

---

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

---

PENULIS :

Rianti Setyawasih  
Yongker Baali  
Tobari

Adi Ekopriyono  
Johni S Pasaribu  
Anis Anshari Mas'ud  
Abdurohim  
Nicholas Simarmata  
Asmawati Ashari  
Yuliana Mose

ISBN 978-623-198-473-9



9 786231 984739



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL**

**Rianti Setyawasih  
Yongker Baali  
Tobari  
Adi Ekopriyono  
Johni S Pasaribu  
Anis Anshari Mas'ud  
Abdurohim  
Nicholas Simarmata  
Asmawati Ashari  
Yuliana Mose**



**PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL**

## **Penulis :**

Rianti Setyawasih  
Yongker Baali  
Tobari  
Adi Ekopriyono  
Johni S Pasaribu  
Anis Anshari Mas'ud  
Abdurohim  
Nicholas Simarmata  
Asmawati Ashari  
Yuliana Mose

**ISBN : 978-623-198-473-9**

**Editor :** Diana Purnama Sari, M.E.  
Mila Sari, M.Si.

**Penyunting:** Yuliatr Novita, M.Hum.

**Desain Sampul dan Tata Letak :** Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

**Penerbit :** PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI  
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

## **Redaksi :**

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001  
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah  
Padang Sumatera Barat  
Website : [www.globaleksekutifteknologi.co.id](http://www.globaleksekutifteknologi.co.id)  
Email : [globaleksekutifteknologi@gmail.com](mailto:globaleksekutifteknologi@gmail.com)

Cetakan pertama, Juli 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Global dapat diselesaikan. Buku ini ditulis untuk membantu pengajar atau dosen dan mahasiswa yang membutuhkan materi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Global. Buku ini berisikan bahasan tentang MSDM internasional: evolusi dan tantangan global, pentingnya MSDM internasional, peran MSDM dalam perencanaan strategik global, manajemen lintas budaya, rekrutmen dan seleksi msdm internasional, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial, pengelolaan benturan budaya organisasional pasca merger antar perusahaan internasional, mengelola keragaman angkatan kerja, peran merk pribadi (personal brand) karyawan pada perusahaan multinasional, intelegensi moral: agenda masa depan pemimpin global.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ini, untuk itu penulis mengharapakan saran dan kritik membangun untuk perbaikan. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Padang, Juli 2023  
Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                               | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                                   | <b>ii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                                | <b>v</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                                 | <b>vi</b> |
| <b>BAB 1 MSDM INTERNASIONAL: Evolusi dan Tantangan Global.....</b>        | <b>1</b>  |
| 1.1 Bisnis Internasional .....                                            | 1         |
| 1.1.1 Definisi dan Pengertian Bisnis Internasional .....                  | 2         |
| 1.1.2 Pentingnya Bisnis Internasional .....                               | 2         |
| 1.1.3 Kegiatan Bisnis Internasional .....                                 | 4         |
| 1.2 Globalisasi .....                                                     | 10        |
| 1.2.1 Definisi dan Pengertian Globalisasi .....                           | 10        |
| 1.2.2 Faktor Pendorong Globalisasi .....                                  | 12        |
| 1.3 MSDM Internasional (Global) .....                                     | 14        |
| 1.3.1 Definisi dan Pengertian MSDM Internasional (Global) .....           | 15        |
| 1.3.2 Tujuan MSDM Internasional (Global) .....                            | 16        |
| 1.3.3 Ruang Lingkup MSDM Internasional (Global) .....                     | 17        |
| 1.3.4 Lingkungan MSDM Internasional (Global) .....                        | 20        |
| 1.3.5 Bidang-bidang Fungsional dalam MSDM Internasional<br>(Global) ..... | 24        |
| 1.4 Kompetensi SDM Internasional (Global) .....                           | 26        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                               | <b>30</b> |
| <b>BAB 2 PENTINGNYA MSDM INTERNASIONAL .....</b>                          | <b>33</b> |
| 2.1 Pendahuluan .....                                                     | 33        |
| 2.1.1 Pengenalan Topik .....                                              | 33        |
| 2.1.2 Tujuan Penulisan .....                                              | 33        |
| 2.1.3 Manfaat Pembaca .....                                               | 34        |
| 2.2 Konsep Dasar MSDM Internasional .....                                 | 34        |
| 2.2.1 Definisi MSDM Internasional .....                                   | 34        |
| 2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi MSDM Internasional .....            | 35        |
| 2.3 Pentingnya MSDM Internasional .....                                   | 36        |
| 2.3.1 Memperluas Pasar Global .....                                       | 36        |
| 2.3.2 Mengurangi Biaya Operasional .....                                  | 36        |
| 2.3.3 Memperoleh Sumber Daya Manusia Terbaik .....                        | 37        |
| 2.3.4 Menjaga Konsistensi dalam Standar Operasional .....                 | 37        |
| 2.3.5 Meningkatkan Keanekaragaman dan Inklusivitas .....                  | 38        |
| 2.4 Strategi MSDM Internasional .....                                     | 38        |
| 2.4.1 Merekrut Karyawan Internasional .....                               | 40        |
| 2.4.2 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Internasional .....             | 40        |
| 2.4.3 Menjaga Keberagaman Budaya .....                                    | 41        |
| 2.4.4 Kompensasi dan Penghargaan Internasional .....                      | 42        |
| 2.4.5 Mengelola Konflik Budaya .....                                      | 43        |
| 2.5 Tantangan dan Hambatan dalam MSDM Internasional .....                 | 44        |
| 2.5.1 Perbedaan Bahasa dan Budaya .....                                   | 45        |

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.2 Perbedaan Regulasi dan Hukum Tenaga Kerja .....                                | 45         |
| 2.5.3 Koordinasi Antara Pusat dan Cabang .....                                       | 46         |
| 2.5.4 Pengiriman dan Pemeliharaan Karyawan Internasional .....                       | 47         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                          | <b>49</b>  |
| <b>BAB 3 PERAN MSDM DALAM PERENCANAAN STRATEGIK GLOBAL .....</b>                     | <b>51</b>  |
| 3.1 Pengertian perencanaan strategik global .....                                    | 51         |
| 3.2 Peran MSDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif global .....                  | 53         |
| 3.3 Pentingnya MSDM dalam perencanaan strategik global .....                         | 55         |
| 3.4 Strategi MSDM dalam perencanaan strategik global .....                           | 57         |
| 3.5 Strategi perencanaan sumber daya manusia global .....                            | 60         |
| 3.6 Tantangan dalam mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global .....  | 62         |
| 3.7 Globalisasi dan dampaknya pada MSDM .....                                        | 64         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                          | <b>68</b>  |
| <b>BAB 4 MANAJEMEN LINTAS BUDAYA .....</b>                                           | <b>71</b>  |
| 4.1 Pendahuluan .....                                                                | 71         |
| 4.1.1. Lingkungan Global .....                                                       | 74         |
| 4.1.2. Tantangan Manajemen SDM di Era Globalisasi .....                              | 75         |
| 4.1.3. Menciptakan Keunggulan Bersaing .....                                         | 79         |
| 4.2 Manajemen Lintas Budaya .....                                                    | 82         |
| 4.2.1. Pentingnya Manajemen Lintas Budaya .....                                      | 86         |
| 4.2.2. Manajemen Lintas Budaya Meningkatkan Daya Saing .....                         | 88         |
| 4.2.3. Pendekatan Budaya Itu Penting .....                                           | 91         |
| 4.3 Penutup .....                                                                    | 94         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                          | <b>98</b>  |
| <b>BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI MSDM INTERNASIONAL .....</b>                          | <b>101</b> |
| 5.1 Pendahuluan .....                                                                | 101        |
| 5.2 Definisi MSDM Internasional .....                                                | 103        |
| 5.3 Rekrutmen .....                                                                  | 104        |
| 5.3.1 Sumber Rekrutmen .....                                                         | 105        |
| 5.3.2 Metode Rekrutmen .....                                                         | 106        |
| 5.4 Seleksi .....                                                                    | 107        |
| 5.4.1 Kriteria Seleksi .....                                                         | 107        |
| 5.4.2 Metode Seleksi .....                                                           | 109        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                          | <b>111</b> |
| <b>BAB 6 PELATIHAN, KOMPENSASI, PENILAIAN KINERJA, DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL .....</b> | <b>117</b> |
| 6.1 Pendahuluan .....                                                                | 117        |
| 6.2 Pelatihan .....                                                                  | 118        |
| 6.2.1 Pentingnya Pelatihan .....                                                     | 119        |
| 6.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan .....                                                    | 121        |
| 6.2.3 Evaluasi Pelatihan .....                                                       | 122        |
| 6.3 Kompensasi .....                                                                 | 124        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.3.1 Jenis-Jenis Kompensasi .....                                     | 125        |
| 6.3.2 Perencanaan Kompensasi .....                                     | 127        |
| 6.3.3 Evaluasi Kompensasi .....                                        | 129        |
| 6.4 Penilaian Kinerja .....                                            | 130        |
| 6.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja .....                                   | 131        |
| 6.4.2 Metode Penilaian Kinerja .....                                   | 132        |
| 6.4.3 Penggunaan Hasil Penilaian Kinerja .....                         | 132        |
| 6.5 Hubungan Industrial .....                                          | 134        |
| 6.5.1 Tujuan Hubungan Industrial .....                                 | 135        |
| 6.5.2 Aspek-Aspek Hubungan Industrial .....                            | 136        |
| 6.5.3 Masalah-Masalah Dalam Hubungan Industrial .....                  | 137        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                            | <b>140</b> |
| <b>BAB 7 PENGELOLAAN BENTURAN BUDAYA ORGANISASIONAL</b>                |            |
| <b>PASCA MERGER ANTAR PERUSAHAAN INTERNASIONAL .....</b>               | <b>145</b> |
| 7.1 Pendahuluan .....                                                  | 145        |
| 7.2 Merger dan akuisisi perusahaan .....                               | 151        |
| 7.3 Mengelola budaya atas penggabungan usaha .....                     | 152        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                            | <b>157</b> |
| <b>BAB 8 MENGELOLA KERAGAMAN ANGKATAN KERJA .....</b>                  | <b>159</b> |
| 8.1 Pendahuluan .....                                                  | 159        |
| 8.2 Mengelola Keragaman .....                                          | 159        |
| 8.3 Menata Keragaman Tenaga Kerja dari Perspektif Organisasional ..... | 163        |
| 8.4 Kesimpulan .....                                                   | 167        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                            | <b>168</b> |
| <b>BAB 9 PERAN MERK PRIBADI (PERSONAL BRAND) KARYAWAN</b>              |            |
| <b>PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL .....</b>                             | <b>171</b> |
| 9.1 Latar belakang .....                                               | 171        |
| 9.2 Merk Pribadi .....                                                 | 175        |
| 9.3 Kepemimpinan (The Law of Leadership) .....                         | 177        |
| 9.4 Merek Eksperiensial ( <i>Experiential Brands</i> ) .....           | 188        |
| 9.5 Rangkuman .....                                                    | 192        |
| <b>DAFTAR PUSATAKA .....</b>                                           | <b>194</b> |
| <b>BAB 10 INTELEGENSI MORAL: AGENDA MASA DEPAN PEMIMPIN</b>            |            |
| <b>GLOBAL .....</b>                                                    | <b>199</b> |
| 10.1 Pendahuluan .....                                                 | 199        |
| 10.2 Kecerdasan Moral .....                                            | 200        |
| 10.3 Dimensi Intelegensi Moral .....                                   | 204        |
| 10.4 Pengukuran Intelegensi Moral .....                                | 205        |
| 10.5 Pengambilan Keputusan Etis .....                                  | 210        |
| 10.6 Intelegensi Moral dalam Kepemimpinan .....                        | 213        |
| 10.7 Intelegensi Moral dalam Pendidikan .....                          | 216        |
| 10.8 Kebijakan Publik yang Berorientasi pada Kepentingan Bersama ..... | 217        |
| 10.9 Diplomasi dan Hubungan Internasional yang Bermartabat .....       | 217        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 10.10 Penutup.....         | 220        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>222</b> |
| <b>BIODATA PENULIS</b>     |            |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1.1. Aliran SDM pada Perusahaan yang Beroperasi secara Internasional .....                        | 19  |
| Gambar 1.2 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia Global .....                                         | 20  |
| Gambar 1.3 Perbedaan Kritis Antarnegara yang Memengaruhi Praktik Sumber Daya Manusia Internasional ..... | 22  |
| Gambar 7.1. Jaringan Budaya .....                                                                        | 145 |
| Gambar 7.2. Jaringan Budaya perusahaan .....                                                             | 146 |
| Gambar 7.3. National Culture .....                                                                       | 149 |
| Gambar 7.4. Budaya korporasi .....                                                                       | 153 |
| Gambar 10.1. Cara Menghitung Nilai Instrumen MCI.....                                                    | 210 |

**DAFTAR TABEL**

Tabel 10.1. Instrumen Moral Competency Inventory (MCI) ..... 206

Tabel 10.2. Lembar Kompetensi Moral..... 209

Tabel 10.3. Total Nilai Penyelarasan Instrumen MCI ..... 209



# BAB 1

## MSDM INTERNASIONAL: Evolusi dan Tantangan Global

Oleh Rianti Setyawasih

### 1.1 Bisnis Internasional

Dalam dunia bisnis tujuan besar suatu perusahaan adalah meraih sukses berkelanjutan (*long-term survival*), yakni keberhasilan yang dicapai secara konsisten dan semakin besar dari waktu ke waktu. Kondisi sukses ini menjadikan perusahaan dapat tetap eksis sepanjang masa. Dari lima perusahaan tertua di dunia yang masih beroperasi sampai saat ini, “Kongo Gumi” adalah perusahaan yang berasal dari Jepang yang tercatat sebagai perusahaan paling tua di dunia yang didirikan pada 578 masehi (katadata.co.id). Urutan selanjutnya ditempati Nishiyama Onsen (Jepang, 705 masehi), Koman (Jepang, 717 masehi), Hoshi Ryokan (Jepang, 718 masehi), Genda Shigyo (Jepang, 771 masehi). Kalau kita perpanjang urutannya, maka akan ditemukan perusahaan yang sukses sampai saat ini yang berasal dari Austria, Jerman, Irlandia, Inggris, dan lain-lainnya.

Mencermati uraian di atas, maka menarik untuk dikaji apa saja yang membuat mereka dapat bertahan sampai saat ini padahal telah terjadi banyak perubahan di dunia? Satu hal mendasar yang mereka lakukan adalah memperluas pasar, bisnis yang semula dilakukan secara domestik kemudian digeser kearah bisnis internasional ke pasar yang lebih luas, yakni pasar global.

### 1.1.1 Definisi dan Pengertian Bisnis Internasional

Apa itu bisnis internasional? Menurut Griffin dan Pustay (2020), bisnis internasional (*international business*) adalah bisnis yang terlibat transaksi **komersial** dengan individu, perusahaan swasta, dan/atau organisasi sektor publik yang **melintasi batas negara**.

Berbeda dengan bisnis yang dilaksanakan secara domestik, bisnis internasional melibatkan setiap transaksi bisnis antara pihak-pihak yang berasal dari negara lain yang jumlahnya lebih dari satu negara. Adapun **aktivitas** yang dilakukan dalam bisnis internasional dapat berupa: aktivitas membeli dan menjual bahan baku, membeli dan menjual barang atau produk jadi, mengoperasikan pabrik di negara lain untuk memanfaatkan sumber daya lokal baik sumber daya alam maupun tenaga kerja, aktivitas pendanaan dengan meminjam uang di satu negara untuk membiayai operasi di negara lain, yang semuanya dilaksanakan melintasi batas negara.

Karena melibatkan banyak negara maka semua pihak yang bertransaksi harus mampu menyesuaikan diri dengan **perbedaan** budaya, sistem ekonomi, politik, hukum yang berlaku, dan hubungan kerja yang ada di negara lain yang berbeda dengan yang berlaku di negaranya.

### 1.1.2 Pentingnya Bisnis Internasional

Mengapa penting untuk memahami bisnis internasional? Dengan semakin terbukanya batas-batas antar negara maka akan terjadi berbagai kemungkinan pergerakan di antara negara-negara yang terlibat, yakni:

- 1) Terbuka kemungkinan **pekerja** di suatu negara bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi yang dimiliki oleh pihak asing yang membuka cabangnya di negara tersebut; atau mereka justru bekerja di kantor pusat perusahaan atau

organisasi asing tersebut di luar negeri; atau bisa juga mereka bekerja di kantor cabang yang berlokasi di negara lain (negara kedua, misalnya Singapura) pada perusahaan atau organisasi yang berkantor pusat di suatu negara (misalnya Amerika); terakhir, dapat juga mereka bekerja di perusahaan domestik tapi dipengaruhi oleh kondisi global. Dengan demikian pemahaman tentang bisnis internasional akan membantu para manajer mengelola **sumber daya manusia** yang berasal dari dan ke negara lain secara efektif sehingga akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

- 2) Dalam konteks **budaya**, terbuka kemungkinan terjadinya **difusi**, yakni penyebaran unsur-unsur kebudayaan dari satu negara ke negara lainnya. Bisnis internasional memungkinkan terjadinya migrasi penduduk dari satu negara ke negara lain dimana dapat terjadi budaya yang mereka bawa akan melebur di negara tujuan, demikian juga sebaliknya. Memahami bisnis internasional akan memudahkan kita memperoleh literasi budaya budaya, selanjutnya akan membantu para manajer atau karyawan memahami mengelola bisnis demi memenangkan persaingan.
- 3) Dalam konteks **sumber daya finansial**, terbuka kemungkinan pergerakan aliran dana dari satu negara ke negara lain baik dalam bentuk investasi langsung (*foreign direct investment, FDI*) maupun berbentuk pinjaman (kredit). Untuk membuat semakin besar sebuah bisnis terutama yang akan menjadi konglomerasi, pasti membutuhkan dana dari pihak ketiga yang dapat bersumber dari mana saja melintasi batas negara. Oleh karena itu memahami dan menguasai bisnis internasional akan memperlancar proses memperoleh pendanaan dimaksud.
- 4) Dalam konteks **pengetahuan (knowledge)**. Praktik bisnis dan teknologi yang terbukti mampu meningkatkan

efektivitas dan efisiensi dapat bersumber dari negara lain yang tidak ditemukan di satu negara. Bisnis internasional memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dimana proses **berbagi pengetahuan** (*knowledge sharing*) misalnya akan terjadi ketika perusahaan dari satu negara yang memiliki praktik bisnis dan teknik unggul membuka cabangnya di negara lain. Dengan demikian memahami bisnis internasional akan membantu manajer dan karyawan **mengakuisisi pengetahuan** (*knowledge acquisition*) sehingga dapat diterapkan dan membantu bisnisnya menjadi lebih maju.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka memahami bisnis internasional sudah menjadi sebuah kebutuhan. Tidak hanya sebagai karyawan atau intrapreneur, mereka yang akan terjun ke dunia bisnis sebagai wirausaha (*entrepreneur*) baik yang berskala usaha kecil, menengah, atau besar perlu mengetahui apa yang terjadi di belahan dunia lain dan menguasai seluk-beluk bisnis internasional sehingga tujuan perusahaan mencapai sukses berkelanjutan akan terwujud.

### 1.1.3 Kegiatan Bisnis Internasional

Kegiatan bisnis saat ini yang terjadi di belahan dunia manapun pada dasarnya merupakan hasil dari evolusi yang terjadi sejak ribuan tahun yang lalu. Dimulai dari upaya memenuhi kebutuhan manusia yang tidak dapat dilakukannya secara mandiri, manusia memenuhi kebutuhannya melalui sebuah transaksi dalam bentuk barter. Perkembangan selanjutnya meluas dari yang semula dilakukan secara domestik kemudian secara internasional. Bagian di bawah ini akan fokus pada uraian perihal kegiatan bisnis internasional.

Bagi perusahaan multinasional atau perusahaan yang sedang mempertimbangkan ekspansi internasional, ada berbagai alternatif strategis yang lebih spesifik dalam memasuki pasar luar

negeri. Alternatif strategis ini sifatnya tidak saling menggantikan, namun dapat diterapkan secara bersamaan tergantung kebutuhan dan kesiapan dalam menanggung risiko. Bagian berikut ini membahas berbagai strategi masuk dan kepemilikan yang tersedia bagi perusahaan dimaksud (Deresky & Miller, 2021; Griffin & Pustay, 2020), yakni:

- 1) Ekspor (*exporting*),
- 2) Investasi internasional
- 3) Lisensi (*licensing*),
- 4) Waralaba (*franchising*),
- 5) Manufaktur kontrak (*contract manufacturing*),
- 6) *Offshoring*,
- 7) *Reshoring/nearshoring*
- 8) Outsourcing sektor jasa (*service-sector outsourcing*),
- 9) Operasi siap pakai (*turnkey operations*),
- 10) Kontrak manajemen (*management contracts*),
- 11) Usaha patungan (*international joint venture*),
- 12) Pendirian anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh perusahaan (*fully owned subsidiaries*), dan
- 13) Bisnis elektronik (*e-business*).

**Ekspor (*export*).** Mengekspor adalah penjualan produk yang dibuat di negara sendiri untuk digunakan atau dijual kembali ke negara lain. Dalam aktivitas ekspor yang dilakukan oleh satu pihak akan ada aktivitas impor di pihak lain. **Mengimpor** adalah pembelian produk yang dibuat di negara lain untuk digunakan atau dijual kembali di negara sendiri. Dari sisi risiko, kegiatan mengekspor risikonya relatif rendah dibanding dengan strategi lain.

**Investasi internasional.** Investasi internasional dapat dilakukan dengan dua acara yakni investasi asing atau penanaman modal asing langsung maupun investasi portofolio atau investasi asing tidak langsung yang dilaksanakan di pasar

modal. **Penanaman modal asing langsung atau *foreign direct investment* (FDI)** adalah melakukan investasi dengan niat aktif menguasai properti, aset, atau perusahaan yang berada di negara tujuan. Sedangkan **investasi portofolio** melibatkan pembelian aset keuangan luar negeri seperti saham, obligasi dan derivatnya, serta sertifikat deposito dengan tujuan selain mengendalikan bisnis.

**Lisensi (*license*);** merujuk pada suatu perjanjian hukum di mana perusahaan dari satu negara memberikan izin kepada perusahaan di negara lain untuk menggunakan kekayaan intelektualnya, seperti paten, merek dagang, nama merek, hak cipta, atau rahasia dagang, dengan imbalan pembayaran royalti.

**Waralaba (*franchise*);** merupakan bentuk khusus dari lisensi, dimana sebuah perusahaan dari satu negara (sebagai pemberi waralaba atau *franchisor*) memberikan hak kepada perusahaan di negara lain (disebut pewaralaba atau *franchisee*) untuk menggunakan sistem operasionalnya, nama merek, merek dagang, dan logo dengan imbalan pembayaran royalti. Berdasarkan **Hukum Pemerintah Indonesia**, waralaba atau franchise dapat dijelaskan sebagai perjanjian di mana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan menggunakan hak kekayaan intelektual (HAKI) atau karakteristik khusus dari suatu usaha yang dimiliki oleh pihak lain, dengan imbalan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut. Tujuan dari perjanjian ini adalah untuk menyediakan dan/atau menjual barang dan jasa.

**Manufaktur kontrak (*contract manufacturing*);** Manufaktur kontrak merupakan bentuk *outsourcing* pada tingkat manufaktur dimana satu perusahaan pemilik merk (disebut pemberi kontrak) mengadakan perjanjian kontrak dengan perusahaan lain (disebut kontraktor) untuk memproduksi komponen (suku cadang) atau produk selama jangka waktu

tertentu. Dalam kontrak ini, pemilik merek atau perusahaan pemberi kontrak bertanggung jawab atas desain produk, pemasaran, dan distribusi, sedangkan kontraktor bertanggung jawab atas proses produksi. Barang atau suku cadang dimaksud kemudian diimpor ke negara tempat asal perusahaan (*home country*), atau ke negara lain, baik untuk dirakit maupun dijual. Alternatif lainnya bisa saja barang atau komponen suku cadang itu dijual di negara tempat operasi perusahaan (*host country*). Jika manajer perusahaan bisa menjamin reliabilitas dan kualitas kontraktor lokal dan sarana repatriasi modal yang memadai, maka strategi dapat menjadi sarana yang tepat untuk masuk (*entry*) dengan cepat ke sebuah negara dengan investasi modal rendah dan tidak ada persoalan dengan kepemilikan lokal. *Contract manufacturing* umumnya digunakan dalam industri seperti elektronik, otomotif, farmasi, dan konsumen (*consumer goods*). Perusahaan Nike merupakan contoh perusahaan yang menggunakan manufaktur kontrak di seluruh dunia.

**Offshoring;** merupakan praktik yang dilakukan saat sebuah perusahaan memindahkan satu atau semua pabriknya dari negara asal perusahaan ke negara lainnya, sebagai contoh dalam kasus Toyota di Amerika Serikat (AS). Praktik ini memberikan keleluasaan untuk memasuki pasar lokal, menghindari rintangan masuk pasar, juga bisa saja secara keseluruhan dapat menekan biaya produksi.

**Reshoring/nearshoring;** merupakan praktik yang dilakukan sejumlah perusahaan di negara maju yang merelokasi beberapa fasilitas produktifnya ke lokasi baru yang lebih disukai, atau kembali ke negara asal (disebut **reshoring**); atau setidaknya ke lokasi yang lebih dekat dari negara asal dan pasar utama (disebut **nearshoring**). Adapun alasan yang melatarbelakangi tindakan *reshoring/nearshoring* antara lain: (1) meningkatnya biaya tenaga kerja, (2) fluktuasi nilai tukar, (3) biaya transportasi dan lamanya waktu ke pasar, (4) risiko rantai pasokan yang

panjang, (5) kesulitan mempertahankan kendali penuh atas rantai produksi dan pasokan dari jarak jauh, (6) tekanan tanggung jawab sosial (CSR) dan keberlanjutan, dan (7) tekanan untuk mengembalikan pekerjaan ke negara asal, (8) kelangkaan tenaga kerja terampil, (9) risiko bencana alam dan terorisme, dan (10) langkah-langkah pemerintah daerah untuk melindungi kepentingan mereka sendiri.

***Outsourcing sektor jasa (service-sector outsourcing);*** strategi ini merujuk pada tindakan perusahaan atau organisasi untuk memindahkan bagian atau seluruh fungsi atau layanan jasa mereka kepada pihak ketiga. Dikenal sebagai layanan jasa yang dialihdayakan. Dalam outsourcing sektor jasa, perusahaan mengontrak penyedia layanan atau vendor untuk mengelola dan menjalankan fungsi bisnis atau tugas tertentu yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan sendiri secara internal. Outsourcing sektor jasa umumnya terjadi dalam industri jasa seperti TI (Teknologi Informasi), keuangan, akuntansi, pelayanan pelanggan, sumber daya manusia, pemasaran, logistik, dan sebagainya. Perusahaan yang melakukan alih daya jasa profesional seperti ini biasanya memasuki pasar internasional dengan cara membuka kantor di negara lokal, membangun sarana laboratorium riset, pusat kontak perusahaan, dan lain-lain cara. Tujuan utamanya adalah memanfaatkan tenaga terampil dengan upah rendah (lower wage “human capital”) yang tersedia di sejumlah negara seperti India, Filipina, dan Cina, yang mampu memberikan pelayanan secara global, sepanjang hari kerja dari berbagai zona waktu.

***Operasi siap pakai (turnkey operations);*** adalah operasi dimana sebuah perusahaan merancang dan membangun fasilitas di luar negeri (misalnya pabrik), melatih personel lokal, dan kemudian menyerahkan kunci ke manajemen lokal dengan imbalan atau sejumlah bayaran yang disepakati. Kelebihan operasi siap pakai adalah relatif terjaminnya ketersediaan bahan

baku dan tenaga kerja lokal, infrastruktur, dan cara yang dapat diterima untuk memulangkan keuntungan. Sedangkan risikonya adalah pencabutan kontrak dan pencabutan bank garansi oleh negara tuan rumah (*host country*).

**Kontrak manajemen (*management contract*);** adalah perjanjian di mana perusahaan dari satu negara setuju untuk mengoperasikan fasilitas atau menyediakan layanan manajemen kepada perusahaan di negara lain dengan biaya yang telah disepakati. Dalam hal ini hak diberikan kepada perusahaan di luar negaranya untuk mengelola operasi perusahaan sehari-hari, tetapi tidak mengambil keputusan atas kepemilikan, keuangan dan investasi, atau perubahan kebijakan strategis. Biasanya cara ini dilakukan dengan mengkombinasikan dengan strategi “joint venture” (investasi bersama). Kontrak manajemen merupakan strategi cara masuk yang relatif rendah risikonya, tetapi bersifat jangka pendek, dan menghasilkan imbalan/laba yang terbatas, jika saja cara ini tidak dilanjutkan ke strategi yang lebih permanen dalam memposisikan diri di lingkungan pasar setempat.

**Usaha patungan (*international joint venture*);** *joint ventures* merupakan kerja sama investasi yang disepakati oleh dua atau lebih perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Melalui *international joint venture* (IJV), kepemilikan dibagi, oleh perusahaan multi nasional dengan mitra lokal, melalui proporsi kepemilikan modal yang disepakati bersama. Strategi ini memfasilitasi masuknya perusahaan multi nasional secara cepat ke pasar baru melalui mitra yang sudah mapan yang memiliki kontak lokal dan familiar dengan operasi lokal. Strategi ini memiliki risiko investasi namun masih lebih rendah dibandingkan berinvestasi secara penuh. Oleh karena itu IJV merupakan strategi umum untuk pertumbuhan perusahaan di seluruh dunia.

**Pendirian anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh perusahaan (*fully owned subsidiaries*);** Di negara-negara tertentu diperbolehkan penguasaan penuh sebuah cabang perusahaan multi nasional (*fully owned subsidiary/wholly owned subsidiary*). Perusahaan multi nasional (MNC) yang menghendaki cara seperti ini dapat memulai usahanya dengan kendali penuh, dari sejak awal operasi, atau bisa saja perusahaan multi nasional mengakuisisi perusahaan yang sudah ada di negara tempat perusahaan beroperasi.

**Bisnis elektronik (*e-business*);** adalah integrasi sistem, proses, organisasi, rantai nilai, dan seluruh pasar dengan menggunakan teknologi dan konsep terkait dan berbasis internet. *E-business* merupakan salah satu cara masuk ke pasar lokal negara tertentu. Keuntungan melakukan *e-business* adalah dapat masuk dengan cepat ke (atau keluar dari) pasar baru yang seringkali dilakukan melalui aliansi atau pembelian situs web lokal. Keuntungan lain adalah risikonya relatif rendah dimana kegagalan bisa terjadi tergantung pada negara atau wilayahnya dan strategi cara masuk seperti ini relatif rendah dampak globalnya.

