
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL TERHADAP TINJAUAN UU NOMOR 13 TAHUN 2003

Oleh :

Hayanuddin Safri

Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Labuhanbatu

ABSTRAK

Melakukan kegiatan bisnis di luar negara asalnya pada era modern ini sudah hal yang biasa di beberapa banyak negara, termasuk kegiatan proses produksi, distribusi, penjualan dan hal-hal yang berkaitan dengan proses bisnis lainnya. Kemampuan sebuah perusahaan untuk melakukan operasi di luar negeri merupakan indikator berkembangnya perusahaan tersebut. Banyak perusahaan mencari partner dan membuka lowongan pekerjaan bagi negara baru di mana menjadi tempat beroperasi. Jaringan dan relasi dengan tempat operasi yang baru harus dimaksimalkan untuk mengurangi resiko kegagalan. Perusahaan membentuk suatu perusahaan yang kuat dimulai dengan memiliki sumber daya manusia yang baik dan mampu untuk terus berkembang. Perkembangan suatu perusahaan menjadi multinasional sangat memerlukan sumberdaya yang berkualitas karena hal ini akan berpengaruh pada citra perusahaan itu sendiri. Pengelolaan perusahaan akan terus berupaya untuk melatih dan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Perusahaan yang semakin besar akan membutuhkan sumber daya manusia yang semakin kompleks untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di negara yang berbeda-beda. Oleh sebab itu penerapan manajemen sumber daya manusia global/internasional mutlak diperlukan dalam memberikan pelayanan terbaik di mana perusahaan akan beroperasi. Pengelolaan sumber daya manusia global memerlukan penanganan yang lebih kompleks bila dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia secara domestik, termasuk didalamnya penerapan UU No.13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga manajemen sumber daya manusia global harus mampu mengimbangi karakteristik yang berbeda-beda tersebut.

Kata kunci: *Human Resource Management, UU No.13 Tahun 2003, dan Efektivitas.*

I. PENDAHULUAN.

Pesatnya perkembangan di bidang teknologi informasi, khususnya internet, perusahaan telah mengalami transformasi drastis. Lingkungan kerja sekarang ini ditandai dengan persaingan yang makin tinggi. Munculnya globalisasi di banyak bidang, adanya perubahan yang terjadi secara bersamaan di luar perusahaan, perubahan cepat dari teknologi baru, inovasi-inovasi baru dalam hal cara memproduksi, perubahan yang

dibawa dari internet dan sebagainya, semuanya hal itu telah turut serta menentukan kondisi pengelolaan perusahaan sekarang ini dan masa mendatang (Rahimic & Car, 2004).

Dalam situasi itu korporasi harus melakukan perubahan dalam banyak hal agar bisa tetap kompetitif dalam persaingan yang makin ketat. Ada banyak hal yang membawa perubahan, namun tidak ada satu hal pun yang melebihi teknologi informasi. Dengan

teknologi informasi, khususnya internet, maka mulai dari pegawai yang paling bawah sampai dengan pimpinan paling atas, memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi seluas-luasnya, yang berasal dari mana-mana. Hanya dalam waktu beberapa kedipan mata saja, manusia sudah bisa mengetahui informasi yang datang dari berbagai belahan dunia. Itu berarti korporasi abad ke-21 harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan manajemen berbasis web.

Perusahaan harus siap menghadapi perubahan, bukan stabilitas; membangun kerja sama melalui jaringan, bukan bercokol dengan hierarki yang kaku; membangun kemitraan dan aliansi, bukan merasa cukup dengan dirinya sendiri; mengikuti perkembangan teknologi, dan bukan malah menutup diri. Berbeda dengan pabrik ratusan tahun lalu, perusahaan sekarang dan masa depan harus merancang produknya dengan menjadikan pelanggannya sebagai rekan dan memberi mereka kesempatan untuk mendesain dan meminta yang persis mereka butuhkan. Kustomisasi massal telah menjurus pada gelombang penciptaan produk dan jasa yang bersifat individual. Ini sebuah tantangan bagi perusahaan karena tidak selalu mudah untuk mengetahui apa dan seberapa banyak keinginan pelanggan itu.

Penyampaian produk dan pelayanan yang cepat menjadi sangat penting supaya mereka tidak didahului oleh pesaing atau datang secara bersamaan. Untuk menghadapi kondisi seperti ini, maka modal intelektual menjadi hal sangat critical bagi kesuksesan sebuah bisnis. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas, pemikir yang cerdas. Perusahaan perlu membangun suatu gudang yang dalam penuh talenta, supaya bisa berhasil dalam area yang baru tersebut. Akan tetapi, mendapatkan dan memelihara sumber daya yang bertalenta tinggi membutuhkan lebih dari sekedar membayarkan gaji yang besar.

Perusahaan perlu menciptakan suatu budaya dan sistem *reward* untuk mendapatkan yang terbaik dari para pekerjanya. Kepada mereka tidak lagi ditekankan pendekatan perintah dan kontrol yang bersifat hierarkis, melainkan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki dan memberi imbalan yang tepat bagi mereka yang berkontribusi baik, seakan-akan mereka adalah pemilik dari perusahaan itu sendiri.

