



Universitas
Esa Unggul

MODUL:

MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

(EBM 908)

MODUL: SESI 3

Human Resources for Global Market

Universitas
Universitas
Esa Unggul
Esa Unggul

DISUSUN OLEH

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

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

- SUB TOPIK 1:**
- a) Pengembangan SDMI & Karir**
 - b) SDMI dalam Tren & masa depannya**
 - c) Jalan menuju Status 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

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan Kinerja (Performance) Sumber Daya Manusia Internasional (SDMI)
2. Menginterpretasikan Kinerja (Performance) Sumber Daya Manusia Internasional (SDMI)
3. Mengembangkan berpikir kritis, berpikir dan bertindak kreatif, bertindak inovatif, dan berani menganalisis kegiatannya berkaitan MSDMI.

C. Isi Modul Pembelajaran

1. Pengembangan SDMI dan Karir

Ekonomi global terus-menerus diguncang oleh kekuatan mengganggu yang akan mempengaruhi kehidupan sosial dan profesional. Tidak hanya akan pekerjaan sehari-hari karyawan dan alat yang mereka gunakan berubah, tetapi juga merubah tatanan seluruh proses organisasi, seperti cara perusahaan menemukan penghargaan (reward) dan

mempertahankan bakat di zaman Sumber Daya Manusia (SDM) seperti yang kita kenal saat ini mungkin diberi nomor.

Secara empiris memang tidak ada jaminan bagi mereka yang telah mengambil mata kuliah ataupun mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dapat langsung menjadi manajer di perusahaan ataupun instansi tertentu. Karena ada factor-faktor lain yang turut berperan dalam hal tersebut antara lain factor kapabilitas (kemampuan), factor minat, factor kebijakan rekrutmen perusahaan/instansi, faktor seleksi dan penempatan, dan bahkan juga dimungkinkan factor minat.

Disinilah pentingnya mempelajari MSDM sebagai ilmu pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam posisi dan bidang apapun, sehingga dengan pengetahuan yang dimilikinya karyawan atau manajer tersebut sangat diharapkan mampu melakukan diagnosis dan analisis guna merancang dan meningkatkan kualitas performa korporasi baik dibidang sumber daya manusia maupun kualitas bidang sumber daya lain yang diperlukan oleh korporasi. Perdagangan global menuntut perusahaan agar mampu bersaing tidak hanya terpaku pada keunggulan komparatif saja tapi harus mengedepankan keunggulan kompetitif.

Perkembangan bisnis internasional yang memasuki lintas negara, tentu tidaklah terjadi semudah yang dilihat kasat mata, karena banyak faktor yang perlu dipertimbangkan untuk memulai bisnis internasional. Hal itu dikarenakan bisnis internasional akan melibatkan manusia lintas negara yang tentu akan berbagai macam pola corak perilaku, budaya dan agamanya.

Begitupun, gagasan tentang perubahan revolusioner pada pasar tenaga kerja yang cukup mengejutkan dikarenakan *struktur hubungan* teratur, dan terpola antara elemen masyarakat yang bertahan lama (Abercrombie, Hill & Turner,1988). Seperti yang terjadi, agensi dari proses restrukturisasi cenderung menjadi fokus alasan efisiensi, dengan

keinginan untuk menghilangkan kelebihan kapasitas dalam banyak hal industri menjadi tujuan utama (Jensen, 1993), namun pandangan mereka cukup luas, dengan mengejutkan beberapa studi empiris yang meneliti determinan strategis tertentu (Cappelli, 2000).

Bisnis Internasional berkembang karena adanya globalisasi. Teknologi terutama teknologi informasi berkembang dengan pesat, sehingga arus globalisasi pun sulit untuk dihadang, dan hasilnya adalah seperti sekarang ini, ketika setiap negara tidak memiliki batasan yang jelas selain dari bentang alam. Dengan semakin menyatunya dunia, maka bisnis pun semakin berkembang hal ini dikarenakan tidak ada sebuah negara pun di dunia ini yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya sendiri.

