



Universitas  
**Esa Unggul**

**MODUL:**

**MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL  
(EBM 908)**

**MODUL: SESI 8  
INTERNATIONAL ENTERPRISE**

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) Manfaat Kompetitif Perusahaan Multinasional**

**(kondisi kebutuhan, industri)**

## **b) Peran & Tanggungjawab manajer transnasional**

### **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 Internalisasi & Keputusan Devisi Tenaga Kerja Internal
2. Mengidentifikasi Internalisasi & Keputusan Devisi Tenaga Kerja Internal

### **C. Isi Modul Pembelajaran**

#### **1. A Comparative and International Perspective**

Industrial relations (hubungan Industri) penelitian komparatif di bidang hubungan industrial biasanya berkembang secara relatif terpisahkan dari penelitian berkaitan HRM (Human Resource Management) internasional, dan manajemen internasional, dan bisnis internasional. Hal ini sering dikemukakan sebagai salah satu alasan mengapa perusahaan multinasional (MNC) yang

signifikan adalah mereka memiliki kapasitas untuk menerapkan keahlian dalam operasi mereka di satu negara yang dikembangkan dalam operasi di negara lain.

Salah satu elemennya adalah praktik transfer cross-borders ketenagakerjaan. Kapasitas ini dapat dilihat sebagai sumber potensial untuk efisiensi yang lebih tinggi MNC dibandingkan dengan perusahaan yang hanya berbasis di tingkat nasional. Namun banyak dari mereka yang bekerja untuk MNC, termasuk beberapa manajer, mungkin melihat praktik pemindahan itu sebagai tantangan karena proses tersebut dapat menyebabkan pergeseran dari praktik yang telah terjadi dan diterima di tingkat nasional. Perwakilan karyawan, khususnya, mungkin melihat kepentingan mereka terancam dan mungkin bisa untuk memblokir pengenalan praktik yang berasal dari tempat lain. Jadi proses transfer bisa diganggu gugat, bahkan diblokir dalam beberapa kasus, dan bisa juga membuat hubungan yang penuh rentan antara kelompok organisasi yang berbeda.

Sifat yang merepotkan dari transfer semacam itu muncul sebagian dari caranya praktik ketenagakerjaan 'tertanam' dalam konteks nasional yang berbeda. Praktik ketenagakerjaan, seperti kebiasaan sosial lainnya, sangat dipengaruhi oleh konteks-konteks tempat mereka beroperasi, seperti, sistem politik ataupun tradisi politik yang dominan di dalam membentuk beberapa aspek kunci dari hubungan kerja, terutama kekuatan tenaga kerja yang terorganisir dan sifat peraturan ketenagakerjaan.

Pertanyaannya adalah, mengingat praktik semacam itu tertanam dalam konteks nasional tertentu, mengapa banyak MNC berusaha untuk mentransfer praktik ke konteks nasional yang sangat berbeda? Dalam menyikapi ini, tiga penjelasan luas yang terbukti dalam literatur akademis ditinjau dan kekuatan serta kelemahan masing-masing dinilai. Mengidentifikasi kelemahan menunjukkan perlunya pendekatan keempat yang terintegrasi yang dapat menjelaskan sejumlah aspek praktik transfer ketenagakerjaan, seperti di negara mana praktik MNC yang ditransfer cenderung terjadi berasal, bagaimana kita bisa menjelaskan variasi antara MNC dalam hal jangkauan transfer, dan



kemungkinan sifat hubungan antara kelompok yang berbeda dalam MNCs dalam proses transfer.

a) **Transfer Practices Approach**

Sifat kompleks dari praktik pengalihan pekerjaan menimbulkan pertanyaan kunci: Mengapa banyak manajer senior ingin terlibat dalam pemindahan seperti itu? Mengapa apakah mereka tidak hanya mengambil pendekatan yang sangat terdesentralisasi, yang memungkinkan para pelaku di berbagai negara di mana perusahaan memiliki anak perusahaan untuk menentukan jenisnya praktik ketenagakerjaannya yang sesuai dengan konteks nasional tertentu? Beberapa, tentu saja, melihat tekanan 'multikulturalisme' (Ghoshal dan Bartlett, 1998) yang cukup signifikan untuk menjamin pendekatan lepas tangan manajemen senior untuk praktik ketenagakerjaan. Lebih dari 30 tahun yang lalu oleh Perlmutter (1969) gaya responsif nasional ini disebut 'polisentrik'. Perlmutter (1969: 13) mengemukakan bahwa gaya polisentrik mengakui bahwa 'sejak orang berbeda di setiap negara, standar kinerja, insentif dan metode pelatihan harus berbeda'.