Kenyataan menunjukkan bahwa lebih dari seratus ribu lowongan pekerjaan di Indonesia tidak terisi. Hal tersebut disebabkan antara lain karena ketidaksesuaian antara *job requirements* dengan kompetensi calon. Bajak-membajak tenaga profesional dan *headhunting* masih sering terjadi hingga saat ini. Tenaga profesional asing masih banyak dipekerjakan untuk menduduki posisi-posisi tertentu terutama di perusahaan besar yang berorientasi internasional. Bahkan tidak tertutup kemungkinan bahwa akan lebih banyak lagi *expatriate* yang akan bekerja di Indonesia mendatang. Berdasarkan kenyataan ini, sedini mungkin sumber daya manusia handal dan berkompentensi tinggi harus disiapkan. Sumber daya manusia di negara kita tampaknya masih kurang menunjukkan kompetensi yang diharapkan. Menurut BPS (2000), pada tahun 1999 dari 1.2 juta pencari kerja yang memenuhi persyaratan untuk 0.5 juta lowongan kerja hanya 0.4 juta orang. Hal ini jelas memberi indikasi terjadi suatu *mismatch* antara kompetensi calon karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Mengacu pada kenyataan ini, sumber daya manusia kita harus ditingkatkan seefektif mungkin.

Sumber daya manusia merupakan penggerak roda pembangunan. Jumlah dan komposisinya terus berubah berkaitan dengan proses demografi. Pada tahun 2000 terdapat sekitar 141,2 juta tenaga kerja yang sekitar 61.50 persen berada di pulau Jawa. Kendati, menurut BPS, tingkat partisipasi angkatan

kerja merupakan ukuran yang menggambarkan jumlah angkatan kerja untuk setiap 100 tenaga kerja mengalami sedikit kenaikan dari 67,22 persen (1999) menjadi 67,75 persen pada tahun 2000 yang mengidentifikasi sedikit kenaikan mutu SDM, kita masih harus berupaya keras meningkatkan mutu sumber daya manusia dengan membandingkannya minimal dengan mutu tenaga kerja di Asia Tenggara misalnya dengan Singapura dan Malaysia.

Dunia bisnis akan semakin berorientasi global terlebih lagi jika implementasi perdagangan bebas menjadi kenyataan. Kompetisi akan menjadi semakin ketat dan tuntutan dunia akan meningkat. Hamel dan Prahalad mengatakan bahwa kompetisi pada masa depan tidak hanya dapat dilakukan dengan redefinisi strategi namun perlu juga redefinisi peran manajemen atas dalam menciptakan strategi sebab itu peran para pelaku bisnis dalam mengidentifikasi bisnis masa depan, menganalisis, merencanakan, menentukan/ merumuskan serta mengimplementasi strategi yang tepat sangat esensial dan menentukan misalnya melalui transformasi organisasi.

Taylor (1994) mengemukakan beberapa tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi agar berhasil dan siap menghadapi masalah-masalah di masa depan yaitu: a) *stretch goals* yang mensyaratkan bahwa sasaran harus spesifik dan dapat diukur, b) visi masa depan, c) struktur yang ramping, d) budaya baru yang mengacu pada profesionalisme, keterbukaan dan kerjasama kelompok, e) berorientasi pada mutu atau layanan berkelas dunia, f) manajemen prestasi; mensyaratkan setiap individu memberikan produk berkualitas dan layanan yang memuaskan, g) Inovasi menyeluruh, h) kemitraan dan jaringan kerja.

Strategi sumber daya manusia Randall Schuler (1994), mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai berikut: *getting*

the strategy of the business implemented effectively, getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the business successful. Mengacu pada definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*) dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memperhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas dan aplikabel. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan.

Ketidaksesuaian antara strategi sumber daya manusia dan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi sumber daya manusia perlu diupayakan mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. Strategi sumber daya manusia berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan sumber daya manusia, mengaudit baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif, serta mencakup pula aktivitas sumber daya manusia seperti pengadaan (dari rekrutmen sampai pada seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, penilaian sumber daya manusia.

Dalam menentukan strategi sumber daya manusia, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan

lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi sumber daya manusia perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu hal penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang dicerminkan pada kegiatan-kegiatan sumber daya manusia seperti pengadaan, pemeliharaan dan pengembangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Sebab itu network struktur dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas dan belajar berkesinambungan akan merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Desain ulang sumber daya manusia perlu dilakukan dengan seksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain sumber daya manusia berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada mode; karakteristik jabatan. Hackman dan Oldham (1976) mengemukakan bahwa model karakteristik jabatan terdiri dari *task identity*, *task significance*, *task variety*, *authority* dan *feedback* yang berimplikasi pada struktur organisasi.

Dengan perkataan lain, desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan mangacu pada peningkatan kelima karakteristik

tersebut. Pepsi Cola di Amerika Utara, misalnya, merampingkan organisasi dan menempatkan pelanggan pada hirarki organisasi teratas dan justru ceo pada tempat terbawah. BNI misalnya melakukan perubahan strategi dan budaya perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di dunia perbankan. Organisasi yang ramping tentu bukan segalanya kalau faktor-faktor lain seperti aktivitas sumber daya manusia, dan nilai-nilai organisasi tidak diarahkan mendukung struktur tersebut. Dalam mendesain pekerjaan perlu juga dipertimbangkan kompetensi, motivasi dan nilai-nilai karyawan.

Dalam menghadapi pasar bebas Asia, mutu sumber daya manusia Indonesia cukup mengkhawatirkan. Perencanaan sumber daya manusia secara nasional perlu dilakukan dengan seksama. Secara umum, mutu sekolah dan universitas di Indonesia pun relatif lebih rendah dibandingkan mutu sekolah atau universitas di Singapura dan Malaysia. Universitas-universitas terkemuka Indonesia masih menduduki peringkat jauh dibawah sepuluh besar, padahal universitas merupakan suatu wadah pendidikan dan pengembangan ilmu. Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sementara itu di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu sumber daya manusia. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang.

Aset sumber daya manusia yang perlu dievaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan,

sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman sumber daya manusia. Berkaitan dengan aset tersebut suatu

II. KAJIAN PUSTAKA.

Kajian Terdahulu.