Dengan semakin berkembangnya bisnis internasional, maka terjadi pula pemerataan kemakmuran diantara negara-negara di dunia. Para pelaku perdagangan internasional, kita dapat menyimpulkan bahwa dalam bisnis internasional-pun para pelakunya tidak jauh berbeda. Perusahaan multinasional ini biasanya dalam bentuk investasi langsung luar negeri sebuah perusahaan multinasional dapat beroperasi di lebih dari 100 negara dengan memperkerjakan ribuan orang di luar negara asalnya.

Pengelolaan perusahaan multinasional menjadi unik dikarenakan perusahaan ini berbeda dalam kegiatan operasionalnya, dimulai dari pengelolaan keuangan, perusahaan ini melakukan pengelolaan keuangan dengan menggunakan paradigma internasional. Dari sisi sumber daya manusia, perusahaan multinasional memperkerjakan karyawan dari berbagai macam negara, berbagai macam suku, juga berbagai macam bangsa dan bahasa. Karenanya hal ini menjadi tantangan tersendiri, ketika perusahaan tersebut harus menanamkan nilai-nilai (values) perusahaan kepada para karyawannya (employees) karena latar belakang mereka yang majemuk.

Ahmet Bayraktar dan Nelson Oly Ndubisi (1999) dalam penelitiannya *“The Role Of Organizational Mindfulness In Firms*

Globalization And Global Market Performance” menunjukkan hasil bahwa tujuan agar dapat berkontribusi pada bisnis internasional dengan mempertimbangkan kembali pendorong globalisasi perusahaan serta kinerja pasar global dalam konsep kesadaran organisasi. Bersumber pada teori organisasi industri dan pandangan yang bersumber pada sumber daya yang tersedia serta literatur mengenai perhatian organisasi. Dalam hal ini, kesadaran organisasi memainkan peran penting dalam masuknya perusahaan ke pasar global juga perluasan global dan kinerja pasar global. Lebih spesifik lagi, perhatian organisasi secara positif memoderasi hubungan antara pendorong eksternal globalisasi dan tingkat globalisasi korporasi itu sendiri. Selain itu, perhatian organisasi adalah anteseden untuk proses-proses strategis, sedangkan hubungan moderat antara penggerak internal lain dan globalisasi perusahaan dan kinerja pasar global adalah positif.

Apapun masa depan, itu akan jauh jangkauannya konsekuensi untuk masa depan departemen Sumber Daya Manusia dan departemen lintas-industri dan lintas-negara, dan untuk lingkungan tempat orang bekerja. Untuk mengatasi hal ini pertanyaan secara terstruktur dan menyeluruh dan dengan fokus pada masalah SDM - mengetahui dengan baik bahwa ada lebih banyak aspek masa depan pekerjaan yang melampaui ruang lingkup yang dapat kita lihat sekarang ini.

Dalam skenario SDM 4.0, sebagian besar solusi SDM adalah sangat otomatis dalam hal ini perusahaan berinvestasi dalam merekrut dan mempertahankan bakat terbaik SDM. Dan hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen mengarah pada penawaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan hubungan yang berkembang antara pemberi kerja dan karyawan.

Di era globalisasi ekonomi, semua individu dipengaruhi oleh serangkaian masalah yang terkait dengan pekerjaan, beberapa dari masalah ini unik untuk budaya tertentu, tetapi yang lainnya umum untuk banyak kelompok budaya. Pencarian maksud dan makna kehidupan, perjalanan

mengaktualisasikan diri melalui berbagai kehidupan dan pekerjaan yang terkait dengan peran. Pengembangan karir dan pengembangan menjadi disiplin global membutuhkan serangkaian kerangka kerja teoritis dengan validitas dan aplikasi universal, serta model spesifik budaya yang dapat digunakan untuk menjelaskan terhadap isu usaha pengembangan karir serta fenomenanya di tingkat lokal.

