

HUBUNGAN MANAJEMEN STRATEGIK DENGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

Muhyati¹, Muafah², Diana Herviana³, Budi Ilham⁴

Universitas Bina Bangsa; Banten

e-mail: yatimuh84@gmail.com , afahmuafah2@gmail.com , dianaputriwardi5@gmail.com ,
Budi.ilham.maliki@binabangsa.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.47647/jsr.v14i1.2254>

Abstrak

Manajemen SDM internasional sering digunakan oleh perusahaan multinasional atau perusahaan yang hendak mengembangkan usahanya ke dunia internasional. Istilah manajemen SDM internasional merujuk kepada implementasi aspek-aspek manajemen dalam ruang lingkup manajemen dan erat kaitannya dengan manajemen strategik. Di era modern seperti sekarang ini sudah banyak perusahaan yang melakukan kegiatan bisnisnya secara lebih global. Pada penelitian ini ditampilkan beberapa Perusahaan yang proses produksi, distribusi, penjualan dan hal-hal yang berkaitan dengan proses bisnis diupayakan sedemikian rupa agar bisa terus bersaing di tengah era bisnis global modern. Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Perusahaan yang semakin variatif akan membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang semakin kompleks untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di negara yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan akan mulai menerapkan manajemen sumber daya manusia internasional (MSDMI) untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik di mana perusahaan akan beroperasi. Beberapa penelitian menyatakan bahwa sumber daya manusia internasional akan memiliki makna dan berfungsi dengan baik jika diatur melalui manajemen sumber daya manusia yang kompleks melalui manajemen strategik. Pada penelitian ini memakai metodologi Analisa deskriptif kualitatif, ialah sesuatu tata cara analisa yang bermaksud buat membagikan deskriptif ataupun cerminan hal poin riset bersumber pada informasi variable yang didapat dari golongan poin khusus

Kata kunci: manajemen, sumber daya manusia, manajemen strategik

Abstract

International HR management is often used by multinational companies or companies that want to expand their business internationally. The term international HR management refers to the implementation of management aspects within the scope of management and is closely related to strategic management. In this modern era, many companies carry out their business activities more globally. In this research, several companies are presented whose production, distribution, sales processes and matters related to business processes are being carried out in such a way so that they can continue to compete in the modern global business era. Global developments directly and indirectly have an influence on organizations and the people within them. Companies that are increasingly varied will require increasingly complex human

resource management to meet the needs of companies in different countries. Therefore, the company will begin to implement international human resource management (MSDMI) to obtain quality human resources and be able to provide the best service where the company will operate. Several studies state that international human resources will have meaning and function well if they are managed through complex human resource management through strategic management. This research uses a qualitative descriptive analysis methodology, which is an analysis procedure that aims to provide descriptions or reflections about research points based on variable information obtained from a particular group of points.

Keywords : *management, human resources, strategik management*

PENDAHULUAN

Suatu organisasi ataupun Perusahaan dijalankan oleh beberapa orang yang terlibat dalam organisasi tersebut dengan peran dan fungsinya masing-masing. Sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan potensial untuk menjalankan peran dan fungsi di suatu organisasi dan Perusahaan. Visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan dilaksanakan dengan baik jika sumber daya manusia sebagai pelaksananya memiliki kredibilitas yang baik. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengatur sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan adalah manajemen sumber daya manusia.

Saat ini tidak bisa dipungkiri bahwa jaman sudah global yang artinya menyeluruh di berbagai bidang termasuk urusan bisnis. Jika ingin lebih maju sebuah Perusahaan harus mampu bersaing secara global di dunia internasional. Hal ini tentu dibutuhkan sumber daya manusia yang cakap di bidangnya dan berwawasan global. Persaingan global dalam perusahaan multinasional tidak dapat hanya dihadapi dengan menyediakan Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi tinggi di bidangnya. Lebih dari itu perusahaan harus memiliki strategi dan *valuable assets*, yaitu SDM

yang memiliki komitmen, berwawasan luas tentang perusahaan di Negara lain, mampu bersaing menghadapi tantangan dan cepat beradaptasi dengan lingkungan baru. SDM tersebut harus didistribusikan dan dialokasikan sedemikian rupa dengan cara tertentu sehingga dapat menyediakan keunggulan bersaing. Pengelolaan Tenaga Kerja Asing dalam hal ini expatriate melalui penugasan ke luar Negara harus dilakukan dengan baik oleh perusahaan-perusahaan besar, dan dengan pilihan strategi yang tepat merupakan upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode pada penelitian ini berupa analisis deskriptif kualitatif, ialah sesuatu tata cara analisa yang bermaksud buat membagikan deskriptif ataupun cerminan hal poin penelitian bersumber pada informasi elastis yang didapat dari golongan poin khusus. Tidak hanya itu pendekatan kajian kesusastraan naratif yang ialah pendekatan riset yang bermaksud buat melaksanakan uraian serta amatan intensif kepada kejadian serta wawasan yang relevan dengan poin serta berpotensi buat menutupi kelemahan

rancangan ataupun teori yang pantas buat dicoba riset lebih lanjut.