Antonius (2014) dalam penelitiannya yang berjudul "Sumber daya manusia dalam lingkungan bisnis global kompetitif pada *Ge Character Building Development Center*, BINUS University menyatakan bahwa: Peran *Human Resources Management* menjadi sangat krusial harus mampu memainkan peran memaksimalkan produktivitas, menjamin kualitas kerja karyawan, dan akhirnya menghasilkan keuntungan melalui pengelolaan yang baik atas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Mariana Kristiyanti (2012) dalam penelitiannya yang berjudul: 'Manajemen sumber daya manusia sebagai strategi menghadapi persaingan global menyatakan untuk meminimalisasi kebangkrutan, strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif.

Unsur-unsur esensial bagi kesuksesan organisasi. Meskipun mendapatkan perhatian yang begitu tinggi selama tahun 1990-an, keinginan untuk mengelola/memanajemen *corporate culture* bukanlah hal yang baru. Hal tersebut sebenarnya telah mendapatkan perhatian dipertengahan 1980-an ketika muncul "pergerakan-pergerakan" yang menempatkan tuntutan bahwa kinerja organisasional yang superior berhubungan dengan budaya-budaya yang mempunyai sifat koheren yang kuat, sesuai dengan tipe dan strategi organisasional. Hal ini kemudian terus diperdebatkan bahwa seharusnya terdapat tingkat kesesuaian yang tinggi antara struktur dan budaya organisasi,

dalam menyusun strategi sumber daya manusia perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai dengan strategi korporat, SBU, visi, misi, sasaran perusahaan.

dan antara budaya dan strategi bisnis (Woodall, 1996).

Agung Utama dalam penelitiannya yang berjudul: "Peranan strategi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan bersaing pada era kompetisi global berkesimpulan; Persaingan global pada masa sekarang ini telah menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan atau organisasi yang ingin berperan dengan posisi kuat. Arus persaingan global telah menjadikan lingkungan bisnis berubah secara radikal dalam waktu yang relatif singkat serta persaingan antar perusahaan semakin ketat. Salah satu faktor kunci untuk menentukan keberhasilan dalam persaingan tersebut adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi.

Alternatif pendekatan yang mungkin diterapkan oleh perusahaan pada kondisi tersebut adalah melalui pengelolaan aktifitas-aktifitas sumberdaya manusia pada perusahaan berdasarkan perspektif strategik. Pada prinsipnya, perspektif ini menjelaskan bahwa dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, maka strategi manajemen sumberdaya manusia yang ditentukan harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi. Tipologi strategi manajemen sumberdaya manusia merupakan pendekatan yang digunakan dalam merumuskan strategi manajemen sumberdaya manusia yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi. Tipologi ini digambarkan dalam bentuk matriks yang terdiri dari empat kuadran, yaitu: development, expansion, productivity, dan redirection. Dalam mendukung keberhasilan dan efektifitas strategi bersaing yang sudah ditentukan, maka perlu diperhatikan perilaku peran yang dibutuhkan

dalam mendukung implementasi alternatif strategi bersaing yang telah ditentukan karena setiap alternatif strategi tersebut membutuhkan perilaku peran yang berbeda dalam implementasinya.

Andi Kusuma dalam penelitiannya yang berjudul "Manajemen sumber daya manusia dalam konteks global: *CROSS-CULTURAL ANAGEMENT* pada Pasca Sarjana Master of Sains Universitas Gadjah Mada menyebutkan bahwa: Manajemen sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan bisnis yang akan kita hadapi di masa yang akan datang. Walaupun harapan selalu mengarah kepada kesuksesan, tetapi angkatan kerja dan lingkungan kerja telah berubah secara radikal, sementara kebanyakan struktur kerja tidak berubah dengan cepat. Di dalam penulisan artikel ini, penulis mencoba mengajukan suatu visi mengenai hubungan kerja dengan fleksibilitas dan keinovatifan, partnership, dan powersharing terhadap perubahan lingkungan bisnis serta tuntutan pekerjaan yang telah terjadi dewasa ini. Tujuannya adalah suatu lingkungan di mana semua anggota organisasi mempunyai sense of community dan sense of belonging.

Manajemen sumber daya manusia global.

Menurut Dowling Manajemen sumber daya manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia global adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Morgan mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia global sebagai pengaruh yang mempengaruhi diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi.

Menurut Morgan Manajemen sumber daya manusia global sebagai pengaruh mempengaruhi (interplay) di antara tiga

dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe-tipe karyawan dan negara-negara operasi. Satu perbedaan yang jelas antara msdm domestik dan msdm internasional adalah staf bergerak melewati batas-batas nasional dalam berbagai peran di operasiperusahaan-perusahaan internasional. Karyawan ini biasa disebut ekspatriat. Seorang ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dan tinggal di suatu negara asing.

Menurut Brewster (2005), efektivitas *Human Resource Management* global yang tergantung pada kemampuan untuk menilai sejauh mana organisasi harus menerapkan praktek-praktek serupa di seluruh dunia (*konvergensi*) atau menyesuaikannya sesuai kondisi lokal (*divergence*). Dilema yang dihadapi semua perusahaan multinasional adalah bahwa untuk mencapai keseimbangan antara konsistensi internasional dan otonomi daerah. Mereka harus memutuskan sejauh mana kebijakan sumber daya manusia mereka harus baik 'bertemu' di seluruh dunia untuk menjadi dasarnya sama di setiap lokasi, atau 'menyimpang' dibedakan dalam menanggapi kebutuhan lokal.

Pendekatan Manajemen sumber daya manusia global.