## 1.2 Globalisasi

Untuk memahami globalisasi kita mulai dengan mencermati definisi dan pengertian yang telah dibuat oleh para ahli, dilanjutkan dengan faktor pendorong globalisasi sebagaimana diuraikan pada bagian berikut.

### 1.2.1 Definisi dan Pengertian Globalisasi

Deresky dan Miller (2021, p. 379) mendefinisikan globalisasi sebagai berikut: "*Globalism/globalization is global competition characterized by networks of international linkages that bind countries, institutions, and people in an interdependent*

*global economy and a one-world market.*" Globalisme/globalisasi adalah persaingan global yang ditandai dengan **jaringan hubungan internasional** yang **mengikat** negara, institusi, dan orang-orang dalam ekonomi global yang **saling bergantung** dan **pasar satu-dunia**.

Mereka juga mendefinisikan globalisasi sebagai: *"Globalization is the global strategy of the integration of worldwide operations and the development of standardized products and marketing approaches."* Globalisasi adalah **strategi global** dari integrasi operasi di seluruh dunia dan pengembangan terhadap **produk** standar dan pendekatan **pemasaran**.

Definisi globalisasi menurut Hill (2022, p. 6): *"... globalization refers to the shift toward a more integrated and interdependent world economy."* Globalisasi merujuk pada pergeseran menuju **ekonomi dunia** yang semakin **terhubung/terintegrasi** dan saling tergantung/ **interdependensi** satu sama lain.

Dengan demikian dunia bergerak menjauh dari ekonomi nasional yang mandiri menuju ekonomi global yang saling bergantung dan terintegrasi. Lebih lanjut Hill melihat **globalisasi dalam dua sisi** yakni globalisasi pasar dan globalisasi produk.

**Globalisasi pasar** (*the globalization of markets*) merujuk pada penggabungan pasar nasional yang berbeda secara historis dan terpisah menjadi satu pasar global yang sangat besar. Pasar global semakin eksis disebabkan oleh berbagai kondisi seperti:

- 1) **jatuhnya hambatan perdagangan** dan investasi lintas batas sehingga lebih mudah untuk menjual secara internasional.
- 2) **selera** dan preferensi konsumen di berbagai negara mulai menyatu pada beberapa norma global.

- 3) Perusahaan mempromosikan **tren** dengan menawarkan produk dasar yang sama di seluruh dunia, misalnya: Coca-Cola, IKEA, iPhone, McDonald's, Starbucks, dan lainnya.

Sedangkan **globalisasi produk** (*the globalization of product*) merujuk pada sumber barang dan jasa dari lokasi di seluruh dunia untuk mengambil keuntungan dari perbedaan nasional dalam biaya dan kualitas faktor produksi (seperti tenaga kerja, energi, tanah, dan modal). Melalui tindakan tersebut, perusahaan berupaya untuk **mengurangi biaya** secara keseluruhan atau **meningkatkan kualitas** dan fungsionalitas produk yang mereka tawarkan. Dengan demikian, mereka dapat meningkatkan daya saing mereka secara lebih efektif dibanding pesaingnya. Contoh perusahaan yang melakukan globalisasi produk antara lain Boeing yang mengalihdayakan sekitar 60-an persen pesawat 787 ke perusahaan asing sebagai pemasok terbaik di dunia sehingga biaya total dapat diturunkan dan memenangkan pangsa pasar atas pesaingnya yaitu Airbus Industries.

### 1.2.2 Faktor Pendorong Globalisasi

Menurut Hill terdapat **dua faktor makro** yang mendorong globalisasi, yakni: (1) menurunnya hambatan perdagangan dan investasi, dan (2) perubahan teknologi. **Faktor pertama**, yaitu **menurunnya hambatan** arus barang dan jasa terjadi sejak akhir Perang Dunia II. Hal ini dibuktikan dengan banyak negara maju yang berkomitmen untuk menghilangkan hambatan yang mencegah arus bebas barang, jasa, dan modal antar negara dan meresmikannya melalui *General Agreement on Tariffs and Trade* atau GATT. Saat ini tarif rata-rata menurun secara signifikan dan investasi asing langsung (FDI) meningkat karena negara-negara membuka pasarnya untuk perusahaan.

**Faktor kedua**, adalah perubahan **teknologi**. Tiga perubahan teknologi yang secara signifikan mendorong globalisasi adalah teknologi mikroprosesor dan telekomunikasi; teknologi internet dan *world wide web*; dan teknologi transportasi. Berubahnya tiga teknologi tersebut memberi dampak pada **efisiensi**, yakni: (1) biaya transportasi menjadi lebih rendah; (2) biaya pemrosesan dan komunikasi informasi yang lebih rendah; dan (3) jaringan komunikasi global berbiaya rendah.

Menurut Griffin dan Pustay (2020), beberapa **motif dasar** yang telah memaksa perusahaan menjadi lebih global baik dalam orientasi maupun tindakan mereka yaitu: (1) untuk meningkatkan kompetensi inti, (2) untuk memperoleh sumber daya dan persediaan, (3) untuk mencari pasar baru, dan (4) untuk lebih mampu bersaing dengan kompetitor. Masing-masing motif dijabarkan pada bagian berikut.

**Motif pertama**, untuk meningkatkan kompetensi inti. Kompetensi inti adalah kekuatan atau keunggulan khusus yang penting bagi operasi perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya di pasar baru, perusahaan mampu meningkatkan pendapatan dan keuntungannya.

**Motif kedua**, untuk memperoleh **sumber daya dan persediaan (*supplies*)**. Harga dan ketersediaan bahan baku, tanah, tenaga kerja, modal dan teknologi berbeda-beda di setiap negara. Dengan memperluas bisnisnya secara internasional maka terbuka peluang bagi perusahaan untuk memperoleh sumber daya atau produk lebih murah sehingga efisiensi meningkat dan keuntungan meningkat.

**Motif ketiga**, untuk mencari **pasar baru**. Memperluas pasar di luar batas negara asal perusahaan adalah alternatif yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan penjualannya terutama bila pasar di dalam negeri sudah jenuh. Pasar yang

jenuh akan semakin sulit bagi perusahaan untuk memperoleh peningkatan penjualan dan pertumbuhan laba.

**Motif keempat**, untuk lebih mampu **bersaing dengan kompetitor**. Secara natural perusahaan ingin lebih unggul dari pesaingnya yang diukur dengan pangsa pasar miliknya. Ketika satu perusahaan melakukan ekspansi ke pasar baru (*global market*) maka akan diikuti pesaingnya dalam industri yang sama sehingga pangsa pasar dapat meningkat.

### 1.3 MSDM Internasional (Global)

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa perubahan lingkungan politik, teknologi dan globalisasi yang terjadi sampai saat ini mendorong perusahaan untuk memperluas bisnisnya ke luar negeri melintasi batas negara. Tren saat ini yang ditunjukkan dengan meningkatnya arus investasi asing langsung (FDI) dan dipilihnya negara berkembang sebagai negara tujuan investasi, sekaligus memberi gambaran bahwa semakin banyaknya internasionalisasi perusahaan.

Dengan demikian ekonomi global juga telah bergeser dalam hal jenis perusahaan yang terlibat. Semakin banyak bermunculan perusahaan multinasional (***multinational company, MNC***), yaitu perusahaan yang terlibat dalam investasi langsung di luar negeri dan memiliki atau mengendalikan kegiatan yang memberi nilai tambah (*value added*) di lebih dari satu negara (Griffin & Pustay, 2020).

Mengelola perusahaan multinasional tentunya berbeda dengan mengelola perusahaan domestik, termasuk dalam hal mengelola sumber daya manusianya yang dapat berasal dari negara manapun dengan latar belakang budaya, politik, ekonomi, hukum yang berbeda. Bagian di bawah ini membahas lebih dalam

hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia internasional.

### 1.3.1 Definisi dan Pengertian MSDM Internasional (Global)

Berdasarkan literatur yang ada, penulis menemukan bahwa P.V. Morgan (1986) adalah orang pertama yang memberi gambaran secara rinci dalam bentuk dimensi perihal Manajemen SDM Internasional. Menurut Morgan: *"International HRM as the interplay among the three dimensions of human resource activities, type of employees and countries of operation."* MSDM Internasional (MSDMI) merujuk pada interaksi **tiga dimensi** kegiatan sumber daya manusia, jenis karyawan dan operasi negara (Dowling et al., 2013).

Dengan memberi penekanan pada **batas geografis**, Mondy (Mondy, 2007) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia global adalah pemanfaatan sumber daya manusia global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batas-batas geografis

Sementara itu Briscoe et al. (2009) memberi penekanan pada konteks **lingkungan global** dalam definisinya, yakni: *"... IHRM is the study and application of all human resource management activities as they impact the process of managing human resources in enterprises in the global environment."* MSDM Internasional adalah studi dan penerapan semua aktivitas manajemen sumber daya manusia karena berdampak pada proses pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan yang berada di lingkungan global.

Dessler (2020) dalam definisinya memberi penekanan pada aspek **kegiatan operasional** manajemen SDM perusahaan yang **beroperasi** internasional, yakni: *"We can define IHRM as the human resource management concepts and techniques employers use to manage the human resource aspects of their international*

*operations, including acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns."* Kita dapat mendefinisikan MSDM Internasional sebagai konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan pengusaha untuk mengelola aspek sumber daya manusia dari operasi internasional mereka, termasuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Sejalan dengan Dessler, definisi menurut Armstrong and Taylor (2023): *"International HRM is concerned with human resource management policies and practices in multinational enterprises."* MSDM Internasional berkaitan dengan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di **perusahaan** multinasional.

Dari uraian di atas maka dapat **disintesis** definisi **MSDM Internasional** adalah sistem formal berupa strategi dan kebijakan dari proses memperoleh, mengalokasikan, mempertahankan, dan mendayagunakan sumber daya manusia pada sebuah bisnis yang beroperasi secara internasional yang kompleks, dengan perhatian khusus pada perbedaan budaya, hubungan kerja, politik, ekonomi, hukum dan kebijakan ketenagakerjaan yang berbeda di antara negara.

### **1.3.2 Tujuan MSDM Internasional (Global)**

Tujuan MSDM Internasional secara umum adalah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia di seluruh dunia secara efektif dan efisien. Adapun tujuan MSDM Internasional sebagaimana diungkapkan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut :

- 1) Memastikan organisasi internasional menarik (*attracts*), menyebarkan (*deploys*), mengembangkan (*develops*), dan melibatkan (*engages*) orang-orang berkualitas yang dibutuhkannya. Itu semua terjadi dalam kerangka kancah internasional umum, implikasi dari pendekatan yang berbeda terhadap strategi internasional, dan faktor kontekstual spesifik yang terkait dengan perbedaan dalam budaya dan institusi (Armstrong & Taylor, 2023).
- 2) Memberikan kebijakan pengelolaan SDM Internasional yang berasal dari berbagai budaya; menciptakan daya tarik lokal tanpa mengorbankan identitas global; menghasilkan kesadaran akan kepekaan lintas budaya di antara para manajer secara global dan mempekerjakan staf lintas batas geografis; melatih budaya dan kepekaan negara tuan rumah-*host country* (Mwema & Gachunga, 2014).
- 3) Praktik manajemen sumber daya manusia global ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang sukses di setiap bidang fungsional yang tidak terpisah dan berdiri sendiri, namun sangat berkaitan satu dengan lainnya (Mondy, 2007).

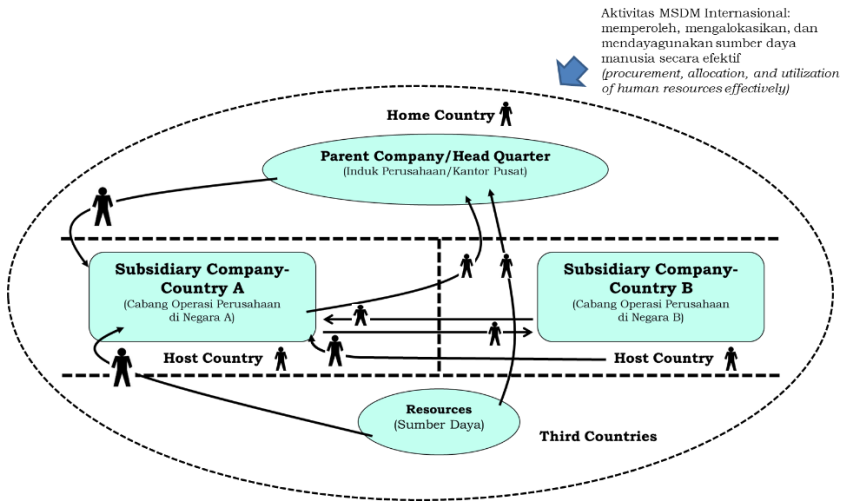
### 1.3.3 Ruang Lingkup MSDM Internasional (Global)

Menurut Morgan (1986) sebagaimana dijelaskan pada sub-bab sebelumnya ruang lingkup MSDM Internasional dapat dilihat dari **tiga dimensi**, yakni: aktivitasnya, negara yang terlibat, dan jenis pegawai atau karyawan berdasarkan asal negaranya. Masing-masing dimensi secara rinci dijabarkan pada bagian berikut (Dowling et al., 2013).

- 1) **Aktivitas** MSDM Internasional. Aktivitas MSDM Internasional berkenaan dengan memperoleh meng alokasikan dan mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif (*allocation, and utilization of human resources effectively*).

- 2) **Tiga negara yang terlibat.** Terdapat tiga negara yang terlibat dalam aktivitas MSDM Internasional (*Three nations or countries categories involved in international HRM activities*), yaitu:
- a) ***the home-country*** atau “**negara asal**” atau negara tempat dimana kantor pusat perusahaan berlokasi;
  - b) ***the host-country*** atau “**negara tuan rumah**”; adalah negara tempat dimana cabang perusahaan (subsidiary) berlokasi; dan
  - c) ***the ‘other’-countries*** atau “**negara-negara lainnya**”; adalah negara-negara tempat dimana sumber daya tenaga kerja atau sumber daya keuangan/pendanaan atau sumber daya lainnya berlokasi.
- 3) **Tiga jenis pegawai atau karyawan** berdasarkan asal negara. Terdapat tiga jenis pegawai berdasarkan asal negara pada sebuah perusahaan yang beroperasi secara internasional, yakni
- a) ***the parent-country nationals (PCNs)***; adalah pegawai atau karyawan yang berasal dari “negara asal”. Mereka disebut **ekspatriat** yakni pegawai yang berasal dari negara tempat kantor pusat perusahaan yang bersangkutan berada, bukan warga negara dari negara tempat perusahaan beroperasi.
  - b) ***the host-country nationals (HCNs)***; adalah pegawai/karyawan yang berasal dari “negara tuan rumah” atau pegawai berkebangsaan negara tuan rumah.
  - c) ***the third-country nationals (TCNs)***; adalah pegawai/karyawan yang berasal dari “negara-negara lainnya”. Mereka adalah pegawai berkebangsaan negara ketiga.

Dengan demikian terdapat aliran sumber daya manusia dari ketiga jenis negara tersebut di atas (juga sebaliknya) sebagaimana disajikan pada gambar di bawah (Budiyo & Setyawasih, 2022).



**Gambar 1.1.** Aliran SDM pada Perusahaan yang Beroperasi secara Internasional

(Sumber : Diadaptasi dari Budiyo, H. dan Setyawasih, R., (2023). *Modul MSDM Internasional*. FE-Universitas Islam 45)

Dari gambar di atas nampak bahwa batas geografis antar negara menjadi tidak relevan lagi karena sumber daya manusia dapat berpindah dari dan ke negara asal (*home-country*), dari negara tuan rumah (*host-country*), dan dari negara-negara lainnya (*third-country*). Dengan adanya mobilitas sumber daya manusia tanpa batas ini maka dibutuhkan standar yang sama dan setara perihal praktik dan manajemen sumber daya manusianya yang mampu beradaptasi apabila ditempatkan di negara manapun.

### 1.3.4 Lingkungan MSDM Internasional (Global)

Manajemen SDM Internasional secara umum dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia Global (Mwema & Gachunga, 2014). Aktivitas pekerjaan operasional Manajemen SDM Internasional secara prinsip sama dengan MSDM Domestik, yakni mencakup integrasi **enam bidang fungsional** yang efektif, yakni: (1) *Staffing*, (2) Pengembangan sumber daya manusia, (3) Kompensasi, (4) Keselamatan dan kesehatan kerja, (5) Hubungan kerja/ kepegawaian/ perburuhan, dan (6) Pengelolaan kinerja. Namun, letak perbedaan MSDM Internasional dengan MSDM Domestik adalah terletak pada lingkungannya sebagaimana disajikan pada gambar di bawah (Mondy & Martocchio, 2016).



**Gambar 1.2** Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia Global

(Sumber: Diadaptasi dari Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. 14th ed. Essex: Pearson Education Limited, h.392)

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa lingkungan MSDM Domestik mencakup lingkungan internal dan lingkungan eksternal saja, sedangkan lingkungan MSDM Global atau MSDM

Internasional mencakup tiga hal utama, yakni: lingkungan internal, lingkungan eksternal dan, lingkungan global. Rincian masing-masing lingkungan disajikan pada bagian berikut.

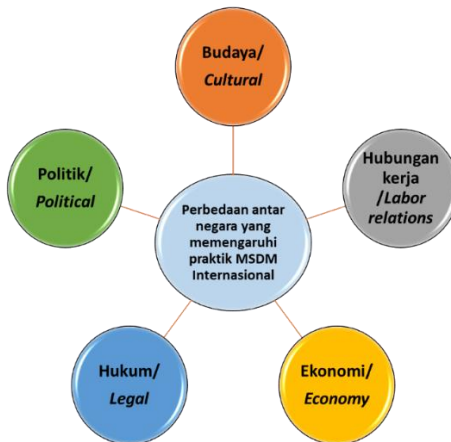
Pertama, **lingkungan internal**; merupakan lingkungan yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan yakni berasal dari departemen yang menjalankan fungsi selain SDM, yaitu dari departemen (1) keuangan, (2) pemasaran, (3) operasional/produksi, dan (4) area fungsional lainnya.

Kedua, **lingkungan eksternal**; merupakan lingkungan yang bersumber dari luar organisasi, yakni: (1) pertimbangan hukum, (2) pasar tenaga kerja, (3) masyarakat, (4) partai politik, (5) serikat pekerja, (6) pemegang saham, (7) persaingan, (8) pelanggan, (9) teknologi SDM, (10) ekonomi, dan (11) peristiwa yang tak terduga, dan lainnya.

Terakhir, **lingkungan global**; yakni lingkungan yang dapat bervariasi dari satu negara dengan negara lainnya sehingga lingkungan global ini akan memengaruhi praktik manajemen SDM pada perusahaan yang beroperasi secara internasional, yakni: (1) budaya, (2) hubungan kerja, (3) ekonomi, (4) hukum, dan (5) politik. Lingkungan global inilah yang membedakan pengelolaan MSDM secara domestik dengan MSDM internasional. Bagian di bawah ini menyajikan uraian **perbedaan antar negara** yang memengaruhi praktik MSDM internasional sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.3 di bawah.

- 1) **Perbedaan budaya (*cultural*)**. Perbedaan budaya di antara negara satu dengan lainnya dapat mempengaruhi MSDM Internasional. Unsur budaya berupa nilai dan asumsi masyarakat cenderung mendorong apa yang mereka lakukan. Nilai dan asumsi ini akan menentukan bagaimana mereka dalam berpikir dan bertindak. Contoh perbedaan budaya yang mempengaruhi MSDM Internasional: (1) dalam hal **memberikan umpan balik**,

di Prancis para karyawan akan fokus pada umpan balik pada “apa yang salah” karena perihal apa yang benar mereka sudah tahu, hal sebaliknya jika di dalam memberikan umpan balik di AS; (2) dalam hal **pemberdayaan**, di Kanada dan AS yang lebih egaliter, manajer menekankan pemberdayaan karyawan dalam bentuk pemberian masukan, sementara di Arab Saudi dan Rusia yang hierarkhis tidak demikian karena otoritas berada di manajer puncak; (3) dalam hal **pengambilan keputusan**; di AS dan Meksiko pengambilan keputusan dari atas ke bawah, sedangkan di Jepang dan Swedia menekankan pada konsensus.



**Gambar 1.3** Perbedaan Kritis Antarnegara yang Memengaruhi Praktik Sumber Daya Manusia Internasional

(Sumber: Diadaptasi dari Dessler, G. 2020. *Human Resource Management*, 16th ed., New York: Pearson Education, Inc., h.565)

- 2) **Perbedaan hubungan kerja/ kepegawaian/ perburuhan (*labor relations*)**. Di banyak negara Eropa ada “dewan kerja (*works councils*)” yakni kelompok formal yang dipilih karyawan yang mewakili pekerja yang bertemu setiap bulan dengan para manajertentang

berbagai topik tentang kebijakan peraturan perusahaan hingga PHK. Di Jerman dan beberapa negara lain ada aturan penetapan kode (kodeterminasi) dimana pekerja berhak memiliki perwakilan yang dipilih sendiri di dewan pengawas pemberi kerja.

- 3) **Perbedaan sistem ekonomi (*economy*).** Dalam ekonomi pasar (contohnya, Amerika Serikat), peran pemerintah dalam menentukan apa yang diproduksi dan harga jualnya relatif terbatas. Sedangkan dalam ekonomi terencana (seperti Korea Utara), pemerintah memiliki kekuasaan untuk menentukan produksi dan harga barang. Di sisi lain, dalam ekonomi campuran (seperti Cina), beberapa perusahaan masih dimiliki oleh negara, sementara yang lain membuat keputusan berdasarkan permintaan dari pasar. Perbedaan sistem ekonomi memengaruhi kebijakan manajemen SDM, contohnya, memecat karyawan di China atau Eropa lebih sulit dibanding di Amerika Serikat.
- 4) **Perbedaan hukum (*legal*).** Perusahaan selaku pemberi kerja yang melakukan ekspansi ke luar negeri perlu memahami peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan di negara yang mereka masuki yang kemungkinan berbeda dengan negara lain. MSDM Internasional harus memperhatikan kebijakan dan regulasi yang berlaku di setiap negara untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi hukum dan regulasi tersebut. Sebagai contoh, di India perusahaan yang memiliki karyawan lebih dari 100 perlu mendapat izin pemerintah jika akan melakukan PHK; di Brasil jika memecat karyawan tanpa alasan yang wajar maka dapat didenda 4% dari jumlah total yang pernah diterima pekerja tersebut.
- 5) **Perbedaan politik (*politic*).** Perbedaan kondisi politik di setiap negara juga dapat memengaruhi MSDM

Internasional. Kondisi politik yang tidak stabil dapat memengaruhi kebijakan rekrutmen dan seleksi karyawan. MSDM Internasional harus memperhatikan kondisi ekonomi dan politik di setiap negara untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia dan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

### 1.3.5 Bidang-bidang Fungsional dalam MSDM Internasional (Global)

Sebagaimana disajikan pada Gambar 1.2, bidang-bidang fungsional dalam MSDM Internasional serupa dengan MSDM (domestik) namun berbeda dalam cara pelaksanaannya. Adapun praktik manajemen sumberdaya manusia pada perusahaan yang beroperasi secara internasional (global) adalah mewujudkan kinerja yang sukses di setiap bidang dan mengintegrasikannya sehingga kinerja yang sukses di tingkat organisasi atau perusahaan akan mewujudkan. Secara rinci bidang-bidang fungsional dalam manajemen sumber daya manusia internasional (global) diuraikan pada bagian berikut.

Fungsi **Penyediaan staf global**. Penyediaan staf merupakan hal yang paling krusial. Tujuannya untuk menarik, merekrut, dan memilih karyawan bertalenta dari berbagai negara dan budaya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mengelola operasi bisnis global. Fungsi ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan bisnis global dan mempertimbangkan perbedaan budaya, bahasa, dan kebijakan imigrasi dalam rekrutmen dan seleksi staf global. Sebagaimana dijelaskan pada sub bab sebelumnya, jenis-jenis staf global terdiri dari ekspatriat, staf berkebangsaan negara tuan rumah (*host-country national*/HCN), dan staf berkebangsaan negara ketiga (*third-country national*/TCN). Manajer SDM global dapat menggunakan empat alternatif pendekatan dalam penyediaan staf global, yakni : (1) pendekatan **penyediaan staf etnosentris**, yang mengutamakan menggunakan ekspatriat untuk mengisi

posisi tingkat atas di luar negeri; (2) penyediaan **staf polisentris**, yang menggunakan orang-orang berkebangsaan negara tuan rumah/HCN di seluruh bagian dari posisi puncak hingga dasar; (3) penyediaan **staf regiosentris**, yang mirip dengan polisentris namun kelompok-kelompok regional yang terdiri dari anak perusahaan yang mencerminkan strategi dan struktur organisasi bekerja sebagai sebuah unit; dan (4) penyediaan **staf geosentris**, yang menggunakan strategi bisnis yang terintegrasi secara global.

**Fungsi Pengembangan sumber daya manusia global.** Bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan internasional melalui pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur dan sistematis. Contohnya : pelatihan & pengembangan ekspatriat, orientasi & pelatihan perpindahan, pengembangan berkelanjutan, dan orientasi & pelatihan repatriasi. Fungsi ini memastikan bahwa karyawan internasional memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengelola tugas-tugas dan tantangan di lingkungan bisnis global yang kompleks dan dinamis.

**Fungsi Kompensasi global.** Bertujuan untuk mengelola dan memberikan kompensasi dan manfaat yang adil dan sesuai dengan hukum di seluruh dunia. Fungsi ini melibatkan pengembangan dan implementasi kebijakan dan praktik kompensasi dan manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan internasional dan juga mempertimbangkan perbedaan budaya dan hukum yang berlaku di seluruh dunia. Fungsi kompensasi ini erat kaitannya dengan **manajemen kinerja global** yakni menilai, memonitor, dan mengelola kinerja karyawan di lingkungan bisnis global, pengembangan dan implementasi sistem manajemen kinerja yang efektif dan terukur untuk memastikan bahwa karyawan internasional bekerja produktif dalam rangka mencapai tujuan bisnis diharapkan.

Fungsi **Keselamatan dan kesehatan kerja global**. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan karyawan bekerja pada lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan yang baik di seluruh dunia sehingga akan bekerja lebih produktif. Operasi-operasi global yang berpusat di AS seringkali lebih aman dan sehat dibanding negara tuan rumah (HCN), namun seringkali tidak seaman operasi-operasi yang sama di AS. Hukum keselamatan dan kesehatan kerja dan fasilitas perawatan kesehatan yang berbeda antar negara merupakan masalah yang perlu diatasi perusahaan dalam menjalankan fungsi ini.

Fungsi **Hubungan kerja/kepegawaian/ketenagakerjaan global**. Lingkup tugas dan fungsinya membangun dan memelihara hubungan yang positif dan produktif antara perusahaan dan karyawan internasional. Karena terdapat perbedaan kondisi antar negara di dunia, manajer SDM internasional perlu memastikan pengembangan dan implementasi program pengakuan dan penghargaan, serta komunikasi yang terbuka dan transparan antara perusahaan dan karyawan internasional melalui serikat pekerja.

## 1.4 Kompetensi SDM Internasional (Global)

Persaingan dalam bisnis saat ini dihadapkan pada situasi yang dicirikan oleh volatilitas/ *volatility*, ketidakpastian/ *uncertainty*, kompleksitas/ *complexity*, dan ambiguitas/ *ambiguity* (disingkat VUCA). Globalisasi, disrupsi ekonomi, teknologi, keberlanjutan (*sustainability*), dan pandemi Covid-19 menambah kompleks persaingan yang harus dihadapi perusahaan multinasional termasuk sumber daya manusianya.

Pada bagian sebelumnya diketahui bahwa ada lima perbedaan antar negara yang memengaruhi praktik MSDM Internasional, yakni: budaya, hubungan kerja, ekonomi, hukum,

dan politik. Dengan demikian SDM internasional harus memiliki kompetensi yang berbeda dengan SDM domestik karena lingkungan kerjanya lebih kompleks. Bagian di bawah ini menyajikan kompetensi apa saja yang harus dimiliki SDM internasional (global) agar mampu bekerja produktif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yakni sukses yang berkelanjutan.

**Menyesuaikan diri (*Adjustment*).** Kemampuan melakukan penyesuaian diri sesungguhnya berlaku bagi siapa saja yang ditempatkan di luar negeri selaku SDM internasional, namun hal ini lebih diperlukan bagi ekspatriat. **Penyesuaian ekspatriat (*expatriate adjustment*)** merujuk pada tingkat kenyamanan dan kurangnya stres karena menjadi ekspatriat. Terdapat tiga bentuk penyesuaian penting bagi ekspatriat, yakni: penyesuaian budaya, penyesuaian kerja, dan penyesuaian dan penyesuaian interaksi. **Pertama, penyesuaian budaya (*cultural adjustment*)**, yakni kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya baru di tempat hidup sekarang ini seperti penyesuaian terhadap transportasi, hiburan, sistem kesehatan, pendidikan, dan kondisi kehidupan secara umum. **Kedua, penyesuaian kerja (*work adjustment*)**, yakni penyesuaian yang melibatkan perasaan nyaman seseorang di tempat kerja dan dengan tugas yang baru. **Ketiga, penyesuaian interaksional (*interactional adjustment*)** adalah kenyamanan yang dirasakan dengan berinteraksi dengan individu lokal di dalam atau di luar pekerjaan. Dengan kata lain, sukses sebagai ekspatriat tidak hanya bergantung pada perasaan nyaman di tempat kerja, tetapi juga pada pencapaian kenyamanan dengan interaksi antarpribadi dan dengan kondisi kehidupan secara umum (Bauer et al., 2020, p. 1231).

**Bahasa Asing dan Komunikasi.** Kemampuan berbahasa asing menjadi salah satu keterampilan penting bagi individu yang bekerja dalam lingkungan internasional, karena dapat

memfasilitasi komunikasi dengan rekan kerja, tim global, klien, dan pelanggan di berbagai belahan dunia. SDM internasional harus memiliki keahlian dalam berbicara, membaca, dan menulis dalam bahasa asing yang umum digunakan dalam konteks kerja internasional.

**Kemampuan Multibudaya.** SDM internasional perlu memiliki kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan keragaman budaya di berbagai negara, termasuk perbedaan dalam kepercayaan, nilai, asumsi, dan praktik bisnis. Kemampuan untuk bekerja di berbagai konteks budaya akan membantu SDM internasional dalam membangun hubungan bisnis yang positif dan mengembangkan kolaborasi yang efektif di antara tim kerja internasional.