Pada riset ini hendak dipaparkan gambaran mengenai peran manajemen sumber daya manusia yang mencakup tujuan serta ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam lingkup internasional. Kajian sumber daya manusia internasional ini banyak ditemukan amat dipengaruhi kesuksesan Pembelajaran, oleh sebab itu pada riset ini hendak dipaparkan cerminan kejadian sumber daya manusia di aspek pembelajaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional dan SDM Lokal/ Nasional

Manajemen sumber daya manusia saat ini sangat diperlukan oleh Perusahaan yang mulai berbisnis lintas negara. Manajer yang bekerja di Perusahaan yang sudah bertaraf internasional perlu memiliki kecakapan khusus dalam bidang ini karena mereka bekerja dengan berbagai karyawan dari berbagai negara yang tentu saja berbeda latar belakang budayanya.

Sumber daya manusia (SDM) secara nasional dan internasional memiliki perbedaan yang utama, yaitu pada komposisi dan profil personalia yang diatur. Pada manajemen SDM nasional komposisinya tidak banyak, karena cakupan organisasi yang belum menjangkau wilayah di luar negara asal organisasi. Kita semua tahu bahwa negara kita memiliki berbagai macam budaya, namun kompleksitasnya tidak sebegitu tinggi jika dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan internasional. Sedangkan pada perusahaan multinasional, SDM lebih banyak karena bisnis

perusahaan berada di berbagai wilayah dunia, profil personalianya juga lebih beragam dan tentunya semakin sulit untuk *dimanage*. Selain budaya, manajemen SDM internasional sangat berkaitan erat dengan kebijakan MNC dalam merespon berbagai perubahan di dalam dan luar negeri menyangkut ekonomi, politik, hukum dan kesehatan.

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang levelnya internasional, tentu saja banyak sekali pertimbangan yang harus dilakukan,. Ada beberapa teori yang mendasari kebijakan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Hodgetts, *et al.* (2006) di antaranya sebagai berikut:

1. *Ethnocentric*

Pemahaman yang bersifat ethnocentric biasanya menganggap bahwa budaya kerja yang dimiliki oleh negara asalnya itu lebih baik daripada budaya negara di mana perusahaan membuka cabangnya. Hal ini akan berdampak pada berbagai kebijakan-kebijakan yang diambil termasuk profil karyawan, *standard operation procedure*, rekrutmen, pelatihan hingga penempatan dan lainnya akan mengikuti aturan yang merupakan turunan dari bagian personalia di perusahaan yang ada di pusat. Bukan itu saja, dampak yang lain dapat dilihat dari berbagai produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Seperti contoh perusahaan seperti *Samsung* misalnya, tidak banyak menyesuaikan produknya ketika masuk ke berbagai negara termasuk masuk ke Indonesia. Apakah ada *notebook*, *smartphone*,

smartwatch dan produk *Samsung* lainnya yang dikemas mengikuti selera lokal Indonesia, sampai saat ini masih belum. Kemudian, kebijakan lainnya yang mewajibkan karyawan di negara tempat perusahaan membuka cabang untuk bisa menggunakan bahasa asli di mana perusahaan berasal adalah contoh nyata dari kebijakan *ethnocentric* ini. Sehingga tidak heran, seringkali ditemukan syarat utama untuk memasuki dunia kerja, disebutkan harus menguasai bahasa tertentu. Syarat menguasai Bahasa memang sangat diperlukan guna mengefektifkan pekerjaan dengan komunikasi yang baik. Kemudian seragam kerja, pakaian juga diatur sedemikian rupa yang disesuaikan dengan kebiasaan di negara tertentu, bahkan terkadang menghalangi karyawan untuk menerapkan pakaian tertentu sesuai keyakinannya, meskipun kasus ini jarang sekali terjadi dan tidak diekspose ke media massa.