Bidang Manajemen sumber daya manusia global/ internasional dikarakteristikan oleh 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

1. Manajemen sumber daya manusia global/ internasional menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur manajemen sumber daya manusia dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system sumber daya manusia di beberapa negara.

3. Berusaha untuk memberikan focus pada aspek manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan multinasional.

Pembagian Manajemen sumber daya manusia global.

Morgan menggambarkan manajemen sumber daya manusia global dibagi dalam 3 (tiga) dimensi yang meliputi :

1. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan.
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas msdm internasional .
 - a. Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
 - b. Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
 - c. Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional :
 - a. Karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*)
 - b. Karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*)
 - c. Karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

Merencanakan sumber daya manusia di ekonomi global.

Perubahan ekonomi dan teknologi menciptakan lingkungan global untuk organisasi, perencanaan sumber daya manusia yang terlibat dalam keputusan tentang berpartisipasi sebagai eksportir atau sebagai sebuah perusahaan internasional, multinasional, atau global, bahkan murni domestic perusahaan dapat menarik bakat dari pasar tenaga kerja internasional. Ketika organisasi memutuskan untuk beroperasi secara internasional atau global, perencanaan sumber daya manusia melibatkan keputusan tentang di mana dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk setiap fasilitas internasional. Keputusan

tentang memposisikan sumber daya harus dipertimbangkan seperti biaya dan ketersediaan pekerja yang berkualitas. Selain itu, spesialisasi sumber daya Manusia harus bekerja dengan anggota organisasi lainnya untuk mengukur pertimbangan terhadap keuangan dan persyaratan operasional sumber daya tersebut.

Permasalahan dalam *Human resources management* internasional.

Human resources management internasional melibatkan sejumlah permasalahan yang tidak muncul ketika aktivitas-aktivitas perusahaan hanya terbatas pada satu negara saja. Isu-isu ini terdiri dari banyaknya model organisasi internasional yang ada, tingkat dimanakebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia seharusnya beragam pada negara-negara yang berbeda, permasalahan pengelolaan /manajemen di dalam budaya dan lingkungan yang berbeda, dan pendekatan- pendekatan yang digunakan untuk memilih, melepaskan, mengembangkan dan memberi penghargaan pada para ekspatriat yang dapat berasal dari negara yang sama dengan perusahaan induk atau "penduduk negara ketiga" penduduk dari negara-negara selain dari perusahaan induk yang bekerja di luar negeri pada perusahaan cabang dari perusahaan tersebut

Memilih pegawai dalam pasar tenaga kerja global.

Keputusan organisasi ini untuk mempekerjakan imigran untuk bertugas akan tergantung ke beberapa prinsip dasar seleksi. Pemilihan karyawan untuk bertugas harus mencerminkan kriteria seperti:

1. Kompetensi/ keahlian di wilayah tersebut.
2. Kemampuan untuk berkomunikasi secara verbal dan nonverbal di negara asing.
3. Fleksibilitas, toleransi ambiguitas, dan kepekaan terhadap perbedaan budaya.

4. Motivasi untuk sukses dan kenikmatan tantangan.

5. Kesiapan untuk belajar tentang negara asing budaya, bahasa, dan adat istiadat.

6. Dukungan dari anggota keluarga.

Faktor yang paling kuat mempengaruhi apakah karyawan menyelesaikan tugas dengan baik adalah faktor pasangan dan keluarga serta kepribadian. Penelitian telah menemukan bahwa suksesnya tugas di luar negeri yang paling sering terjadi ada di antara karyawan yang *ekstrovert*, menyenangkan, dan teliti kualitas fleksibilitas, motivasi, keramahan, dan hati nurani juga sangat penting karena tantangan yang dialami adalah dalam memasuki budaya lain seringkali terjadi culture shock, karyawan tersebut bisa merasakan kekecewaan dan ketidaknyamanan yang terjadi selama proses menyesuaikan diri dengan budaya baru dan norma, nilai-nilai, dan perspektif yang ada.

Pelatihan dan pengembangan pekerja global.

Dalam sebuah organisasi yang karyawannya berasal dari lebih dari satu negara, beberapa tantangan khusustimbul sehubungan dengan pelatihan dan pengembangan :

- (1) Pelatihan dan pengembangan program harus efektif untuk semua karyawan yang berpartisipasi, terlepas dari negara asal mereka dan
- (2) Ketika organisasi mempekerjakan karyawan untuk bekerja diluar negeri atau mentransfernya ke negara lain, perusahaan harus membekali karyawan dengan pelatihan tentang cara menangani tantangan yang berkaitan dengan bekerja di negara asing.

Perbedaan Manajemen sumber daya manusia domestic dan internasional.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), perbedaan antara manajemen sumber daya manusia domestik dengan internasional adalah:

1. Lebih banyak fungsi dan kegiatan.

Untuk dapat beroperasi di lingkungan internasional, departemen sumber daya manusia harus melaksanakan sejumlah kegiatan yang mungkin tidak diperlukan dalam suatu lingkungan domestic, perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional, pelayanan administrative untuk para ekspatriat, hubungan dengan negara tuan rumah, dan jasa penerjemah.

2. Perspektif yang lebih luas.

Para manajer domestic biasanya mengelola program-program untuk sekelompok pekerja satu bangsa yang ditanggung oleh kebijakan kompensasi yang seragam, dan yang membayar pajak kepada satu pemerintah. Para manajer internasional menghadapi masalah dalam mendesain dan mengelola program-program untuk pekerja yang terdiri dari lebih dari satu kelompok bangsa, dan oleh karenanya mereka harus mempunyai pandangan global terhadap berbagai permasalahan.