**Kepemimpinan Global.** Kepemimpinan global adalah kemampuan untuk secara efektif memimpin tim internasional dalam lingkungan kerja yang kompleks dan beragam. SDM internasional perlu memiliki keterampilan dalam mengembangkan visi yang jelas, berani mengambil risiko, memotivasi tim kerja, mengelola konflik, fleksibilitas dalam memecahkan masalah, dan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, klien, dan pelanggan di berbagai belahan dunia.

**Analisis Bisnis.** Kemampuan analisis bisnis sangat penting bagi SDM internasional karena ketepatan dalam mengambil keputusan bisnis internasional membutuhkan ketajaman analisis tren bisnis, lingkungan internal, eksternal dan global. SDM internasional harus memiliki kemampuan untuk menganalisis data dan informasi terkait bisnis internasional seperti pasar, produk, keuangan, kondisi ekonomi dan politik, hukum, dan persaingan.

**Manajemen Proyek.** Proyek-proyek yang melibatkan tim internasional membutuhkan koordinasi yang baik dan manajemen risiko yang efektif. SDM internasional harus memiliki kemampuan dalam mengelola proyek secara efisien dan efektif yaitu terkait anggaran, sumber daya manusia, dan waktu.

**Keterampilan Teknologi.** Teknologi berfungsi mempermudah pekerjaan misalnya perangkat lunak untuk manajemen proyek, kolaborasi, komunikasi, dan tim kerja virtual. Penguasaan keterampilan teknologi akan membantu SDM internasional dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam lingkungan kerja internasional.

Berdasarkan publikasi *World Economic Forum* tahun 2020, diungkapkan terdapat **10 keterampilan** kerja teratas yang harus dikuasai karyawan dalam menghadapi tantangan masa depan, yakni: (1) pemikiran analitis dan inovasi, (2) strategi pembelajaran dan pembelajaran aktif, (3) Pemecahan masalah yang kompleks, (4) Berpikir kritis dan analisis, (5) Kreativitas, orisinalitas, dan inisiatif, (6) Kepemimpinan dan pengaruh sosial, (7) Penggunaan, pemantauan, dan kontrol teknologi, (8) Desain dan pemrograman teknologi, (9) Ketahanan, toleransi stres, dan fleksibilitas, (10) Penalaran, pemecahan masalah, dan ide.

Kesepuluh keterampilan di atas dikelompokkan dalam **empat jenis keterampilan** yakni: (1) pemecahan masalah (*problem-solving*), (2) manajemen diri (*self-management*), (3) bekerja dengan orang-orang (*working with people*), dan (4) penggunaan dan pengembangan teknologi (*technology use and development*). Hal yang menarik adalah kesepuluh keterampilan kerja yang harus dikuasai sebagaimana tersebut di atas ternyata didominasi oleh **soft skills** (Setyawasih et al., 2023). Publikasi ini menegaskan pentingnya kompetensi yang telah di uraikan sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2020). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. SAGE Publications Inc.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises* (Third). Routledge.
- Budiyono, H., & Setyawasih, R. (2022). *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*.
- Deresky, H., & Miller, S. R. (2021). *International Management: Managing across borders and culture* (10th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle Sr., A. D. (2013). *International Human Resource Management* (9th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2020). *International Business: A Managerial Perspective* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Hill, C. W. L. (2022). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (14th ed.). McGraw-Hill LLC.
- Mondy, R. W. (2007). *Human Resources Management* (10th ed.). Pearson.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education Limited.

- Mwema, N. W., & Gachunga, H. G. (2014). Evolution of global human resources management. *International Academic Journals*, 1(2), 21–33.  
[http://www.iajournals.org/articles/iajournals\\_v1\\_i2\\_21\\_33.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajournals_v1_i2_21_33.pdf)
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill LLC.
- Setyawasih, R., Rustandi, Ningsih, L. K., Sitompul, P., Dewi, S. R., Hehamahua, A., Ritonga, S., Prastiwi, N. L. P. E. Y., Hadiningrat, J. K., Kadiman, S., Syarweny, N., Gorda, E. S., Adnyana, I. P. A., Erdiansyah, R., Tiong, P., & Hutapea, B. (2023). Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Human Capital Management* (pp. 1–20). Pradina Pustaka.  
<https://pradinapustaka.com/product/human-capital-management/>  
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/02/03/10-perusahaan-tertua-di-dunia-yang-masih-beroperasi>



# **BAB 2**

## **PENTINGNYA MSDM INTERNASIONAL**

**Oleh Yongker Baali**

### **2.1 Pendahuluan**

#### **2.1.1 Pengenalan Topik**

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional merujuk pada pentingnya organisasi untuk memperhatikan aspek global dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. MSDM Internasional melibatkan kebijakan, praktik, dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkup global, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, manajemen kompensasi dan penghargaan, manajemen kesehatan dan keselamatan kerja, dan manajemen kinerja. MSDM Internasional juga memperhitungkan perbedaan budaya, bahasa, regulasi, dan hukum tenaga kerja di seluruh dunia.

#### **2.1.2 Tujuan Penulisan**

Tujuan penulisan bab ini adalah untuk memberikan pemahaman mengenai pentingnya organisasi memperhatikan aspek global dalam pengelolaan sumber daya manusia mereka. Dalam penulisan ini, dijelaskan mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkup global, serta manfaat yang dapat diperoleh oleh organisasi dengan menerapkan MSDM Internasional yang baik.

### **2.1.3 Manfaat Pembaca**

Manfaat bagi pembaca tentang "Pentingnya MSDM Internasional" antara lain:

1. Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang MSDM Internasional dalam menerapkan kebijakan, praktik, dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam lingkup global.
2. Menambah wawasan tentang isu-isu terkait MSDM Internasional seperti kebijakan imigrasi, manajemen keragaman, dan keadilan organisasi.
3. Memberikan sumber referensi yang dapat diandalkan bagi mereka yang ingin memperdalam pengetahuan tentang MSDM Internasional.

## **2.2 Konsep Dasar MSDM Internasional**

### **2.2.1 Definisi MSDM Internasional**

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), MSDM Internasional adalah suatu konsep pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan global, yang melibatkan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi karyawan internasional. MSDM Internasional juga mencakup manajemen keragaman budaya dan bahasa dalam lingkungan kerja global.

Menurut Brewster, Sparrow, dan Vernon (2016), MSDM Internasional adalah ilmu yang mempelajari bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat diintegrasikan dengan strategi bisnis internasional dan bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia di seluruh dunia untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2 Perbedaan MSDM Internasional dengan MSDM Domestik**

Beberapa perbedaan MSDM Internasional dengan MSDM domestik dari beberapa sumber antaranya:

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), perbedaan MSDM Internasional dengan MSDM domestik terletak pada konteks kerja yang berbeda. MSDM domestik berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di dalam negeri, sedangkan MSDM Internasional berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja global yang melibatkan karyawan dari berbagai negara. Hal ini memerlukan perhatian khusus terhadap perbedaan budaya, bahasa, hukum, dan regulasi yang berlaku di berbagai negara.

Menurut Brewster (2017), perbedaan MSDM Internasional dengan MSDM domestik terletak pada faktor-faktor lingkungan kerja global seperti perbedaan budaya, hukum, dan regulasi di berbagai negara. Hal ini memerlukan penggunaan strategi MSDM yang berbeda-beda untuk mengelola karyawan internasional dengan efektif.

### **2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi MSDM Internasional**

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi MSDM Internasional antara lain: perbedaan budaya, bahasa, hukum, dan regulasi di berbagai negara; kebijakan dan strategi perusahaan yang berbeda-beda; dan perbedaan dalam hal sistem ekonomi dan politik di berbagai negara. Faktor-faktor ini memerlukan perhatian khusus dalam pengelolaan karyawan internasional.

Menurut Schuler dan Tarique (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi MSDM Internasional meliputi: perbedaan budaya, bahasa, dan nilai-nilai di berbagai negara; perbedaan dalam hal regulasi dan kebijakan tenaga kerja di berbagai negara; dan

perbedaan dalam hal sistem ekonomi dan politik di berbagai negara. Selain itu, faktor-faktor internal perusahaan seperti strategi, struktur organisasi, dan budaya perusahaan juga berpengaruh pada MSDM Internasional.

## **2.3 Pentingnya MSDM Internasional**

### **2.3.1 Memperluas Pasar Global**

Memperluas pasar global adalah salah satu manfaat penting dari MSDM internasional.

Menurut Shih (2019), MSDM internasional memungkinkan perusahaan untuk membuka pasar global yang lebih luas dan mendapatkan akses ke pelanggan yang lebih banyak. Dengan memiliki karyawan yang beragam latar belakang dan keahlian, perusahaan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan pasar global yang berbeda.

Menurut Schuler dan Jackson (2007), MSDM internasional dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan inovasi. Karyawan yang berasal dari berbagai negara memiliki pengalaman dan perspektif yang berbeda dalam menghadapi masalah dan menemukan solusi inovatif untuk mengatasi perubahan pasar global yang dinamis.

### **2.3.2 Mengurangi Biaya Operasional**

Manajemen sumber daya manusia internasional memiliki peran penting dalam membantu perusahaan untuk mengurangi biaya operasional.

Menurut Tarique dan Schuler (2010), MSDM internasional dapat membantu perusahaan dalam menyeimbangkan biaya tenaga kerja antara negara yang berbeda, sehingga perusahaan dapat memilih lokasi produksi yang paling efisien dalam hal biaya.

Laporan dari Global HR News (2016) juga menyatakan bahwa MSDM internasional dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya operasional dengan memanfaatkan tenaga kerja lokal yang lebih terampil dan terlatih, sehingga perusahaan tidak perlu membawa tenaga kerja dari luar negeri yang lebih mahal.

### **2.3.3 Memperoleh Sumber Daya Manusia Terbaik**

Pentingnya MSDM Internasional dalam memperoleh sumber daya manusia terbaik sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat bersaing di pasar global. Hal ini karena perusahaan yang mampu mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten akan mampu menciptakan produk atau layanan yang lebih baik dan memenangkan persaingan di pasar global.

Menurut Farndale, Scullion, dan Sparrow (2010), MSDM Internasional dapat membantu perusahaan dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dari berbagai negara di dunia. Hal ini karena MSDM Internasional memungkinkan perusahaan untuk melakukan rekrutmen secara global dan menarik kandidat terbaik dari berbagai negara.

Selain itu, menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017), MSDM Internasional juga dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sudah ada dan memperluas jaringan talenta internasional. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja di lingkungan multikultural dan membuat perusahaan lebih terbuka terhadap ide-ide dan pandangan baru dari karyawan yang berasal dari latar belakang yang berbeda.

### **2.3.4 Menjaga Konsistensi dalam Standar Operasional**

Menurut Mathis dan Jackson (2011), MSDM Internasional membantu perusahaan dalam mengembangkan prosedur dan

praktik yang konsisten di seluruh wilayah operasinya. Hal ini membantu perusahaan untuk menciptakan citra merek yang kuat dan memperkuat kepercayaan pelanggan.

Selain itu, Stone (2018) menekankan bahwa MSDM Internasional memainkan peran penting dalam menjaga konsistensi dalam standar operasional perusahaan di berbagai negara. Dalam konteks globalisasi, MSDM Internasional membantu perusahaan dalam memastikan bahwa semua karyawan memahami dan mengikuti kebijakan perusahaan yang sama, terlepas dari negara asal mereka.

### **2.3.5 Meningkatkan Keanekaragaman dan Inklusivitas**

Menurut Stahl dkk., (2012), MSDM Internasional juga dapat membantu perusahaan untuk membangun tim yang beragam dan inklusif, sehingga mampu menciptakan inovasi dan solusi yang lebih baik. Karyawan yang berasal dari beragam latar belakang memiliki pengalaman dan perspektif yang berbeda-beda, sehingga dapat memberikan ide-ide baru dan solusi yang kreatif dalam menghadapi tantangan bisnis global.

Dalam konteks ini, MSDM internasional perlu dilakukan dengan memperhatikan keberagaman budaya dan latar belakang karyawan. Menurut Caligiuri dkk., (2010), MSDM internasional yang efektif harus memperhatikan tiga aspek yaitu penyeimbangan antara kebijakan global dan lokal, pengembangan karyawan yang ramah keberagaman, dan pembangunan tim yang inklusif.

## **2.4 Strategi MSDM Internasional**

Strategi MSDM Internasional adalah serangkaian rencana dan tindakan untuk mengelola sumber daya manusia pada skala global, yang berfokus pada pengembangan kompetensi internasional, pengelolaan keanekaragaman budaya, dan

penerapan praktik MSDM yang konsisten di seluruh wilayah operasional.

Menurut Schuler dan Tarique (2018), strategi MSDM Internasional terdiri dari empat komponen utama: standar global, differensiasi global, integrasi global, dan inovasi global. Standar global mengacu pada penggunaan praktik MSDM yang seragam di seluruh operasi global perusahaan, sedangkan differensiasi global menunjukkan penggunaan praktik yang disesuaikan dengan kondisi lokal di masing-masing negara atau wilayah. Integrasi global mencakup upaya untuk mengintegrasikan kebijakan MSDM dan operasi bisnis secara keseluruhan, sedangkan inovasi global menunjukkan pengembangan inovasi MSDM yang baru dan canggih.

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), strategi MSDM Internasional melibatkan tiga elemen penting: standarisasi, lokalisme, dan transnationalisme. Standarisasi mencakup penggunaan praktik MSDM yang seragam di seluruh wilayah operasi perusahaan, sedangkan lokalisme menunjukkan penggunaan praktik yang disesuaikan dengan kondisi lokal di masing-masing negara atau wilayah. Transnationalisme mencakup upaya untuk mengintegrasikan kebijakan MSDM dan operasi bisnis secara keseluruhan, serta pengembangan keterampilan manajemen global untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif di lingkungan yang beragam budaya.

Menurut Shenkar dan Luo (2018), strategi MSDM Internasional harus mencakup empat elemen penting: adaptasi, inovasi, integrasi, dan pemantauan. Adaptasi mencakup penggunaan praktik MSDM yang disesuaikan dengan kondisi lokal di masing-masing negara atau wilayah, sedangkan inovasi mencakup pengembangan praktik baru untuk mengatasi tantangan MSDM global. Integrasi mencakup upaya untuk

mengintegrasikan kebijakan MSDM dan operasi bisnis secara keseluruhan, dan pemantauan mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja MSDM untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan di tingkat global.

#### **2.4.1 Merekrut Karyawan Internasional**

Strategi MSDM internasional yang pertama adalah merekrut karyawan internasional. Hal ini penting dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan yang dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan bisnis di luar negeri.

Menurut Tarique dan Schuler (2010), merekrut karyawan internasional juga dapat membantu perusahaan dalam memperoleh keahlian yang tidak tersedia di pasar lokal. Selain itu, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari karyawan internasional yang memahami budaya dan bahasa yang berbeda.

Menurut Youssef dan Luthans (2007), perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi untuk merekrut karyawan internasional, seperti merekrut karyawan melalui media sosial atau platform online, atau melalui lembaga rekrutmen internasional. Selain itu, perusahaan dapat melakukan program pertukaran siswa atau magang untuk merekrut karyawan internasional yang berpotensi.

#### **2.4.2 Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Internasional**

Strategi MSDM Internasional yang dapat diterapkan adalah pelatihan dan pengembangan karyawan internasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif di lingkungan bisnis global. Hal ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan bahwa karyawan internasional merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang.

Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional adalah salah satu aspek kunci dari manajemen sumber daya manusia internasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional dapat mencakup pelatihan budaya, pelatihan bahasa, dan pelatihan keterampilan teknis. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan internasional juga dapat mencakup program rotasi internasional, di mana karyawan dipindahkan ke kantor cabang di negara lain untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru.

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Dowling, Welch, dan Schuler (1999), hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan internasional cenderung memiliki karyawan internasional yang lebih puas dan produktif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa program pelatihan dan pengembangan internasional memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam lingkungan bisnis global.

Dengan menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan internasional, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan internasional mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif di lingkungan bisnis global, serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka dan memperkuat posisi mereka di pasar global.

### **2.4.3 Menjaga Keberagaman Budaya**

Menjaga keberagaman budaya adalah salah satu strategi MSDM Internasional yang penting. Karyawan internasional memiliki latar belakang budaya yang berbeda, dan perbedaan ini dapat mempengaruhi kinerja dan hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa ada

keberagaman budaya di tempat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Menurut Mendenhall dkk., (2018), penting untuk memiliki program pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada keberagaman budaya dan meningkatkan kesadaran budaya. Program pelatihan ini dapat mencakup pengetahuan budaya umum, seperti bahasa, norma, dan nilai-nilai budaya yang berbeda. Selain itu, perusahaan dapat mempekerjakan karyawan yang bertanggung jawab atas program keberagaman budaya dan memastikan bahwa kebijakan dan praktik perusahaan memperhitungkan keberagaman budaya.

Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang adil dan setara untuk semua karyawan, tanpa memandang latar belakang budaya mereka. Hal ini dapat mencakup program pelatihan untuk manajer dan karyawan, yang mengajarkan cara berinteraksi dengan karyawan dari budaya yang berbeda. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, dan meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### **2.4.4 Kompensasi dan Penghargaan Internasional**

Strategi MSDM Internasional yang fokus pada kompensasi dan penghargaan internasional merupakan salah satu upaya untuk memotivasi karyawan internasional agar tetap produktif dan merasa dihargai oleh perusahaan.

Menurut Liao, Liu, dan Liu (2010), perusahaan harus memperhatikan perbedaan dalam sistem kompensasi dan penghargaan di berbagai negara. Hal ini karena nilai dan kebijakan yang berlaku di satu negara belum tentu sesuai di negara lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi sistem

kompensasi yang sesuai dengan kondisi di setiap negara untuk memotivasi karyawan internasional.

Dalam studi yang dilakukan oleh Solnet, Kralj, dan Kandampully (2015), mereka menekankan pentingnya memberikan penghargaan yang spesifik dan personal kepada karyawan internasional. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk bekerja lebih baik.

Menurut Luthans dan Peterson (2003), perusahaan harus memberikan kompensasi dan penghargaan yang sepadan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bonus atau tunjangan yang sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.4.5 Mengelola Konflik Budaya**

Strategi MSDM Internasional yang efektif juga harus dapat mengelola konflik budaya yang muncul di antara karyawan yang berasal dari berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik dan kebingungan dalam bekerja, dan menjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang tepat untuk mengelola konflik budaya, seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memperkuat pemahaman dan toleransi terhadap keanekaragaman budaya.

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Mendenhall, Kuhlmann, dan Stahl (2018), yang menekankan pentingnya manajemen konflik budaya dalam konteks MSDM Internasional. Mereka mengatakan bahwa pengelolaan konflik budaya

memerlukan komunikasi dan kesadaran yang kuat mengenai keberagaman budaya, dan perusahaan perlu menciptakan budaya yang mendorong penghargaan terhadap keanekaragaman. Selain itu, perusahaan perlu mengadopsi strategi untuk memfasilitasi pengembangan kemampuan karyawan dalam mengelola konflik budaya yang muncul.

## **2.5 Tantangan dan Hambatan dalam MSDM Internasional**

MSDM internasional menghadapi tantangan dan hambatan yang kompleks dalam menjalankan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien di lingkungan global. Beberapa tantangan dan hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan budaya dan bahasa: Perbedaan budaya dan bahasa dapat menjadi hambatan dalam komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dari negara yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang efektif untuk mengatasi perbedaan ini.
2. Peraturan dan kebijakan yang berbeda: Setiap negara memiliki peraturan dan kebijakan yang berbeda dalam hal ketenagakerjaan. Hal ini dapat menyulitkan manajemen dalam menjalankan praktik MSDM yang konsisten di seluruh dunia.
3. Biaya dan waktu: Implementasi MSDM internasional dapat memakan waktu dan biaya yang besar. Pihak manajemen harus mempertimbangkan biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk merekrut, melatih, dan mengelola karyawan internasional.
4. Keterbatasan sumber daya: Pihak manajemen sering menghadapi keterbatasan sumber daya untuk mengelola MSDM internasional secara efektif. Sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur yang diperlukan dapat menjadi sulit diperoleh di beberapa negara.

5. Tantangan global: Tantangan global seperti krisis ekonomi, bencana alam, dan konflik politik dapat mempengaruhi bisnis internasional dan MSDM. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor ini dalam merancang strategi MSDM internasional.

### **2.5.1 Perbedaan Bahasa dan Budaya**

Tantangan dan hambatan dalam MSDM Internasional terkait dengan perbedaan bahasa dan budaya dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan manajemen sumber daya manusia internasional.

Perbedaan budaya yang signifikan antara negara dapat menyebabkan konflik dalam hal nilai-nilai, perilaku, dan norma-norma organisasi. Hal ini dapat mempersulit komunikasi dan pengambilan keputusan yang efektif. Selain itu, perbedaan bahasa juga dapat mempersulit proses komunikasi, dan memerlukan upaya ekstra untuk memastikan pemahaman yang tepat.

Terkait dengan perbedaan bahasa, Aydinli dan Hesapcioglu (2016) menyoroti pentingnya keahlian bahasa dalam MSDM Internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus mampu berkomunikasi dengan baik dalam bahasa lokal, serta memahami perbedaan dalam bahasa dan gaya komunikasi antar budaya.

### **2.5.2 Perbedaan Regulasi dan Hukum Tenaga Kerja**

Tantangan dan hambatan dalam MSDM Internasional terkait dengan perbedaan regulasi dan hukum tenaga kerja dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan manajemen sumber daya manusia internasional.

Perbedaan regulasi dan hukum tenaga kerja antara negara dapat mempersulit proses manajemen sumber daya manusia

internasional. Perbedaan dalam undang-undang ketenagakerjaan, kebijakan imigrasi, dan aturan pajak dapat mempengaruhi rekrutmen, seleksi, kompensasi, dan terminasi karyawan. Sebagai contoh, aturan mengenai pekerjaan kontrak dan perlindungan hak buruh dapat berbeda-beda di antara negara, dan memerlukan penyesuaian yang tepat dalam praktik MSDM internasional.

Selain itu, Mendenhall dan Oddou (2015) menyoroti pentingnya pemahaman tentang regulasi dan hukum tenaga kerja dalam MSDM internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus memahami perbedaan dalam undang-undang ketenagakerjaan antar negara dan memastikan bahwa praktik MSDM mereka sesuai dengan peraturan setempat.

Menurut Sparrow, Brewster, dan Chung (2016), budaya korporat dari perusahaan induk dapat mempengaruhi bagaimana MSDM internasional dijalankan. Sebagai contoh, perusahaan multinasional yang berbasis di negara dengan regulasi ketat dan kuat dalam hal perlindungan hak buruh mungkin akan menerapkan standar yang sama pada anak perusahaan mereka di negara lain, meskipun regulasi setempat tidak seketat itu.

### **2.5.3 Koordinasi Antara Pusat dan Cabang**

Tantangan dan hambatan dalam MSDM Internasional terkait dengan koordinasi antara pusat dan cabang dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan manajemen sumber daya manusia internasional.

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), koordinasi antara pusat dan cabang merupakan tantangan yang seringkali dihadapi dalam MSDM internasional. Perbedaan waktu, budaya, dan bahasa dapat mempersulit komunikasi antara pusat dan cabang. Selain itu, adanya perbedaan dalam kebijakan MSDM

antara pusat dan cabang juga dapat mempengaruhi koordinasi dan kerjasama antar divisi perusahaan.

Lebih lanjut, Sparrow, Brewster, dan Chung (2016) menyoroti pentingnya koordinasi antara pusat dan cabang dalam MSDM internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus memastikan bahwa praktik MSDM di cabang-cabang perusahaan yang tersebar di seluruh dunia konsisten dengan kebijakan MSDM di pusat perusahaan. Selain itu, manajer MSDM internasional juga harus mampu mengelola perbedaan dalam kebijakan MSDM antara pusat dan cabang.

Selain itu, faktor-faktor seperti kebijakan imigrasi, aturan pajak, dan undang-undang ketenagakerjaan juga dapat mempengaruhi koordinasi antara pusat dan cabang dalam MSDM internasional. Sebagai contoh, perbedaan dalam undang-undang ketenagakerjaan dapat memerlukan penyesuaian dalam praktik MSDM di setiap cabang perusahaan.

#### **2.5.4 Pengiriman dan Pemeliharaan Karyawan Internasional**

Tantangan dan hambatan dalam MSDM Internasional terkait dengan pengiriman dan pemeliharaan karyawan internasional dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan manajemen sumber daya manusia internasional.

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), pengiriman karyawan internasional adalah proses yang kompleks dan memerlukan persiapan yang baik. Tantangan utama dalam pengiriman karyawan internasional adalah adaptasi kebudayaan dan bahasa baru di negara tujuan, serta perbedaan dalam regulasi dan hukum ketenagakerjaan. Selain itu, kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan karyawan juga merupakan tantangan penting dalam pengiriman karyawan internasional.

Lebih lanjut, Sparrow, Brewster, dan Chung (2016) menyoroti pentingnya pemeliharaan karyawan internasional dalam MSDM internasional. Mereka menekankan bahwa perusahaan harus memastikan bahwa karyawan internasional merasa dihargai dan diakui dalam organisasi, serta mendapatkan dukungan yang memadai dari perusahaan selama masa tugas mereka di luar negeri. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa karyawan internasional memiliki akses yang sama dengan karyawan lokal dalam hal pelatihan dan pengembangan karir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aydinli, A. and Hesapcioglu, M. . (2016) 'The role of language skills in international human resource management.', *Journal of Intercultural Communication Research*, 1(45), pp. 1–16.
- Brewster, C. (2017) *Comparative international human resource management*. Milton Park: Routledge.
- Brewster, C., Sparrow, P. and Vernon, G. (2016) *International human resource management*. London: Kogan Page.
- Caligiuri, P., Lepak, D. . and Bonache, J. (2010) *Managing the Global Workforce*. New York: John Wiley & Sons.
- Dowling, P., Festing, M. and Engle, A. . (2017) *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Boston: Cengage Learning.
- Dowling, P., Welch, D. and Schuler, R. (1999) *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Southampton: South-Western Pub.
- Farndale, E., Scullion, H. and Sparrow, P. (2010) 'The role of the corporate HR function in global talent management.', *Journal of World Business*, 2(45), pp. 161–168.
- Liao, Y., Liu, D. and Liu, J. (2010) 'Human resource management in the hospitality industry: A cross-sectional study.', *Tourism and Hospitality Research*, 4(10), pp. 269–279.
- Luthans, F. and Peterson, S. . (2003) 'Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development.', *Journal of Management Development*, 4(22), pp. 321–337.
- Mathis, R. . and Jackson, J. . (2011) *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Mendenhall, M. . et al. (2018) *Employee development and training*. In *The Oxford Handbook of International Psychological Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Mendenhall, M. . and Oddou, G. . (2015) *International human resource management: An institutional approach*. Milton Park: Routledge.

- News, G. H. (2016) *Advantages of International HR Management*. Available at: <https://globalhrnews.com/advantages-international-hr-management/>.
- Noe, R. . *et al.* (2017) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Schuler, R. . and Jackson, S. . (2007) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R. . and Tarique, I. (2018) *International human resource management: from cross-cultural management to managing a diverse workforce*. Milton Park: Routledge.
- Shenkar, O. and Luo, Y. (2018) *International business*. Milton Park: Routledge.
- Shih, W. . (2019) *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises*. Milton Park: Routledge.
- Solnet, D., Kralj, A. and Kandampully, J. (2015) 'Employee rewards and recognition: A review.', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(27), pp. 453–480.
- Sparrow, P., Brewster, C. and Chung, C. (2016) *Globalizing human resource management*. Milton Park: Routledge.
- Stahl, G. . *et al.* (2012) 'Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and Systems.', *Human Resource Management*, 6(51), pp. 835–856.
- Stone, D. . (2018) *Globalization and International Human Resource Management*. Milton Park: Routledge.
- Tarique, I. and Schuler, R. (2010) *International human resource management: Contemporary HR issues in Europe*. Milton Park: Routledge.
- Youssef, C. . and Luthans, F. (2007) *International human resource management: A cross-cultural and comparative approach*. London: Pearson.

# BAB 3

## PERAN MSDM DALAM PERENCANAAN STRATEGIK GLOBAL

Oleh Tobari

### 3.1 Pengertian perencanaan strategik global

Perencanaan strategik global dapat didefinisikan sebagai proses perumusan dan implementasi strategi jangka panjang yang mencakup seluruh operasi bisnis di seluruh dunia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Seperti yang dikemukakan Kotabe & Helsen (2014:8) "*Global strategic planning is the process of formulating and implementing long-term strategies that encompass the entire business operations throughout the world to achieve the objectives set by the organization.*"

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan strategik global adalah proses yang melibatkan pengembangan dan implementasi strategi jangka panjang yang mencakup seluruh operasi bisnis di seluruh dunia, tidak hanya di satu negara atau wilayah tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Lebih lanjut Hitt, Ireland, & Hoskisson (2016:168) mengemukakan "*Global strategic planning is a process by which an organization develops a global strategy that is in line with its mission and objectives and that takes advantage of global opportunities while minimizing global threats.*"

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan strategik global adalah proses di mana organisasi mengembangkan strategi global yang sesuai dengan misi dan tujuannya, serta memanfaatkan peluang global sekaligus meminimalkan risiko dan ancaman global.

Selanjutnya Hill, Jones, & Schilling (2020:254) mengemukakan "*Global strategic planning is the development and implementation of a process that guides an organization to define and achieve its long-term goals in a way that is consistent with the organization's values, mission, and vision, and that capitalizes on opportunities in the global marketplace.*"

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan strategik global adalah pengembangan dan implementasi proses yang memandu sebuah organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan jangka panjangnya dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai, misi, dan visi organisasi, serta memanfaatkan peluang di pasar global.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik global merupakan proses pengembangan dan implementasi strategi jangka panjang yang meliputi seluruh operasi bisnis di seluruh dunia dengan tujuan mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh organisasi dan memanfaatkan peluang global dengan meminimalkan ancaman global. Perencanaan strategik global juga harus selaras dengan nilai, misi, dan visi organisasi.

### 3.2 Peran MSDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif global

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif global, karena sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Tarique, I., & Schuler, R. (2010) mengemukakan "*Talent management has become an important component of firms' human resource management (HRM) strategies and a key lever for firms to gain and sustain competitive advantage in global markets.*"

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa manajemen talenta telah menjadi komponen penting dari strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) perusahaan dan salah satu kunci untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global.

