar di negara-negara berkembang. Inilah yang seringkali menyebabkan interaksi antara MNC dengan negara seringkali tidak seimbang.

Bagaimana pun juga, keberadaan perusahaan multinasional di suatu negara dapat berpengaruh besar terhadap proses pembangunan, terutama bagi negara-negara berkembang. Karena, kekuatan perusahaan multinasional bisa sangat besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di negara tersebut. Kekuatan dan pengaruh korporasi multinasional terhadap suatu negara dapat dilihat dari negara-negara berkembang yang dapat mengalami ketergantungan terhadap korporasi multinasional. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh keunggulan teknologi dan modal yang dimiliki korporasi multinasional dibanding negara.

Selain budaya nasional atau budaya daerah, pengaturan kelembagaan membentuk perilaku dan harapan bagi karyawan anak perusahaan. Perspektif institusionalisme menunjukkan kelembagaan itu sebagai tekanan yang berpengaruh kuat pada praktik sumber daya manusia. Whitley mengatakan *Business Systems in East Asia, European Business Systems* bahwa Norma dan nilai kelembagaan mungkin didasarkan pada ciri-ciri sistem bisnis nasional. Unsur-unsur yang relevan dengan SDM misalnya adalah karakteristik pendidikan dan sistem hubungan industrial.

William Ouchi dalam bukunya “Theory Z” (e-book 3 pg 87) menyebutnya sebagai frase ‘control clan’ (kontrol klan) untuk menggambarkan kontrol sosial sebagai sistem kontrol yang sah untuk melengkapi atau mengganti struktural tradisional dari sebuah kontrol birokrasi. Fokus budaya yang lebih menekankan pada potensi tingkat kelompok dari budaya perusahaan, proses sosial informal, jaringan kerja pribadi dan investasi modal sosial sebagai sumber kendali yang lebih lengkap dan gesit dalam multi-produk yang kompleks, lingkungan multikultural. Pada tingkat individu, penekanan pada orang (sebagai lawan dari pekerjaan), kompetensi dan keterampilan mereka (employees), dan investasi dalam Sumber Daya Manusia menjadi fokus dari praktik dan proses sumber daya manusia yang lebih disesuaikan.

Note: e-book 2 pg. 326

Sebagai peneliti MSDMI sangatlah penting ketika melakukan observasi pada bidang berbeda yang berkaitan yaitu international business karena hal ini diperlukan untuk menghindari kesalahan interpretasi ataupun kesalahan ketika harus menarik kesimpulan. Penelitian tentang International Business selalu menekankan pada konteks (context), budaya (culture), dan resiko politik (political risk). Sehingga teori-teorinya cenderung dibangun dari kombinasi argumen-argumen (perbedaan pendapat) dan penjelasan mengenai kapabilitas.kemampuan kapabilitas serta struktur tata kelola (Cantwell, 2014).

Konsep kapabilitas organisasional internasional memfokuskan pada proses dari internal, system, dan manajemen praktis dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan konsumen yang secara langsung menunjukkan skill dan usaha (efforts) para pekerjanya terhadap usaha untuk mencapai tujuan (goals) sebuah organisasi yaitu korporasi/perusahaan, Hal inilah yang disebut dengan *progressive building of international capabilities within firms* (Caves 1996).

Sementara, *functional realignment within globalizing organisations* berfungsi dalam hal menjelaskan dan menganalisis bahwa globalisasi di dalam sebuah organisasi didorong oleh sesuatu yang terjadi dalam fungsi bisnis saat

mereka berusaha melakukan koordinasi, yaitu secara geografi membangun hubungan (links) dari masing-masing fungsi unit yang berpencar, dan melakukan control sebagai aktivitas fungsi regulasi untuk menyelaraskan mereka terhadap expectations in a set of targets dari aktivitas-aktivitas lintas-batas mereka (Kim et,al 2003).

Sebagai kerangka kerja globalisasi kita harus memahami bagaimana organisasi meningkatkan kemampuannya dalam hal fungsinya secara spesifik untuk dapat tampil globally. Dalam hal ini, Adler dan Gadar (1990) masih tetap mengikuti pendekatan Perlmutter dengan memberikan saran bahwa organisasi pasti akan berkembang melalui tahapan tertentu yang akan sangat mempengaruhi melalui tiga attitude, dan harus mengikuti peraturan/kebijakan dan kebiasaan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI) yang sangat berbeda sesuai tahapan yang relevan sebagai sebuah evolusi perusahaan internasional yang mereka identifikasi, yaitu: a) dimestik; b) internasional; c) multinasional; d) global.