3. Lebih terlibat dalam kehidupan pekerja.

Tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi pekerja diperlukan dalam melakukan seleksi, pelatihan, dan manajemen yang efektif untuk para ekspatriat. Departemen sumber daya manusia internasional perlu memastikan bahwa pekerja ekspatriatnya memahami pengaturan perumahan, perawatan kesehatan, dan semua aspek paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan diluar negeri.

4. Tingkat resiko yang lebih besar.

Konsekuensi kegagalan manusia dan finansial seringkali lebih besar di arena internasional daripada bisnis domestic. Misalnya, kegagalan ekspatriat (kepuhangan ekspatriat dari penugasan internasional sebelum waktunya) adalah problem yang berbiaya tinggi bagi perusahaan-perusahaan internasional. Aspek lainnya dari resiko ini adalah terorisme.

Perusahaan-perusahaan multinasional besar, sekarang ini harus mempertimbangkan elemen ini secara teratur saat merencanakan pertemuan-pertemuan dan penugasan-penugasan internasional.

5. Pengaruh eksternal / Kekuatan-kekuatan yang lain yang mempunyai dampak dalam arena internasional adalah pemerintahan tuan rumah, kondisi ekonominya, dan praktek-praktek bisnis yang mungkin sangat berbeda dengan negara asal perusahaan

Jenis-jenis sumber daya manusia global.

Jenis-jenis sumber daya manusia global yang merupakan hasil dari manajemen sumber daya manusia global yaitu:

1. Ekspatriat.

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara dimana kantor pusat organisasi setempat.

2. Warga dari tuan rumah.

Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

3. Warga dari negara ketiga.

Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga. Secara khusus Manajemen sumber daya manusia merujuk pada aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk memanfaatkan sumber

daya manusia yang secara efektif, aktifitas-aktivitas tersebut meliputi :

1. Perencanaan sumber daya manusia.
2. Penyusunan staf (rekrutmen, seleksi, penempatan)
3. Manajemen kinerja
4. Pelatihan dan pembangunan
5. Kompensasi (balas jasa) dan tujuan-tujuan
6. Hubungan industrial

Tantangan Manajemen sumber daya manusia global.

Hal yang menantang dari mengelola sumber daya manusia secara global adalah bahwa apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan kultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat di mana sumber daya manusia itu berada. Manajer mengandalkan manajemen sumber daya manusia internasional untuk menangani tantangan sumber daya manusia global tersebut. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan manajer untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka. Manajemen sumber daya manusia umumnya berfokus pada tiga topik utama: 1) Mengelola sumber daya manusia di perusahaan global (sebagai contoh, menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri). 2) Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh pemberi kerja ke luar negeri). 3) Membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia di negara-negara berbeda

Hal-hal yang mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia antar negara.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia dalam setiap negara. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan-perbedaan yang ada dalam sistem setiap negara juga berbeda. Manajer harus mampu memajemen sumber daya manusia yang tersedia sehingga dapat tetap beroperasi dengan baik di negara di mana mereka bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Berikut merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia antar negaramenurut Noe:

1. Budaya

Perbedaan budaya di setiap negara merupakan hal yang menjadi tantangan tersendiri bagi manajer untuk memajemen sumber daya manusia yang tersedia. Manajemen sumber daya manusia harus mampu untuk menciptakan kondisi yang baik antara pekerja dan lingkungan budaya di mana mereka berada. Berikut 5 (lima) dimensi budaya :

- a. Individualisme dan kolektifitas
- b. Kekuatan jarak
- c. Menghindari ketidakpastian
- d. Maskulinitas/femininitas
- e. Orientasi jangka panjang/jangka pendek

2. Pendidikan

Perbedaan tingkat pendidikan antar negara juga mempengaruhi Manajemen sumber daya manusia antar negara. Manajemen sumber daya manusia di negara maju akan berbeda dengan di negara berkembang. Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang mereka miliki. Oleh karena itu Manajemen sumber daya manusia antar negara dapat berbeda-beda karena tingkat pendidikan antar negara juga berbeda.

3. Sistem Ekonomi.

Sistem Ekonomi di setiap negara memiliki perbedaan-perbedaan. Manajemen sumber daya manusia terpengaruh juga oleh sistem ekonomi

negara di mana perusahaan sedang beroperasi. Manajemen sumber daya manusia di negara liberal akan berbeda dengan di negara yang menganut sistem ekonomi terpusat. Oleh karena itu Manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan antara manajemen yang sedang dilakukan dengan sistem ekonomi sebuah negara tempat beroperasi.

4. Sistem Politik

Sistem politik yang dianut oleh suatu negara akan mempengaruhi Manajemen sumber daya manusia dalam pembuatan dan penerapannya. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan dengan sistem politik yang dianut oleh negara yang sedang menjadi tempat operasi.

Jenis dan Sumber data.

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan termasuk jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2003: 309), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data kualitatif dengan menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati. Sumber data yang digunakan berupa data sekunder melalui informasi berupa buku-buku ilmiah, jurnal penelitian dan melalui internet.

Teknik pengumpulan data.