2. *Polycentric*

Jika pendekatan *ethnocentric* tidak menerapkan kebijakan-kebijakan yang mengadopsi budaya local pada cabang perusahaannya, maka pendekatan *Polycentric* justru akan lebih banyak merekrut karyawan dari penduduk local pada perusahaan multinasionalnya. Mereka bekerja sama dengan ikatan alumni universitas hingga agen karyawan untuk menemukan sumber daya manusia terbaik di negara tersebut yang akan bergabung dan menyumbangkan berbagai ide dan inovasi demi kemajuan

perusahaan. Kebijakan ini akan menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang, karena karyawan lokal tersebut lebih memahami karakter, kebiasaan, aturan, kemauan dan kebutuhan masyarakat yang akan mengurangi kerugian perusahaan, mengurangi kesalahan strategi dan tentunya akan meningkatkan laba perusahaan multinasional tersebut. Namun, ini bukan berarti tanpa masalah, sebenarnya ada dilema, ketika MNC lebih memilih untuk merekrut warga lokal daripada warga asal perusahaan, seperti berkurangnya pekerjaan bagi warga asal MNC (Oppong, 2017). Perusahaan multinasional di bidang otomotif seperti Toyota, Honda, Nissan, GM hingga BMW mulai banyak sekali menerapkan kebijakan *polycentric* ini. Ketika Perusahaan Toyota masuk ke Indonesia misalnya, perusahaan lebih banyak merekrut karyawan asli dari Indonesia, daripada membawa karyawan dari Jepang misalnya. Dengan demikian, perusahaan sangat berkontribusi terhadap pengurangan angka pengangguran yang masih tinggi di Indonesia. Banyak lulusan sarjana maupun SMK yang memiliki kompetensi dibidang otomotif sesuai dengan syarat dari Perusahaan yang dapat bekerja di Perusahaan Toyota. Selain mempekerjakan warga Indonesia, Perusahaan Toyotapun akan meminimalkan pengeluaran untuk membayar gaji dan tunjangan jika

karyawan berasal dari negeranya. Kurs nilai mata uang juga akan berpengaruh terhadap besaran upah yang diberikan kepada karyawan dari Jepang atau karyawan dari Indonesia. Kemudian, perusahaan tersebut lebih memahami selera, keinginan dan kemauan masyarakat Indonesia, sebagai buktinya ukuran mobil, motor, jumlah kursi, letak kemudi, hingga bahan bakarnya disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Hal ini, tentu sangat terkait dengan kebijakan manajemen SDM yang *polycentric*. Selain daripada itu, image perusahaan yang banyak merekrut karyawan lokal, akan semakin bagus baik di masyarakat maupun di pemerintahan. Masyarakat akan terbantu karena mereka bisa bekerja dan mendapatkan penghasilan yang layak, pemerintah juga terbantu dengan menurunnya angka pengangguran, bertambahnya pendapatan dari pajak, kemudian yang penting mungkin jarang disadari adalah adanya transfer teknologi dari perusahaan multinasional tersebut ke karyawan lokal dan perusahaan lokal.

3. *Geocentric*

Pendekatan manajemen SDM internasional selanjutnya adalah *geocentric* yang mencoba untuk meminimalkan kekurangan dan memaksimalkan kekuatan dari SDM yang ada di dunia. Perusahaan multinasional yang mengikuti pendekatan ini mencoba menemukan persamaan dan mengabaikan perbedaan, sehingga perusahaan multinasional bisa menemukan

talenta yang bagus di manapun perusahaan membuka cabangnya. Sebagai contoh Perusahaan KFC yang selalu menyesuaikan menu dengan negara tempat didirikannya cabang Perusahaan. Di Indonesia, menu ayam krispi dibuat dengan rasa yang pedas dan penuh rempah bertujuan agar masuk ke lidah orang Indonesia atau selera orang Indonesia. Kebiasaan makanan pedas bagi warga Indonesia mendorong manajemen Perusahaan KFC yang ada di Indonesia menyesuaikan Tingkat kepedasannya. Hal ini tentu saja untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan bagi Perusahaan jika Masyarakat Indonesia menyukainya.

Dari paparan ketiga pendekatan di atas maka penulis berkesimpulan bahwa sumber daya manusia pada Perusahaan multinasional harus benar-benar memiliki kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan Perusahaan. Saat ini tidak ada lagi calon tenaga kerja Indonesia yang belum mau mempelajari Bahasa asing, agar dikemudian hari bisa bersaing dengan tenaga kerja dari berbagai negara. Bahasa asing diperlukan bukan hanya kita bekerja diperusahaan asing yang berada di negara induknya, melainkan Perusahaan multinasional yang membuka cabang di Indonesia.

B. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Secara umum, Dowling dalam Schuler (1994) membatasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional meliputi *fungsi*

MSDM, tipe pekerja dan negara yang terlibat. Ruang lingkup yang dimaksud secara lebih terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Fungsi MSDM meliputi empat aktifitas yaitu:

- a. fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
- b. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- c. fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- d. fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.
- e. fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
- f. fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
- g. fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.

Tipe pekerja atau karyawan dapat dibedakan berdasarkan negara asalnya, yaitu:

- a. Karyawan yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi (*local national*)
- b. Karyawan yang berasal dari negara asal perusahaan (*expatriate*)
- c. Karyawan yang berasal dari negara ketiga (*third country national*)

Sedangkan negara yang terlibat dalam operasi, yaitu:

- a. Negara tuan rumah tempat perusahaan beroperasi (*host country*)
- b. Negara asal perusahaan

(*home country*)

- c. Negara-negara yang bukan negara asal dan negara tuan rumah (*other countries*)

Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor: PER 02/MEN/III/2008 persyaratan yang harus dimiliki oleh Tenaga Kerja Asing (TKA) yang dipekerjakan oleh pemberi kerja di wilayah Indonesia adalah:

- a. Memiliki pendidikan dan atau pengalaman kerja sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun yang sesuai dengan jabatan yang akan diduduki.
- b. Bersedia membuat pernyataan untuk mengalihkan keahliannya kepada Tenaga Kerja Indonesia (TKI) khususnya TKI pendamping. Yang dimaksud dengan TKI pendamping (Bab I Ketentuan Umum, pasal 1 PERMEN, 2008) adalah tenaga kerja warga negara Indonesia yang ditunjuk dan dipersiapkan sebagai pendamping Tenaga Kerja Asing (TKA)
- c. Dapat berkomunikasi dalam bahasa Indonesia.

Berdasarkan penjabaran Permen tahun 2008 di atas maka jabatan yang akan diduduki oleh TKA telah mempunyai standar kompetensi kerja, maka TKA yang akan dipekerjakan harus memenuhi standar tersebut. TKI pendamping harus memiliki latar belakang bidang pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang akan diduduki TKA.

Disamping yang dijelaskan di atas, MSDM Internasional juga memiliki

perspektif yang lebih luas jika dibandingkan dengan MSDM domestik, hal ini sangat dimungkinkan karena mereka harus berhadapan dengan kelompok karyawan yang sangat heterogen kebangsaannya. Oleh karena itu, seringkali dalam praktek MSDM Internasional memungkinkan untuk terlibat lebih jauh dalam kehidupan karyawan. Hal ini diperlukan dalam aktifitas seleksi, pelatihan dan manajemen efektif.

Karena MSDM Internasional dalam prakteknya lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal, antara lain bentuk pemerintahan, perekonomian, dan praktek bisnis tuan rumah maka MSDM Internasional memiliki resiko yang sangat tinggi terhadap kegagalan strategi yang diterapkannya. Kegagalan tersebut ditimbulkan oleh kegagalan pekerja yang memang ditempatkan di luar negeri, terutama dalam rangka penyesuaian lingkungan dan penyikapan yang tidak berhasil (Foster, 1998)

C. Hubungan Manajemen Strategik dengan Sumber Daya Manusia Internasional

Proses atau suatu pendekatan yang berhubungan dengan tantangan persaingan dan peluang yang harus dihadapi oleh perusahaan merupakan manajemen strategik pada suatu perusahaan, dengan kata lain manajemen strategi merupakan sejumlah keputusan dan tindakan atau usaha yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu

mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi pada dasarnya merupakan kumpulan bentuk-bentuk strategi, suatu proses untuk menganalisis situasi persaingan perusahaan dalam mengembangkan tujuan strategi perusahaan dan memikirkan suatu rencana tindakan serta alokasi sumber daya *tangible* yang dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan organisasi (Suteja, 2001)

Pilihan strategi (*strategy choice*) merupakan respon atas pertanyaan substansial mengenai persaingan, yaitu bagaimana perusahaan-perusahaan akan bersaing untuk mencapai tujuan dan misinya. Keputusan dalam pilihan ini sering berhubungan dengan masalah mendasar, misalnya dimana akan bersaing, bagaimana dapat bersaing dan dengan cara apa akan bersaing.