### **3. Arti Sistematika Teori dan Bisnis terhadap MSDM Internasional**

Sejak model Uppsala diusulkan, maka lanskap dari organisasi international corporate berubah secara signifikan.dalam hal pengaturan organisasi secara luas untuk dapat memasuki persaingan di pasar bisnis internasional. Termasuk perusahaan manufaktur (manufactur firms), layanan konsumen (consumer services) contohnya hotel, restoran, rental kendaraan, ataupun seperti profesional services yaitu engineering, accounting, architectural firms, management consulting.



### CAN YOU BE BORN GLOBAL?

CASE STUDY 13.2

eBay is often used as an example of rapid internationalisation. It was founded in California in 1995 and is now the largest platform for internet auctions worldwide. Its first international operations were in the UK and in Canada in 1998, with an adjusted internet presence designed for local customers. By 1999 it had entered into a strategic partnership in Australia and expanded to Germany by acquisition.

In 2000 it entered France and Japan, and Korea and Taiwan by 2001. By 2005, within ten years of its founding, it was present in 29 countries,

Hedlund and Kverneland (1985) talked about 'leapfrogging' to describe the situation when a firm jumps over stages in the classical stages of internationalisation model. Then the concept of 'born global' was first used in

1993 in a survey for The Australian Manufacturing Council by the consultants McKinsey (McKinsey and Co 1993). The McKinsey report was interpreted by some as meaning that gradual internationalisation is dead. It was argued that even the smallest firm has access to information about the export markets and can begin to export from the birth of a new firm (Cavusgil 1994; Knight and Cavusgil 1996; Cavusgil and Knight 2009).

Many – usually innovative – firms are

access competitive advantages across national borders, internationalising its value chain activities quickly? Research has gone on to examine what is really meant by becoming a 'born global' firm and the factors important for their survival and performance (Bell et al 2003; Knight and Cavusgil 2004; Gabriëlsson et al 2008; Weerawardena et al 2007; Holtbrügge and Enßlinger 2009; Gerschwski et al 2015).

Are there business models that allow such firms to be globally efficient.

Dalam prakteknya, ada konsep empat elemen terpisah dari proses internaliolasisasi, yaitu:

- *Focus of entry*, yaitu bagaimana perusahaan dapat memasuki pasar luar negeri tertentu dengan klien tertentu ataupun pasar secara keseluruhan?

- *Degree of presence*, yaitu bagaimana perusahaan mempertahankan dan meningkatkan komitmennya ataupun melanjutkan keberadaannya di pasar luar negeri.
- *Physical presence*, sejauh mana dan dalam bentuk apa perusahaan membutuhkan kehadiran fisik perusahaan tersebut di pasar internasional?
- *Choice and path of international form*, yaitu bentuk internasional apa yang diadopsi dan paling mencerminkan sumber daya perusahaan yang berkembang serta komitmen kelembagaan terhadap pasar host country?

Literature tentang global/internasional masih tetap berlanjut untuk dikembangkan. Hal ini juga membawa serta kebutuhan untuk mempertimbangkan kecepatan internasionalisasi, yaitu kecepatan *learning* (pembelajaran) dan mengembangkan knowledge (pengetahuan) terutama mengenai mode terbaik agar dapat masuk ke pasar internasional sehingga dapat meningkatkan komitmen memasuki pasar internasional (Caillas and Acedo, 2013). Dapat kita lihat bahwa perdagangan global melibatkan pertukaran barang dan jasa lintas batas nasional, tetapi, pertukaran antar negara tersebut melibatkan lebih dari barang dan jasa. Negara-negara juga mempertukarkan seni, olahraga, peristiwa kultural, kemajuan medis, penjelajahan angkasa luar dan tenaga kerja. Teori keunggulan komparatif yang dinyatakan pada awal abad ke-19 oleh ahli ekonomi Inggris David Ricardo merupakan prinsip pedoman yang mendukung ekonomi bebas.

Comparative Advantage Theory (teori keunggulan komparatif) menyatakan bahwa sebuah negara harus menjual produk yang dapat diproduksinya secara paling efektif dan efisien kepada negara lain dan membeli dari negara lain produk dari negara lain produk yang tidak dapat diproduksinya dengan efektivitas dan efisiensi yang sama. Misalnya Amerika Serikat mempunyai keunggulan komparatif dalam memproduksi barang dan jasa, seperti peranti lunak dan jasa teknik, akan tetapi sebaliknya Amerika Serikat kekurangan dalam hal pertanian kopi dan pembuatan sepatu sehingga sebagian besar Amerika Serikat mengimpor dari negara-negara lain.