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan teknik studi dokumentasi yaitu memperoleh data dengan cara meninjau, membaca dan mempelajari dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

III. PEMBAHASAN.

Berdasarkan Undang-Undang N0.13 Tahun 2003, Bab VIII tentang penggunaan tenaga kerja asing, pasal 42 menjelaskan sebagai berikut: (1) Setiap pemberi kerja yang mempekerjakan tenaga kerja asing wajib memiliki izin tertulis dari Menteri atau pejabat yang ditunjuk. Penjelasan bahwa perlunya pemberian izin penggunaan tenaga kerja warga negara asing dimaksudkan agar penggunaan tenaga kerja warga negara asing dilaksanakan secara selektif dalam rangka pendayagunaan tenaga kerja Indonesia secara optimal. (2) Pemberi kerja orang perseorangan dilarang mempekerjakan tenaga kerja asing. (3) Kewajiban memiliki izin sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), tidak berlaku bagi perwakilan negara asing yang mempergunakan tenaga kerja asing sebagai pegawai diplomatik dan konsuler. (4) Tenaga kerja asing dapat dipekerjakan di Indonesia hanya dalam hubungan kerja untuk jabatan tertentu dan waktu tertentu. (5) Ketentuan mengenai jabatan tertentu dan waktu tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) ditetapkan dengan Keputusan Menteri. (6) Tenaga kerja asing sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) yang masa kerjanya habis dan tidak dapat diperpanjang dapat digantikan oleh tenaga kerja asing lainnya.

Selanjutnya Pasal 43 menjelaskan sebagai berikut: (1) Pemberi kerja yang menggunakan tenaga kerja asing harus memiliki rencana penggunaan tenaga kerja asing yang disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk. Penjelasan, rencana penggunaan tenaga kerja warga Negara asing merupakan persyaratan untuk mendapatkan izin kerja (IKTA). (2) Rencana penggunaan tenaga kerja asing sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sekurang-urangnya memuat keterangan:(a). alasan penggunaan tenaga kerja asing. (b) jabatan dan/atau kedudukan tenaga kerja asing dalam struktur organisasi perusahaan yang bersangkutan, (c) jangka waktu penggunaan

tenaga kerja asing dan (d) penunjukan tenaga kerja warga Negara Indonesia sebagai pendamping tenaga kerja asing yang dipekerjakan. (3) Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku bagi instansi pemerintah, badan-badan internasional dan perwakilan Negara asing. Penjelasan, Yang dimaksud dengan badan internasional dalam ayat ini adalah badan-badan internasional yang tidak mencari keuntungan seperti lembaga yang bernaung di bawah Perserikatan bangsa-bangsa (PBB) antara lain, ILO, WHO atau UNICEF. (4) Ketentuan mengenai tata cara pengesahan rencana penggunaan tenaga kerja asing diatur dengan Keputusan Menteri.

Selanjutnya Pasal 44, menjelaskan sebagai berikut: (1) Pemberi kerja tenaga kerja asing wajib menaati ketentuan mengenai jabatan dan standar kompetensi yang berlaku. Penjelasan, Yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah kualifikasi yang harus dimiliki oleh tenaga kerja warga Negara asing antara lain, pengetahuan, keahlian, keterampilan di bidang tertentu dan pemahaman budaya Indonesia. (2) Ketentuan mengenai jabatan dan standar kompetensi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dalam Keputusan Menteri.

Selanjutnya Pasal 45, menjelaskan sebagai berikut: (1) Pemberi kerja tenaga kerja asing wajib:

(a) menunjuk tenaga kerja warga Negara Indonesia sebagai tenaga pendamping tenaga kerja asing yang dipekerjakan untuk alih teknologi dan alih keahlian dari tenaga kerja asing, dan. Penjelasan, Tenaga kerja pendamping tenaga kerja asing tidak secara otomatis menggantikan atau menduduki jabatan tenaga kerja asing yang didampinginya. Pendampingan tersebut lebih dititikberatkan pada alih teknologi dan alih keahlian agar tenaga kerja pendamping tersebut dapat memiliki kemampuan sehingga pada waktunya diharapkan dapat mengganti tenaga kerja asing

yang didampinginya. (b) melaksanakan pendidikan dan pelatihan kerja bagi tenaga kerja Indonesia sebagaimana dimaksud pada huruf a yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang diduduki oleh tenaga kerja asing. Penjelasan, Pendidikan dan pelatihan kerja oleh pemberi kerja tersebut dapat dilaksanakan baik di dalam negeri maupun dengan mengirimkan tenaga kerja Indonesia untuk berlatih di luar negeri. (2) Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku bagi tenaga kerja asing yang menduduki jabatan direksi dan/atau komisaris.

Selanjutnya Pasal 46, menjelaskan sebagai berikut: (1) Tenaga kerja asing dilarang menduduki jabatan yang mengurus personalia dan/atau jabatan-jabatan tertentu. (2) Jabatan-jabatan tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dalam Keputusan Menteri.

Selanjutnya Pasal 47, menjelaskan sebagai berikut: (1) Pemberi kerja wajib membayar kompensasi atas setiap tenaga kerja asing yang dipekerjakannya. Penjelasan, Kewajiban membayar kompensasi dimaksudkan dalam rangka menunjang upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia. (2) Kewajiban membayar kompensasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku bagi instansi pemerintah, perwakilan Negara asing, badan-badan internasional, lembaga sosial, lembaga keagamaan, dan jabatan-jabatan tertentu di lembaga pendidikan. (3) Ketentuan mengenai jabatan-jabatan tertentu di lembaga pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dengan Keputusan Menteri. (4) Ketentuan mengenai besarnya kompensasi dan penggunaannya diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya Pasal 48, menjelaskan sebagai berikut: Pemberi kerja yang mempekerjakan tenaga kerja asing wajib memulangkan tenaga kerja asing ke Negara asalnya setelah hubungan kerjanya berakhir. Selanjutnya Pasal 49, menjelaskan sebagai

berikut: Ketentuan mengenai penggunaan tenaga kerja asing serta pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja pendamping diatur dengan Keputusan Presiden.