1) ***The rational approach.***

Istilah pendekatan rasional, lihat pengalihan praktik ketenagakerjaan sebagai sumber potensial peningkatan efisiensi. Bagi banyak penulis HRM di MNC, kekuatan persaingan di pasar produk global yang cenderung ditempati oleh perusahaan multinasional berarti ada perusahaan yang hilang kesempatan untuk meningkatkan efisiensinya sendiri jika tidak terlibat dalam pembagian dari 'praktik terbaik'. Satu buku yang sangat berpengaruh tentang perusahaan multinasional yang mengambil pendekatan rasional ini adalah **Managing across Borders / Mengelola Lintas Batas**, (Ghoshal dan Bartlett's, 1998). Ia berpendapat bahwa tahap dewasa evolusi untuk perusahaan yang mencakup banyak negara yang berbeda adalah

'transnasional' bentuk, yang didasarkan pada integrated network/jaringan terintegrasi dari sharing keahlian, pengalaman, penempatan, dan pengetahuan satu sama lain. *The transfer of employment practices is a central part of such a firm.* Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas transnasional organisasi akan menjadi faktor kunci yang memisahkan para pemenang dari yang hanya bertahan dalam lingkungan persaingan internasional '(1998: 299).

*The rational approach* / Pendekatan rasional juga terbukti dalam beberapa karya yang meneliti transfer praktik ketenagakerjaan Jepang di MNC dari Jepang sebagai mereka diperluas ke Eropa dan Amerika Utara pada 1980-an dan 1990-an. Abo (1994), misalnya, melihat dilema yang dihadapi manajer senior di perusahaan Jepang tentang pengelolaan hubungan kerja di luar negeri anak perusahaan pada dasarnya sebagai trade-off antara tekanan kompetitif untuk memanfaatkan praktik-praktik yang membentuk bagian dari produksi yang sukses di tempat asal, dan di sisi lain kebutuhan untuk beradaptasi dengan urgensi kondisi lokal di sisi lain. Ghoshal dan Bartlett berbicara tentang perlunya membuat yang sesuai terhadap 'Mentalitas manajemen', misalnya. Namun, dari berbagai studi tentang MNCs mengungkapkan, proses transfer lintas-batas prosesnya sangat politis di mana sejumlah aktor organisasi memiliki pengaruh.

## 2) *The culturalist approach.*

Pendekatan kulturalis adalah bentuk penjelasan kedua tentang alasannya mengapa perusahaan multinasional mentransfer praktik di situs mereka di berbagai negara. Banyak berpendapat bahwa praktik transfer bukanlah proses yang diatur oleh kekuatan persaingan sebagai salah satu yang dibentuk oleh warisan nasional dan budaya perusahaan. Dari pendekatan ini biasanya mengacu pada Hofstede (2001) karya yang banyak dikutip, aslinya diterbitkan pada tahun 1980 dengan versi

yang lebih diperbarui baru-baru ini, di mana ia membedakan sejumlah dimensi yang dengannya budaya nasional berbeda.

Pendekatan kulturalis memunculkan dua hal poin penting tentang transfer praktik. *Pertama*, memberikan penjelasan, meskipun hanya sebagian, untuk mengapa MNC harus menyesuaikan praktik yang mereka inginkan dengan kondisi lokal daripada mengadopsi praktik umum di seluruh operasi mereka. Studi Hofstede sendiri tentang IBM menunjukkan bahwa bahkan di perusahaan yang kuat budaya perusahaannya, terdapat variasi yang mencolok dalam nilai-nilai karyawan di tingkat lokal tingkat. Perpanjangan dari gagasan ini adalah fakta bahwa budaya nasional menginformasikan perilaku MNC dalam arti yang berbeda: MNC membawa aspek budaya nasional bersama mereka ketika mereka pergi ke luar negeri. Dengan kata lain, budaya perusahaan mereka adalah diinformasikan oleh budaya nasional di negara asalnya. Jadi beberapa peneliti telah berusaha untuk menjelaskan pengalihan praktik negara asal ke anak perusahaan asing melalui lensa ini (misalnya Ngo et al., 1998).