Lima teori pengembangan karir yang telah memandu praktek bimbingan karir dalam beberapa dekade terakhir di secara internasional. Kelima teori tersebut adalah

- a) Teori Penyesuaian-Pekerjaan/*Theory of Work Adjustment* (Dawis, 2002, 2005)

adalah teori dalam pengembangan karier yang berlabuh pada individu atas perbedaan tradisi dari perilaku kejuruan (vocational) yang melihat pilihan dan pengembangan karir sebagai proses penyesuaian dan akomodasi yang berkelanjutan di mana seseorang tersebut mencari organisasi dan lingkungan kerja yang sesuai dengannya "persyaratan" dalam istilah kebutuhan, yang pada gilirannya mencari individu yang memiliki kemampuan untuk memenuhi "persyaratan" organisasi tersebut.

Namun, persyaratan yang paling utama adalah kemampuan, yang dioperasionalkan sebagai dimensi keterampilan yang dimiliki seseorang yang dianggap perlu dalam lingkungan tertentu. Secara keseluruhan, tingkat kepuasan dan lingkungan seseorang kepuasan akan bersama-sama memprediksi masa keberadaan seseorang tersebut di lingkungan kerjanya. variabel gaya penyesuaian diidentifikasi, Empat variabel gaya penyesuaian diidentifikasi, empat variabel gaya penyesuaian diidentifikasi, yaitu fleksibilitas, aktivitas, keaktifan, dan ketekunan.

Menurut Dawis (2005) pilihan dan pengembangan karir dengan demikian dikonseptualisasikan sebagai proses berkelanjutan atau siklus penyesuaian kerja yang dimulai oleh ketidakpuasan.

Kekuatan utama *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa serangkaian pengukuran telah dikembangkan untuk mengukur berbagai variabel yang terkait termasuk pengukuran pada kepuasan, kebutuhan dan nilai (values), keterampilan dan kemampuan, kepuasan, dan indeks persesuaian/kecocokan.

Secara keseluruhan, *Theory of Work Adjustment* berusaha menjelaskan pengembangan karir dan kepuasan dari hal persesuaian/kecocokan antara orang dan lingkungannya, dan menawarkan profesional bimbingan karir templat untuk menemukan titik yang mengarahkan guna membantu individu dengan pilihan karir dan masalah penyesuaian.

b) Teori Holland Kepribadian Kejuruan di Lingkungan Kerja/ *Holland's Theory of Vocational Personalities in Work Environment*

Teori Holland (1985, 1997) telah memandu minat karir penilaian baik di AS maupun secara internasional. Teori Holland menawarkan kerangka tipologi yang sederhana dan mudah dipahami tentang minat dan lingkungan karir yang dapat digunakan dalam karir. Holland mendalilkan hal tersebut dalam minat kejuruan adalah ekspresi dari kepribadian seseorang, dan minat kejuruan itu dapat dikonseptualisasikan menjadi enam tipologi, yaitu Realistic (**R**), Investigative (**I**), Artistik (**A**), Sosial (**S**), Enterprising (**E**), dan Konvensional (**C**). Jika gelar seseorang ada kemiripan dengan enam kepribadian kejuruan dan jenis minat dapat dinilai, maka dimungkinkan untuk menghasilkan kode tiga huruf (misalnya, SIA, RIA) untuk menunjukkan dan meringkas minat karir seseorang.

Sejalan dengan klasifikasi jenis minat kejuruan, Holland mendalilkan bahwa lingkungan kejuruan dapat diatur ke dalam tipologi yang serupa.

Dalam pemilihan karir dan proses pengembangannya, orang mencari lingkungan yang akan memungkinkan mereka untuk melatih keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki, dan untuk

mengekspresikan sikap mereka dan nilai-nilai (value). Dalam lingkungan kejuruan tertentu, ada kecenderungan untuk membentuknya komposisi berdasarkan tingkat kesamaan/kecocokan sehingga karakteristiknya seperti orang-orang yang dominan di sana, dan mereka yang berbeda dengan tipe dominan cenderung merasa tidak puas.