Perspektif global Manajemen sumber daya manusia global adalah penggunaan sumber daya global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang Manajemen sumber daya manusia global dikarakteristikan oleh 3 pendekatan, yaitu a) manajemen sumber daya manusia global menekankan manajemen lintas budaya (cross-cultural management) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional; b) dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur Manajemen sumber daya manusia dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system sumber daya manusia di beberapa Negara; dan c) berusaha untuk memberikan focus pada aspek Manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan multinasional (Andri Helmi, 2008).

Sumber daya manusia global sangat penting bagi sebuah perusahaan. Terlebih bangsa dan dunia ini akan menghadapi fase dimana orang bebas untuk bekerja dimanapun sesuai dengan keinginannya. Memasuki masyarakat ekonomi ASEAN (MEA), lalu di tahun 2017 akan menghadapi partnership Asia-Afrika dan pada tahun 2020 akan menghadapi globalisasi. Ketiga hal ini sangat penting dalam dunia manajemen sumber daya manusia internasional dimana semua orang bebas bekerja dan bebas memilih di negara manapun. Amstrong (2010) menegaskan bahwa globalisasi adalah proses integrasi ekonomi internasional di pasar dunia. Ini melibatkan pengembangan pasar internasional tunggal untuk barang atau jasa disertai dengan pertumbuhan yang dipercepat dalam perdagangan dunia. Dengan demikian adanya

globalisasi ini mampu mentransmisikan segala hal pada dunia.

Lebih lanjut Bartlett dan Ghoshal (1991) berpendapat bahwa masalah utama bagi perusahaan multinasional adalah kebutuhan untuk mengelola tantangan efisiensi global dan fleksibilitas multinasional, kemampuan organisasi untuk mengelola risiko dan memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dari keragaman dan volatilitas lingkungan global. Artinya bahwa perusahaan multinasional perlu memahami dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada sehingga perusahaan tersebut mampu berkembang dan bersaing dalam kancah internasional.

Menurut Hollinshead, 1995(Ivancevich, 2001) dalam pengaturan atau pengelolaan staf harus menggunakan berbagai kriteria Internasional, antara lain;

a) calon karyawan harus memiliki kepribadian yang sabar, tekun, penuh inisiatif dan fleksibel dalam menerima atau bereksperimen terhadap hal yang baru dalam pekerjaan;

b) calon karyawan harus memiliki ketrampilan teknis yang tinggi dan sesuai dengan kemajuan teknologi. Selain ketrampilan teknis, calon karyawan juga harus memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi yang mencakup penguasaan bahasa; c) calon karyawan harus memiliki sikap toleransi yang tinggi atau perbedaan ras, kepercayaan atau agama, warna kulit, nilai-nilai, kebiasaan, serta adat istiadat dan tradisi; d) calon karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi serta mempertahankannya; dan e) calon karyawan harus memiliki perilaku yang baik dalam keanggotaan sebuah komunitas yang lebih besar. Dengan adanya beberapa kriteria yang telah ditentukan berharap staff yang akan diberdayakan dalam staff global mampu menjalani dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan yang baik dan bertanggungjawab.

Perbedaan Budaya dan Transnational Perusahaan Hiltrop (1995) mencatat daerah sumber daya manusia berikut yang mungkin akan terpengaruh oleh budaya nasional: keputusan dari apa yang membuat seorang manajer yang efektif; memberikan tatap muka umpan balik; kesiapan untuk menerima tugas internasional; membayar sistem dan konsep yang berbeda dari keadilan sosial; pendekatan untuk restrukturisasi organisasi dan dinamika strategis. Hal itu juga diperjelas oleh Mondy (2008) bahwa budaya negara adalah sekumpulan nilai, simbol keyakinan, bahasa, dan norma yang memandu perilaku manusia di suatu negara. Artinya bahwa manusia itu yang di arahkan agar memiliki budaya yang baik dan tepat untuk bangsa dan negaranya.

Dalam konten perbedaan budaya memiliki peranan dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Akan tetapi perbedaan budaya tidak menjadi penghambat dalam proses manajemen sumber daya manusia tersebut. Selain itu, Signifikansi perbedaan budaya adalah pesan berpengaruh disampaikan oleh Hofstede (1991). Ia mendefinisikan budaya sebagai pemrograman mental kolektif orang di lingkungan, disebut nilai-nilai budaya sebagai kecenderungan luas untuk memilih negara-negara tertentu urusan atas orang lain, dan menggambarkan organisasi sebagai "budaya-terikat". Dengan menggunakan data di seluruh dunia pada karyawan IBM ia mengidentifikasi empat dimensi budaya nasional: penghindaran ketidakpastian, maskulinitas/ feminitas, daya jarak dan individualisme / kolektivisme. Dengan demikian faktor budaya Juga menentukan dalam proses manajemen sumber daya manusia Budaya memberikan pengaruh pada perusahaan dan perilaku pekerja yang satu dengan lainnya. Selain itu pula, akan terjadi akulturasi budaya dalam sebuah perusahaan yang memiliki pegawai atau karyawan yang berasal dari berbagai wilayah dan negara. Selanjutnya Mondy (2008) juga menegaskan bahwa

pentingnya memahami budaya negara tuan rumah guna memahami indigenous culture tempat yang akan di tinggali. Lebih lanjut Amstrong (2010) menjelaskan bahwa perbedaan lingkungan antara negara-negara harus diperhitungkan dalam mengelola global.