Selanjutnya Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011) mengemukakan "*Human capital, defined as the knowledge, skills, and abilities that employees possess, is critical to organisational performance and competitive advantage.*"

Pendapat tersebut menekankan bahwa modal manusia, yang didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, sangat penting bagi kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Eds.) (2013) mengemukakan "*Human resource management practices are critical to the success of any organisation, regardless of its size, sector, or location.*"

Pendapat tersebut menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia sangat krusial bagi kesuksesan organisasi, tidak peduli seberapa besar atau kecil organisasi tersebut, sektor mana yang dioperasikannya, atau di mana lokasi geografisnya.

Berikut ini adalah beberapa peran MSDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif global:

1. Menyediakan SDM yang berkualitas.

MSDM bertanggung jawab untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, sehingga organisasi dapat memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan dapat beradaptasi dengan cepat pada perubahan di pasar global.

2. Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

MSDM dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan sistem insentif yang tepat. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasinya di pasar global.

3. Membangun budaya perusahaan yang kuat.

MSDM dapat membantu membangun budaya perusahaan yang kuat, yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar global. Budaya perusahaan yang kuat dapat membantu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan, serta memperkuat citra merek organisasi di pasar global.

4. Menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan standar internasional.

MSDM dapat membantu organisasi untuk mematuhi peraturan dan standar internasional yang berlaku di pasar

global, seperti peraturan tentang hak asasi manusia, lingkungan, dan kesehatan dan keselamatan kerja. Dengan mematuhi peraturan dan standar internasional, organisasi dapat meningkatkan reputasinya di pasar global dan meminimalkan risiko hukum dan reputasi.

### **3.3 Pentingnya MSDM dalam perencanaan strategik global**

Karyawan yang terampil atau kompeten adalah aset yang berharga bagi organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif di mana perencanaan strategik yang efektif dapat menjadi kunci untuk keberhasilan jangka panjang.

Tarique & Schuler (2010) mengemukakan "*Global talent management involves attracting, developing, and retaining high-potential employees to work in global positions or on global projects that are critical to the organization's success. This requires developing strategies for identifying talent, creating a talent pipeline, and ensuring that employees have the skills and knowledge necessary to succeed in global roles.*"

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa MSDM dapat membantu organisasi dalam mengembangkan talenta global yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis global. Hal ini mencakup peningkatan kemampuan identifikasi bakat, membangun pipa talenta, dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk sukses di peran global.

Dalam konteks global, MSDM dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa bagi yang memiliki talenta global yang cukup dan berkualitas, dapat membantu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar global.

Berikut beberapa pentingnya MSDM dalam perencanaan strategik global:

1. Mendukung strategi bisnis global.

MSDM membantu organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis global, seperti melatih karyawan dengan keterampilan multibahasa, memahami berbagai budaya, dan pemahaman mengenai pasar global.

2. Mengelola keanekaragaman karyawan.

MSDM membantu organisasi dalam mengelola keanekaragaman karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan etnis. Ini mencakup mempromosikan inklusi dan kesetaraan di tempat kerja, menawarkan program pelatihan yang cocok untuk kebutuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan inklusif.

3. Menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

MSDM membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis global. Ini mencakup membangun merek yang kuat sebagai pengusaha global, mempromosikan nilai-nilai organisasi, dan menawarkan paket insentif dan manfaat yang menarik bagi karyawan.

4. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia global.

MSDM membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia global, sehingga menciptakan efisiensi dan produktivitas yang lebih besar. Ini mencakup penempatan karyawan di lokasi strategis, penggunaan teknologi yang memungkinkan kolaborasi jarak

jauh, dan pemilihan strategi penggajian yang sesuai dengan pasar global.

#### 5. Mengurangi risiko dan biaya.

MSDM membantu organisasi dalam mengurangi risiko dan biaya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia di pasar global. Ini mencakup memahami peraturan dan persyaratan hukum yang berbeda-beda, mengembangkan kebijakan dan prosedur yang konsisten, dan menghindari masalah yang berkaitan dengan diskriminasi atau pelanggaran hak karyawan.

### 3.4 Strategi MSDM dalam perencanaan strategik global

MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif global bagi suatu organisasi. Penerapan strategi MSDM yang tepat dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dengan memanfaatkan potensi dan peluang yang ada di pasar global.

Menurut Tarique dan Schuler (2010), salah satu strategi MSDM dalam perencanaan strategik global adalah pengembangan karyawan internasional. Karyawan internasional dapat membantu organisasi memperluas jangkauannya secara global, meningkatkan keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan strategis global.

Budhwar dan Sparrow (2016) mengemukakan bahwa, strategi MSDM dalam perencanaan strategik global harus melibatkan pengelolaan talenta global yang efektif. Hal ini meliputi strategi pengembangan talenta, pengelolaan kinerja, dan manajemen suksesi yang efektif di seluruh dunia.

Lebih lanjut Sengupta (2015) menyampaikan bahwa, organisasi harus mengembangkan strategi MSDM yang inovatif untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja global yang berubah-

ubah dan kompetitif. Hal ini meliputi penggunaan teknologi terbaru, pengembangan keterampilan manajemen strategis global, dan pengembangan strategi MSDM yang adaptif.

Beberapa strategi MSDM dalam perencanaan strategik global yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain:

1. Pemilihan karyawan global yang tepat.

Organisasi harus memilih karyawan dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai untuk tugas-tugas global. Hal ini akan membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja global dan mencapai tujuan jangka panjang.

2. Pelatihan dan pengembangan karyawan global.

Organisasi harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk karyawan global, untuk membantu mereka beradaptasi dengan budaya, lingkungan kerja, dan tugas-tugas global yang berbeda. Hal ini juga membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan global.

3. Pengelolaan kinerja yang efektif.

Organisasi harus memiliki sistem pengelolaan kinerja yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan global bekerja dengan produktif dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

4. Komunikasi yang efektif.

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan global sangat penting untuk mencapai tujuan strategis global. Organisasi harus memiliki strategi komunikasi yang jelas dan efektif untuk memastikan bahwa pesan dan informasi disampaikan dengan jelas dan tepat waktu.

5. Penyesuaian dengan lingkungan kerja global.

Organisasi harus dapat menyesuaikan strategi MSDM mereka dengan lingkungan kerja global yang berbeda, seperti perbedaan budaya, hukum, dan regulasi. Hal ini akan membantu organisasi mencapai tujuan strategis global secara lebih efektif.

6. Manajemen diversitas.

Organisasi harus mengelola diversitas karyawan yang ada di seluruh dunia dengan baik. Hal ini termasuk dalam hal pengakuan dan penghargaan terhadap perbedaan budaya, bahasa, agama, dan gender. Manajemen diversitas yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, serta membantu organisasi mencapai tujuan strategis global.

7. Pengembangan kepemimpinan global.

Organisasi harus mengembangkan kepemimpinan global yang efektif untuk memimpin karyawan global dan mencapai tujuan strategis global. Hal ini termasuk dalam hal pengembangan keterampilan kepemimpinan global, seperti pengembangan keterampilan budaya, strategi, dan manajemen kinerja global.

8. Pengembangan strategi MSDM yang inovatif.

Organisasi harus mengembangkan strategi MSDM yang inovatif untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja global yang berubah-ubah dan kompetitif. Strategi ini dapat meliputi penggunaan teknologi terbaru, metode pengelolaan karyawan yang efektif, dan pengembangan keterampilan manajemen strategis global.

## 9. Aliansi dan kerjasama strategis global.

Organisasi harus menjalin aliansi strategis dan kerjasama dengan organisasi global lainnya untuk memperkuat posisi mereka di pasar global dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini dapat membantu organisasi mengakses sumber daya, teknologi, dan pasar baru secara efektif.

### 3.5 Strategi perencanaan sumber daya manusia global

Strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) global merupakan upaya untuk mengembangkan dan mengelola SDM secara holistik dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan dinamis.

Maier, T. A., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2015) menyatakan, *"Global HRM strategy reflects a boundary-spanning approach that takes into account the company's external environment and aims at achieving sustainable competitive advantage in the global marketplace by leveraging HR capabilities worldwide."*

Dalam penjelasan itu dikatakan bahwa, strategi perencanaan sumber daya manusia global harus mempertimbangkan lingkungan eksternal perusahaan dan memanfaatkan kapabilitas SDM secara global untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global. Strategi ini dapat meliputi pengembangan kepemimpinan global, manajemen kinerja global, pengembangan karyawan global, serta manajemen pengetahuan dan komunikasi global.

Dowling et al. (2013:5) mengemukakan *"International human resource management (IHRM) is the process of managing people in international settings through the development and implementation of policies and practices that are designed to*

*support organizational objectives and achieve competitive advantage. IHRM involves the selection, training, development, and compensation of employees who work in different countries and cultures, and it requires a strategic approach to managing human resources across national boundaries."*

Dalam penjelasan tersebut dikatakan bahwa International Human Resource Management (IHRM) adalah proses pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan internasional untuk mencapai tujuan organisasi dan keuntungan yang kompetitif. IHRM meliputi pemilihan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi karyawan yang bekerja di negara dan budaya yang berbeda. Untuk itu, diperlukan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di lintas batas nasional.

Berikut ada beberapa strategi perencanaan SDM global yang dapat diterapkan oleh organisasi, antara lain:

1. Rekrutmen dan seleksi internasional.

Organisasi dapat melakukan rekrutmen dan seleksi di berbagai negara untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman dalam lingkungan bisnis global.

2. Pengembangan karir internasional.

Pengembangan karir internasional dapat membantu organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerjanya sehingga mereka dapat berkontribusi lebih efektif dalam lingkungan bisnis global.

3. Pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada kebutuhan dan tantangan lingkungan bisnis global dapat membantu organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerjanya.

#### 4. Manajemen talenta global.

Organisasi dapat mengembangkan program manajemen talenta global untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta-talenta terbaik di berbagai negara.

#### 5. Manajemen diversitas global.

Manajemen diversitas global dapat membantu organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keragaman budaya dan bahasa di lingkungan bisnis global.

### **3.6 Tantangan dalam mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global**

Dalam mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global, terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi.

Maier et al. (2019:29) mengatakan bahwa *"integrating HRM with global strategic planning presents numerous challenges, including, but not limited to, understanding local cultural and institutional differences, coordinating HR policies and practices across different countries, managing global talent development, and balancing global and local HR strategies."*

Artinya, mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global memiliki banyak tantangan, termasuk memahami perbedaan budaya dan institusional lokal, mengkoordinasikan kebijakan dan praktik MSDM di berbagai negara, mengelola pengembangan bakat global, dan menyeimbangkan strategi MSDM global dan lokal.

Berikut ini ada beberapa tantangan dalam mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global, antara lain:

### 1. Perbedaan budaya dan nilai.

Budaya dan nilai yang berbeda di antara negara dan wilayah dapat menyebabkan kesulitan dalam mengintegrasikan praktik MSDM dengan perencanaan strategik global. MSDM perlu memahami budaya dan nilai yang berbeda-beda ini dan mengambil tindakan yang sesuai untuk mengakomodasi perbedaan tersebut.

### 2. Bahasa.

Bahasa yang berbeda dapat menyebabkan masalah dalam komunikasi dan koordinasi antara tim MSDM yang berbeda-beda di seluruh dunia. Hal ini memerlukan upaya untuk memastikan bahwa komunikasi antara tim MSDM dilakukan dengan jelas dan efektif.

### 3. Perbedaan hukum dan peraturan.

Hukum dan peraturan yang berbeda-beda di antara negara dan wilayah dapat mempengaruhi kebijakan MSDM dan perencanaan strategik global. MSDM perlu memahami dan mematuhi peraturan dan hukum setempat di negara dan wilayah di mana mereka beroperasi.

### 4. Infrastruktur.

Perbedaan dalam infrastruktur teknologi dan fasilitas dapat mempengaruhi kemampuan MSDM untuk mengintegrasikan sistem MSDM dan melakukan perencanaan strategik global secara efektif.

### 5. Biaya dan sumber daya.

Menyediakan sumber daya yang cukup untuk mengintegrasikan MSDM dengan perencanaan strategik global dapat menjadi tantangan, terutama ketika perusahaan beroperasi di banyak negara dan wilayah yang berbeda.

6. Keterampilan dan keahlian.

Tantangan dalam menemukan dan merekrut karyawan MSDM yang memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan global yang beragam.

7. Kebijakan dan regulasi imigrasi.

Kebijakan dan regulasi imigrasi yang ketat dapat membatasi kemampuan MSDM untuk merekrut karyawan dari negara atau wilayah tertentu.

8. Ketersediaan teknologi.

Tantangan dalam menemukan dan menggunakan teknologi MSDM yang dapat digunakan secara efektif di seluruh dunia.

9. Pemahaman tentang lingkungan bisnis global.

MSDM perlu memiliki pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis global yang kompleks dan berubah-ubah, termasuk kebijakan perdagangan, persaingan global, dan perubahan politik dan ekonomi yang berdampak pada operasi bisnis global.

### **3.7 Globalisasi dan dampaknya pada MSDM**

Globalisasi telah membawa dampak signifikan pada berbagai aspek organisasi, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM). Perubahan lingkungan bisnis global telah memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi MSDM mereka agar dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

Brewster et al. (2005) mengemukakan bahwa, globalisasi telah mempercepat perkembangan strategi HRM yang lebih terintegrasi di seluruh dunia, tetapi pada saat yang sama juga

meningkatkan kompleksitas dan tantangan dalam mengelola sumber daya manusia secara global.

Berikutnya Kim (2008) menekankan bahwa, globalisasi telah menghasilkan perubahan yang signifikan dalam tuntutan dan persyaratan MSDM. Hal ini memerlukan adopsi strategi HRM yang lebih proaktif dan adaptif untuk mengatasi tantangan globalisasi seperti persaingan internasional, perubahan teknologi, dan diversifikasi tenaga kerja.

Keduanya sepakat bahwa globalisasi telah memperkenalkan tantangan baru bagi MSDM, seperti meningkatnya persaingan global, perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja, dan kompleksitas dalam mengelola sumber daya manusia di seluruh dunia. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi HRM yang fleksibel dan terintegrasi untuk menghadapi tantangan globalisasi ini.

Beberapa dampak globalisasi pada MSDM, antara lain:

1. Persaingan yang lebih ketat.

Globalisasi meningkatkan persaingan antara perusahaan-perusahaan dari berbagai negara. Hal ini membuat MSDM harus memperhatikan kualitas dan produktivitas karyawan, serta mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar global.

2. Ketergantungan pada teknologi.

Perusahaan yang beroperasi secara global harus menggunakan teknologi yang canggih untuk berkomunikasi dan mengelola karyawan di seluruh dunia. MSDM harus memahami dan memanfaatkan teknologi yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tugas mereka.

3. Diversitas karyawan.

Globalisasi juga membawa diversitas karyawan yang lebih besar dalam perusahaan. MSDM harus mampu mengelola karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan bahasa, serta mempromosikan kerja sama tim yang efektif dan integrasi lintas budaya.

4. Perubahan dalam struktur organisasi.

Globalisasi dapat mempengaruhi struktur organisasi perusahaan dan mengharuskan MSDM untuk memperkenalkan praktik manajemen yang lebih fleksibel dan adaptif.

5. Peningkatan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

MSDM harus memperhatikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan global yang berubah-ubah.

6. Kepatuhan pada peraturan dan hukum

MSDM harus memperhatikan peraturan dan hukum yang berbeda di setiap negara dan wilayah tempat perusahaan beroperasi, dan memastikan bahwa praktik MSDM dan perencanaan strategik global mereka mematuhi semua peraturan dan hukum setempat.

7. Ketergantungan pada sumber daya manusia global.

Globalisasi telah memungkinkan perusahaan untuk mencari dan merekrut karyawan dari seluruh dunia. Namun, hal ini juga dapat menciptakan ketergantungan pada sumber daya manusia global dan menyebabkan persaingan yang lebih ketat dalam mencari dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

#### 8. Perbedaan budaya dan nilai.

Globalisasi telah memperluas jangkauan perusahaan di seluruh dunia, dan ini berarti perusahaan harus berhadapan dengan budaya dan nilai yang berbeda-beda. Ini dapat menyebabkan tantangan dalam mengelola karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang perbedaan budaya.

#### 9. Peningkatan kompleksitas MSDM.

Globalisasi telah meningkatkan kompleksitas MSDM dengan menghadirkan tantangan baru seperti manajemen perbedaan waktu, koordinasi antar negara, dan pengelolaan multibahasa.

#### 10. Diperlukan adaptasi MSDM.

Globalisasi telah menciptakan kebutuhan untuk mengadaptasi praktik MSDM untuk memenuhi persyaratan dan tantangan global, seperti mengembangkan program pelatihan dan pengembangan internasional dan memperluas kemampuan manajemen lintas budaya.

#### 11. Perluasan pasar.

Globalisasi dapat membantu perusahaan untuk memperluas pasar mereka di seluruh dunia. Namun, hal ini juga dapat memperkenalkan persaingan yang lebih ketat di pasar global dan meningkatkan kebutuhan untuk mengembangkan strategi MSDM yang lebih efektif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Inilah beberapa dampak globalisasi pada MSDM, dan MSDM harus mampu mengatasi tantangan ini untuk mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia secara global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. 2005. *Towards a new model of globalizing HRM*. The international journal of human resource management, 16(6), 949-970.
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Eds.). 2013. *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. 2016. *An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices*. Journal of World Business, 51(1), 35-46.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. 2013. *International human resource management (6th ed.)*. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. 2020. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2016. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Kim, Y. 2008. Globalization and its impact on HRM: *The case of South Korea*. The international journal of human resource management, 19(9), 1662-1680.
- Kotabe, M., & Helsen, K. 2014. *Global Marketing Management, 6th Edition*. John Wiley & Sons.
- Maier, F., Karger, R., & Kubicek, H. 2019. *Globalization and human resource management: Challenges and opportunities*. Management Revue, 30(1), 28-47.

- Maier, T. A., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. 2015. *Giving, receiving, and reciprocating support in IT-enabled global teams*. Journal of Business Research, 68(11), 2415-2423. doi:10.1016/j.jbusres.2015.04.028
- Sengupta, N. K. 2015. *Managing human resources globally: strategies, challenges, and opportunities*. Sage Publications.
- Tarique, I., & Schuler, R. 2010. *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Journal of world business, 45(2), 122-133.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 2011. *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, 21(2), 93-104.



# **BAB 4**

## **MANAJEMEN LINTAS BUDAYA**

**Oleh Adi Ekopriyono**

### **4.1 Pendahuluan**

Globalisasi tidak dapat dipisahkan dari perkembangan humanisme Barat sebagai gerakan intelektual. Pemikiran kaum humanis, mulai dari Periode Klasik – bahkan sejak zaman Yunani kuno – sampai Postmodern memengaruhi cara pandang manusia terhadap eksistensi kemanusiaan. Cara pandang itu kemudian bermuara pada pemikiran kaum humanis Postmodern, yang menitikberatkan pada pluralitas dan lokalitas; dua hal yang menjadi ciri globalisasi (Ekopriyono, 2012).

Friedman (2006) menyebut, globalisasi sebagai globalisasi 3.0. Tahap ini menyusutkan dunia dari ukuran kecil menjadi sangat kecil, sekaligus mendatarkan “lapangan permainan”. Motor penggerak Globalisasi 3.0 adalah kekuatan baru yang ditemukan untuk bekerja sama dan bersaing secara individual dalam kancah global.

Tahap ini ditandai kemajuan pesat teknologi digital dan serat optik, yang memungkinkan individu-individu dalam waktu singkat mengakses lebih banyak materi di seluruh dunia dengan murah. Individu-individu di seluruh dunia dapat bersama-sama mengerjakan suatu materi digital dari mana pun, sejauh apa pun jarak antara mereka.

Orang-orang di seluruh dunia, menurut Friedman, mulai sadar bahwa mereka memiliki kekuatan lebih dari sebelumnya untuk menjadi global sebagai seorang individu. Mereka bukan hanya mampu secara individual bersaing, melainkan juga bekerja

sama dengan individu-individu yang lain. Individu-individu makin berperan dalam perubahan dunia. Mereka makin menyadari bahwa perubahan dan nasib dunia berada di tangan manusia, bahwa nasib manusia tidak akan berubah kalau bukan manusia itu sendiri yang mengubahnya.

Sosiologi Jepang, Kenichi Ohmae (1991) berpendapat, saat ini tidak ada lagi batas-batas antarnegara, karena dunia sudah tanpa batas (*the borderless world*), sudah menjadi desa global (*global village*).

Globalisasi menemukan bentuk yang nyaris sempurna setelah kekuatan sosialisme-komunisme runtuh. Dua penanda keruntuhan itu adalah ambruknya Tembok Berlin 9 November 1989 dan pecahnya Uni Soviet dua tahun kemudian. Sejak saat itu laju globalisasi tidak terbendung. Nilai-nilai kapitalisme Barat tidak lagi mendapat hambatan berarti, sehingga sangat leluasa memasuki ruang-ruang kehidupan di negara-negara mana pun. Nilai-nilai Barat kemudian berinteraksi dengan nilai-nilai budaya yang sebelumnya sudah mengakar dan berkembang di masyarakat suatu negara.

Interaksi tersebut tidak jarang menimbulkan konfrontasi antara budaya Barat dan budaya lokal. Bagi masyarakat yang memiliki ketahanan budaya lokal yang kuat, maka yang terjadi adalah proses akulturasi; budaya Barat lambat laun diterima dan diolah ke dalam budaya lokal tanpa menyebabkan hilangnya unsur budaya lokal. Sebaliknya bagi masyarakat yang tidak mempunyai ketahanan budaya lokal yang kuat, maka yang terjadi adalah hilangnya unsur-unsur budaya lokal tersebut digeser oleh unsur-unsur budaya Barat. Itulah sebabnya, globalisasi sering pula disebut sebagai penetrasi budaya Barat yang menghilangkan budaya lokal.

Globalisasi yang melaju bak air bah yang tidak terbendung, kemudian menimbulkan reaksi di berbagai masyarakat, seperti diungkapkan oleh John Naisbitt (1995). Beriringan dengan proses globalisasi muncul proses primordialisasi yang memperkuat kembali sentimen-sentimen kedaerahan, kesukuan, agama, dan golongan. Terjadi paradoks-paradoks dalam kehidupan manusia. Termasuk di dalam global paradoks adalah kemunculan gerakan-gerakan fundamentalisme keagamaan, yang merupakan resistensi terhadap globalisasi.

Samuel Huntington (2003) menekankan, bahwa konflik masa depan adalah konflik budaya. Enam argumentasinya, yaitu: (a) Perbedaan di antara peradaban selain nyata juga sangat mendasar. Peradaban dibedakan oleh faktor sejarah, bahasa, budaya, tradisi, dan agama; (b) Dunia menjadi makin kecil. Interaksi pun meningkat antarmanusia dari peradaban yang berbeda. Hal ini mendorong meningkatnya kesadaran peradaban (*civilization consciousness*) serta kesadaran tentang perbedaan antara peradaban-peradaban dan komunalitas di dalam peradaban; (c) Proses modernisasi ekonomi dan perubahan sosial di dunia makin memisahkan manusia dari identitas lokal; (d) Peningkatan kesadaran peradaban diperbesar oleh “peran ganda” pihak Barat. Di satu sisi Barat adalah puncak kekuatan, tapi pada saat bersamaan muncul fenomena kebangkitan peradaban-peradaban di pihak non-Barat. “Asianization” di Jepang, berakhirnya warisan Nehru dan “Hinduization” India, kegagalan ide-ide Barat mengenai sosialisme dan nasionalisme, serta “re-Islamization” di Timur Tengah, dan perdebatan Westernisasi versus Rusianisasi di Rusia. Dewesternization dan indigenization terjadi di kalangan kaum elite di negara-negara non-Barat, sementara itu budaya, gaya dan kebiasaan Barat, terutama Amerika, lebih populer di kalangan masyarakat awam; (e) Karakteristik dan perbedaan budaya tidak mudah berubah, sehingga lebih tidak kompromistik dan sulit ditangani daripada

masalah politik dan ekonomi; (f) Regionalisme ekonomi meningkat. Pentingnya blok-blok ekonomi regional akan meningkat di masa mendatang. Di satu sisi keberhasilan regionalisme ekonomi akan memperkuat kesadaran peradaban, di lain sisi regionalisme ekonomi akan berhasil kalau dilandasi oleh peradaban umum (*common civilization*).

#### **4.1.1. Lingkungan Global**

Dalam era globalisasi, perusahaan internasional, organisasi non-pemerintah, dan individu beroperasi dalam lingkungan yang makin terhubung secara global. Dalam perspektif ini, Manajemen Lintas Budaya menjadi suatu keharusan bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di pasar global yang makin kompetitif. Manajemen Lintas Budaya menjadi penting; melibatkan pemahaman, pengelolaan, dan adaptasi terhadap perbedaan budaya yang ada di antara individu, tim, dan mitra bisnis yang beroperasi di berbagai negara dan latar belakang budaya.

Hal ini mencakup aspek-aspek norma, nilai-nilai, kepercayaan, bahasa, dan praktik bisnis yang berbeda. Dalam lingkungan kerja yang makin multikultural, Manajemen Lintas Budaya menjadi kunci dalam memastikan kolaborasi yang efektif, produktivitas yang tinggi, dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya Manajemen Lintas Budaya tidak hanya terbatas pada perusahaan multinasional. Dalam skala yang lebih kecil pun, organisasi lokal yang ingin mengembangkan pasar internasional atau bekerja sama dengan mitra bisnis dari negara lain perlu memahami dan mengelola perbedaan budaya dengan baik. Keberhasilan organisasi pada era global ditentukan oleh kemampuannya untuk membangun hubungan yang baik dengan berbagai pemangku kepentingan dari budaya yang berbeda.

Artikel ini akan mendiskripsikan pentingnya Manajemen Lintas Budaya dalam konteks bisnis global. Kita akan melihat

bagaimana pengelolaan perbedaan budaya dapat meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, dan menciptakan peluang pertumbuhan yang berkelanjutan. Artikel ini juga membahas tantangan dan strategi yang terkait dengan Manajemen Lintas Budaya, serta bagaimana organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang inklusif dan berkelanjutan dalam menghadapinya.

Perusahaan perlu memahami dan penerapan prinsip-prinsip Manajemen Lintas Budaya, sehingga dapat memanfaatkan kekuatan keberagaman budaya, mengelola perbedaan, dan membangun hubungan yang kuat di pasar global. Manajemen Lintas Budaya menjadi pilar penting dalam strategi bisnis yang sukses pada era globalisasi.

#### **4.1.2. Tantangan Manajemen SDM di Era Globalisasi**

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, sumber daya material, dan sumber daya finansial dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, manajemen mencakup pengambilan keputusan, pengaturan sumber daya, pengembangan strategi, pengawasan dan evaluasi, serta koordinasi antarbagian dan individu.

Tujuan utama manajemen adalah meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajer perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang baik serta memahami lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen dapat diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk bisnis, pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya. Konsep-konsep dan prinsip-prinsip manajemen juga dapat diterapkan dalam berbagai tingkatan organisasi, mulai dari tingkat operasional hingga tingkat strategis.

Manurut Peter F. Drucker (1954), manajemen adalah proses yang menghasilkan kinerja melalui orang lain, adapun Henri Fayol (1916) menyebutkan, bahwa manajemen terdiri dari

merencanakan, mengorganisasi, memimpin, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Djoko Setiadi (2016), manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Malayu Hasibuan menjelaskan, manajemen adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengawasi upaya individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Stephen L. Wiryono (2008), manajemen adalah seni dan ilmu untuk mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan organisasi serta sumber daya yang ada di dalamnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Era globalisasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam bisnis dan manajemen. Globalisasi menciptakan peluang dan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya, menghadapi persaingan global, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Beberapa tantangan tersebut adalah:

1. Persaingan global yang intens:

Salah satu tantangan utama dalam era globalisasi adalah persaingan yang makin intens di pasar global. Perusahaan harus bersaing dengan perusahaan dari seluruh dunia yang menawarkan produk dan layanan serupa. Hal ini membutuhkan manajemen yang mampu mengembangkan strategi diferensiasi yang kuat, fokus pada inovasi, dan memahami dinamika pasar global. Manajemen perlu terus-menerus memantau persaingan, mengidentifikasi keunggulan kompetitif, dan mengadaptasi strategi mereka

secara proaktif untuk mempertahankan keunggulan di pasar global.

2. Keanekaragaman budaya:

Globalisasi membawa keanekaragaman budaya yang lebih besar dalam lingkungan kerja. Manajemen harus mengelola keanekaragaman budaya dengan bijaksana, memahami norma-norma budaya yang berbeda, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghormati perbedaan. Tantangan ini meliputi komunikasi lintas budaya, pengelolaan konflik budaya, dan pengembangan strategi perekrutan dan retensi karyawan yang mencerminkan keanekaragaman budaya yang ada.

3. Perubahan teknologi yang cepat:

Perkembangan teknologi yang cepat dalam era globalisasi memengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen. Manajemen harus terus memantau perkembangan teknologi, mengadopsi teknologi baru yang relevan, dan mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis. Tantangan ini termasuk perubahan dalam budaya kerja, pengembangan keterampilan digital, dan memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi.

4. Manajemen talenta global:

Dalam era globalisasi, perusahaan memiliki akses ke tenaga kerja global yang lebih luas, namun menghadapi tantangan dalam merekrut, mengelola, dan mempertahankan talenta global yang kompeten. Ini melibatkan pemahaman terhadap perbedaan budaya, bahasa, hukum, dan praktik kerja di berbagai negara. Manajemen harus mengembangkan strategi yang efektif untuk menarik dan memotivasi karyawan internasional, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan beragam.

5. Perubahan lingkungan regulasi:

Globalisasi memengaruhi perubahan dalam regulasi bisnis dan lingkungan hukum di berbagai negara. Manajemen perlu mengikuti perubahan lingkungan regulasi tersebut dan

memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di setiap pasar global tempat mereka beroperasi. Tantangan ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang peraturan lokal, kepatuhan terhadap standar yang berlaku, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan regulasi yang cepat.

6. Komunikasi dan kolaborasi jarak jauh:

Globalisasi memungkinkan kerja tim yang tersebar di berbagai lokasi geografis. Manajemen harus menghadapi tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi jarak jauh. Mengelola tim jarak jauh memerlukan penggunaan teknologi komunikasi yang efektif, kepercayaan yang kuat antara anggota tim, dan pemahaman tentang perbedaan budaya dan waktu. Manajemen perlu mengembangkan strategi komunikasi yang efektif, memfasilitasi kolaborasi tim, dan memastikan bahwa tujuan bersama dan ekspektasi yang jelas diterjemahkan dengan baik kepada seluruh anggota tim.