Tingkat kesamaan/kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang dengan jenis minat dan jenis lingkungan kerja yang dominan (yaitu, tinggi derajat kesesuaian) cenderung menghasilkan kepuasan dan stabilitas kejuruan, dan tingkat kecocokan yang rendah (yaitu, kesesuaian rendah) kemungkinan besar akan menghasilkan kejuruan ketidakpuasan dan ketidakstabilan. Perspektif kesesuaian seseorang dan lingkungan dalam Teori Holland sangat mirip dengan konsep kesamaan/kecocokan *Theory of Work Adjustment*.

c) Teori Konsep Diri Pengembangan Karir/*Self-concept Theory of Career Development*

Di antara sekian banyak teori pilihan dan pengembangan karir, teori Super telah memperoleh perhatian diberbagai belahan dunia. Super (1969, 1980, 1990) mengemukakan bahwa pilihan dan pengembangan karir pada dasarnya adalah proses pengembangan dan penerapan konsep diri seseorang. Berdasarkan Super (1990), konsep diri adalah produk dari interaksi yang kompleks di antara sejumlah faktor, termasuk pertumbuhan fisik dan mental, pengalaman pribadi, dan karakteristik lingkungan serta stimulasi.

Super beranggapan bahwa ada mekanisme organik yang bertindak di balik proses perkembangan dan pematangan, artikulasi terbaru. Teori Super telah menekankan yang lebih kuat pada efek konteks sosial dan pengaruh timbal balik antara seseorang dan lingkungannya. Membangun konsep Super tentang konsep diri pada dasarnya adalah teori konstruksi pribadi, Savickas (2002) mengambil perspektif konstruktivis dan mendalilkan bahwa proses konstruksi

karir adalah pada dasarnya adalah mengembangkan dan menerapkan konsep diri vokasional dalam peran dalam pekerjaannya. Konsep diri yang relatif stabil seharusnya muncul pada akhir masa remaja sebagai panduan untuk pilihan dan penyesuaian karir.

Super (1990) mengusulkan kerangka kerja perkembangan tahap kehidupan sebagai berikut tahapan: pertumbuhan, eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan (atau pengelolaan), dan pelepasan. Dalam setiap tahap seseorang harus berhasil mengelola tugas pengembangan kejuruan yang diharapkan secara sosial dari orang-orang dalam rentang usia kronologis tertentu. Misalnya, dalam tahap eksplorasi (usia sekitar 15 hingga 24 tahun), seorang remaja harus mengatasi dengan tugas perkembangan kejuruan kristalisasi (proses kognitif yang melibatkan pemahaman tentang minat, keterampilan, dan nilai seseorang, dan untuk mengejar tujuan karier konsisten dengan pemahaman itu), spesifikasi (membuat pilihan karir tentatif dan spesifik), dan implementasi (mengambil langkah untuk mengaktualisasikan pilihan karir melalui terlibat dalam pelatihan dan posisi pekerjaan). Entitas statis dan itu akan terus berkembang saat orang tersebut menemukan pengalaman baru dan berkembang melalui tahapan perkembangan. Kepuasan hidup dan kerja adalah proses berkelanjutan dengan menerapkan konsep diri yang berkembang melalui kerja dan peran hidup lainnya.

d) Teori Gottfredson tentang Lingkaran dan Kompromi/*Gottfredson's Theory of Circumscription and Compromise*

Teori pengembangan karir Gottfredson merupakan kontribusi yang lebih baru. Gottfredson (2005) berasumsi bahwa pilihan karir adalah proses yang membutuhkan kemampuan kognitif tingkat tinggi. Merupakan kemampuan seorang untuk mensintesis dan mengatur informasi pekerjaan yang kompleks dari suatu fungsi perkembangan usia kronologis serta kecerdasan umum. Pertumbuhan kognitif dan perkembangan sangat penting untuk pengembangan peta kognitif

pekerjaan dan konsepsi diri yang digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian berbagai hal alternatif pekerjaan.