Nilai (the value) dari pendekatan ini adalah menyadari bahwa transfer lebih dari sekedar sebuah pertanyaan tentang persaingan dan rasionalitas. Akan tetapi sebaliknya yaitu, budaya nasional yang berbeda dan perbedaan ini bertahan (sangat sulit untuk diubah/disesuaikan). Namun, ada sejumlah masalah. Masalah utamanya yang timbul dari ketergantungan yang besar pada sejumlah kecil tipologi Trompenaars dan Hampden-Turner ini (1994) pendekatan cenderung gagal untuk menemukan nilai-nilai budaya dalam sebuah konteks sosial yang meyakinkan. Seperti disebutkan di atas, nilai (values) dan sikap (attitude) yang dominan dalam masyarakat muncul dalam lingkungan politik, hukum dan kelembagaan tertentu, namun pendekatan kulturalis gagal mengakui kekuatan penuh pengaruh ini. Apalagi, pendekatan budayawan mengatakan sesuatu tentang bagaimana ketegangan dapat muncul selama proses transfer, hanya



sedikit yang dijelaskan tentang bagaimana aktivitas politik dimainkan dalam organisasi/perusahaan.

### 3) *The political approach.*

Istilah *The political approach* / pendekatan politik, adalah salah satu yang melihat pada cara agar para pelaku dalam organisasi mau terlibat dalam proses transfer sebagai cara mendapatkan legitimasi dan untuk memajukan kepentingan mereka sendiri. Berbagai orang/pihak dapat berusaha melindungi atau memajukan posisi mereka sendiri dengan memulai atau terlibat dalam praktik transfer. Bagi mereka yang menduduki posisi senior di perusahaan yang memproduksi komponen atau memberikan layanan kepada perusahaan lain, memastikan bahwa unit operasional mereka sharing praktik satu sama lain mungkin juga membantu manajer senior dalam upaya mereka untuk mendapatkan legitimasi dan akibatnya pesanan dari pelanggan potensial sejak membuat gambar jaringan 'Transnasional' cenderung dilihat secara menguntungkan oleh calon pelanggan. Itu dalam posisi manajerial di anak perusahaan mungkin tertarik untuk terlibat dalam berbagi praktik dengan rekan-rekan mereka untuk menampilkan diri mereka sebagai kontributor utama ke jaringan. Bertindak sebagai 'warga perusahaan yang baik' dengan cara ini mungkin saja cara untuk mengajukan klaim individu atas promosi atau kenaikan gaji (Edwards, 1998).

Orang yang bekerja di anak perusahaan MNC, khususnya karyawan dan perwakilan mereka, mungkin bersedia ikut serta dalam praktik pemindahan jika mereka takut bahwa tidak melakukannya akan mengakibatkan unit mereka menjadi akan kemungkinan kurang menerima investasi masa depan dari Kantor Pusat. Tentu saja, beberapa orang/pihak mungkin juga berusaha memblokir difusi jika mereka menganggapnya menantang minat mereka (lihat Broad, 1994, untuk studi kasus transplantasi Jepang di Inggris). *Hence, diffusion is a*

*contested and political process* / oleh karena itu, difusi adalah proses yang diperdebatkan dan bersifat politis.

Kontribusi kunci dari pendekatan ini adalah untuk mengenali motivasi bahwa pelaku organisasi harus lebih terlibat dalam praktik transfer dari sekadar penilaian rasional tentang potensi keuntungan bagi organisasi dari sebuah keseluruhan. Namun, fokus pada mikro-politik organisasi itu sendiri tidak memberi tahu kita banyak tentang pengaruh 'sistem bisnis nasional' yang lebih luas yang melampaui MNC dan, akibatnya, tidak terlalu mengungkapkan dalam menghasilkan pemahaman tentang di mana kewajiban untuk mentransfer praktik itu berasal, juga tidak memberi tahu pada kita tentang banyak kendala untuk praktik mentransfer yang berada di luar perusahaan.