7. Pengelolaan risiko global:

Globalisasi juga membawa risiko yang lebih kompleks dan beragam. Tantangan manajemen meliputi manajemen risiko global, misalnya risiko politik, risiko mata uang, risiko keamanan data, dan risiko reputasi di tingkat internasional. Manajemen perlu proaktif, mengidentifikasi risiko potensial dan mengimplementasikan tindakan pencegahan yang sesuai untuk melindungi organisasi dari risiko yang dapat merugikan.

Era globalisasi membawa tantangan signifikan bagi manajemen dalam mengelola organisasi di pasar global yang beragam dan kompetitif. Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, manajemen harus memiliki wawasan yang mendalam, fleksibilitas, kepemimpinan yang adaptif, dan kemampuan untuk berinovasi agar dapat mencapai keberhasilan dalam era globalisasi yang terus berkembang.

### 4.1.3. Menciptakan Keunggulan Bersaing

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) global adalah pendekatan manajemen SDM yang mempertimbangkan dimensi global dalam rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan di perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara. Dalam konteks manajemen SDM global, manajer SDM harus mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum, dan regulasi ketenagakerjaan yang berbeda di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi.

Manajemen SDM global juga melibatkan pengelolaan tim yang berbeda budaya dan bahasa, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghormati perbedaan budaya. Hal ini dilakukan untuk memastikan karyawan merasa nyaman dan terlibat dalam lingkungan kerja, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tantangan dalam manajemen SDM global termasuk kesulitan dalam mencari, merekrut, dan mempertahankan karyawan yang kompeten di berbagai negara, serta memastikan bahwa mereka dapat beradaptasi dengan budaya, bahasa, dan lingkungan kerja yang berbeda. Manajemen SDM global dapat membantu perusahaan sukses di pasar global, namun dengan memperhatikan kebutuhan dan keunikan karyawan di berbagai negara.

Di era global yang terus berkembang, MSDM menjadi salah satu aspek kunci dalam kesuksesan organisasi. Organisasi saat ini dihadapkan pada tantangan yang kompleks dalam mengelola SDM mereka di tengah dinamika lingkungan bisnis global yang berubah dengan cepat.

Berikut ini tantangan yang dihadapi oleh MSDM dalam era global, serta strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut dan menciptakan keunggulan bersaing:

1. Perencanaan SDM yang efektif:

Dalam era global, perencanaan SDM yang efektif menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Organisasi harus mampu mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah maupun keterampilan

yang diperlukan. Tantangan ini meliputi memahami tren pasar global, mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang relevan, dan merencanakan strategi perekrutan, pengembangan, dan retensi yang tepat. Manajemen SDM harus menggunakan data dan analisis yang akurat untuk membuat keputusan yang informasional dan proaktif dalam perencanaan SDM.

2. Rekrutmen dan pemilihan global:

Pada era global, organisasi memiliki akses yang lebih luas ke talenta dari berbagai negara dan budaya. Tantangan MSDM meliputi rekrutmen dan pemilihan global yang efektif. Manajemen harus dapat menarik dan memilih karyawan dengan keterampilan, pengalaman, dan pemahaman budaya yang sesuai untuk sukses di lingkungan bisnis global. Hal ini melibatkan penggunaan strategi rekrutmen yang inklusif, pemasaran perusahaan yang efektif, serta proses seleksi yang mencakup penilaian keterampilan teknis dan kepemimpinan lintas budaya.

3. Pengembangan karyawan global:

Dalam era globalisasi, pengembangan karyawan menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Tantangan MSDM termasuk menciptakan program pengembangan yang efektif untuk karyawan global, yang mencakup pelatihan teknis, keterampilan lintas budaya, kepemimpinan global, dan pemahaman tentang pasar internasional. Manajemen perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif dan fleksibel dalam pengembangan karyawan, seperti pelatihan online, mentoring lintas budaya, dan program rotasi internasional.

4. Manajemen kinerja global:

Manajemen kinerja menjadi lebih kompleks dalam konteks global. Organisasi harus dapat mengukur, memantau, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan di berbagai lokasi geografis dengan budaya kerja yang berbeda. Tantangan MSDM termasuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan konsisten, serta

memastikan adanya komunikasi yang efektif dan pemahaman yang jelas tentang tujuan dan harapan.

5. Manajemen kompensasi dan penghargaan global:

Dalam era globalisasi, manajemen kompensasi dan penghargaan juga menjadi tantangan bagi MSDM. Organisasi harus mengembangkan kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif untuk karyawan di berbagai negara dengan perbedaan tingkat pengeluaran dan kebijakan pajak yang berbeda. Selain itu, penghargaan juga perlu disesuaikan dengan budaya lokal dan nilai-nilai yang dihargai dalam masyarakat. Manajemen harus memahami perbedaan budaya dan memastikan bahwa sistem kompensasi dan penghargaan yang diterapkan mampu memotivasi karyawan global untuk mencapai kinerja yang tinggi.

6. Manajemen perubahan dan fleksibilitas:

Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja global. Tantangan MSDM meliputi kemampuan untuk mengelola perubahan dengan efektif, mengkomunikasikan tujuan dan visi perubahan kepada karyawan global, serta mendorong fleksibilitas dalam organisasi. Manajemen perlu memfasilitasi pembelajaran organisasi yang kontinu, membangun budaya yang responsif terhadap perubahan, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

7. Pengelolaan diversitas dan inklusi:

Dalam era global, organisasi dihadapkan pada keanekaragaman budaya yang lebih besar. Manajemen SDM harus dapat mengelola keanekaragaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan didukung. Tantangan ini meliputi pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya, mempromosikan kesadaran budaya, dan memastikan adanya kesetaraan peluang bagi semua karyawan. Manajemen perlu mengadopsi kebijakan dan praktik yang mendukung diversitas dan inklusi, serta memastikan bahwa semua

karyawan dapat berkontribusi secara maksimal tanpa diskriminasi.

Jadi, MSDM di era global membawa tantangan yang kompleks bagi organisasi. Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif, fleksibel, dan inklusif. Dengan perencanaan SDM yang efektif, rekrutmen dan pemilihan global yang baik, pengembangan karyawan yang komprehensif, manajemen kinerja yang efektif, manajemen kompensasi yang adil, manajemen perubahan yang responsif, dan pengelolaan diversitas dan inklusi, organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing di pasar global. Manajemen SDM yang efektif di era global memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, terlibat, dan berkinerja tinggi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

## **4.2 Manajemen Lintas Budaya**

Apa itu budaya?

Antropolog Clifford Geertz (1973) mendeskripsikan budaya sebagai sistem makna yang dihasilkan oleh manusia; pola berpikir, perilaku, dan simbol-simbol yang diwariskan dan dibagikan oleh anggota suatu kelompok sosial. Adapun pakar komunikasi lintas budaya Edward T. (1976) berpendapat, bahwa budaya adalah sistem pengetahuan yang berbagi oleh sekelompok orang dan menghasilkan pola perilaku yang khas. Budaya mencakup nilai-nilai, norma, bahasa, dan konvensi yang memengaruhi interaksi antara individu dan kelompok.

Senada dengan pendapat tersebut, psikolog sosial Geert Hofstede (2010) mengartikan budaya sebagai program berbagi pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori manusia dari yang lainnya. Ia berfokus pada perbedaan nilai-nilai budaya, misalnya individualisme versus kolektivisme, kecenderungan terhadap hierarki, dan tingkat toleransi terhadap ketidakpastian. Konsultan manajemen Fons Trompenaars

menggambarkan budaya sebagai kumpulan perilaku, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dimiliki oleh suatu kelompok sosial.

Menurut antropolog Koentjaraningrat (2002), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam hidup bersama yang diwujudkan dalam benda, kejadian, dan institusi yang menjadi milik bersama masyarakat. Baginya, budaya mencakup aspek bahasa, adat istiadat, seni, agama, sistem pengetahuan, serta nilai-nilai yang diwariskan dari generasi ke generasi. Antropolog Saparinah Sadli (2008) mengartikan budaya sebagai keseluruhan tata cara hidup, hasil-hasil cipta, rasa, karsa, karya, dan tata nilai yang terdapat dalam kehidupan masyarakat. Menurutnya, budaya mencakup segala aspek kehidupan manusia, termasuk bahasa, sistem kepercayaan, adat istiadat, seni, dan teknologi. Adapun budayawan R.M. Soetanto menyatakan bahwa budaya adalah totalitas hasil cipta, karya, dan amal kebudayaan manusia dalam interaksi sosial. Baginya, budaya mencakup karya seni, kebiasaan, pemikiran, norma, dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan konsep yang kompleks dan multidimensional. Pengertian budaya dapat berbeda tergantung pada perspektif dan konteksnya. Pengertian budaya ini memberikan gambaran umum tentang cara para pakar memandang dan memahami budaya sebagai suatu fenomena yang memengaruhi perilaku dan pola pikir manusia dalam konteks sosial.

Manajemen Lintas Budaya adalah proses manajemen yang melibatkan pengelolaan keragaman budaya dalam lingkungan kerja atau organisasi yang multikultural. Hal ini termasuk pengenalan dan pengelolaan perbedaan-perbedaan budaya antara individu-individu dan kelompok-kelompok dalam organisasi yang memiliki latar belakang, nilai, bahasa, dan praktik yang berbeda.

Manajemen Lintas Budaya meliputi kesadaran, pengenalan, pemahaman, dan penghormatan terhadap perbedaan-perbedaan budaya, termasuk dalam gaya berkomunikasi, cara memecahkan

masalah, pengambilan keputusan, dan perilaku kerja. Selain itu, juga pengembangan strategi dan kebijakan untuk meningkatkan kerja sama dan produktivitas antara individu dan kelompok yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda-beda.

Manajemen Lintas Budaya sangat penting dalam lingkungan kerja global yang makin kompleks dan beragam. Perusahaan hendaknya memahami dan menghormati perbedaan-perbedaan budaya, agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendorong kerja sama yang produktif antara individu dan kelompok-kelompok yang berbeda-beda

Manajemen Lintas Budaya sangat penting dalam MSDM global, karena organisasi yang beroperasi di berbagai negara dan memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya perlu memahami dan menghormati perbedaan budaya dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Manajemen Lintas Budaya dapat membantu organisasi membangun lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan dari berbagai latar belakang budaya. Selain itu, juga dapat membantu organisasi menghindari kesalahan-kesalahan dalam interaksi dengan karyawan yang memiliki budaya yang berbeda-beda, misalnya ketidakpahaman tentang aturan dan norma-norma budaya yang berbeda.

Dalam konteks SDM global, Manajemen Lintas Budaya juga dapat membantu organisasi/perusahaan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif, serta mempromosikan diversitas dan inklusivitas dalam rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan demikian, Manajemen Lintas Budaya menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan bagi organisasi yang beroperasi di berbagai negara.

Berikut pandangan beberapa pakar tentang Manajemen Lintas Budaya:

Geert Hofstede (1980) berpendapat, bahwa Manajemen Lintas Budaya melibatkan pemahaman tentang perbedaan budaya dan penyesuaian perilaku dengan budaya yang berbeda. Fons Trompenaars (2011) menekankan pentingnya pemahaman

tentang perbedaan budaya dalam Manajemen Lintas Budaya, dan bagaimana perbedaan tersebut dapat memengaruhi interaksi antara individu dari berbagai budaya.

Menurut Edward T. Hall (1976), dalam Manajemen Lintas Budaya, penting untuk memahami jarak budaya dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi komunikasi dan interaksi antara individu dari berbagai budaya. Adapun [akar Manajemen Lintas Budaya Erin Meyer (2014) menekankan pentingnya pemahaman tentang perbedaan budaya dalam Manajemen Lintas Budaya, dan mengembangkan kerangka kerja yang membantu manajer untuk memahami dan mengatasi perbedaan budaya dalam lingkungan bisnis global.

Pakar Manajemen Lintas Budaya Trias Anggoro mengartikan Manajemen Lintas Budaya sebagai proses mengelola keragaman budaya dalam lingkungan kerja dan memastikan agar keragaman tersebut menjadi aset yang produktif dan saling menguntungkan bagi organisasi. Baginya, Manajemen Lintas Budaya melibatkan pemahaman, penghargaan, dan penerapan praktik-praktik manajemen yang tepat untuk menciptakan kerjasama yang harmonis di antara anggota tim dengan latar belakang budaya yang berbeda. Adapun pakar yang lain, Aloysius Y.P. Ang mendeskripsikan Manajemen Lintas Budaya sebagai pendekatan manajemen yang melibatkan pemahaman dan pengelolaan perbedaan budaya serta pengintegrasian nilai-nilai budaya yang berbeda dalam organisasi. Manajemen Lintas Budaya mencakup pemahaman tentang norma, nilai, dan praktik budaya yang berbeda serta penerapan strategi komunikasi dan kerjasama yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut peneliti manajemen sumber daya manusia, Rokhmad Wahyu Hidayat, Manajemen Lintas Budaya adalah pengelolaan dan pengaturan sumber daya manusia yang memiliki latar belakang budaya yang beragam dengan tujuan menciptakan kerjasama dan produktivitas yang optimal. Manajemen Lintas Budaya mencakup pemahaman, penyesuaian, dan komunikasi yang efektif dalam konteks perbedaan budaya untuk membangun hubungan yang baik dan harmonis di antara anggota tim.

Pandangan para pakar tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Lintas Budaya melibatkan pemahaman tentang perbedaan budaya dan bagaimana perbedaan tersebut dapat memengaruhi interaksi dan bisnis antarbudaya. Hal ini penting untuk memastikan kesuksesan dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan diversifikasi.

#### **4.2.1. Pentingnya Manajemen Lintas Budaya**

Era globalisasi yang membuat kompetisi makin ketat menuntut organisasi untuk siap menghadapi tantangan dalam mengelola SDM secara efektif di tengah keragaman budaya yang makin kompleks. Manajemen Lintas Budaya telah menjadi aspek kritis dalam MSDM Global, memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawan mereka yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

Dalam lingkungan kerja global yang multikultural, Manajemen Lintas Budaya memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan produktif. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan budaya, norma, nilai-nilai, dan praktik bisnis yang berbeda. Manajemen Lintas Budaya memungkinkan organisasi memanfaatkan keanekaragaman budaya sebagai kekuatan untuk meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah yang kreatif.

Manajemen Lintas Budaya juga menghadapi tantangan yang kompleks. Beberapa tantangan tersebut meliputi perbedaan bahasa dan komunikasi, perbedaan persepsi, pemahaman yang terbatas terhadap budaya lain, hambatan budaya dalam pengambilan keputusan, dan kesalahpahaman atau konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan kesadaran, pemahaman, dan kompetensi dalam Manajemen Lintas Budaya.

Beberapa strategi untuk mencapai keberhasilan dalam Manajemen Lintas Budaya, antara lain:

1. Pendidikan dan pelatihan: Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan tentang keanekaragaman

budaya, kesadaran diri, dan kemampuan komunikasi lintas budaya. Hal ini akan membantu mengurangi stereotip, meningkatkan pemahaman, dan meningkatkan kemampuan berinteraksi dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda.

2. Kepemimpinan inklusif: Memiliki kepemimpinan yang mendorong inklusivitas, serta mempromosikan budaya organisasi yang menghargai dan memanfaatkan keanekaragaman. Kepemimpinan yang inklusif menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap individu untuk memberikan kontribusi maksimal tanpa mengabaikan perbedaan budaya mereka.
3. Komunikasi efektif: Mengembangkan kemampuan komunikasi lintas budaya yang efektif, melibatkan pemahaman tentang perbedaan dalam gaya komunikasi, ekspresi, dan interpretasi pesan di antara individu atau kelompok budaya yang berbeda. Bahasa yang digunakan harus jelas, menghindari asumsi atau stereotip, mengadopsi pendekatan yang sensitif terhadap perbedaan budaya untuk mempromosikan komunikasi yang efektif dan mengurangi risiko kesalahpahaman.
4. Pengakuan dan penghargaan budaya: Mengakui dan menghargai kontribusi unik yang masing-masing budaya bawa dalam organisasi. Ini dapat dilakukan melalui kebijakan penghargaan, pengakuan terhadap perbedaan budaya, serta mempromosikan dan memanfaatkan nilai-nilai budaya yang berbeda untuk keberhasilan organisasi.
5. Kolaborasi tim lintas budaya: Membentuk tim kerja yang terdiri dari anggota yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Kolaborasi lintas budaya dapat membawa keberagaman perspektif, pemikiran kreatif, dan solusi yang inovatif dalam menghadapi tantangan yang kompleks.
6. Pengelolaan konflik: Memiliki pendekatan yang proaktif dalam mengelola konflik yang timbul akibat perbedaan budaya. Mengedepankan dialog terbuka, kesadaran akan

perspektif budaya yang berbeda, dan penyelesaian konflik yang adil dan saling menguntungkan akan membantu memperkuat hubungan di antara anggota tim lintas budaya.

7. Evaluasi dan penyesuaian: Melakukan evaluasi secara teratur terhadap praktik Manajemen Lintas Budaya dan mengadaptasinya sesuai dengan perubahan dalam keanekaragaman budaya dan kebutuhan organisasi. Menyadari bahwa Manajemen Lintas Budaya adalah proses yang terus berkelanjutan dan perlu diperbarui secara berkala.

Jadi, Manajemen Lintas Budaya merupakan aspek penting dalam MSDM Global. Memahami dan mengelola keanekaragaman budaya dengan strategi yang tepat dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi dalam era global yang semakin kompleks. Dengan mengedepankan pendidikan, kepemimpinan inklusif, komunikasi efektif, pengakuan budaya, kolaborasi tim lintas budaya, pengelolaan konflik, serta evaluasi dan penyesuaian yang kontinu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan harmonis di tengah keragaman budaya.

#### **4.2.2. Manajemen Lintas Budaya Meningkatkan Daya Saing**

Manajemen Lintas Budaya memiliki potensi besar untuk meningkatkan daya saing SDM Indonesia, dengan argumentasi sebagai berikut:

1. Peningkatan kemampuan adaptasi: Manajemen Lintas Budaya melibatkan pemahaman dan pengelolaan perbedaan budaya. Dalam konteks global yang semakin terhubung, kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai budaya menjadi keterampilan yang sangat berharga. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik akan lebih mampu bekerja secara efektif dalam lingkungan yang beragam dan berinteraksi dengan rekan kerja atau mitra bisnis dari berbagai latar belakang budaya.

2. Kemampuan berkomunikasi lintas budaya: Manajemen Lintas Budaya mendorong pengembangan keterampilan komunikasi lintas budaya. Sumber daya manusia yang mampu berkomunikasi dengan baik dengan individu atau tim dari budaya yang berbeda dapat memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif, mengurangi potensi konflik, dan membangun hubungan yang kuat. Kemampuan berkomunikasi lintas budaya juga membuka peluang untuk menjalin kemitraan bisnis internasional dan memperluas jaringan profesional.
3. Inovasi dan kreativitas: Melalui Manajemen Lintas Budaya, SDM Indonesia dapat terpapar dengan beragam perspektif, gagasan, dan pola pikir. Interaksi dengan individu yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda dapat mendorong terciptanya inovasi dan kreativitas. Melalui kolaborasi lintas budaya, SDM Indonesia dapat menggabungkan pengetahuan dan pengalaman dari berbagai budaya untuk menghasilkan solusi yang lebih baik dan menciptakan keunggulan kompetitif.
4. Peningkatan pemahaman pasar global: Manajemen Lintas Budaya membantu SDM Indonesia memahami pasar global dengan lebih baik. Pemahaman yang mendalam tentang berbagai budaya dan kebutuhan konsumen di pasar global, mendorong SDM Indonesia dapat mengembangkan strategi pemasaran dan bisnis yang lebih relevan dan efektif. Mereka dapat mengidentifikasi peluang baru, mengatasi hambatan lintas budaya, dan mengoptimalkan penetrasi pasar global.
5. Peningkatan citra dan reputasi: Organisasi yang menerapkan Manajemen Lintas Budaya dengan baik dapat memperoleh citra dan reputasi yang baik di tingkat global. Sumber daya manusia Indonesia yang terampil dalam Manajemen Lintas Budaya dapat menjadi duta yang efektif untuk organisasi mereka, memperkuat hubungan dengan mitra bisnis internasional, dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Uraian tersebut menunjukkan, bahwa Manajemen Lintas Budaya berpotensi meningkatkan daya saing SDM Indonesia. Pemahaman, keterampilan, dan kemampuan yang tepat dalam mengelola perbedaan budaya, membuat SDM Indonesia dapat menjadi lebih kompeten, fleksibel, dan mampu bersaing di pasar global yang semakin kompetitif.

Beberapa faktor penting agar organisasi/perusahaan berhasil menerapkan Manajemen Lintas Budaya:

1. Pendidikan dan pelatihan: Penting bagi SDM Indonesia untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang memperkuat pemahaman mereka tentang Manajemen Lintas Budaya. Dal hal ini termasuk pemahaman tentang perbedaan budaya, keterampilan komunikasi lintas budaya, dan kemampuan negosiasi yang efektif dalam konteks lintas budaya.
2. Kesadaran dan sensitivitas budaya: SDM Indonesia harus memiliki kesadaran dan sensitivitas terhadap perbedaan budaya. Mereka perlu menghargai dan menghormati nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang berbeda-beda yang mungkin ada di antara anggota tim atau mitra bisnis. Kesadaran megenai perbedaan ini akan membantu menghindari kesalahpahaman dan konflik yang dapat menghambat kolaborasi dan kerja tim yang efektif.
3. Komunikasi efektif: Komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam Manajemen Lintas Budaya. Sumber daya manusia Indonesia perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik, termasuk kemampuan mendengarkan, bertanya, dan memberikan umpan balik secara efektif. Mereka juga perlu memahami perbedaan gaya komunikasi dan bahasa tubuh yang dapat bervariasi antara budaya-budaya yang berbeda.
4. Kolaborasi dan tim kerja: Manajemen Lintas Budaya mendorong kolaborasi yang erat dan kerja tim yang efektif antara anggota tim yang berasal dari budaya yang berbeda. Sumber daya manusia Indonesia harus mampu bekerja sama dengan orang-orang yang memiliki latar belakang budaya yang beragam, menghargai kontribusi mereka, dan

memanfaatkan kekuatan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

5. Kepemimpinan yang inklusif: Kepemimpinan yang inklusif merupakan faktor penting dalam Manajemen Lintas Budaya. Pemimpin perlu menghargai keberagaman budaya, mempromosikan inklusi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung keragaman. Pemimpin juga harus mampu mengarahkan tim dengan efektif dalam konteks lintas budaya, membangun kepercayaan, dan memfasilitasi kolaborasi yang harmonis.

Sumber daya manusia Indonesia dapat meraih keunggulan kompetitif di era global apabila menerapkan Manajemen Lintas Budaya secara efektif. Mereka dapat menjalin hubungan yang kuat dengan mitra bisnis internasional, menghadapi tantangan dan peluang di pasar global dengan lebih baik, serta membangun reputasi yang positif. Penting bagi organisasi dan pemerintah untuk mendukung pengembangan Manajemen Lintas Budaya dan memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan SDM yang dapat beroperasi secara efektif dalam konteks budaya yang beragam.

#### **4.2.3. Pendekatan Budaya Itu Penting**

Dalam era globalisasi yang makin terhubung, penting bagi organisasi/perusahaan dan individu memahami peran penting budaya dalam upaya meningkatkan daya saing. Pendekatan budaya yang tepat dapat memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan adalah:

1. Pemahaman tentang perbedaan budaya: Dalam konteks global, berbagai budaya bertemu dan berinteraksi, maka penting untuk memahami perbedaan budaya yang ada, termasuk norma, nilai, kepercayaan, dan praktik-praktik yang berbeda. Pemahaman ini membantu dalam berkomunikasi dengan efektif, menghindari kesalahpahaman, dan membangun hubungan yang kuat

dengan mitra bisnis internasional. Pemahaman yang mendalam tentang budaya akan mendorong individu dan organisasi dapat mengelola perbedaan dengan bijak dan menghindari konflik budaya yang dapat merugikan upaya meningkatkan daya saing.

2. Adaptasi dengan pasar global: Dalam upaya meningkatkan daya saing, organisasi/perusahaan harus mampu beradaptasi dengan pasar global yang beragam. Menerapkan pendekatan budaya membantu organisasi untuk mengerti preferensi konsumen, kebiasaan berbelanja, dan tren pasar yang berbeda di berbagai negara. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat mengembangkan produk dan layanan yang relevan, mengoptimalkan strategi pemasaran, dan memenangkan persaingan di pasar global.
3. Inovasi dan kreativitas: Pendekatan budaya yang inklusif memfasilitasi pertukaran gagasan dan perspektif yang beragam. Budaya yang terbuka dan inklusif mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam konteks global, pemahaman tentang berbagai budaya membuat individu dan organisasi dapat menggabungkan pengetahuan dan pengalaman yang berbeda untuk menciptakan solusi yang inovatif. Penggabungan gagasan-gagasan yang beragam memicu pemikiran kreatif dan membuka peluang baru untuk pengembangan produk, layanan, dan proses bisnis yang lebih efisien.
4. Meningkatkan citra dan reputasi: Organisasi/perusahaan yang mampu membangun citra yang positif di tingkat global cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik. Pendekatan budaya yang diakui secara luas dapat membantu meningkatkan citra dan reputasi organisasi. Ketika organisasi menghormati dan menghargai budaya lokal di negara-negara tempat mereka beroperasi, mereka dapat memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat setempat. Citra yang baik membantu dalam memperluas jangkauan bisnis, menjalin kemitraan yang kuat, dan menciptakan peluang pertumbuhan jangka panjang.

5. Kolaborasi yang Efektif: Pendekatan budaya memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi yang efektif di era global. Dalam lingkungan bisnis yang makin terhubung, kerja sama lintas batas budaya menjadi suatu keharusan. Pendekatan budaya yang tepat membantu dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi yang berasal dari budaya yang berbeda.

Dalam kolaborasi lintas budaya, individu perlu memahami cara berinteraksi yang sesuai dengan budaya mitra bisnis mereka. Hal ini melibatkan penggunaan bahasa yang tepat, pemahaman tentang etiket bisnis yang berlaku, dan penghormatan terhadap norma budaya setempat. Dalam lingkungan kerja yang inklusif, individu akan merasa diterima dan dihargai, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja tim.

Selain itu, pendekatan budaya juga berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang hambatan-hambatan lintas budaya yang mungkin timbul dalam proses kolaborasi. Ketidaktahuan atau ketidakpahaman terhadap budaya orang lain dapat menghambat komunikasi, negosiasi, dan pengambilan keputusan yang efektif. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang budaya, individu dan organisasi dapat mengatasi hambatan ini dengan lebih baik dan menciptakan kolaborasi yang sukses.

Dalam konteks MSDM global, pendekatan budaya menjadi makin penting karena organisasi sering memiliki tim yang tersebar di berbagai negara dan budaya. Manajer SDM perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan mampu mengelola tim yang beragam secara efektif. Ini melibatkan kebijakan dan praktik yang mencerminkan keragaman budaya, pengembangan keterampilan komunikasi lintas budaya, dan kesadaran akan kebutuhan dan preferensi karyawan dari berbagai latar belakang budaya.

Dalam rangka meningkatkan daya saing di era global, pendekatan budaya menjadi penting dalam upaya memahami pasar, beradaptasi dengan kebutuhan konsumen, dan membangun hubungan bisnis yang kuat di seluruh dunia. Organisasi yang mampu menerapkan pendekatan budaya dengan baik akan mendapatkan keuntungan kompetitif, memperluas jangkauan pasar, dan mencapai keberhasilan jangka panjang di tingkat global.

Jadi, pendekatan budaya merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing di era global. Melalui pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya, adaptasi dengan pasar global, inovasi dan kreativitas, peningkatan citra dan reputasi, serta kolaborasi yang efektif, individu dan organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif yang signifikan. Penting bagi organisasi untuk menerapkan pendekatan budaya yang inklusif dan memperhatikan pengelolaan lintas budaya sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka di era global yang semakin kompleks dan terhubung.

### **4.3 Penutup**

Dalam era global, Manajemen Lintas Budaya menjadi kunci sukses bagi organisasi di berbagai sektor. Pentingnya memahami dan mengelola perbedaan budaya dalam konteks bisnis tidak dapat dimungkiri lagi. Melalui pendekatan yang inklusif dan pemahaman yang mendalam tentang budaya, organisasi/perusahaan dapat meningkatkan daya saing, memperluas jangkauan pasar, dan membangun hubungan yang kuat dengan mitra bisnis di seluruh dunia.

Manajemen Lintas Budaya adalah landasan bagi keberhasilan organisasi/perusahaan dalam lingkungan global yang beragam. Berdasarkan pemahaman perbedaan budaya, organisasi dapat menghindari kesalahpahaman, membangun komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Ini akan mendorong kolaborasi yang produktif, inovasi

yang berkelanjutan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan pasar global yang terus berubah.

Berdasarkan uraian tersebut, beberapa hal yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan dalam menerapkan Manajemen Lintas Budaya adalah:

1. Pendidikan dan pelatihan: Selenggarakan program pendidikan dan pelatihan yang fokus pada pemahaman budaya dan komunikasi lintas budaya. Hal ini akan membantu individu dalam organisasi/perusahaan mengembangkan kesadaran dan keterampilan yang diperlukan untuk berinteraksi secara efektif dengan budaya yang berbeda.
2. Pengembangan kebijakan dan praktik yang inklusif: Buat kebijakan yang mempromosikan inklusi budaya, menghargai keanekaragaman, dan menghindari diskriminasi. Selain itu, terapkan praktik bisnis yang mengakui dan menghormati budaya mitra bisnis dan pelanggan.
3. Kolaborasi dan pertukaran pengetahuan: Fasilitasi kolaborasi antara individu dan tim yang berasal dari budaya yang berbeda. Aktifkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk memperkaya perspektif dan mendorong inovasi.
4. Pendekatan berkelanjutan: Manajemen Lintas Budaya tidak hanya tentang penyesuaian satu kali, tetapi juga tentang pendekatan berkelanjutan yang terus memperbarui pemahaman tentang perbedaan budaya dan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis secara keseluruhan.

Implementasi Manajemen Lintas Budaya juga menghadapi beberapa tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah pemahaman yang kurang mendalam tentang budaya dan kecenderungan untuk menggeneralisasi atau stereotip terhadap budaya tertentu. Penting bagi organisasi/perusahaan untuk melakukan riset yang komprehensif tentang budaya-budaya yang terlibat dalam kegiatan bisnis mereka dan memperoleh

pemahaman yang akurat serta terhindar dari prasangka budaya yang tidak sehat.