IV. KESIMPULAN

1. Manajemen sumber daya manusia global/internasional adalah penggunaan sumber daya manusia internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar perusahaan multinasional tetap dapat berjalan dan beroperasi maksimal di negara yang berbeda-beda dengan memajemen sumber daya manusia yang ada sehingga sumber daya manusia yang dipekerjakan dapat tetap bekerja dengan maksimal karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.
2. Jenis-jenis sumber daya manusia global yang merupakan hasil dari manajemen sumber daya manusia yaitu seperti ekspatriat, warga dari tuan rumah, dan warga dari negara ketiga. Manajer harus mampu menyesuaikan sumber daya manusia yang ada dengan lingkungan mereka beroperasi sehingga tidak terjadi pertentangan antara perusahaan dan negara yang merupakan tempat operasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tantangan dalam pelaksanaannya karena apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan kultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat di mana sumber daya manusia itu berada.
3. *Human resource management* internasional adalah proses mengelola orang melintasi batas internasional oleh perusahaan-perusahaan multinasional. Ini melibatkan manajemen di seluruh dunia dari orang, bukan hanya manajemen ekspatriat. Perusahaan yang berfungsi secara global terdiri perusahaan internasional dan multinasional. Perusahaan internasional adalah mereka di mana operasi berlangsung pada anak perusahaan luar negeri yang bergantung pada keahlian bisnis atau kapasitas produksi dari perusahaan induk; mereka mungkin sangat terpusat dengan kontrol yang ketat. Perusahaan multinasional adalah orang-orang di mana sejumlah usaha di berbagai negara dikelola secara keseluruhan dari pusat; tingkat otonomi mereka memiliki akan bervariasi. Dalam memahami manajemen internasional perlu juga memahami karakter dari budaya lokal. Hal ini dikarenakan konteks lokal adalah kunci.
4. Ada kalanya pentingnya divergen dikarenakan akan melindungi hal-hal yang berkaitan dengan lokal wisdom dan budaya setempat. Namun ada kalanya jugaini lebih menuju ke arah persepsi global. Dimana perlu ada pemasaran secara mendunia, pegaturan SDM mengglobal dan adanya organisasi secara global mendunia
5. Adanya beberapa kriteria yang telah ditentukan berharap staff yang akan diberdayakan dalam staff global mampu menjalani dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan yang baik dan bertanggungjawab.
6. Adanya perbedaan sentralitas pasar, lembaga, peraturan, perundingan bersama dan karakteristik angkatan kerja'. Misalnya, di Eropa Barat, cakupan perundingan bersama adalah jauh lebih tinggi daripada di negaranegara seperti Amerika Serikat,

Kanada dan Jepang. Pekerjaan dewan yang diamanatkan oleh hukum di negara-negara Eropa Barat seperti Jerman, tapi tidak di Jepang atau Amerika. Di Cina, Eropa Timur dan Meksiko, biaya tenaga kerja secara signifikan lebih rendah daripada di Eropa Barat, Jepang dan Amerika Serikat.

DAFTAR PUSTAKA.

- Andi Kusuma, Manajemen SDM dalam Konteks Glocal: Cross-Cultural Management ISSN: 0853-7665 18 EDISI KHUSUS JSB ON HUMAN RESOURCES, 2005
- Amstrong, M. (2010). Amstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. USA: Kogan Bartlett, C A and Ghoshal, S. (1991).
- Ang, S. H. (2000). The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. *Journal of World Business*/35(1)/2000, pp. 43-60.
- Arthur, M.B. dan Rousseau, D.M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp.28-39
- Brewster, C. (2004). European perspectives of human resource management, *Human Resource Management, Review*, 14 (4), pp 365-82
- Collings, dkk. (2009). Global staffing: a review and thematic research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), pp 1253-72
- Bhatt, G.D. (2000). Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organization. *The Learning Organization*, Vol.7, No. 2, pp. 89-98.
- Bierly III, P.E., Kessler, E.H., & Christensen, E.W. (2000). Organizational Learning, knowledge, and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No.6, pp. 595-618.
- Byrne, J.A. (1993). The Horizontal Corporation: It's about managing across, not up and down. *Business Week*, December 20, pp.44-49
- Ertel, D. (1997). How to design a conflict management procedure that fits your dispute. *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-42.
- Fisher, J. R. Jr. (2000). Envisioning a culture of contribution. *Journal of Organizational Excellence*, Winter 2000, pp. 47-54.
- Graen, G. dan Hui, C. (1996). Managing changes in globalizing business: how to manage cross-cultural business partners. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 3, 1996, pp. 62-72.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, vol. 10, No. 4, pp.8-16.
- Ivancevich, J.M. dan Matteson, M.T. (1999). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill, Boston.
- Laszlo, G.P. (1999). Implementing a quality management program ± three Cs of success: commitment, culture, cost. *The TQM Magazine*, Vol. 11, No 4. pp. 231-237.
- Lee, M. (1998). Understandings of conflict: across-cultural investigation. *Personnel Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 227-242.
- Licht, A.N. (2001). The mother of all path dependencies toward a cross-cultural theory of corporate governance system. *Delaware Journal of Corporate law*, Vol. 26, pp. 147-205.
- Luna, D. dan Gupta, S.F. (2001). An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 45-69.
- Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (edisi Kesepuluh). Jakarta: 2008.
- McClelland, D.C. dan Burnham, D.H. (1995). Power is the great motivator. *Harvard*

- Business Review, January-February, pp.126-139.
- Peter, J.P. dan Olson, J.C (1998). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Risberg, A. (1997). Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 18/5, pp. 257–266.
- Sadri, G. dan Lees, B. (2000). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No.10, pp. 853-859.
- Segalla, M., Fischer, L., dan Sandne, K. (2000). Making Cross-cultural Research Relevant to European Corporate Integration: Old Problem-New Approach. *European Management Journal* Vol. 18, No. 1, pp. 38-51.
- Sparrow, P and Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), pp 949-70
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang: Ketenagakerjaan , Penerbit CV.Mitra Karya, Jakarta, 2003
- Woodall, J. (1996). Managing culture change: can it ever be ethical. *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, pp. 26-40.