#### **b) The Influences Framework on IHRM**

**Framework.** Kerangka kerja ini terdiri dari pengaruh utama pada sifat dan bentuk praktik transfer praktik across borders / lintas batas. Pengaruh muncul dari interaksi, *pertama*, perbedaan antara sistem bisnis nasional dan, *kedua*, pertumbuhan internasionalisasi kegiatan ekonomi. Dalam beberapa kasus, dampaknya salah pengaruh berlawanan dengan pengaruh orang lain, dapat menciptakan ketegangan; di sisi lain, bagaimanapun, dampaknya adalah bahwa satu pengaruh akan memungkinkan memperkuat yang lain.

##### **1) Country-of-origin effect**

Pengaruh pertama adalah efek 'negara asal' yang bertahan lama di MNC. Itu adalah, negara asal multinasional menciptakan nasional yang khas berpengaruh pada gaya manajemen secara umum dan sifat praktik ketenagakerjaan khususnya. Berbagai sumber menunjukkan bahwa bahkan MNC terbesar pun tetap bertahan akar yang kuat di negara asal mereka. Ruigrok dan van Tulder (1995: 168), untuk Misalnya, memeriksa distribusi geografis dari operasi 100 MNC terbesar di dunia



(diberi peringkat berdasarkan aset asing) dan menyimpulkan bahwa 'tidak satu pun dari ini yang dapat disebut benar-benar global, footloose atau tanpa batas'.

Laporan Investasi Dunia, menunjukkan sedikit yang telah berubah sejak studi Ruigrok dan van Tulder diterbitkan yaitu antara lain, transnasionalitas indeks, yang memadatkan rasio aset asing terhadap total aset, asing penjualan terhadap total penjualan dan pekerjaan asing terhadap total lapangan kerja menjadi satu rasio, menunjukkan bahwa rata-rata sekitar setengah operasional dari 100 MNC terbesar. Pengaruh negara asal atas perusahaan multinasional bukan hanya bersumber dari konsentrasi aset, penjualan dan pekerjaan tetapi juga dari lainnya yaitu dari cara di mana MNC 'tertanam' di negara asal. Salah satu sumber tersebut dari efek negara asal adalah dominasi warga negara asal di posisi manajerial senior. CEO dari sebagian besar perusahaan multinasional adalah warga negara dari negara asal perusahaan, sedangkan dewan manajemen didominasi oleh warga negara asal.

Kita tahu bahwa sistem keuangan berbeda nyata misalnya, hubungan yang lancar dan selaras antara pemegang saham dan manajemen di Inggris dan AS kontras dengan stabil dan hubungan dekat antara dua kelompok di Jerman (O'Sullivan, 2000) dan bahwa MNC mempertahankan hubungan dekat dengan bank, pasar saham, dan keuangan lainnya institusi di home country (Doremus et al., 1998). Logikanya adalah, perbedaannya tekanan pada perusahaan yang diciptakan oleh sistem keuangan yang berbeda juga dilakukan ke tingkat internasional di MNC. Khususnya, Kegiatan litbang cenderung berfokus pada negara asal dan sejak sistem inovasi nasional yang berbeda ini akan menyebabkan perbedaan berdasarkan kebangsaan didalam inovasi yang ditemukan di perusahaan multinasional. Ada banyak bukti tentang cara 'konfigurasi kelembagaan' (Hall dan Soskice, 2001) di negara asal pengaruh MNC gaya yang diadopsi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja internasionalnya. Untuk misalnya, keunggulan hak pemegang

saham dalam sistem keuangan di Amerika Serikat dan manajemen terhadap serikat pekerja telah menciptakan kejelasan orientasi di tingkat internasional terhadap kepentingan pemegang saham dan terkait perbedaan pengkondisian dengan serikat pekerja. MNC Amerika, di sisi lain, tampaknya telah bereubah cara 'manajemen sumber daya manusia', seperti yang terkait dengan kinerja pembayaran dan bentuk komunikasi langsung, ke anak perusahaan asing mereka (Muller, 1998).