Selain itu, bahasa juga sering menjadi hambatan. Bahasa yang berbeda dapat memengaruhi komunikasi, interpretasi pesan, dan memengaruhi keseluruhan kolaborasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki tim yang terampil dalam bahasa dan menerapkan strategi komunikasi yang efektif untuk mengatasi hambatan ini. Lebih dari itu, perbedaan dalam nilai-nilai, norma, dan kepercayaan juga dapat memengaruhi Manajemen Lintas Budaya. Organisasi perlu memahami perbedaan ini dan mencari titik temu yang menghormati keanekaragaman budaya tetapi juga tetap konsisten dengan nilai dan tujuan mereka sebagai organisasi.

Manajemen Lintas Budaya merupakan elemen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif di era global. Dalam lingkungan bisnis yang makin terhubung, organisasi yang mampu mengintegrasikan budaya dalam strategi mereka akan memiliki keunggulan dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang kompleks. Salah satu alasan mengapa Manajemen Lintas Budaya penting adalah karena budaya memainkan peran penting dalam cara orang berpikir, berperilaku, dan berinteraksi.

Dalam konteks bisnis, persepsi, preferensi, dan harapan konsumen dapat berbeda secara signifikan di berbagai pasar global. Berdasarkan pemahaman dan menghargai perbedaan budaya, organisasi/perusahaan dapat mengembangkan produk yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan lokal, sehingga meningkatkan daya tarik mereka di pasar internasional.

Selain itu, Manajemen Lintas Budaya juga memengaruhi hubungan dengan mitra bisnis dari berbagai budaya. Kemitraan yang sukses memerlukan saling pengertian, penghargaan, dan adaptasi terhadap norma dan praktik budaya yang berbeda. Dalam melakukan negosiasi, menjalin kerja sama, atau membangun jaringan di pasar global, kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya lokal menjadi kunci untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

Dalam konteks pembangunan bangsa, pentingnya pendekatan budaya tercermin dari ungkapan Julio Carranza Valdes (2002), bahwa selama ini banyak negara hanya menekankan pertumbuhan ekonomi, sehingga mengabaikan dimensi budaya yang sangat mendasar dan penting. Pembangunan yang hanya menitikberatkan pertumbuhan ekonomi telah mengembangbiakkan kultur konsumeristik, konsentrasi demografi di kota-kota besar, kesenjangan sosial, marginalisasi sektor-sektor kependudukan, mempertajam kesenjangan ekonomi antara negara-negara kaya dan negara miskin, serta merusak alam dan lingkungan.

Pentingnya pendekatan budaya lebih jelas diungkapkan Soedjatmoko (198) dengan menyatakan, bahwa pembangunan ekonomi sesungguhnya juga merupakan masalah ke-budayaan. Oleh sebab itu, manusia Indonesia harus hati-hati dan waspada terhadap pembangunan ekonomi yang dibawa dari luar (kapitalisme Barat). Indonesia harus membangun bangsanya berdasarkan pandangan hidup dan kebudayaan sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Ekopriyono, Adi. (2011), *Jawa Menyiasati Globalisasi*, Penerbit Pascasarjana UKSW, Salatiga
- Ekopriyono, Adi. (2005), *The Spirit of Pluralism*, Jakarta, Elekomindo
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Terjemahan bahasa Inggris oleh Constance Storrs, 1949). London: Pitman.
- Friedman L, Thomas, 2006, *The World Is Flat (terjemahan)*, Jakarta, Dian Rakyat
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, dan Michael Minkov, 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*"
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Bumi Aksara.
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Huntington P, Samuel, (1993), *The Clash of Civilizations?* Foreign Affairs Summer
- Huntington P, Samuel, (2003), *Benturan Antarperadaban dan Masa Depan Politik Dunia*, (terjemahan), Yogyakarta, Qalam
- Koentjaraningrat. (2002). *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan: Refleksi Antropologi Indonesia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Meyer, Erin. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs
- Naisbitt, John, (1995), *Global Paradox*, New York, Avon Book
- Ohmae, Kenichi, (1991), (terjemahan) *Dunia Tanpa Batas, Kekuatan dan Strategi di dalam Ekonomi yang Saling Mengait*, Jakarta, Binarupa Aksara
- Sadli, Saparinah. (2008). *Pengertian Budaya*. Jakarta: Pustaka Jaya
- Setiadi, D. (2017). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.
- Soedjatmoko, (1983), *Dimensi Manusia dalam Pembangunan*, Jakarta, LP3ES
- Sumarto, M. (2016). *Pengantar Ilmu Manajemen: Konsep dan Aplikasinya dalam Organisasi Publik dan Swasta*. Prenadamedia Group.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Valdes, Julio Carranza, (2002). *Culture and Development: Some Consi-derations for Debate*, Latin American Perspective, Issue 125, Vol. 29, No. 4, Juli 2002.
- Wiryono, S. L. (2008). *Manajemen: Konsep, Perilaku, dan Aplikasi*. Salemba Empat.



# BAB 5

## REKRUTMEN DAN SELEKSI MSDM INTERNASIONAL

Oleh Johni S Pasaribu

### 5.1 Pendahuluan

Saat ini globalisasi sudah terjadi untuk perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Globalisasi begitu menarik untuk memikat banyak perusahaan multinasional (MNC, *multi national companies*) dalam mendirikan cabang/anak perusahaan atau membangun aliansi strategis ribuan mil jauhnya dari negara asal mereka. Dengan pesatnya perkembangan globalisasi, kegiatan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia tradisional (SDM), seperti pada perencanaan sumber daya manusia, kepegawaian (*staffing*), manajemen kinerja, pelatihan dan pendidikan, kompensasi dan hubungan kerja yang dilakukan oleh organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusianya secara efektif kemudian telah berkembang sebagai manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM, *international human resource management*) (Dowling, P. J., Welch, 2004)

Sebagai hasil dari evolusi IHRM, kegiatan HRM (*human resource management*) telah menjadi lebih kompleks dan strategis untuk memasukkan fungsi lebih lanjut seperti perpajakan internasional, relokasi internasional, layanan administrasi untuk ekspatriat, pelatihan dan penilaian karyawan baik ekspatriat maupun bukan, hubungan antar pemerintah dan lain-lain (Sameer, P. S. and Vrinda, 2011).

IHRM secara khusus berbeda dari HRM lokal karena kompleksitas yang terkait dengan penugasan ekspatriat internasional seperti keterlibatan yang lebih besar dengan paparan risiko kehidupan pribadi ekspatriat, yaitu misalnya ancaman dari kejahatan atau terorisme, pengaruh eksternal dari dimensi politik dan ekonomi serta kompleksitas dari tuan rumah negara di mana sikap manajemen senior dapat berbeda dari satu negara ke negara lain dan sejauh mana ketergantungan mereka dari perusahaan multinasional (Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler and Randall, 1998).

Langkah pertama dalam kepegawaian melibatkan Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP, *Human Resource Planning*), merupakan sebagai proses meramalkan permintaan dan pasokan tenaga kerja internasional, jenis orang yang tepat dalam jumlah yang tepat. Proses HRP terkait erat dengan rencana bisnis MNC (*multinational companies*) dan memfasilitasi realisasi tujuan organisasi dengan menyediakan jenis dan jumlah personel yang tepat. Karena mempekerjakan dan kemudian menempatkan orang ke posisi di mana mereka dapat bekerja secara efektif adalah tujuan akhir dari HRP suatu organisasi, baik domestik maupun internasional, aktivitas penting yang perlu diperhatikan adalah Rekrutmen dan Seleksi dimana menjadi kunci keberhasilan atau kegagalan MNC.

Brewster et al (Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, 2005) menyatakan bahwa tantangan kritis bagi organisasi baik dari sektor publik dan swasta di abad kedua puluh satu adalah kebutuhan untuk beroperasi melintasi batas negara. Untuk organisasi dan untuk individu, rekrutmen, seleksi dan persiapan karyawan baru yang efektif selalu penting. Dalam bab ini pertimbangan diberikan kepada bagaimana organisasi menanggapi tantangan ini melalui praktik HRM internasional khususnya yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi dan persiapan karyawan baru (ekspatriat).

## 5.2 Definisi MSDM Internasional

Manajemen sumber daya manusia internasional adalah proses pengelolaan orang melintasi batas-batas negara oleh perusahaan multinasional. Ini melibatkan manajemen orang di seluruh dunia (global), bukan hanya manajemen ekspatriat (University, 2023).

Perusahaan yang berfungsi secara global terdiri dari perusahaan internasional dan multinasional. Perusahaan internasional adalah perusahaan yang operasinya dilakukan pada anak perusahaan di luar negeri yang mengandalkan keahlian bisnis untuk penjualan atau kapasitas produksi perusahaan induk; mereka mungkin sangat tersentralisasi dengan kontrol yang ketat. Perusahaan internasional adalah perusahaan yang berlokasi hanya dalam satu negara, yang disebut sebagai negara “asal”. Di mana bisa mendapat nama perusahaan internasional, ada dalam ekspor dan impornya, yang harus bertaraf internasional. Perusahaan semacam ini tidak memiliki investasi di luar negara asalnya sendiri, mereka hanya menyediakan barang untuk negara lain dan bersedia berdagang dengan perusahaan internasional lainnya. Contoh sempurna dari perusahaan internasional adalah Apple. Dengan kantor pusat dan tim pembuat keputusan resmi yang berada di Amerika Serikat, penjualan dan distribusi produknya bisa berada di negara lain (ESIC, 2023).

Perusahaan multinasional adalah perusahaan di mana sejumlah bisnis di berbagai negara dikelola secara keseluruhan dari pusat; tingkat otonomi yang mereka miliki akan bervariasi. Perusahaan multinasional, di sisi lain sedikit berbeda dengan perusahaan internasional. Mereka memang memiliki pangkalan dan lokasi di beberapa negara berbeda, tetapi setiap bagian di setiap negara hampir berfungsi sebagai entitasnya sendiri. Artinya pada dasarnya adalah bahwa perusahaan multinasional

beradaptasi dengan cara negara lain dan jenis produk yang mereka konsumsi untuk mengakomodasi negara setempat dan memaksimalkan keuntungan di tingkat lokal. Mereka dapat memiliki banyak cabang di semua jenis tempat, tetapi setiap cabang akan berjalan sendiri-sendiri dan menjadi bagian yang lebih besar dari keseluruhan. Contoh terbaik dari perusahaan multinasional adalah sebagian besar rantai makanan cepat saji. Terutama McDonald's dan Starbucks. Kedua perusahaan ini berasal dari Amerika Serikat, tetapi berkembang ke negara lain. Dengan demikian, mereka memutuskan untuk menyesuaikan setiap item menu dan masing-masing produk yang dijual untuk mengakomodasi peraturan, ketersediaan bahan, dan kebiasaan budaya secara umum. Jadi misalnya menu McDonald's di Amerika Serikat, bila dibandingkan di tempat lain, seperti London misalnya, memiliki item lain di menu mereka (ESIC, 2023).

### **5.3 Rekrutmen**

Rekrutmen didefinisikan sebagai pencarian dan perolehan calon pekerja dalam jumlah dan kualitas yang memadai sehingga organisasi dapat memilih orang yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah “fungsi sumber daya manusia yang paling penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi” (Collins, C. J., & Kehoe, 2008).

Rekrutmen, seleksi, dan persiapan yang efektif berdampak signifikan terhadap kinerja ekspatriat (Harrison, D. A., & Shaffer, 2005; Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, 2005; Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, 2006; Cheng, H.-L., & Lin, 2009). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika ada penelitian ekstensif tentang pemilihan dan persiapan ekspatriat yang ditugaskan (Feitosa, J., Kreutzer, C., Kramperth, A., S. Kramer, W., & Salas, 2014; Hutchings, 2019; Kim, C., Chung, C., & Brewster, 2019).

Proses rekrutmen dapat dimulai segera setelah perencanaan strategis penugasan internasional telah dilakukan, dan ketika (1) tujuan penugasan internasional, (2) deskripsi pekerjaan, (3) spesifikasi pekerjaan dan (4) kepemilikan untuk tanggung jawab mengelola siklus ekspatriasi/repatriasi penuh telah ditetapkan (WAXIN, 2007).

Tujuan utama rekrutmen internasional adalah (1) menguraikan cara dan teknik yang akan memungkinkan organisasi untuk menarik kandidat internasional yang termotivasi dan berkualitas dalam jumlah yang cukup, (2) mengidentifikasi, dengan biaya serendah mungkin, kandidat yang mampu mengisi posisi tertentu, dan (3) meningkatkan dengan biaya serendah mungkin, kumpulan kandidat internasional, mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan dalam hal personel (WAXIN, 2007). Pada tahap rekrutmen, isu utama adalah sumber, metode rekrutmen serta motivasi karyawan untuk menerima penugasan internasional.

### 5.3.1 Sumber Rekrutmen

Keputusan pertama yang harus dibuat adalah apakah akan merekrut secara internal atau eksternal. Dalam kasus ekspatriat penugasan (AE, *assigned expatriates*) seringkali tidak ada hubungan yang jelas dengan rekrutmen, karena sebagian besar perusahaan multinasional (MNE, *multinational enterprises*) bergantung hampir sepenuhnya pada rekrutmen internal untuk posisi ekspatriat mereka (Shen, J., & Lang, 2009): kandidat sudah menjadi karyawan organisasi sebelum mereka dipilih. Menurut KPMG (KPMG International, 2021), bahwa selama lima tahun terakhir terdapat tiga tujuan teratas untuk program penugasan internasional: 93% mendukung tujuan bisnis dan bakat organisasi, 58% mengontrol biaya program dan 53% mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis. 89% dari penerima tugas internasional MNE bersumber dari rekrutmen

internal oleh unit bisnis terkait. AE (*assigned expatriate*) sebagian besar digunakan untuk mengisi kesenjangan keterampilan, untuk mengontrol anak perusahaan dan untuk mengembangkan organisasi dan diri mereka sendiri (Edstrom, A., & Galbraith, 1977). Secara tersirat bahwa untuk tujuan kontrol dan pengembangan, kandidat internal memiliki keunggulan signifikan dibandingkan rekrutmen eksternal. Namun hal ini tidak selalu identik untuk masalah keterampilan, sehingga perekrutan spesialis eksternal di bidang minyak dan gas, teknologi tinggi, olahraga dan budaya, serta sektor lainnya adalah hal yang biasa. Dalam banyak kasus ini, ekspatriat bekerja dalam keadaan terisolasi (minyak dan gas) atau sangat terkontrol (olahraga dan budaya), di mana mereka hanya memiliki sedikit kontak dengan penduduk setempat. Dan di sektor-sektor tersebut, tampaknya persyaratan keterampilan menjadi kriteria krusial untuk perekrutan.

### **5.3.2 Metode Rekrutmen**

Keputusan kedua yang harus diambil menyangkut pilihan metode rekrutmen. Untuk organisasi yang lebih besar, metode rekrutmen internal utama untuk AE adalah penggunaan basis data internal, termasuk data tentang kandidat potensial, pengalaman kerja, kinerja, keterampilan, ketersediaan, dan preferensi terkait potensi penugasan internasional: di mana dia akan tertarik dalam bekerja, dalam kapasitas apa dan proyek seperti apa (Harris, H., & Brewster, 1999). Database mobilitas internasional ini dapat dihubungkan ke database manajemen talenta perusahaan untuk melacak talenta seluler internasional (Tarique, I., & Schuler, 2010; Cerdin, J.-L., & Brewster, 2014; Collings, 2014).

## 5.4 Seleksi

Seleksi adalah proses pengumpulan informasi untuk tujuan mengevaluasi dan memutuskan siapa yang harus dipekerjakan dalam pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari proses seleksi ekspatriat adalah: 1) memungkinkan perusahaan dan karyawan untuk menentukan apakah kandidat memiliki kompetensi dan motivasi untuk berhasil menyelesaikan penugasan internasional mereka; 2) meminimalkan risiko kegagalan penugasan dan biaya terkait; dan 3) menugaskan kandidat ke posisi yang sesuai, sehingga memaksimalkan penempatan untuk keuntungan organisasi dan kandidat (WAXIN, 2007). Karena kekhususan dan pentingnya tugas yang harus dilakukan ekspatriat, perusahaan multinasional mencoba memastikan bahwa mereka memiliki proses seleksi yang sesuai untuk penugasan internasional. Di bawah ini akan dibahas kriteria dan metode seleksi.

### 5.4.1 Kriteria Seleksi

Secara teori, pemilihan kriteria seleksi untuk karyawan internasional harus didasarkan pada analisis karakteristik perusahaan multinasional (tahap internasionalisasi, strategi bisnis, kebijakan kepegawaian, orientasi SDM internasional, budaya organisasi), anak perusahaan (modus kepemilikan, peran), karakteristik negara setempat (budaya, peraturan), dan posisi yang harus diisi (fungsi, durasi, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan) (WAXIN, 2007).

Banyak peneliti telah memeriksa karakteristik individu ekspatriat yang memprediksi keberhasilan dalam penugasan: ini termasuk faktor pekerjaan, ciri-ciri pribadi (fleksibilitas/toleransi terhadap ambiguitas, self-efficacy), kemampuan relasional/kompetensi lintas budaya, status motivasi, keterampilan bahasa, situasi keluarga (Anderson, 2005; Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Kraimer, 2008; Waxin, M.-F., Brewster, C., & Ashill, 2019), dan pengalaman kerja internasional

sebelumnya (Culpan, O., & Wright, 2002; Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, 2009; Kim, C., Chung, C., & Brewster, 2019). Kriteria ini telah ditemukan secara kritis terkait dengan kinerja ekspatriat dalam penugasan internasional dan pertimbangan mereka bergantung pada peran ekspatriat (Tungli, Z., & Peiperl, 2009) dan negara asal ekspatriat (Waxin, M.-F., Brewster, C., & Ashill, 2019).

Kriteria seleksi terkait pekerjaan didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan profil kompetensi penugasan internasional serta pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan peran pekerjaan (Avril, A. B., & Magnini, 2007; WAXIN, 2007). Keyakinan dalam keterampilan teknis menjadi dasar untuk memprediksi penyesuaian kerja dan mengurangi waktu ekspatriat untuk adaptasi (Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, 2005; WAXIN, 2007; Waxin, M.-F., Brewster, C., & Ashill, 2019), dan pengalaman internasional sebelumnya sebagai sarana untuk memprediksi kesuksesan ekspatriat (Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, 2009). Green mengamati pada pejabat ekspatriat Amerika bahwa lamanya pengalaman internasional mempunyai hubungan positif dengan adaptasi dalam dunia kerja (Green, 2012). Beberapa pelatihan ekspatriat mandiri (SIE, *self-initiated expatriates*) sengaja dipilih karena pengalaman internasional mereka sebagai penentu batas antara lingkungan lokal dan negara asal, misalnya (Furusawa, M., & Brewster, 2017), atau karena keterampilan bahasa dan pengetahuan negara asal mereka, seperti yang sering terjadi di kantor penjualan maskapai penerbangan.

Kemampuan bahasa asing juga tercatat sebagai kriteria utama, khususnya dalam studi perusahaan multinasional (MNE, *multinational enterprises*) Eropa (Harzing, 2023). Di antara ekspatriat non-AS, kompetensi bahasa asing ditemukan berkorelasi signifikan dengan penyesuaian (Peltokorpi, 2008; Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, 2008). Green menemukan

bahwa ketika kefasihan bahasa tuan rumah meningkat di antara ekspatriat resmi Amerika, begitu pula penyesuaian umum dan pekerjaan mereka (Green, 2012).

Jadi, berdasarkan hasil penelitian ini, kriteria seleksi MNEs untuk penugasan internasional seharusnya tidak hanya mencakup kriteria terkait pekerjaan, tetapi juga keterampilan lintas budaya, perpaduan yang tepat dari ciri-ciri kepribadian (misalnya, kepribadian proaktif), motivasi (misalnya, ekstrinsik atau intrinsik), dan sikap (misalnya, sangat termotivasi, kemauan untuk belajar). Namun dalam praktiknya, organisasi cenderung saat memilih ekspatriat, tidak melihat semata keahlian teknis dan kinerja sebelumnya di negara asal (Brookfield, 2015). Mereka mulai memasukkan kriteria lain. Tungli & Peiperl (2009) menemukan bahwa secara global, kriteria seleksi yang paling banyak digunakan untuk penugasan internasional adalah keterampilan teknis/profesional, kemauan ekspatriat untuk pergi, dan pengalaman dalam organisasi. Kriteria seleksi berikutnya adalah faktor kepribadian, keterampilan kepemimpinan, kemampuan bekerja dalam tim, dan penilaian kinerja sebelumnya. Pentingnya kriteria ini dalam proses seleksi bervariasi di setiap negara.

#### **5.4.2 Metode Seleksi**

Linehan et al. menemukan bahwa wawancara adalah metode seleksi yang paling umum dan dipandang sebagai metode yang paling efektif untuk memilih penerima tugas di luar negeri (Linehan, Margaret; Morley, Michael; Walsh, 2001). Tes kesadaran budaya dan kemampuan beradaptasi hampir tidak pernah digunakan karena mahal dan sulit untuk dibangun dan ditafsirkan. Tungli & Peiperl memeriksa praktik kepegawaian internasional di empat negara, dan menemukan bahwa referensi, wawancara terstruktur, dan nominasi mandiri secara global merupakan metode seleksi yang paling banyak digunakan

(Tungli, Z., & Peiperl, 2009). Kemudian muncul penilaian kesadaran budaya, lebih banyak digunakan di Jerman dan Jepang, dan penilaian perilaku juga lebih banyak digunakan di Jerman daripada negara lain, tetapi masih jauh lebih rendah. Tes kognitif dan psikologis sangat jarang digunakan, kecuali di organisasi Inggris, tetapi bahkan di sini penggunaannya masih rendah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, B. A. (2005) 'Expatriate selection: good management or good luck?', *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), pp. 567–583. doi: 10.1080/09585190500051647.
- Avril, A. B., & Magnini, V. P. (2007) 'A holistic approach to expatriate success', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), pp. 53–64. doi: 10.1108/09596110710724161.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005) 'Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions', *Academy of Management Journal*, 48(2), pp. 257–281. doi: 10.5465/amj.2005.16928400.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005) 'Towards a new model of globalizing HRM', *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), pp. 949–970. doi: 10.1080/09585190500120590.
- Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009) 'Selection for international assignments', *Human Resource Management Review*, 19(3), pp. 251–262. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.02.001.
- Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014) 'Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice', *Journal of World Business*, 49(2), pp. 245–252. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.008.
- Cheng, H.-L., & Lin, C. Y. Y. (2009) 'Do as the large enterprises do?', *International Business Review*, 18(1), pp. 60–75. doi: 10.1016/j.ibusrev.2008.12.002.
- Collings, D. G. (2014) 'Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities', *Journal of World Business*, 49(2), pp. 253–261. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.009.

- Collins, C. J., & Kehoe, R. R. (2008) 'Recruitment and Selection', in *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. 1st Editio, p. 15.
- Culpan, O., & Wright, G. H. (2002) 'Women abroad: getting the best results from women managers', *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), pp. 784–801. doi: 10.1080/09585190210125921.
- Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler and Randall, S. (1998) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. 3rd Editio. South-Western College.
- Dowling, P. J., Welch, D. E. (2004) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Thomson.
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977) 'Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 22(2), p. 248. doi: 10.2307/2391959.
- ESIC (2023) *International and multinational companies: main differences*, ESIC. Available at: <https://www.esic.edu/management/international-and-multinational-companies-main-differences-c> (Accessed: 5 May 2023).
- Feitosa, J., Kreutzer, C., Kramperth, A., S. Kramer, W., & Salas, E. (2014) 'Expatriate adjustment: considerations for selection and training', *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 2(2), pp. 134–159. doi: 10.1108/jgm-06-2013-0042.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2017) 'Japanese self-initiated expatriates as boundary spanners in Chinese subsidiaries of Japanese MNEs: Antecedents, social capital, and HRM practices', *Thunderbird International Business Review*, pp. 1–9. doi: 10.1002/tie.21944.
- Green, J. M. (2012) *The Relationship Between Adjustment and Personal and Work Variables Among American Government Employees and Their Spouses Stationed Abroad*. Northcentral University.

- Harris, H., & Brewster, C. (1999) 'The coffee-machine system: how international selection really works', *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3), pp. 488–500. doi: 10.1080/095851999340440.
- Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. (2005) 'Mapping the criterion space for expatriate success: task- and relationship-based performance, effort and adaptation', *The International Journal of Human Resource Management*, 16(8), pp. 1454–1474. doi: 10.1080/09585190500220648.
- Harzing, A.-W. (2023) *Language in International Business*, Harzing.com. Available at: <https://harzing.com/research/language-in-international-business> (Accessed: 7 May 2023).
- Hutchings, K. (2019) 'Working internationally: Expatriation, migration and other global work', in *Personnel Psychology*, pp. 629–631. doi: 10.1111/peps.12363.
- Kim, C., Chung, C., & Brewster, C. (2019) 'Beyond nationality: international experience as a key dimension for subsidiary staffing choices in MNEs', *Journal of Global Mobility*, 7(3), pp. 269–284. doi: 10.1108/jgm-09-2018-0050.
- KPMG International (2021) *Global assignment policies and practices survey*. Available at: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/3/Global\\_assignment.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/3/Global_assignment.pdf).
- Linehan, Margaret; Morley, Michael; Walsh, J. S. (2001) *International human resource management & expatriate transfers: Irish experiences*. Dublin: Blackhall.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006) 'Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research', *Human Resource Development Review*, 5(3), pp. 355–388. doi: 10.1177/1534484306290106.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der Molen, H. T. (2005) 'Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), pp. 590–620. doi: 10.1177/0022022105278544.

- Peltokorpi, V. (2008) 'Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1588–1606. doi: 10.1080/09585190802294903.
- Puck, J. F. S., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008) 'Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2182–2197. doi: 10.1080/09585190802479413.
- Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Kraimer, M. L. (2008) 'The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model', *Journal of International Business Studies*, 40(3), pp. 509–526. doi: 10.1057/jibs.2008.86.
- Sameer, P. S. and Vrinda, S. (2011) 'An Empirical Study of Expatriate Expectations in IT/ITES Sector from Human Resource Management Perspective', *The Journal Contemporary Management Research*, 5(2), pp. 68–99.
- Shen, J., & Lang, B. (2009) 'Cross-cultural training and its impact on expatriate performance in Australian MNEs', *Human Resource Development International*, 12(4), pp. 371–386. doi: 10.1080/13678860903135763.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010) 'Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research', *Journal of World Business*, 45(2), pp. 122–133. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009) 'Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes', *Human Resource Management*, 48(1), pp. 153–171. doi: 10.1002/hrm.20271.

- University, M. M. (2023) *What is International Human Resource Management?*, Manchester Metropolitan University. Available at: <https://globalonline.mmu.ac.uk/news-and-events/what-is-international-human-resource-management#:~:text=International HRM is a term,Talent management including recruitment> (Accessed: 5 May 2023).
- Waxin, M.-F., Brewster, C., & Ashill, N. (2019) 'Expatriate time to proficiency: individual antecedents and the moderating effect of home country', *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(3), pp. 300–318. doi: 10.1108/jgm-12-2018-0060.
- WAXIN, M. (2007) 'Strategic Human Resource Management of International Assignments', in *International Business*, pp. 387–438. doi: 10.1016/b978-0-7506-7983-1.50015-2.



# **BAB 6**

## **PELATIHAN, KOMPENSASI, PENILAIAN KINERJA, DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL**

**Oleh Anis Anshari Mas'ud**

### **6.1 Pendahuluan**

Pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial merupakan empat aspek yang sangat penting dalam dunia kerja dan manajemen sumber daya manusia. Keempat aspek tersebut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, serta memperbaiki hubungan antara karyawan dan perusahaan. Dalam era persaingan global saat ini, perusahaan harus mampu mempertahankan dan meningkatkan produktivitas untuk tetap eksis di pasar yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu strategi tersebut adalah dengan memperhatikan dan mengembangkan keempat aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia ini.

Dalam dunia kerja dan manajemen sumber daya manusia, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial telah menjadi topik yang hangat dan penting untuk dibahas. Penelitian dan buku-buku mengenai topik ini telah banyak dilakukan dan diterbitkan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kesejahteraan karyawan mereka. Buku-buku seperti "*Effective Training*" oleh P. Nick Blanchard dan James W. Thacker, "*Compensation*" oleh George T. Milkovich dan Jerry M. Newman, serta "*Human Resource Management*" oleh Gary Dessler merupakan beberapa contoh

buku terkenal yang membahas mengenai aspek-aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial.

Melalui buku ini, diharapkan pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain itu, buku ini juga memberikan strategi dan contoh praktik terbaik yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Dengan demikian, buku dan penelitian mengenai pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial dapat memberikan informasi dan panduan praktis bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia mereka dengan lebih efektif dan efisien. Melalui buku ini, pembaca diharapkan dapat memahami pentingnya keempat aspek ini dan bagaimana mengimplementasikan praktik terbaik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

## **6.2 Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses memberikan pengajaran atau pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku seseorang atau kelompok dalam konteks pekerjaan atau organisasi. Pelatihan bertujuan untuk membantu individu atau kelompok dalam mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Menurut Daryanto (2007: 393) Dalam buku Kamus Bahasa Indonesia, kata “pelatihan” berasal dari kata “latih” (melatih) yang berarti mengajar seseorang atau binatang agar

mampu melakukan sesuatu yang diharapkan (sesuatu latihan); membiasakan untuk melakukan atau berbuat sesuatu yang baik. Dan yang dimaksud dengan “pelatihan” adalah proses, cara, perbuatan melatih, kegiatan atau pekerjaan melatih.

Menurut Dessler, Gary (2006:280) Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang di butuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. (Zeuch, 2016) menegaskan bahwa pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan klasikal, pelatihan on-the-job, pelatihan online, dan pelatihan yang dikombinasikan dengan praktik langsung. Pelatihan dapat meliputi berbagai aspek, termasuk keterampilan teknis, keterampilan manajemen, dan keterampilan interpersonal. Pelatihan yang baik dan tepat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa definisi dari pelatihan yang telah di sebutkan sebelumnya maka dapat di simpulkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses memberikan pengajaran atau pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku seseorang atau kelompok dalam konteks pekerjaan atau organisasi secara sistematis dalam mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai sebuah tujuan tertentu (Manajemen *et al.*, 2022).

### **6.2.1 Pentingnya Pelatihan**

Salah satu penyebab turunnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi, adalah dikarenakan adanya ketidak sesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan, dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif. Banyak pihak yang berpendapat bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kemampuan karyawan adalah

kurangnya perhatian instansi/organisasi dalam memberikan program pelatihan yang sesuai bagi karyawannya (Turere, 2013).

Banyak instansi yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, disebabkan para karyawan tidak mampu lagi bekerja secara efektif (berhasil guna) dan efisien (berdaya guna). Pada hakekatnya, program pendidikan dan pelatihan diberikan sebagai tambahan bagi upaya memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan karyawan dalam melaksanakan segala bentuk tugas maupun tantangan kerja yang dihadapinya (Dierdorff and Surface, 2008).