Dalam revisi terbaru dari teorinya, Gottfredson (2002, 2005) menguraikan interaksi dinamis antara susunan genetik dan lingkungan. Karakteristik genetik memainkan peran penting dalam membentuk karakteristik dasar seseorang, seperti minat, keterampilan, dan nilai, namun ekspresi mereka dimoderasi oleh lingkungan yang satu itu terpapar. Meskipun susunan genetik dan lingkungan memainkan peran penting dalam membentuk pribadi, Gottfredson menegaskan bahwa orang tersebut masih aktif agen yang dapat mempengaruhi atau membentuk lingkungan mereka sendiri. Karenanya, pengembangan karir dipandang sebagai proses penciptaan diri di mana individu mencari jalan keluar atau relung untuk mengekspresikan kecenderungan genetik mereka dalam batas-batas mereka sendiri dan lingkungan budaya.

e) Sosial Teori Karir Kognitif/ *Social Cognitive Career Theory*

Teori Karir Kognitif Sosial (Prapaskah, Brown, & Hackett, 2002; Prapaskah, 2005) berlabuh dalam teori efikasi diri Bandura (1977, 1997), yang mendalilkan satu sama lain mempengaruhi hubungan antara manusia dan lingkungan. *Social Cognitive Career Theory* menawarkan tiga segmental, namun model proses pengembangan karir berusaha untuk menjelaskan (a) pengembangan minat akademik dan kejuruan, (b) bagaimana individu membuat pilihan pendidikan dan karier, dan (c) kinerja dan stabilitas pendidikan dan karier. Ketiga model segmental memiliki penekanan berbeda yang berpusat di sekitar tiga inti variabel, yaitu efikasi diri, ekspektasi hasil, dan tujuan pribadi.

Prapaskah (2005) mendefinisikan self-efficacy sebagai "seperangkat keyakinan dinamis yang terkait domain dan aktivitas kinerja tertentu". Harapan efikasi diri mempengaruhi permulaan perilaku tertentu dan pemeliharaan perilaku menanggapi hambatan

dan kesulitan. Konsisten dengan formulasi awal Bandura (1977), dan lainnya (misalnya, Hackett & Betz, 1981; Betz, Borgen, & Harmon, 1996), menurut *Social Cognitive Career Theory* harapan efikasi diri dibentuk oleh empat faktor utama sumber informasi atau pengalaman belajar, yaitu kinerja pribadi prestasi, pembelajaran perwakilan, persuasi sosial, dan fisiologis dan negara afektif.

2. SDM dalam Tren & masa depannya

Reason people quit their jobs is the “inability to learn and grow”.



Perubahan demografis juga mendorong pemikiran ulang tentang siapa, tepatnya, yang perlu dilibatkan oleh pemberi kerja untuk bekerja. Akhirnya, saat otomatisasi menjadi lebih umum di tempat kerja, dapat dilihat kebutuhan untuk mengembalikan makna mulai bekerja. Apakah itu algoritme yang mencari tahu apa tugas yang harus dilakukan oleh pekerja, mendorong pekerja untuk berperilaku dengan cara tertentu, atau data yang menunjukkan siapa pekerja dan yang penting bagi mereka, teknologi tidak hanya menyerang tempat kerja, tetapi membentuk dan memantau identitas individu di tempat kerja. Dalam banyak hal, teknologi telah menjadi yang terdepan pemimpin dan organisasi, dan elemen manusia perlu mengejar ketinggalan.

2019's 10 human capital trends 2019 (Deloitte Global Human Capital Trends).