Secara keseluruhan, kesimpulan Ferner dalam ringkasan membuktikan bahwa 'MNC dari negara asal yang berbeda berperilaku dengan cara yang sangat berbeda' (1997: 33), mencerminkan pentingnya institusi di negara asalnya. Signifikansi sebagai perusahaan yang terlibat dalam ekspansi internasional, seperti dalam kasus ini dari merger lintas batas yang secara signifikan memperluas jangkauan global suatu perusahaan. Selain itu, banyak aktor di MNC tidak akan melihat pengaruh kuat dari negara asal sebagai keuntungan yang tegas dan, akibatnya, mungkin mencari 'cara terbaik' di luar negara asal. Dengan kata lain, MNC tidak memiliki identitas nasional yang kaku dan yang membebaskan pengekangan pada pemegang organisasi; sebaliknya, negara asal membentuk dan membatasi tindakan para aktor, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka memanfaatkan cara mengelola di negara lain.

## 2) **Dominance effects**

Pengaruh kedua adalah *Dominance effects*. Mengingat bahwa para pelaku memiliki ruang lingkup untuk mengamati dan mengimplementasikan pelaksanaan selain negara asal, apa yang mempengaruhi cara mereka melakukan hal ini proses? Faktor kunci dalam hal ini adalah persepsi mereka tentang kekuatan dan kelemahan kinerja ekonomi lintas-negara. Performa yang kuat di satu negara menimbulkan minat dalam 'meminjam' elemen bisnis sistem oleh perusahaan di negara lain. Smith dan Meiskins (1995: 255–256)

berpendapat bahwa hierarki ekonomi dalam sistem internasional memberi meningkat menjadi 'efek dominasi'; pada satu waktu, negara-negara yang memiliki posisi dominan sering mengemkembangkan metode peng-organisasian produksi atau pembagian kerja yang mengundang antara minat dan persaingan'. Dalam hal dampak pada transfer praktek kerja, logika 'dominasi efek' adalah bahwa transfer tersebut tidak semata-mata dibuat oleh kebiasaan dan kekuatan institusi, tetapi juga dibentuk oleh tekanan persaingan pada tingkat internasional.

Untuk sebagian besar periode pasca perang, ekonomi Amerika yang tampaknya yang paling berpengaruh. Dalam konteks hegemoni politik dan industri di AS, yang muncul dari perang relatif tanpa cedera dibandingkan dengan rekan-rekannya di negara lain. Sistem bisnis Amerika memberikan pengaruh yang signifikan, meskipun diperebutkan, atas bentuk restrukturisasi di Eropa dan Jepang. Akan tetapi, selama 1980-an dan awal 1990-an, ekonomi Jepang secara luas dianggap sebagai kekuatan yang dominan, karenanya para peneliti dan praktisi sama-sama mengacu pada model Jepang pada umumnya, dan produksi yang sifatnya ramping, khususnya, memberikan solusi untuk masalah organisasi umum. Menjelang akhir abad kedua puluh, bagaimanapun, stagnasi berkepanjangan di Jepang dan kebangkitan ekonomi AS bisa dibilang menyebabkan sebuah pembaruan pengaruh sistem bisnis di Amerika.

Bagian penting dari gagasan 'efek dominasi' adalah bahwa hal tersebut disarankan dalam praktiknya tidak hanya dari negara asal ke pengoperasian perusahaan di negara lain. Seperti yang kita ketahui bahwa sangat umum pasti ada bukti pengaruh negara asal yang mengarah pada terjadinya transfer dari negara dominan karena kedua efek tersebut saling memperkuat. Namun, dalam kasus MNC dari negara ekonomi berkembang, atau negara maju yang perekonomiannya berkinerja kurang bagus, efek dominasi ini akan menantang pada efek negara asal. Hasil yang mungkin adalah praktik yang dialihkan lintas-perusahaan multinasional dapat berasal dari anak perusahaan asing. Ada semakin



banyak bukti bahwa transfer 'balik' seperti itu memang terjadi dan bahwa itu *dibentuk oleh gagasan dominasi*. Studi kasus menggambarkan hal dari proses tersebut, dan menunjukkan pengaruh yang dinamis dan bersaing dari negara- efek asal dan efek-dominasi.