Dalam praktiknya para *decision maker* kurang atau bahkan tidak memperhatikan masalah “dengan cara apa akan bersaing”. Keputusan ini memiliki dampak luas terhadap perusahaan. Kegagalan dalam mengantisipasi masalah di atas dapat mengakibatkan perusahaan tidak mengetahui bagaimana mereka dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya, baik di dalam negaranya sendiri dimana induk perusahaan itu beroperasi maupun di negara lain dimana cabang perusahaan itu beroperasi.

Strategi MSDM Internasional merupakan suatu keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia internasional dengan tujuan dan sasaran strategik yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja bisnis dan

mengembangkan budaya perusahaan, sehingga dapat mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi lebih fleksibel. Strategi MSDM Internasional juga dapat diartikan sebagai suatu pola penyebaran sumber daya manusia yang terencana dan suatu tindakan yang dimaksudkan untuk meyakinkan dan meningkatkan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka keberadaan calon Tenaga Kerja Asing dalam hal ini Expatriate, haruslah dikelola dengan baik oleh perusahaan-perusahaan besar yang memiliki jaringan internasional (MNCs = *Multinational Corporations*) jika perusahaan ini menginginkan para pekerjanya sukses dalam penugasan luar negerinya. Perusahaan-perusahaan tersebut haruslah menyadari bahwa karyawan yang berkinerja tinggi di negaranya sendiri dapat dengan mudah menjadi karyawan yang berkinerja rendah di negara lain (Schuler, 1994). Untuk mengantisipasi kemungkinan itu maka perusahaan harus memiliki rencana dan pilihan strategi apa yang tepat digunakan untuk tujuan perusahaan dan untuk membekali para pekerjanya dalam menjalankan pekerjaannya di negara lain dimana situasi dan kondisinya berbeda dengan induk perusahaan atau asal perusahaan (*home country*).

Strategi dalam penerapan MSDM Internasional dilakukan melalui berbagai kegiatan, yaitu perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengaturan atau pengelolaan staf, pemberian orientasi atau pembekalan, pelatihan dan pengembangan SDM,

pemberian kompensasi dan imbalan.

Manajemen strategik dan sumber daya manusia internasional saling terkait karena keduanya berkontribusi pada kesuksesan global suatu Perusahaan. Manajemen strategik melibatkan perencanaan jangka Panjang dan pengambilan Keputusan strategik, sementara sumber daya manusia internasional focus pada manajemen karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan keahlian. Integrasi efektif antara kedua bidang ini memastikan bahwa strategi bisnis dapat diimplementasikan dengan dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan beragam secara internasional

KESIMPULAN

Sumber daya manusia internasional dipakai untuk pekerja atau karyawan dari organisasi atau Perusahaan multinasional. Untuk menghasilkan SDM yang siap bergabung dengan Perusahaan multinasional kampus-kampus menyiapkan lulusan dengan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan multinasional. Untuk mengakomodir sumber daya manusia diperlukan manajemen yang mencakup segi-segi pemograman, pengorganisasian, penerapan, serta pengaturan.

Demi tercapai visi misi suatu perusahaan multinasional perlu beberapa pertimbangan diantaranya melalui pendekatan ethnocentris, polycentris, geocentric. Ketiga pendekatan ini diterapkan oleh Perusahaan-perusahaan multinasional untuk menyediakan kebutuhan masyarakat dunia dan mencari keuntungan sebesar-besarnya. Manajemen strategik memiliki hubungan yang erat dengan sumber daya manusia

internasional karena sama-sama
berkontribusi terhadap perusahaan
internasional.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, Khaerul. 2016. MSDM
Internasional. Yogyakarta:
Universitas Negeri
Yogyakarta

Barsah, Akhmar. 2022. *Manajemen
Sumber Daya Manusia
Internasional*. Bandung :
Widina Media Utama

Dowling, P.J. Schuler. 1994.
*Internasional Dimensions
Of Human Resources
Management*. Betmont,
California: Wadworth
Publishing Cpmpany

Ulrich.D . 1998. *A New Mandate For
Human Resources*.
Harvard Business Riview .
Jan-Feb, pp 124-34

Setiawan, Roy and Purba. 2023. MSDM
Internasional. Surabaya:
Petra Cristian University

-----, 2008. Peraturan Menteri Tenaga
Kerja dan Transmigrasi RI
No: PER.
02/MEN/III/2008 tentang
Tata Cara Penggunaan
Tenaga Kerja Asing.
Jakarta, Pusat Humas
DEPNAKERTRANS RI