Prinsip desain untuk perusahaan memberikan alasan untuk dapat mengatur tren sumber daya manusia kami untuk 2019 ke dalam tiga kategori yang dapat ditindaklanjuti dengan kesepakatan, yaitu:

- a) dengan masa depan tenaga kerja: bagaimana organisasi harus beradaptasi dengan kekuatan restrukturisasi pekerjaan dan desain kerja, ekonomi bakat terbuka, dan kepemimpinan.
- b) berkaitan dengan masa depan organisasi: bagaimana tim, jaringan, dan pendekatan baru terhadap penghargaan mendorong kinerja bisnis.
- c) ketiga dengan masa depan SDM: bagaimana fungsinya meningkatkan tantangan mendesain ulang kapabilitas, teknologi, dan fokus untuk memimpin transformasi di HR dan di seluruh perusahaan.

THE FUTURE OF THE WORK FORCE/GAYA KERJA MASA DEPAN

Tenaga kerja alternatif: Sekarang sudah menjadi arus utama. Selama bertahun-tahun, banyak yang menganggap kontrak, freelance, dan pekerjaan manggung menjadi *kerja alternatif* pilihan tambahan untuk pekerjaan penuh waktu. Saat ini, segmen tenaga kerja ini telah berkembang dan menjadi arus utama bahkan seperti pasar bakat diperketat, memimpin organisasi untuk melihat secara strategis di semua jenis pengaturan kerja dalam rencana mereka. Praktik terbaik untuk mengakses dan menerapkan pekerja alternatif baru saja ditemukan. Jika ekonomi terus tumbuh, organisasi harus menjadi lebih fleksibel dalam beradaptasi dengan pengaturan kerja baru ini, dan berencana untuk menggunakannya dengan cara-cara yang strategis.

From jobs to superjobs. Sebagian besar organisasi mengatakan bahwa mereka berharap untuk meningkat atau secara signifikan meningkatkan penggunaan teknologi, teknologi kognitif, otomatisasi proses robotika, dan robotika. Sebagai organisasi mengadopsi teknologi, mereka menemukannya secara virtual setiap pekerjaan harus berubah, dan

bahwa pekerjaan itu masa depan lebih digital, lebih multidisiplin, dan lebih didorong oleh data dan informasi.

Secara paradoks, untuk dapat memanfaatkan teknologi sepenuhnya, organisasi harus mendesain ulang pekerjaan untuk fokus pada penemuan dimensi kerja manusia. Ini akan membuat peran baru yang disebut "superjobs" yaitu pekerjaan yang menggabungkan bagian dari pekerjaan tradisional yang berbeda menjadi terintegrasi peran yang memanfaatkan produktivitas yang signifikan dan keuntungan efisiensi yang dapat muncul saat orang bekerja dengan teknologi.

THE FUTURE OF HUMAN RESOURCE

Accessing talent (mengakses bakat) perekrutan menjadi lebih sulit dari sebelumnya. Sebagai pasar kerja tetap kompetitif dan organisasi persyaratan keterampilan mengalami perubahan yang cepat, inilah saatnya bagi organisasi untuk memikirkan bagaimana mereka dapat terus *mengakses bakat* dengan berbagai cara untuk memobilisasi sumber daya internal, menemukan orang-orang di tenaga kerja alternatif, dan memanfaatkan secara strategis teknologi untuk menambah resource (sumber) dan meningkatkan perekrutan produktifitas.

Learning in the flow of life (belajar dalam aliran kehidupan). Nomor satu tren untuk 2019 adalah kebutuhan organisasi untuk mengubah cara orang belajar (86 persen responden mengutip ini sebagai isu penting atau isu sangat penting). Tidak sulit untuk memahami alasannya. Berkembangnya tuntutan kerja dan persyaratan keterampilan sedang berkembang permintaan yang sangat besar untuk keterampilan dan kemampuan baru, sementara pasar tenaga kerja yang ketat membuatnya menantang bagi organisasi untuk mempekerjakan orang dari luar.