## 2. Peran & Tanggungjawab Manajer Transnasional

### Global Management Development

Hampir dua dekade lalu, manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) digambarkan sebagai bidang dalam tahap perkembangan bayi (Laurent, 1986). Mayoritas penelitian pada perusahaan multinasional sangat terfokus pada visibilitas kegiatan seperti produksi internasional dan pemasaran internasional (Ondrack, 1985) dan IHRM adalah salah satu bidang yang paling sedikit dipelajari di internasional bisnis (Scullion, 1995). Juga, sebagian besar penelitian di bidang ini telah dilakukan dilakukan oleh peneliti AS dari sudut pandang Amerika daripada perspektif internasional (Boyacigiller dan Adler, 1991). Kritik lebih lanjut menyarankan bahwa Literatur IHRM mengalami keterbatasan konseptual dan normatif karakteristik banyak penelitian manajemen personalia dalam negeri, dan tidak sangat berguna dalam mengidentifikasi praktik SDM yang sebenarnya dari MNC (Kochan et al., 1992). Pucik (1992) mengemukakan bahwa laju globalisasi yang pesat telah menyebabkan arah yang lebih strategis peran HRM serta menyebabkan perubahan isi HRM, dan disarankan bahwa perlunya pendekatan sistematis untuk mempelajari HRM internasional semakin dikenal.

The main reasons for the growth of interest in international HRM over the last decade have been outlined by Scullion (2001):

- 1) Pesatnya pertumbuhan internasionalisasi dan persaingan global meningkatkan jumlah dan signifikansi pada MNC dalam beberapa tahun terakhir dan menghasilkan peningkatan mobilitas sumber daya manusia.

2) Manajemen sumber daya manusia yang efektif semakin diakui sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan di dunia internasional bisnis dan telah dikatakan bahwa kesuksesan bisnis global sangat bergantung pada kualitas manajemen di MNC.

3) Kinerja buruk atau kegagalan dalam penugasan internasional berakibat mahal, baik dari segi manusia maupun finansial, dan menunjukkan hal itu biaya tidak langsung dari kinerja yang buruk yang harus *dibayar* dalam penugasan internasional seperti kerusakan hubungan pelanggan asing mungkin sangat mahal.

4) Penerapan strategi global sering kali dibatasi oleh kekurangan bakat manajemen internasional, yang membatasi upaya perusahaan untuk berekspansi ke luar negeri.

5) Masalah HRM internasional menjadi semakin penting dalam sebuah organisasi yang lebih luas karena pertumbuhan yang cepat dari kecil dan internasionalisasi perusahaan menengah (UKM) dalam beberapa tahun terakhir. Dari penelitian menunjukkan bahwa teori internasionalisasi yang telah dikembangkan dari penelitian di lebih luas MNC tidak cukup menjelaskan pendekatan yang digunakan di perusahaan kecil.

## **2. The Role of the Corporate HR Function in the International Firm/ Peran Fungsi SDM Perusahaan Di Perusahaan Internasional.**

Survei terhadap perusahaan Eropa telah melaporkan hal itu bahwa sekitar dari setengah manajer SDM di seluruh Eropa merasa mereka terlibat secara proaktif dalam pengembangan strategi perusahaan dan variasi yang cukup besar di seluruh Eropa (Brewster, 1994). Beberapa survei AS menyarankan peran yang lebih berpengaruh untuk Top eksekutif HR (Tsui dan Gomez-Mejia, 1988), sementara survei yang lain menyoroti terhadap pengaruh terbatas manajer SDM pada strategi perusahaan (Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1988; Swiercz dan Spencer, 1992). Demikian pula sementara beberapa survei AS menunjukkan bahwa fungsi HR tetap relatif rendah pengaruhnya terhadap fungsi utama lainnya (Kochan et al., 1992), juga

telah diperdebatkan bahwa status manajer SDM mengalami peningkatan karena adanya persepsi bahwa kontribusi SDM terhadap kinerja bisnis telah meningkat (Ferris et al., 1991).