Absolute Advantage Theory (Teori keunggulan absolut) menyatakan bahwa jika negaratersebut mempunyai monopoli dalam memproduksi suatu produk tertentu atau mampu memproduksinya secara lebih efisien dibandingkan semua negara lain. Misalnya, Afrika Selatan pernah mempunyai keunggulan absolut dalam produksi berlian. Sekarang ini, hanya terdapat sangat sedikit contoh keunggulan absolut dalam pasar global.

Secara teori, pekerjaan dalam birokrasi organisasi dibuat secara independen dari karyawan yang menempatinnya, dihubungkan secara hierarkis dengan pekerjaan lain, dan diatur oleh aturan yang mencakup otoritas dan berhubungan dengan pelaporan. Dalam beberapa dekade terakhir, restrukturisasi perusahaan telah mengubah pekerjaan dan struktur di dalamnya, meskipun tingkat perubahannya masih diperdebatkan. Perubahan struktural pasar tenaga kerja dalam beberapa dekade terakhir lebih bertahap daripada radikal. Jadi, jika praktik dan sistem HRM di perusahaan yang direstrukturisasi didasarkan pada asumsi bahwa perubahan itu revolusioner. Peran SDM perlu diubah. Faktor kunci dalam hal ini adalah untuk Manajer SDM untuk lebih memahami bagaimana pengaruh keputusan strategis perusahaan hubungan kerja, mengingat perubahan struktural pasar tenaga kerja itu telah terjadi.

Sementara itu, multinational companies dalam hal perundingan bersama dan peraturan bersama pengusaha secara umum secara pengusaha sekarang secara umum lebih menyukai pengurangan pengaturan gaji yang rinci kepada masing-masing perusahaan (Vernon, 2005, Vernonn et,al, 2007). Setiap efek dari serikat ataupun peraturan bersama umumnya bersifat ambigu, hal tersebut bukan kerja individu pekerja tetapi merupakan suatu yang dirasakan dan dilakukan oleh serikat pekerja yang memiliki naluri kuat (Croucher et.al, 2010).

Suatu Negara memiliki kebutuhan-kebutuhan dalam negeri yang harus dipenuhi, namun permasalahan yang dihadapi oleh seluruh negara

adalah kebutuhan dalam negeri yang tidak terbatas sedangkan kemampuan produksi dan sumber daya negara mengalami keterbatasan dalam pemenuhan kebutuhan dalam negeri, sehingga negara membutuhkan bantuan pihak negara lain untuk dapat disalurkan penggunaan dan pemanfaatannya melalui bisnis global. Alasan inilah yang mendorong terciptanya bisnis global yaitu :

- a) *Keterbatasan produksi maupun sumber daya suatu negara.* Indonesia merupakan negara agraris namun pada sektor pertanian padi produksi beras Indonesia belum mampu mencukupi kebutuhan beras masyarakatnya, sehingga Indonesia masih mengimpor beras dari Thailand dan beberapa negara lain.
- b) *Keterbatasan teknologi yang dimiliki suatu negara.* Negara-negara yang sedang berkembang umumnya masih memiliki sejumlah permasalahan dalam produksi barang, guna memenuhi kebutuhan masyarakatnya salah satunya adalah teknologi yang masih rendah.
- c) *Pertimbangan efisiensi dalam memproduksi suatu barang.* Di dalam sebuah usaha bisnis ke-efisienan produksi sangat dipertimbangkan, baik itu efisien waktu dan modal sangat diperhitungkan.
- d) *Cita-cita go international bagi sebuah perusahaan.* Didalam dunia perdagangan go internasional adalah cita-cita bagi setiap perusahaan, dengan go internasional maka produk-produk mereka terkenal diseluruh negara dan secara otomatis konsumen mereka menjadi lebih besar dengan profit yang tinggi.

Tampaknya terdapat konsensus yang cukup besar tentang fungsi utama transfer internasional. Namun, tujuan akhirnya serupa dalam yaitu memastikan bahwa berbagai organisasi unit berusaha untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama, juga perlu untuk dicatat bahwa motif ketiga 'Pengembangan organisasi', deskripsi tentang motif organisasi ini transfer internasional berfokus secara eksklusif pada aspek kontrol.