Pelatihan memiliki banyak manfaat penting, baik untuk individu maupun organisasi. Berikut adalah beberapa pentingnya pelatihan dalam SDM:

1. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, Pelatihan membantu individu untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan keamanan kerja.
2. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, Pelatihan dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka dan memperluas pemahaman tentang pekerjaan mereka.
3. Pelatihan dapat membantu mengurangi biaya dengan meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi kesalahan, cedera, dan kerusakan peralatan yang disebabkan oleh kurangnya keterampilan atau pengetahuan.
4. Meningkatkan inovasi dan kreativitas, Pelatihan dapat membantu meningkatkan inovasi dan kreativitas dengan

memberikan kesempatan untuk mempelajari teknologi baru, proses kerja yang lebih efektif, dan ide-ide baru.

Pelatihan memiliki manfaat penting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan. (Dierdorff and Surface, 2008) juga menekankan pentingnya pelatihan dalam organisasi melalui pengembangan, evaluasi, dan penilaian kebutuhan pelatihan.

### **6.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan**

Secara umum Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas teknis atau spesifik di dalam organisasi. Contohnya seperti pelatihan penggunaan peralatan atau teknologi tertentu. Berdasarkan buku "*Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*" yang ditulis oleh Goldstein dan Ford, terdapat beberapa jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa jenis pelatihan yang dapat dilakukan:

1. Pelatihan keterampilan teknis: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam melakukan tugas-tugas tertentu, seperti penggunaan peralatan, teknologi, atau mesin-mesin tertentu.
2. Pelatihan keterampilan interpersonal: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain dalam konteks pekerjaan, seperti kemampuan komunikasi, dan negosiasi.
3. Pelatihan manajemen dan kepemimpinan: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan manajemen dan kepemimpinan karyawan, seperti kemampuan memimpin tim, mengambil keputusan, atau mengelola waktu.

4. Pelatihan keterampilan pemecahan masalah: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari.
5. Pelatihan orientasi atau pengenalan organisasi: Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan informasi tentang organisasi, budaya kerja, kebijakan, dan prosedur kepada karyawan baru.
6. Pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan karyawan dalam hal keselamatan dan kesehatan kerja, serta pencegahan cedera dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan.
7. Pelatihan teknologi informasi: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam hal teknologi informasi dan sistem yang digunakan dalam organisasi.

Jenis-jenis pelatihan di atas hanya sebagian kecil dari berbagai macam jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam organisasi maupun perusahaan. Pemilihan jenis pelatihan yang tepat akan sangat tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi serta karakteristik karyawan yang akan dilatih.

### **6.2.3 Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi Pelatihan suatu proses yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan yang telah dilakukan. Tujuan dari evaluasi pelatihan adalah untuk mengetahui sejauh mana pelatihan telah berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi pelatihan, berbagai metode dan teknik dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan, seperti wawancara, kuesioner, tes, observasi, dan sebagainya. Evaluasi pelatihan dapat dilakukan pada berbagai

tingkatan, mulai dari evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi perilaku, hingga evaluasi hasil bisnis (Masud *et al.*, 2022). Evaluasi reaksi dilakukan untuk mengetahui seberapa baik peserta pelatihan merespons pelatihan yang telah diikuti, sedangkan evaluasi pembelajaran dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana peserta pelatihan telah memahami dan menguasai materi pelatihan. Evaluasi perilaku dilakukan untuk mengevaluasi perubahan perilaku peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan, sedangkan evaluasi hasil bisnis dilakukan untuk mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja dan hasil bisnis perusahaan (Oyewole Oluwaseun, 2020). Program pelatihan harus mampu menghasilkan produk tertentu. Produk tersebut merujuk pada kebutuhan untuk mengubah keadaan setelah program diadakan. Evaluasi program dimaksudkan sebagai pemenuhan keberadaan arti atau nilai signifikan sebuah program pelatihan dan hubungannya dengan tujuan dan sasaran yang harus dikembangkan. Evaluasi tidak sekedar difokuskan pada assessing the learners, meskipun hasil penilaian individual tersebut juga merupakan pertimbangan utama dalam perencanaan.

Menurut (Irianto, 2001) Evaluasi pelatihan merupakan analisis atas arti atau nilai pelatihan melalui proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang program pelatihan itu sendiri, partisipan, pelatihan, rancangan, metode, sumber daya dan material yang digunakan, serta outcomes pelatihan. Pada umumnya orang beranggapan bahwa evaluasi program pelatihan diadakan pada akhir ahir pelaksanaan pelatihan. (Nugraha, 2020) Mengaskan Anggapan yang demikian adalah kurang tepat, karena evaluasi merupakan salah satu mata rantai dalam sistem pelatihan yang jika dilihat dari waktu pelaksanaannya kegiatan penilaian dapat berada di awal proses perencanaan, di tengah proses pelaksanaan dan pada akhir penyelenggaraan pelatihan dan pasca kegiatan pelatihan.

### 6.3 Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian (Muljani *et al.*, 2002). Pemberian kompensasi haruslah adil dan layak bagi seorang karyawan. Artinya adil dan layak adalah bahwa sedapat mungkin kompensasi atau gaji yang diterima kelangsungan hidup karyawan dan pemberian kompensasi itu harus pula berdasarkan pada dasar kecilnya tanggung jawab dan risiko dari masing-masing pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Mulyani, 2007). Dari beberapa definisi di atas yang telah disebutkan sebelumnya, Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penggantian yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan tersebut pada perusahaan. Kompensasi dapat berupa uang tunai, tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lainnya yang diberikan sebagai pengganti waktu, energi, dan kemampuan yang diberikan oleh karyawan. Kompensasi juga dapat didefinisikan sebagai sistem penghargaan yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, serta mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar pada perusahaan.

### 6.3.1 Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis jenis kompensasi tergantung pada karakteristik sebuah organisasi atau perusahaan, dimana kompensasi itu sendiri dapat meliputi pemberian tunjangan, bonus atau benefit kepada karyawan hal tersebut di karenakan kompensasi tersebut dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik karena telah mendapat imbalan dari pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Jenis-jenis kompensasi juga tergantung pada kebijakan sebuah perusahaan, ada beberapa perusahaan yang memberikan kebijakan kompensasi yang lebih banyak kepada karyawan dengan kategori tertentu salah satu contohnya seperti manajer pada sebuah perusahaan yang memiliki kompensasi yang lebih banyak dari karyawan lainnya, hal tersebut di karena tanggung jawab yang dimilikinya lebih besar dan memiliki peran yang cukup penting di sebuah organisasi atau perusahaan dalam pengambilan keputusan pada sebuah organisasi atau perusahaan (Agus Dwi Cahya, Ocsalino Damare and Catur Harjo, 2021). Dalam memberikan kompensasi, tentu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Perusahaan tidak bisa asal memberikan kompensasi karena bisa saja menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja atau bahkan membuat perusahaan mengalami kerugian. Menurut (Ding, Akhtar and Ge, 2006) beberapa jenis kompensasi yang dapat dijumpai dalam sebuah perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh Milkovich dan Newman dalam buku "*Compensation*":

1. Gaji atau Upah (*Salary/Wage*)

Gaji atau upah adalah bentuk kompensasi yang paling umum dalam sebuah perusahaan. Gaji atau upah biasanya diberikan kepada karyawan dengan jumlah yang tetap, berdasarkan waktu atau kinerja yang dilakukan.

2. Insentif (*Incentives*)

Insentif adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu, seperti

produksi atau penjualan yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan.

3. Tunjangan (*Benefits*)

Tunjangan adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk fasilitas atau layanan, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan pensiun.

4. Bonus

Bonus adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang sangat baik atau untuk mengakomodasi faktor eksternal, seperti inflasi atau pertumbuhan perusahaan.

5. Jaminan Sosial (*Social Security*)

Jaminan sosial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk perlindungan untuk masa depan, seperti asuransi kesehatan, pensiun, atau cuti melahirkan.

6. Jaminan Kesehatan (*Healthcare*)

Jaminan kesehatan adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk akses terhadap layanan kesehatan, seperti asuransi kesehatan atau klinik kesehatan perusahaan.

Secara keseluruhan penerapan jenis kompensasi tergantung pada kebijakan perusahaan dan kondisi pasar tenaga kerja. Perusahaan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara berbagai jenis kompensasi agar mampu memotivasi karyawan secara optimal dan menjaga daya saing perusahaan. Dengan begitu perusahaan dapat terus meningkatkan kinerjanya karyawannya sehingga dapat terus bersaing tanpa harus mengorbankan manajemen sumber daya manusia (MSDM) perusahaan ataupun organisasi tersebut dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kinerja karyawan tersebut.

### 6.3.2 Perencanaan Kompensasi

Perencanaan kompensasi merupakan proses yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Proses ini melibatkan perumusan strategi kompensasi yang tepat guna untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dalam organisasi. Hal ini meliputi penentuan struktur gaji, program tunjangan, serta insentif dan bonus yang akan diberikan kepada karyawan. Perencanaan kompensasi juga harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi, seperti kebijakan perusahaan, kondisi pasar kerja, dan regulasi pemerintah terkait kompensasi (Kadarisman, 2011). Dalam melakukan perencanaan kompensasi, organisasi harus memiliki sistem yang transparan dan adil untuk menentukan penggajian dan manfaat bagi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan survei gaji dan tunjangan, serta analisis pekerjaan yang cermat dan sistematis. Tujuan akhir dari perencanaan kompensasi adalah untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan dalam hal kompensasi. Namun, kegagalan dalam merencanakan kompensasi dapat mengakibatkan karyawan merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi dalam bekerja, serta dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Dwianto, Purnamasari and Tukini, 2019). Oleh karena itu, perencanaan kompensasi yang matang dan terstruktur merupakan suatu keharusan bagi organisasi yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Berikut adalah beberapa langkah dalam perencanaan kompensasi, sebagaimana dikemukakan oleh (Milkovich, 2008) dalam buku "*Compensation*":

1. Analisis Pekerjaan (Job Analysis) sebagai langkah pertama dalam perencanaan kompensasi adalah melakukan analisis pekerjaan, yaitu mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung

jawab yang diemban oleh setiap posisi dalam perusahaan. Analisis pekerjaan akan membantu perusahaan menentukan kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan kompensasi yang sesuai.

2. **Penilaian Pekerjaan (Job Evaluation)** Setelah dilakukan analisis pekerjaan, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian pekerjaan. Penilaian pekerjaan merupakan proses menilai nilai relatif dari setiap posisi dalam perusahaan.
3. **Analisis Kebutuhan Kompensasi (Compensation Needs Analysis)** Setelah dilakukan penilaian pekerjaan, perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan kompensasi. Analisis ini dilakukan untuk menentukan jenis-jenis kompensasi yang dibutuhkan oleh karyawan, seperti gaji, tunjangan, asuransi kesehatan, dan lain-lain.
4. **Perencanaan Kompensasi (Compensation Planning)** Setelah melakukan analisis kebutuhan kompensasi, perusahaan dapat merencanakan program kompensasi yang sesuai. Perusahaan perlu menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.
5. **Implementasi Program Kompensasi (Compensation Program Implementation)** Setelah merencanakan program kompensasi, perusahaan perlu mengimplementasikannya. Implementasi program kompensasi mencakup pembuatan kebijakan kompensasi, penetapan tingkat kompensasi, dan pengembangan sistem penghargaan dan insentif.
6. **Evaluasi Program Kompensasi (Compensation Program Evaluation)** Langkah terakhir dalam perencanaan kompensasi adalah evaluasi program kompensasi yang telah diterapkan. Evaluasi ini dilakukan untuk

mengevaluasi efektivitas program kompensasi dan memperbaiki program kompensasi yang tidak efektif.

Langkah terakhir dalam perencanaan kompensasi adalah evaluasi program kompensasi yang telah diterapkan. Evaluasi ini dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas program kompensasi dan memperbaiki program kompensasi yang tidak efektif. Hal ini akan membantu perusahaan memotivasi karyawan secara optimal dan menjaga daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja.

### **6.3.3 Evaluasi Kompensasi**

Bagi seorang pekerja, salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas pekerja adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut. Pekerja selalu menginginkan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kompensasi yang diterima, karena hal ini akan berhubungan erat dengan semangat pekerja dan akhirnya akan mempengaruhi produktivitas pekerja (Sukwadi and Gerald, 2010). Pemberian kompensasi yang adil, layak, tetapi juga kompetitif merupakan salah satu tantangan bagi perusahaan. Kompensasi pada dasarnya adalah imbalan atau jasa yang 'dijual' kepada pihak yang membutuhkannya. Milkovich mengatakan Evaluasi kompensasi merupakan tahapan yang cukup penting mengingat banyaknya karyawan yang merasa bahwa kemampuan yang milikinya tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, maka dari itu penting melakukan sebuah evaluasi kompensasi untuk memastikan bahwa karyawan tersebut mendapatkan kompensasi sesuai dengan kinerja dan kemampuan yang dimilikinya dengan begitu perusahaan akan mencapai keberhasilan jangka panjang. Evaluasi kompensasi itu sendiri proses untuk mengevaluasi efektivitas dari program kompensasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan

pengumpulan dan analisis data tentang pengeluaran organisasi untuk kompensasi, program tunjangan dan manfaat, serta insentif dan bonus yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan menurut Milkovich dan Newman dalam buku "*Compensation*" (2017) evaluasi kompensasi adalah proses untuk mengukur efektivitas dari program kompensasi dalam mencapai tujuan organisasi dan memperbaikinya jika diperlukan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei gaji dan tunjangan, analisis benchmarking industri, dan analisis kinerja karyawan. Tujuannya adalah untuk menilai apakah program kompensasi tersebut efektif dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 6.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau performance appraisal adalah suatu proses sistematis dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja kerja seseorang dalam organisasi atau perusahaan, berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, baik yang menggunakan kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik atau feedback yang berkaitan dengan kinerja kerja seseorang, serta sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam pengembangan karir, promosi, atau pemecatan karyawan. Penilaian kinerja juga dapat membantu dalam meningkatkan kinerja kerja organisasi secara keseluruhan dengan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki.

Menurut (Bernardin and Russell, 2013) dalam buku Human Resource Management, penilaian kinerja adalah proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan

menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management*, penilaian kinerja adalah proses mengukur keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan pekerjaan dan mengidentifikasi area di mana karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka (Stone and Deadrick, 2015). Secara umum, penilaian kinerja merupakan proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, serta untuk memberikan umpan balik yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dalam hal promosi, pengembangan karir, dan kompensasi.

#### **6.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki beberapa tujuan yang sangat penting. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui penilaian kinerja, karyawan dapat mengetahui bagaimana kinerja mereka dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan dan dengan karyawan lain di dalam organisasi yang sama (Anshari, Tenriyola and Asike, 2022). Hal ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, tujuan penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Hasil dari penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk menentukan rencana pengembangan karyawan, memberikan insentif dan penghargaan, serta menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Selain itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan promosi dan peningkatan gaji karyawan.

## 6.4.2 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja adalah cara atau teknik yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Metode penilaian kinerja karyawan yang baik harus mampu memberikan informasi yang akurat dan obyektif tentang kinerja karyawan, serta mendorong motivasi dan peningkatan kinerja di masa depan (Setiobudi, 2017). Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang umum digunakan oleh perusahaan, antara lain metode penilaian berdasarkan hasil, metode penilaian berdasarkan perilaku, dan metode penilaian berdasarkan kinerja kompetensi. Metode penilaian berdasarkan hasil menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kuantitatif atau kualitatif yang telah dicapai (Ellis, 2008). Metode ini cocok untuk digunakan dalam pekerjaan yang menghasilkan produk atau output yang dapat diukur.

Metode penilaian berdasarkan perilaku menilai kinerja karyawan berdasarkan perilaku atau tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini cocok untuk digunakan dalam pekerjaan yang memerlukan keterampilan interpersonal, seperti pelayanan pelanggan atau manajemen tim. Sedangkan metode penilaian berdasarkan kinerja kompetensi menilai kinerja karyawan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan (Rothstein and Goffin, 2006).

## 6.4.3 Penggunaan Hasil Penilaian Kinerja

Penggunaan hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan seperti untuk mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan umpan balik,

mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menentukan kebijakan penggajian, dan menentukan promosi atau pengurangan karyawan. Dalam mengevaluasi kinerja karyawan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menentukan apakah karyawan memenuhi target kinerja atau tidak, serta apakah karyawan memiliki kelemahan atau kekuatan dalam melakukan pekerjaannya (Dzakwan, Pramono and Rumita, 2020). Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan agar mereka dapat memperbaiki kinerjanya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penggunaan hasil penilaian kinerja merupakan salah satu tahap penting dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Para ahli manajemen sumberdaya manusia (MSDM) seperti (Armstrong, dan Baron, 2005 ; DeNisi dan 2006 ; Werner dan DeSimone, 2011) menekankan pentingnya penggunaan hasil penilaian kinerja untuk pengambilan keputusan terkait dengan karyawan. Beberapa penggunaan hasil penilaian kinerja menurut para ahli antara lain:

1. Pengembangan Karyawan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Promosi dan Kenaikan Jabatan, hasil penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk menentukan promosi atau kenaikan jabatan karyawan yang telah berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan.
3. Pemberian Kompensasi, pemberian insentif atau bonus dapat diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik.

4. Pemecatan, hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan sanksi atau melakukan pemecatan terhadap karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penggunaan hasil penilaian kinerja, perusahaan perlu memastikan bahwa pengambilan keputusan didasarkan pada data yang valid dan objektif serta diambil dengan adil dan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan mengetahui kelemahan atau kekuatan karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan kebijakan penggajian yang tepat. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat diberikan insentif atau kenaikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Sedangkan karyawan yang memiliki kinerja yang buruk dapat diberikan sanksi atau pengurangan gaji.

## 6.5 Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah studi tentang hubungan antara pengusaha dan karyawan, serikat pekerja, dan pemerintah dalam mengatur tenaga kerja dan kondisi kerja. Hal ini meliputi perundingan dan kesepakatan tentang upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan hak-hak pekerja, serta aturan dan kebijakan yang mengatur hubungan antara karyawan dan pengusaha atau perusahaan. Dalam hubungan industrial, penting untuk memperhatikan kepentingan dan hak-hak kedua belah pihak agar dapat mencapai tujuan yang saling menguntungkan. Menurut (Rousseau, 1997) dalam bukunya "*Organizational Behavior*", hubungan industrial dapat diartikan sebagai suatu bidang kajian yang mempelajari interaksi antara karyawan, manajemen, dan

serikat pekerja, serta bagaimana hubungan tersebut mempengaruhi perilaku dan produktivitas di tempat kerja. Bidang ini juga membahas tentang negosiasi, konflik, serta proses pembuatan keputusan terkait permasalahan yang muncul dalam hubungan industrial. Secara umum, hubungan industrial mencakup aspek hukum, kebijakan, dan praktik-praktik yang berkaitan dengan pengaturan hubungan kerja antara perusahaan dan pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hubungan industrial merujuk pada interaksi antara pengusaha atau manajemen dengan para pekerja atau karyawan dalam organisasi. Hubungan industrial mencakup semua kegiatan, proses, dan praktek yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, hak-hak karyawan, kebijakan dan prosedur organisasi, upah dan kompensasi, serta masalah kesejahteraan karyawan. Selain itu, hubungan industrial juga melibatkan aspek-aspek seperti negosiasi dan mediasi dalam menyelesaikan konflik antara manajemen dan karyawan, serta upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan produktif bagi semua pihak yang terlibat.

### **6.5.1 Tujuan Hubungan Industrial**

Tujuan dari Hubungan Industrial adalah untuk mencapai kesepakatan antara pekerja dan pengusaha yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Hal ini dilakukan melalui proses komunikasi, negosiasi, dan koordinasi antara berbagai pihak yang terkait seperti pekerja, pengusaha, serikat pekerja, dan pemerintah. Tujuan utama dari Hubungan Industrial adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif serta meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja bagi karyawan, sekaligus meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Melalui Hubungan Industrial yang baik,

dapat tercipta iklim kerja yang harmonis dan mengurangi risiko konflik antara pekerja dan pengusaha, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Berikut adalah beberapa tujuan hubungan industrial menurut beberapa buku:

1. Menurut (Aguinis, 1988) dalam bukunya "*Applied Psychology in Human Resource Management*", tujuan dari hubungan industrial adalah untuk membangun hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mengurangi konflik antara manajemen dan karyawan.
2. Menurut (Rousseau, 1997) dalam bukunya "*Organizational Behavior*", tujuan hubungan industrial adalah untuk membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman.

### **6.5.2 Aspek-Aspek Hubungan Industrial**

Aspek-aspek Hubungan Industrial mencakup hal-hal yang terkait dengan hubungan antara pengusaha atau manajemen perusahaan dengan karyawan atau serikat pekerja. Aspek-aspek Hubungan Industrial merujuk pada berbagai faktor yang berpengaruh pada interaksi antara manajemen dan karyawan dalam sebuah organisasi. Beberapa aspek yang paling umum ditemukan dalam Hubungan Industrial meliputi: komunikasi, pengambilan keputusan, disiplin, hubungan kerja, pengembangan karyawan, dan upah dan kompensasi. Berikut adalah beberapa aspek Hubungan Industrial menurut buku-buku yang dijadikan sebagai referensi dalam penulisan buku ini terkait hubungan industrial antara lain sebagai berikut:

1. Disiplin dan hukuman, aspek ini terkait dengan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan atau serikat pekerja dan tindakan-tindakan hukuman yang diberikan oleh manajemen perusahaan.
2. Keselamatan dan kesehatan kerja, aspek ini mencakup upaya untuk mencegah kecelakaan kerja dan memastikan kondisi kerja yang aman dan sehat bagi karyawan.
3. Pendidikan dan pelatihan, aspek ini mencakup kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja mereka.
4. Komunikasi, aspek ini mencakup komunikasi antara karyawan dan manajemen perusahaan, serta antara manajemen perusahaan dengan serikat pekerja.
5. Penghargaan dan pengakuan, aspek ini terkait dengan upaya manajemen perusahaan untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi.
6. Kepemimpinan dan manajemen, aspek ini terkait dengan gaya kepemimpinan dan keterampilan manajemen yang diterapkan oleh manajemen perusahaan dalam mengelola karyawan dan serikat pekerja.

### **6.5.3 Masalah-Masalah Dalam Hubungan Industrial**

Masalah-masalah dalam hubungan industrial bisa bermacam-macam tergantung dari situasi dan kondisi yang ada di tempat kerja. Namun, beberapa masalah yang sering muncul dalam hubungan industrial adalah:

1. Konflik antara pekerja dan manajemen

Konflik sering muncul ketika kepentingan pekerja dan manajemen bertentangan. Misalnya, ketika manajemen ingin meningkatkan efisiensi produksi dan memotong biaya

dengan mengurangi jumlah karyawan atau menunda kenaikan gaji, sementara pekerja menginginkan gaji yang lebih tinggi dan lingkungan kerja yang lebih aman.

2. Diskriminasi

Diskriminasi dapat terjadi dalam bentuk apapun, seperti diskriminasi ras, gender, agama, usia, atau orientasi seksual. Diskriminasi merugikan karyawan dan dapat memicu ketidakpuasan dan perlawanan.

3. Kesulitan dalam mencapai kesepakatan

Pihak pekerja dan manajemen seringkali memiliki kepentingan yang berbeda dan sulit untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak. Hal ini dapat mengakibatkan mogok kerja atau konflik yang memperburuk hubungan industrial.

4. Ketidakadilan dalam penggajian

Penggajian yang tidak adil atau tidak sebanding dengan beban kerja atau kompetensi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan merugikan hubungan industrial.

5. Pelanggaran hak-hak pekerja

Hak-hak pekerja yang dijamin oleh undang-undang seperti hak cuti, jam kerja yang wajar, jaminan sosial dan keselamatan kerja, kadang-kadang dilanggar oleh manajemen. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan merugikan hubungan industrial.

6. Kurangnya komunikasi dan transparansi

Kurangnya komunikasi dan transparansi antara pihak manajemen dan pekerja dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kesalahpahaman. Pekerja sering merasa tidak dihargai dan tidak diberi informasi yang cukup mengenai kebijakan atau perubahan di tempat kerja.

7. Tuntutan yang berlebihan dari karyawan

Tuntutan yang berlebihan dari karyawan, seperti menuntut gaji yang tidak sebanding dengan kompetensi atau beban kerja, atau meminta fasilitas yang tidak masuk akal, dapat menyebabkan konflik dengan manajemen.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, waynef . sascio and herman (1988) 'Applied Psychology in Human Resource Management (7th Edition) by Wayne F Cascio, Herman Aguinis', *Journal of Chromatography A*, 435(C), pp. 307–318.
- Agus Dwi Cahya, Ocsalino Damare and Catur Harjo (2021) 'Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Warung Padang Upik', *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(2), pp. 105–115. Available at:  
<https://doi.org/10.56338/jsm.v8i2.1645>.
- Anshari, A., Tenriyola, A.P. and Asike, A. (2022) 'Peranan Kompetensi Karyawan SDM Terhadap Peningkatan Kinerja', *Amsir Management Journal*, 3(1), pp. 42–48. Available at:  
<https://doi.org/10.56341/amj.v3i1.115>.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (2013) 'Human resource management', p. 736.
- Dierdorff, E.C. and Surface, E.A. (2008) 'Assessing training needs: Do work experience and capability matter?', *Human Performance*, 21(1), pp. 28–48. Available at:  
<https://doi.org/10.1080/08959280701522072>.
- Ding, D.Z., Akhtar, S. and Ge, G.L. (2006) 'Organizational differences in managerial compensation and benefits in Chinese firms', *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), pp. 693–715. Available at:  
<https://doi.org/10.1080/09585190600581675>.
- Dwianto, A.S., Purnamasari, P. and Tukini, T. (2019) 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), pp. 209–223. Available at:  
<https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.74>.

- Dzakwan, B.R., Pramono, S.N.W. and Rumita, R. (2020) 'Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Divisi Corrugated Carton Box Berbasis Human Resources Scorecard dan Kompetensi Spencer', *Industrial Engineering Online Journal*, 9(3), pp. 1–8. Available at: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/33016%0Ahttps://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/download/33016/26380>.
- Ellis, J. (2008) 'Managing performance.', *Nursing management (Harrow, London, England: 1994)*, 15(1), pp. 28–33. Available at: <https://doi.org/10.7748/nm2008.04.15.1.28.c6491>.
- Irianto, J. (2001) 'Prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan', *Kajian Mandiri Pelatihan dan Pengembangan SDM*, pp. 1–46. Available at: [http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR.\\_PEND.\\_LUAR\\_BIASA/195603221982031-DEDY\\_KURNIADI/ULASAN/Pelatihan\\_Kajian\\_Mandiri.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195603221982031-DEDY_KURNIADI/ULASAN/Pelatihan_Kajian_Mandiri.pdf).
- Kadarisman, M. (2011) 'Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pp. 1–53.
- Manajemen, P.S. *et al.* (2022) 'MANARANG : Jurnal Manajemen dan Bisnis Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Terhadap Loyalitas Pelanggan ( Studi Pada 4 Rumah Makan Di Kecamatan Pamboang Kabupaten Majene ) MANARANG : Jurnal Manajemen dan Bisnis', 10(October), pp. 8–10.
- Masud, A.A. *et al.* (2022) 'The Role of E-Business Adoption Towards Improving Msme Performance in Parepare City', *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5(3), p. 59. Available at: <https://doi.org/10.26487/hebr.v5i3.3403>.
- Muljani, N. *et al.* (2002) 'Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Jurusan Ekonomi Manajemen*, 4(2), pp. 108–122. Available at: <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>.

- Mulyani, D.& S. (2007) 'Metadata, citation and similar papers at core.ac.u 1', *Pembagian Harta Waris Dalam Adat Tionghoa Di Kecamatan Ilir Timur I Kota Palembang*, 1(14 June 2007), pp. 1–13. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11715904.pdf>.
- Nugraha, F. (2020) *Pendidikan Dan Pelatihan; Konsep dan Implementasi dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Jakarta, LITBANGDIKLAT PRESS.
- Oyewole Oluwaseun, O. (2020) 'Employee Training and Development As a Model for Organizational Success', *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), pp. 181–189. Available at: <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i3.2018.190>.
- Rothstein, M.G. and Goffin, R.D. (2006) 'The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?', *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 155–180. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.004>.
- Rousseau, D.M. (1997) 'Organizational behavior in the new organizational era', *Annual Review of Psychology*, 48(February 1997), pp. 515–546. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.515>.
- Setiobudi, E. (2017) 'Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana', *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), p. 170. Available at: <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1768>.
- Stone, D.L. and Deadrick, D.L. (2015) 'Challenges and opportunities affecting the future of human resource management', *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139–145. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>.

- Sukwadi, R. and Gerald, F. (2010) 'USULAN PERANCANGAN SISTEM KOMPENSASI DENGAN MENGGUNAKAN POINT RATING SYSTEM (Studi Kasus: PT Pabrik Kaos Aseli)', *Inasea*, 11(1), pp. 16-25.
- Turere, V.N. (2013) 'Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3), pp. 10-19.
- Zeuch, M. (2016) *Handbook of human resources management, Handbook of Human Resources Management*. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>.



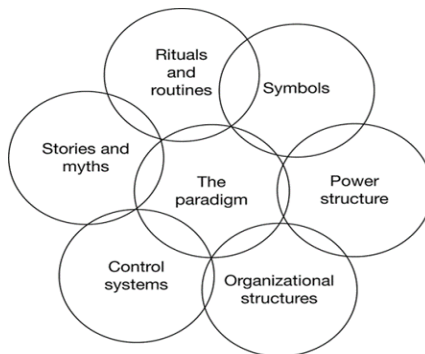
# BAB 7

## PENGELOLAAN BENTURAN BUDAYA ORGANISASIONAL PASCA MERGER ANTAR PERUSAHAAN INTERNASIONAL

Oleh Abdurohim

### 7.1 Pendahuluan

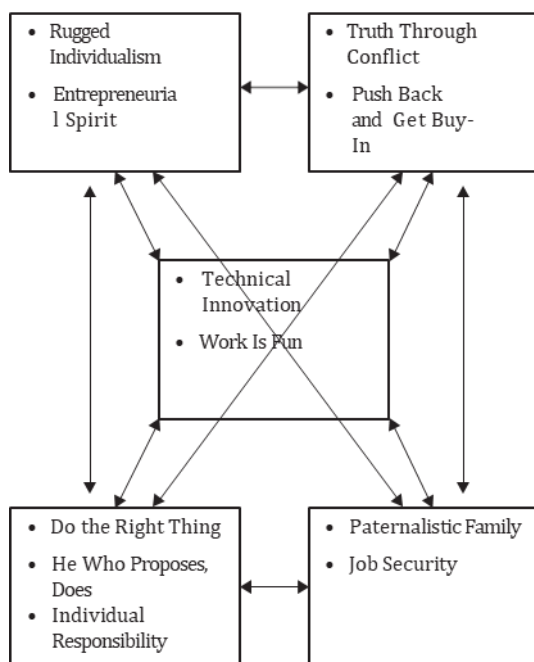
Budaya perusahaan (Prasetya, 2021) berbeda satu dengan perusahaan lainnya, disebabkan setiap perusahaan memiliki visi dan misi berbeda sesuai dengan keinginan para pemiliknya. Namun secara umum budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk menuntun gerak langkah para pegawai perusahaan dari mulai yang terendah sampai pada pemimpin tertinggi. Pemimpin tertinggi perusahaan dalam menjalankan implementasi budaya perusahaan haruslah benar-benar sesuai dengan ketentuan yang dibuat oleh perusahaan dan tidak boleh melanggar karena akan ditiru oleh para pegawainya.