Pada pertengahan 1980-an sebuah survei berdasarkan bukti studi kasus, menyimpulkan bahwa departemen personalia perusahaan sedang downgraded/turun, sebagian besar karena kecenderungan ke arah desentralisasi (Purcell, 1985) sedangkan studi yang lebih besar oleh Sisson dan Scullion (1985) menunjukkan bahwa kecenderungan personel perusahaan departemen yang akan downgraded/turun peringkatnya jauh dari universal/umum dan menunjukkan cukup banyak variasi dalam ukuran dan aktivitas departemen personalia perusahaan. Terutama, yang mengejutkan, karena dua alasan utama: a) modal Inggris lebih berorientasi global dibandingkan ekonomi maju utama lainnya (Marginson, 1994); b) sejak awal 1990-an telah terjadi peningkatan yang signifikan dalam laju internasionalisasi perusahaan Inggris (Dicken, 1998). Namun, secara empiris studi meneliti baru-baru ini tentang peran dan fungsi SDM perusahaan secara khusus di perusahaan internasional dengan tegas dan mengidentifikasi agenda yang muncul untuk HR perusahaan, yang berfokus pada pengembangan senior manajemen dan mengembangkan kader manajer internasional.

'Manajer internasional' menjadi masalah yang meningkat bagi banyak perusahaan internasional, dan sering membatasi pelaksanaan strategi global (Gregerson et al., 1998). Beberapa jurus, tantangan, dan kendala yang dihadapi oleh perusahaan internasional yang berusaha *mengembangkan kelompok manajer global* yang memadai, menyoroti *kepentingan strategis* kendala tersebut dalam kaitannya dengan implementasi strategi global. Di dalam konteks ini mempertimbangkan masalah berkaitan internasionalisasi manajer lokal, kurangnya keterwakilan perempuan dalam manajemen internasional, dan kendala pasokan manajer internasional karena masalah repatriasi dan hambatan mobilitas internasional.

Researchers telah mengidentifikasi sejumlah pelajaran penting untuk MNC yang berusaha mengembangkan manajer HCN:



a) Kebutuhan untuk menghindari kesalahan hanya dengan mengekspos program pelatihan dan pengembangan dari negara induk ke negara lain (Dowling et al., 1999);

b) Program pengembangan manajemen perlu dikaitkan dengan situasi strategis di setiap negara serta strategi keseluruhan perusahaan (Scullion dan Brewster, 2001); c) dan yang paling penting, adalah kebutuhan untuk memanfaatkan lebih jauh praktek impatriasi, yang didefinisikan sebagai proses selektif mentransfer HCN dan / atau TCN ke organisasi domestik MNC secara permanen atau semi permanen. Harvey dkk. (1999b) berpendapat bahwa ini adalah jenis transfer internasional mengekspos warga negara tuan rumah ke 'markas budaya' perusahaan dan memfasilitasi pengembangan perspektif perusahaan dan tim global. Saat persaingan global menjadi semakin ketat, persaingan yang harus dikelola oleh para pemimpin global operasional luar negeri juga akan terus semakin meningkat intensitasnya, dan MNC harus mengembangkan hal-hal kemungkinan cara yang baru untuk mengidentifikasi, menarik, dan mempertahankan bakat eksekutif internasional (Gregerson et al., 1998). Kreativitas dan inovasi untuk menemukan *a number of qualified managers who can manage across cultures effectively becomes a key strategic international HRM challenge* banyak manajer berkualifikasi yang dapat mengelola lintas-budaya secara efektif menjadi kunci tantangan strategis HRM internasional. Namun bukti menunjukkan, bahwa kualifikasi jumlahnya wanita penerima tantangan tugas global yang strategis sangat rendah dalam kaitannya dengan keseluruhan ukuran kelompok tenaga kerja yang memenuhi syarat tersebut (Linehan dan Scullion, 2001a). Penelitian terbaru telah mengkonfirmasi bahwa organisasi mungkin mempersiapkan untuk mempromosikan female melalui hierarki manajemen domestik, cenderung hanya sedikit perempuan diberikan kesempatan untuk memperluas cakrawala karir mereka melalui akses ke karir internasional (Caligiuri dan Tung, 1999; Linehan, 1999). *The lack of willingness to recruit and develop women as international managers is worrying as recent research conducted on the outcome of women's global assignments has indicated that female expatriates are generally successful in their global assignments (Caligiuri et al., 1999; Linehan and Scullion, 2001b) and that important formal and informal barriers remain to increasing women's participation in international management (Mayrhofer and Scullion, 2002).*