Dalam konteks ini, ada tiga tren yang lebih luas bagaimana pembelajaran berkembang: Menjadi lebih terintegrasi dengan kerja; itu menjadi lebih pribadi; dan itu bergeser — perlahan — menuju model Efektif seumur hidup yaitu membutuhkan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, insentif yang memotivasi orang untuk

memanfaatkan kesempatan belajar, dan fokus membantu individu mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan.

Talent mobility (mobilitas bakat): Memenangkan perang di depan rumah. Sebagai organisasi mengglobal dan bersaing secara agresif untuk mendapatkan talenta terbaik, *pentingnya memiliki mobilitas bakat internal*, di seluruh dunia usaha menjadi yang terpenting. Organisasi tidak bisa lagi berharap untuk mencari dan mempekerjakan cukup banyak orang dengan semua kemampuan yang mereka butuhkan; mereka harus bergerak dan berkembang orang secara internal untuk dapat berkembang. Diperlukan seperangkat norma baru yang mengatur mobilitas internal untuk melakukan ini dengan baik.

Di organisasi terkemuka, mobilitas harus dianggap sebagai perkembangan yang alami dan normal alih-alih sebagai perubahan besar dalam karier seseorang; peluang pindah harus diperluas ke pekerja di semua tingkatan, bukan hanya manajer dan pemimpin tim; dan teknologi harus memungkinkan mobilitas yang efisien proses untuk berpindah antar fungsi, pekerjaan, dan proyek serta geografi.

Cloud HR: A launch pad, not a destination (Landasan peluncuran, bukan tujuan). Komputasi awan telah menjadi arus utama, dan organisasi telah menghabiskan jutaan untuk platform baru untuk membuat sistem SDM lebih menarik, dipersonalisasi, dan berdasarkan data. Namun sementara sistem cloud memilikinya sangat membantu mengintegrasikan bagian belakang yang berantakan dari kantor SDM, tidak semua itu dibutuhkan untuk menjadi lebih baik mendukung inovasi, meningkatkan produktivitas karyawan, dan biaya lebih rendah. Pada 2019, organisasi harus memikirkan kembali strategi teknologi SDM mereka, mempertimbangkan cloud sebagai fondasi/dasar dan menjelajahi platform baru yang inovatif, otomatisasi, untuk melengkapi sistem inti mereka. Ada dua aspek penemuan kembali itu tetap konstan: (1) harus melibatkan teknologi dalam beberapa cara — tidak ada jalan menuju penemuan kembali tanpanya itu dan (2) harus menjadi perubahan yang cukup berani untuk menghadapi tantangan yang dihadirkan oleh perusahaan. Tapi

bagaimanapun juga dari jalan yang diambil, tujuannya harus tetap konstan: fokus manusia yang diperbarui di dunia di mana keuntungan memenuhi tujuan, bakat mengalahkan teknologi, dan kekuatan enterprise (perusahaan).

3. Jalan menuju Status Global

The alternative workforce - it's now mainstream.

ORIGINALLY CONCEIVED OF as contract work, pekerjaan "alternatif" hari ini termasuk pekerjaan yang dilakukan oleh tim outsourcing, kontraktor, freelancer, pekerja pertunjukan (dibayar untuk tugas), dan kerumunan (jaringan outsourcing). Dunia melihat pertumbuhan pesat dalam jumlah orang-orang yang bekerja di bawah pengaturan seperti itu. Pada tahun 2020, misalnya, jumlah pekerja mandiri di Amerika Serikat diproyeksikan menjadi tiga kali lipat menjadi 42 juta orang, a) pekerja lepas adalah tenaga kerja yang tumbuh paling cepat kelompok di Uni Eropa, dengan jumlah mereka menjadi dua kali lipat antara tahun 2000 dan 2014; pertumbuhan freelancing lebih cepat dari pekerjaan secara keseluruhan pertumbuhan di Inggris Raya, Prancis, dan Belanda; b) banyak orang alternatif pekerja paruh waktu, studi milenial terbaru Deloitte menemukan bahwa 64 persen pekerja penuh waktu menginginkannya melakukan "usaha sampingan" untuk menghasilkan uang tambahan.