Kurangnya kesediaan untuk merekrut dan mengembangkan perempuan sebagai manajer internasional penelitian terbaru mengkhawatirkan yang dilakukan pada hasil penugasan global wanita telah menunjukkan bahwa ekspatriat wanita umumnya berhasil dalam pekerjaan mereka pada tugas global (Caliguiri et al., 1999; Linehan dan Scullion, 2001b) dan bahwa hambatan formal dan informal yang penting perempuan tetap menghadapi dan berperanserta dalam manajemen internasional (Mayrhofer dan Scullion, 2002).

c) Area yang berdampak pada pasokan manajer internasional, dikarenakan kegagalan banyak perusahaan untuk menangani masalah repatriasi secara memadai. Repatriasi manajer diidentifikasi sebagai masalah utama. Untuk banyak MNC Eropa masalah ini menjadi lebih akut dalam beberapa tahun terakhir karena perluasan operasional luar negeri sering terjadi pada waktu yang sama dengan rasionalisasi operasi domestik. Ada pengakuan yang berkembang di mana perusahaan terlihat tidak simpatik menangani masalah yang dihadapi ekspatriat, terutama kekhawatiran tentang kehilangan peluang, pengelola/management akan lebih enggan menerima penawaran tugas internasional (Scullion, 1994). Penelitian di Amerika Utara menunjukkan retensi manajer ekspatriat merupakan masalah yang berkembang bagi banyak MNC (Black et al., 1999), namun hanya sedikit perusahaan yang telah mengembangkan kebijakan dan program repatriasi formal (Stroh et al., 1998). Penelitian terbaru menunjukkan perlunya MNC berusaha lebih mengemkembangkan pendekatan strategis untuk repatriasi dan perencanaan karir ekspatriat; bagaimanapun juga dalam prakteknya banyak perusahaan terus mengadopsi sikap *ad hoc* 'tenggelam atau berenang' -- *however in practice many firms continue to adopt an ad hoc 'sink or swim' attitude towards both employees and their families and many expatriate managers* -- baik karyawan maupun keluarganya dan banyak manajer ekspatriat yang melanjutkan terus mengalami proses repatriasi karena jauh dari harapan (Stroh dkk., 1998; Linehan dan Scullion, 2002b).

MNC, untuk mengimplementasikan internasionalisasi strategi mereka adalah hambatan yang berkembang untuk mobilitas internasional. Jumlah ekspatriat MNC yang dikirim untuk tugas internasional meningkat dengan mantap dan akan meningkat lebih jauh di masa depan; Namun ketersediaan jumlah orang yang

bersedia menerima tugas global tidak meningkat, tidak cukup orang (yang tepat) dengan keterampilan yang diperlukan untuk tugas global merupakan salah satu perhatian terbesar IHRM dari perusahaan multinasional. Mobilitas internasional menjadi lebih bermasalah di banyak perusahaan karena beberapa faktor, termasuk ketidakpastian yang terkait dengan *re-entry*; meningkatnya keengganan untuk mengganggu pendidikan anak, semakin pentingnya pertimbangan kualitas hidup, dan ketidakpastian mengenai terorisme internasional, serta kerusuhan politik (Scullion, 2001). Masalah karir ganda, keluarga kurang bersedia mengganggu kehidupan pribadi dan social, dan gangguan pendidikan anak dipandang sebagai hambatan utama bagi mobilitas internasional masa depan di banyak negara. Mobilitas internasional semakin dibatasi oleh faktor karir ganda yang menimbulkan batasan pada rencana pengembangan karir perusahaan multinasional.

References:

- 1) e-book 1: Chap. 3; Chap. 14 Part 4.
- 2) e-book: Bartlett, C. A.; Ghoshal. S. (1998). *Managing Across Borders*.