Pernah dianggap sebagai tenaga kerja untuk informasi teknologi (TI) atau tugas teknis atau berulang lainnya, saat ini pekerja alternatif melakukan pekerjaan yang luas diberbagai kegiatan. Di Human Global tahun ini Studi Capital Trends, 33 persen responden dilaporkan secara ekstensif menggunakan pengaturan alternatif untuk IT, 25 persen untuk operasional, 15 persen untuk pemasaran, dan 15 persen untuk penelitian dan pengembangan. Salah satu klien farmasi kami mengalihdayakan semua penelitiannya, misalnya; yang lain melakukan outsourcing desain produk, pengembangan.

Jika kita melihat pasar ini di seluruh dunia, kita temukan banyak sumber untuk para pekerja ini. Kepegawaian perusahaan tradisional kontingen, seperti Allegis dan lainnya, membentuk inti pasar, tetapi bakat baru jaringan (seperti UpWork, Fiverr, 99designs, dan lainnya) tumbuh dengan cepat. Kami bahkan mulai melihat jaringan bakat yang berfokus pada segmen tertentu tenaga kerja mulai dari orang tua yang bekerja kepada militer dan veteran yang aktif (The Mom Project, Pergeseran Kedua, WeGoLook, dan lainnya). Penelitian menunjukkan bahwa jenis jaringan bakat ini sekarang mengelola lebih dari US \$ 2 miliar dalam aktivitas outsourcing mempekerjakan ratusan juta orang di setiap geografi dunia.

Alternative workers, mainstream respect

Mengingat prinsip untuk sumber daya manusia reinvention, bisnis harus mempertimbangkan masalah inklusi, keragaman, keadilan, dan kepercayaan dan kapan membangun sistem organisasi di sekitar alternatif kerja. Pekerja alternatif bisa berbeda latar belakang dan budaya daripada banyak pekerja tradisional, dan individu ini sering diakses dengan cara yang berbeda. Bisakah manajer memimpin tim dengan campuran beragam orang baik dari tradisional maupun kumpulan bakat alternatif, ketika masing-masing mungkin datang bekerja dengan motivasi yang berbeda? Bisakah organisasi melibatkan tenaga kerja alternatif cara yang mempromosikan merek organisasi sebagai enterprise?

Penting agar seluruh tenaga kerja, keduanya alternatif dan tradisional, diperlakukan dengan hormat berkenaan dengan budaya, inklusi, dan tugas kerja—dan persepsi di semua sisi mencerminkan nilai-nilai ini. Sedangkan resiko bisa dibilang lebih besar bahwa pekerja alternatif akan merasa diperlakukan sebagai orang luar, sehingga dapat berpotensi merusak organisasi merek ketenagakerjaan secara keseluruhan. Salah satu bank besar Eropa, misalnya, sebagai bagian dari gerakan untuk menciptakan akses yang lebih fleksibel ke bakat di berbagai bidang terkait teknologi, manajer di departemen TI mulai bekerja secara sistematis dengan kontraktor, freelancer, dan konsultan. Tapi seiring waktu, para pemimpin

menyadari bahwa fungsinya on-balance karyawan, yang bekerja hampir semata-mata pada sistem lama, merasa "dihukum" dibandingkan dengan pekerja eksternal, yang dipekerjakan karena lebih berperan dalam proyek dengan teknologi "keren", lebih baru. Pimpinan TI bank mengambil langkah untuk menyeimbangkan kembali campuran, dan pengalaman kini telah memungkinkan bank untuk mengakses dan menggunakan tenaga kerja alternatif secara lebih efektif pools dalam fungsi IT-nya.