**Gambar 7.1.** Jaringan Budaya

Sumber: (Alvesson et al., 2016)

Pemimpin organisasi perusahaan haruslah menjadi role model dalam pelaksanaan budaya perusahaan (Abdurohim & Purwoko, 2022b), serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan sesuai dengan gambar 7.1, sehingga para pegawai yang ada di bawahnya mengikuti apa yang telah dilakukannya, sebab tidaklah ada gunanya jika hanya menerapkan ketentuan yang tegas namun para pemimpinnya tidak menaati setiap ketentuan budaya perusahaan yang telah diberlakukannya, sehingga terjadi ambivalen dalam penerapan budaya perusahaan oleh seluruh pegawai, kalaupun dijalankan tidak optimal, para pegawai menjadi ragu-ragu hal ini mengingat apa yang disampaikan oleh para pemimpin (Pinatih & Vembriati, 2019) tidak sesuai dengan apa yang dipraktekan.



**Gambar 7.2.** Jaringan Budaya perusahaan  
Sumber: (Edgar H. Schein, 2009)

Budaya perusahaan merupakan nilai, norma, kepercayaan serta keyakinan yang diterapkan pada perusahaan, menjadi ciri khas bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, mengingat budaya perusahaan dilaksanakan oleh para pegawai sesuai dengan yang diperoleh berdasarkan pengajaran langsung dari workshop. Bila tidak dipahami akan berdampak pada pegawai secara keseluruhan sebagaimana gambar 8.2, sehingga pelanggan perusahaan menerima layanan yang sama sesuai standar yang diterapkan oleh perusahaan ketika melakukan pembelian, layanan pasca beli ataupun ketika pertama kali pelanggan akan melakukan kegiatan transaksi pembelian produk dan jasa perusahaan (Abdurohim & Purwoko, 2022a).

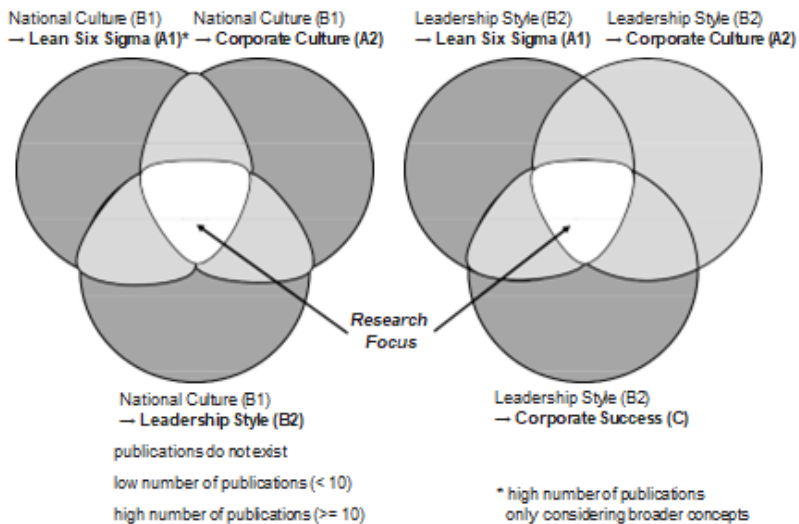
Budaya perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan etika dan citra perusahaan, karena itu para pemimpin perusahaan haruslah memperhatikan dengan sungguh-sungguh atas point-point yang diatur dalam budaya perusahaan, sehingga para pegawai akan mentaati semua pengaturan yang diterapkan dalam butir-butir budaya yang diberlakukan pada perusahaan (Hamdan et al., 2021). Bila para pegawai telah mendalami dan menjalankan budaya yang dianut oleh perusahaan secara disiplin, maka sangat sulit untuk melakukan perubahan secara cepat ketika pindah ke perusahaan lain, membutuhkan waktu penyesuaian pada budaya baru yang diterapkan oleh perusahaan baru tersebut, sebab manusia dalam melaksanakan kegiatan bekerja bukan hanya semata-mata guna memperoleh penghidupan ada yang memiliki tujuan lain untuk memperoleh keseimbangan dalam kehidupannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi penerapan budaya kerja perusahaan, sehingga antara satu perusahaan dengan yang lainnya budaya perusahaan berbeda, penyebabnya:

- a. Nilai bersama yang dianut oleh perusahaan berbeda, ada perusahaan yang mengutamakan memberikan layanan terlebih dahulu dalam menjual barang dan jasa kepada pelanggannya, sehingga pelanggannya merasa puas setiap produk dan jasa yang dibelinya (Hamdan et al., 2021).
- b. Struktur organisasi (van Zutphen et al., 2021) yang rinci dari mulai pemimpin tertinggi sampai pada pengaturan pegawai yang melaksanakan aktivitas kegiatan umum, sehingga memiliki hirarki yang panjang dalam memproses kegiatan pada unit ataupun yang dilaksanakan oleh masing-masing individu.
- c. Latar belakang budaya perusahaan berbeda, ada perusahaan yang berasal dari negara maju, dan juga ada perusahaan yang berasal dari negara berkembang, sehingga dalam penerapan budaya perusahaan berbeda. Perusahaan yang berasal dari negara maju, maka akan lebih menitikberatkan pada penghargaan secara individual, kerjasama antar tim diukur melalui standarisasi, serta dalam bekerja diselesaikan secara tepat waktu tidak dibenarkan adanya pekerjaan diselesaikan secara lembur. Seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh para pegawai dilakukan pengukuran ketercapaian, sehingga hanya pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi penghargaan diberikan seperti bonus dan lainnya.
- d. Tujuan yang diinginkan oleh perusahaan seperti profit dan nonprofit mempengaruhi terhadap penerapan budaya perusahaan. Bagi perusahaan yang orientasinya profit, maka ukurannya efisiensi dan efektif, namun bagi perusahaan yang orientasinya non profit maka standar yang digunakan adalah ketercapaian secara umum atau bersama.

Budaya dipandang sangat penting bagi perusahaan hal ini mengingat pengaturan dalam budaya yang akan diterapkan oleh perusahaan merupakan nilai-nilai yang perlu ditaati oleh semua pegawai dan pimpinan, dengan adanya ketaatan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan nilai-nilai budaya maka perusahaan dalam melayani pelanggannya

memiliki standar layanan yang tidak membedakan antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, dengan demikian para pelanggan dalam membeli produk dan jasa yang dijual oleh perusahaan akan dilakukan berulang. Banyak perusahaan yang mengabaikan penerapan budaya dalam menjalankan aktivitas kegiatannya, ini akan berdampak pada aktivitas penjualan, sehingga lambat laun berpengaruh pada keberlangsungan perusahaan.



**Gambar 7.3. National Culture**

Sumber: (von Gelblich, 2014)

Keberhasilan budaya perusahaan banyak dipengaruhi oleh para pemimpin yang memiliki wewenang dalam mengatur bagaimana perusahaan untuk mencapai tujuan sebagaimana gambar 7.3. Pemimpin sebagai penggerak dalam menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan berfungsi sebagai pencetus, penggerak dan melakukan evaluasi kekinian budaya perusahaan. Pentingnya melakukan evaluasi budaya perusahaan secara terjadwal atau sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi

perusahaan, sebab jangan sampai budaya perusahaan yang dibuat tahun lama diterapkan dalam era digitalisasi (Muqoddam et al., 2020), sehingga akan menghambat gerak langkah para pegawai dalam melaksanakan aktivitas maupun inovasinya.

Jenis budaya perusahaan sebenarnya banyak sekali, namun pada umumnya yang dipergunakan oleh meliputi:

- a. Budaya komunal (*communal culture*) merupakan budaya yang terpusat pada pemimpinnya, karena pemimpin menginginkan semua pegawai harus mengikuti apa yang diinginkannya, jenis budaya seperti ini lebih tepat dipergunakan pada organisasi yang menerapkan pimpinan satu satunya pemilik kekuasaan, namun sangat lemah bagi perusahaan bisnis, ketiadaan improvisasi, pegawai merasa ketakutan dalam melakukan aktivitas kegiatannya.
- b. Budaya jaringan (*networked culture*) merupakan budaya yang saling membantu antara satu dengan lainnya, hubungan sangat akrab sehingga memiliki kesulitan untuk memberikan koreksi atas kegiatan operasional perusahaan yang tidak sesuai dengan ketentuan ataupun target yang ditetapkan.
- c. *Mercenary culture* merupakan budaya perusahaan yang menginginkan aktivitas yang dijalankan haruslah cepat sehingga target yang telah ditetapkan dapat direalisasikan, bagi pihak yang terlibat namun tidak berprestasi akan diberikan sanksi sosial.
- d. Budaya terfragmentasi (*fragmented culture*) dimana para pegawai dalam memandang budaya perusahaan bukan prioritas, mementingkan diri sendiri yang ditonjolkan. Secara umum budaya seperti ini bagus namun kelemahannya tidak bisa melakukan kerja sama.

## 7.2 Merger dan akuisisi perusahaan

Perusahaan internasional maupun dalam negeri bertujuan untuk terus berkembang dan tumbuh baik aset, modal serta laba, untuk mendirikan perusahaan baru pada suatu negara tidaklah mudah memerlukan berbagai keperluan yang beraneka ragam baik kebutuhan sumber daya manusia, maupun pemenuhan teknologi yang diperlukan, sehingga tidak jarang kemunculan perusahaan baru tidak bisa bertahan lama, karena memerlukan ketahanan yang luar biasa. Banyak pemilik modal usaha melakukan kegiatan perusahaan melalui merger dan akuisisi.

Merger (Braggion et al., 2022) merupakan penggabungan usaha antara satu perusahaan dengan perusahaan lain melebur menjadi hanya satu perusahaan baik aset, modal, serta pinjaman yang telah dipergunakan untuk investasi, dengan demikian perusahaan yang baru memiliki kekuatan yang sangat diperlukan dalam menjalankan aktivitas di masa yang akan datang. Melalui merger perusahaan ini memberikan peluang untuk berkembang dan tumbuh kearah yang lebih baik sebab semuanya telah meningkat kemampuannya. Namun merger ini akan memberikan ancaman yang tidak kalah sengit jika tidak dikelola dengan baik, maka akan terjadi benturan budaya yang maha dahsyat, sehingga memerlukan penanganan yang fokus untuk mengeliminir segala kendala yang dihadapi.

Akuisisi merupakan salah satu model merger, dan akuisisi perusahaan merupakan pengambilalihan perusahaan lain oleh perusahaan lainnya, sehingga penguasaan secara hukum dimiliki perusahaan yang mengambil alih, baik manajemen, pendanaan serta strategi dan kebijakan yang diterapkan meskipun nama perusahaan lama masih tercantum, namun secara faktual pemilik lama sudah tidak memiliki hak untuk berkiprah dalam menjalankan perusahaan tersebut.

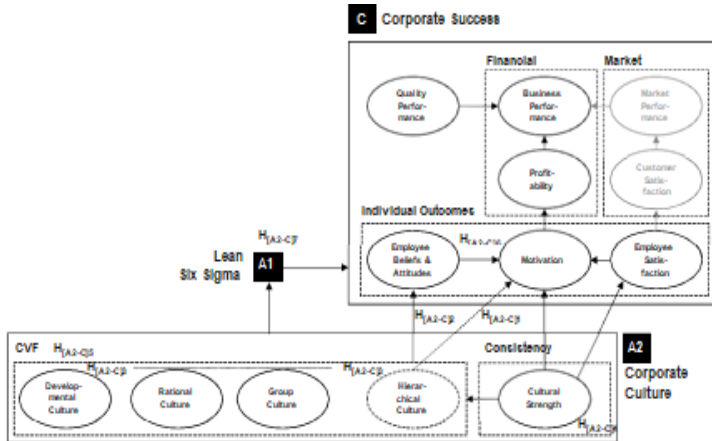
Merger dan akuisisi merupakan masalah bisnis, dimana perusahaan satu ingin memperluas usahanya sedangkan perusahaan lain tidak memiliki modal serta manajemen yang dijalankan buruk, sehingga semua aset termasuk sumber daya manusia dialihkan seluruhnya kepada perusahaan baru. Pengalihan sumber daya manusia ini sangatlah kompleks, sebab bila tidak hati-hati akan terjadi benturan yang sangat hebat serta terjadi friksi antara pegawai satu dengan yang lainnya. Pentingnya kehadiran para pemimpin perusahaan dalam mengarahkan para pegawai untuk tetap tenang meskipun terjadi peralihan kepemilikan, sebab dengan turunnya pemimpin untuk mampu mengendalikan situasi akan berdampak pada motivasi para pegawai.

Para pegawai dari perusahaan lama sudah menjalankan rutinitas aktivitas kegiatan sesuai dengan budaya yang diterapkan pada perusahaan lama, sedangkan perusahaan baru memiliki nilai budaya kerja lebih atau kurang sehingga akan berbenturan dengan perasaan, motivasi serta pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh para pegawai.

### **7.3 Mengelola budaya atas penggabungan usaha**

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang ingin diimplementasikan oleh para pegawainya, sehingga perusahaan disenangi oleh para pelanggan, meskipun saat ini era digital, namun para pegawainya menerapkan budaya yang disesuaikan dengan era yang saat ini sedang tren, seperti para pelanggan diikutsertakan dalam program *customer relationship management* (Kim & Wang, 2019), sehingga para pelanggan merasa senang dengan adanya hubungan yang terus terjalin terutama bagi perusahaan jasa, demikian juga halnya dengan

perusahaan otomotif seperti produk Sepeda Motor saat ini telah menggunakan sistem seperti mobil dengan menggunakan GPRS, Kunci sudah menggunakan remote, dengan demikian budaya perusahaan sangat tertanam dalam jiwanya para pegawai.



**Gambar 7.4.** Budaya korporasi

Sumber: (von Gelblich, 2014)

Perusahaan yang telah melakukan merger, maka akan mengalami kesulitan untuk menyatukan antara budaya yang telah dijalankan sebagaimana gambar 7.4, dengan budaya baru yang diterapkan dalam perusahaan sehingga terjadi benturan yang tidaklah kecil dampaknya, bisa pada masalah perilaku, motivasi menurun, serta kegelisahan yang mengganggu ketenangan jiwanya, karena bagaimanapun pegawai yang biasa dengan budaya lama tidak begitu saja akan menerima dengan lapang dada, penuh dengan pertimbangan dan juga hatinuraninya.

Pentingnya para pemimpin perusahaan melakukan langkah-langkah yang harus diselesaikan dengan segera, sebab dampaknya bisa melebar kemana-mana terutama dalam pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan, mengingat terjadinya konflik pada benturan budaya yang tidak mendukung, mengakibatkan terjadinya keresahan. Banyak yang mengakui jika perusahaan mampu mengelola budaya perusahaan saya maka berdampak pada perolehan laba, namun ada juga yang berpendapat bahwa budaya kerja hanyalah suatu aturan perusahaan, sehingga bagi perusahaan yang tidak menerapkan budaya perusahaan sepanjang para manajemen senior mampu memberikan pengarahan dan menjadi *role model* dalam penerapan budaya perusahaan.

Beberapa strategi (Abrahamsen et al., 2023) yang diperlukan sehingga tidak menjadi benturan budaya setelah dilakukan merger baik perusahaan internasional maupun domestik, meliputi:

- a. Melalui analisis budaya perusahaan yang diterapkan oleh pegawai yang di merger, ditemukan *gapnya*, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan. Perlunya memadukan budaya satu dengan lainnya, sehingga menjadi keunggulan. Namun bila budaya perusahaan yang merger tersebut tidak sesuai dengan budaya perusahaan maka dilakukan penanganannya melalui pendidikan, pelatihan guna dipahami oleh pegawai perusahaan yang kena merger.
- b. Menghindari pemaksaan penerapan budaya kepada pegawai baru, perlu dilakukan pendekatan yang humanis, serta diajak berdialog secara langsung, sehingga akan diketahui keberatan serta alasan-alasan kenapa harus mempertahankan budaya tersebut pada perusahaan baru.

- c. Pengembangan dan penyesuaian budaya perusahaan bukanlah tujuan dari merger, merupakan langkah-langkah dalam melakukan penyesuaian, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan setelah melakukan merger tidak mengalami kendala apapun.

Diperlukan adanya integrasi budaya perusahaan oleh para pemimpin perusahaan, sehingga tidak terjadi permasalahan seperti kecurigaan, mengutamakan pegawai perusahaan yang melaksanakan merger, serta bisa juga disebabkan oleh perusahaan yang melaksanakan merger teknologi dan manajemennya lebih unggul sehingga memerlukan adanya penyesuaian-penyesuaian secara komprehensif. Langkah terbaik yang harus dilakukan oleh para manajemen senior, memilih strategi integrasi budaya meliputi:

- a. Strategi monokultur yaitu strategi pemaksaan berlakunya satu budaya, dimana budaya perusahaan yang besar memaksakan kepada pegawai perusahaan yang kecil, pasti terjadi benturan budaya, namun diatasi dengan langkah-langkah yang telah dipersiapkan sebelumnya.
- b. Strategi multikultural merupakan strategi penerapan budaya kerja yang masing-masing diperbolehkan untuk diterapkan, hal ini didasarkan pada analisa yang memberikan hasil bahwa budaya yang dibawa oleh perusahaan memiliki sisi keunggulan masing-masing.
- c. Strategi budaya campuran (mixed culture) merupakan strategi penggabungan antara budaya perusahaan besar dan perusahaan kecil yang telah melakukan merger dan akuisisi, dari hasil analisa memberikan dampak yang baik. Seperti budaya perusahaan yang besar hanya memikirkan hal-hal korporasi, dan menengah sedangkan budaya retail tidak

pernah diperhatikan. Pentingnya budaya yang dijalankan oleh perusahaan kecil akan mampu memberikan sentuhan pada para pelanggan retail, sehingga penanganan kepada pelanggan akan sama baiknya sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.

Pentingnya sosialisasi, pelatihan serta pendidikan bagi perusahaan yang telah melakukan merger dan akuisisi untuk mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinan para pegawai dalam menerapkan budaya perusahaan (Mihardjo, 2020), dan merupakan tanggung jawab dari para pemimpin perusahaan untuk memastikan pelaksanaan dan kesuksesan untuk menerapkan budaya perusahaan, merupakan jati diri perusahaan untuk mampu berkompetisi dengan perusahaan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022a). *Optimalisasi Pemasaran Hasil Tangkapan Ikan Nelayan Melalui Sarana Digital*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022b). *THE EFFECT OF PROFESSIONAL COMPETENCE, MOTIVATION, AND DISCIPLINE OF WORK ON TEACHER PERFORMANCE IN HIGH SCHOOL ABPURA DISTRICT, JAYAPURA CITY*.
- Abrahamsen, M. H., Halinen, A., & Naudé, P. (2023). The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*, 154, 113334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113334>
- Alvesson, Mats, Sveningsson, & Stefan. (2016). *Changing Organizational Culture*.
- Braggion, F., Dwarkasing, N., & Moore, L. (2022). Value creating mergers: British bank consolidation, 1885–1925. *Explorations in Economic History*, 83, 101422. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eeh.2021.101422>
- Edgar H. Schein. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. [www.josseybass.com/email](http://www.josseybass.com/email)
- Hamdan, F., Abdurohim, Megaster, T., & Orba Manullang. (2021). *ETIKA BISNIS* (Vol. 1). <http://insaniapublishing.com>
- Kim, H. G., & Wang, Z. (2019). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*, 7(1). <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0044-8>

- Mihardjo, L. W. W. (2020). Budaya Perusahaan di Era Digital berbasis Co-creation-Innovation. *Strategic Management in Digital Era: Revisited Concept and Findings, August*.
- Muqoddam, M., Kartika, W., & Wibowo, S. A. (2020). Modul Digitalisasi Mikroskop. *Medika Teknika: Jurnal Teknik Elektromedik Indonesia*, 2(1). <https://doi.org/10.18196/mt.020113>
- Pinatih, G. A. R. A., & Vembriati, N. (2019). Persepsi penggunaan gaya manajemen konflik oleh pemimpin terhadap kepuasan anggota di organisasi kemahasiswaan Universitas Udayana. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(02), 270. <https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p06>
- Prasetya, W. (2021). Analisis Hubungan Budaya Perusahaan, kualitas Layanan dan Citra Perusahaan. *Jurnal METRIS*, 22(01). <https://doi.org/10.25170/metriss.v22i01.2666>
- van Zutphen, K. G., Kraemer, K., & Melse-Boonstra, A. (2021). Knowledge Gaps in Understanding the Etiology of Anemia in Indonesian Adolescents. *Food and Nutrition Bulletin*, 42(1\_suppl). <https://doi.org/10.1177/0379572120979241>
- von Gelbrich, H. KK. G. I. D. R. H. K. D. A. M. K. D. A. T. D. D. (2014). *Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success*.

# **BAB 8**

## **MENGELOLA KERAGAMAN ANGKATAN KERJA**

**Oleh Nicholas Simarmata**

### **8.1 Pendahuluan**

Pada perusahaan yang hebat, orang-orang menghargai perbedaan, membuat keputusan dengan mempertimbangkan keberagaman, dan bertindak secara inklusif. Keanekaragaman mengarah pada inovasi dan peningkatan. Keanekaragaman memperdalam penerimaan dan penghargaan terhadap perbedaan. Keanekaragaman meningkatkan kerja sama tim dan produktivitas. Keragaman memberi kesempatan untuk menghadapi intoleransi (Bellingham & Campanello, 2004).

### **8.2 Mengelola Keragaman**

Mengelola keragaman itu penting agar tidak kita tidak lalai dalam mempertimbangkan perempuan atau etnis minoritas atau penyandang disabilitas sebagai kelompok yang homogen. Misalnya, perempuan dibagi berdasarkan kelas, etnis, usia dan status pekerjaan. Etnis minoritas jauh dari homogen, mungkin ada perbedaan besar dalam peluang dan pengalaman kerja (Greer, 2001).

Mengelola keragaman adalah sebagai tantangan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang beragam secara budaya dan menyadarkan tenaga kerja serta manajer terhadap perbedaan yang terkait dengan jenis kelamin, ras, usia, dan

kebangsaan dalam upaya memaksimalkan potensi produktivitas semua karyawan. Konsep dasar dalam mengelola keragaman tenaga kerja yaitu tenaga kerja terdiri dari populasi orang yang beragam. Keragaman terdiri dari perbedaan yang terlihat dan tidak terlihat yang meliputi faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, latar belakang, ras, kepribadian, dan gaya kerja. Hal ini didasarkan pada memanfaatkan perbedaan-perbedaan yang dapat menciptakan lingkungan yang produktif dimana setiap orang merasa dihargai, bakat mereka dimanfaatkan sepenuhnya, dan tujuan organisasi terpenuhi (Ellis & Sonnenfield, 1994).

Mengelola keragaman tenaga kerja adalah sesuatu yang harus dipikirkan organisasi secara proaktif. Tidak ada resep yang mudah tentang bagaimana pendekatan ini dapat dicapai. Ada model organisasi yang berorientasi pada keragaman yang terintegrasi dan koheren. Model ini dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk mendorong inisiatif dan strategi organisasi. Gagasan organisasi semacam itu didukung oleh gagasan penciptaan akronim "*mosaic*" untuk mendorong keragaman dalam organisasi yaitu misi dan nilai-nilai (*Missions and values*), tujuan dan proses yang adil (*Objectives and fair processes*), Tenaga kerja terampil (*Skilled workforce*), Fleksibilitas aktif (*Active flexibility*), Fokus individu (*Individual focus*), dan Budaya yang memberdayakan (*Culture that empowers*) (Kandola & Fullerton, 1998).

Organisasi yang berorientasi keragaman tenaga kerja akan berusaha untuk mengembangkan pernyataan misi dan nilai-nilai inti yang kuat dan positif dan mengakui bahwa mengelola keragaman tenaga kerja merupakan tujuan bisnis jangka panjang yang penting bagi organisasi. Untuk mendukung misi dan visi, semua proses dan sistem dalam organisasi (perekrutan, seleksi, penilaian kinerja, keputusan promosi) perlu diaudit ulang untuk memastikan tidak ada satu kelompok yang mendominasi. Berkenaan dengan tenaga kerja terampil, penting untuk

memastikan bahwa seluruh tenaga kerja menyadari dan berpedoman pada prinsip-prinsip pengelolaan keragaman tenaga kerja. Dengan memahami mengapa keragaman itu penting, karyawan dapat bertindak dengan cara yang memastikan bias dan prasangka mereka tidak memengaruhi cara mereka membuat keputusan dan bekerja dengan rekan kerja mereka. Pendekatan semacam itu mungkin juga memerlukan pendekatan proaktif untuk membekali para manajer khususnya dengan jenis keterampilan yang tepat untuk memastikan pengelolaan keragaman tenaga kerja yang didukung oleh kemampuan manajerial yang diperlukan. Fleksibilitas aktif adalah penting untuk memastikan bahwa pola kerja, kebijakan, praktik, dan prosedur akan mendukung pendekatan keragaman. Program pelatihan lintas budaya harus bertujuan untuk menumbuhkan rasa hormat kepada karyawan sebagai individu daripada memperlakukan karyawan sebagai anggota kelompok tertentu (Nickson, 2007).

Karena meningkatnya keragaman tenaga kerja, manajer harus siap menghadapi tantangan yang terkait dengan perubahan demografis tersebut. Manajemen keragaman tenaga kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui beberapa cara. Salah satunya adalah peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Produktivitas tersebut dapat dihasilkan dari peningkatan kreativitas yang telah dihipotesiskan terkait dengan keragaman. Misalnya, bilingualisme dan bikulturalisme ditemukan terkait dengan pemikiran divergen yang pada gilirannya dihipotesiskan terkait dengan kreativitas. Keragaman etnis dalam kelompok dikaitkan dengan peningkatan kualitas ide yang dihasilkan untuk memecahkan masalah. Keragaman yang meningkat juga dapat membawa manfaat lain yaitu pencegahan fenomena "pemikiran kelompok" (*groupthink*) yang hanya terjadi dalam kelompok yang kohesif. Faktor-faktor seperti jumlah keragaman, komunikasi, kemudahan mendiskusikan perbedaan,

pelatihan kesadaran budaya, dan kesadaran informasi latar belakang anggota kelompok mempengaruhi kualitas generasi ide (McLeod & Lobel, 1992; Cox & Blake, 1991).

Melalui kontribusi tersebut, pengelolaan keragaman tenaga kerja memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Selain kreativitas terkait keragaman tenaga kerja dan keunggulan pemecahan masalah, perusahaan juga mungkin dapat memanfaatkan pasar yang beragam gender dan ras secara lebih baik dengan tenaga kerja yang lebih beragam. Mereka juga dapat memperoleh penerimaan yang lebih baik dari pasar ini sebagai hasil dari citra publik yang baik berdasarkan keragaman. Perusahaan yang memiliki catatan baik dalam mengelola keragaman tenaga kerja dapat menarik karyawan yang lebih baik. Organisasi yang melakukan pekerjaan yang baik dalam mengelola keragaman tenaga kerja juga cenderung lebih fleksibel karena mereka telah memperluas kebijakan mereka, lebih berpikiran terbuka, memiliki metode operasi yang standar, dan telah mengembangkan keterampilan dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan (Cox & Blake, 1991).

Bagi kaum minoritas dan perempuan, mendapatkan pekerjaan di perusahaan tidak lagi menjadi masalah dibandingkan di masa lalu. Sebaliknya, setiap kekhawatiran tentang minoritas dan perempuan lebih cenderung didasarkan pada persepsi kualifikasi mereka. Persepsi ini dipengaruhi oleh fakta bahwa rata-rata kaum minoritas dan perempuan kurang mendapat pelatihan dan pendidikan. Perusahaan khawatir tentang produktivitas dan sangat menyadari bahwa kaum minoritas dan wanita mewakili bagian yang tidak proporsional dari mereka yang kurang terlatih dan kurang berpendidikan. Sejauh perusahaan menggeneralisasi dari kelas ke individu dan membuat atribusi yang tidak berdasar maka mereka meremehkan nilai dan kontribusi yang dapat diberikan oleh minoritas dan perempuan. Karir kaum minoritas dan perempuan

cenderung mendarat lebih awal daripada laki-laki non-minoritas (Thomas, 1990).

Jika seseorang memiliki pengetahuan tentang tingkat keragaman tenaga kerja yang optimal maka penerapan informasi semacam itu untuk meningkatkan kinerja dapat mengarah pada pertimbangan ras, etnis, atau jenis kelamin tertentu dalam membuat penugasan kerja. Manajer harus peka terhadap masalah keragaman untuk semua ras dan kebangsaan serta jenis kelamin dan bentuk keragaman tenaga kerja lainnya (Fullerton, 2000).

### **8.3 Menata Keragaman Tenaga Kerja dari Perspektif Organisasional**

Manajemen keragaman tenaga kerja yang sebenarnya akan melibatkan hampir semua alat tes pada psikolog Industri Organisasi yang berfungsi untuk merekrut, memilih, melatih, memotivasi, memimpin, dan sebagainya. Pendekatan yang paling efektif kemungkinan akan berbeda untuk setiap organisasi dan setiap situasi. Ada karakteristik organisasi yang paling mungkin berhasil mengelola keragaman tenaga kerja. Organisasi yang sukses akan melakukan hal berikut (Cleveland, Stockdale, & Murphy, 2000):

- 1) Menunjukkan keragaman di setiap level, bukan hanya di level pemula.
- 2) Menumbuhkan keragaman tidak hanya di tingkat formal organisasi tetapi juga di jaringan sosial yang kurang formal.
- 3) Mengungkap dan mengurangi praktik bias dan diskriminatif.
- 4) Membangun komitmen dan keterikatan pada organisasi di antara semua anggota, tidak hanya anggota “kelompok-dalam”.

- 5) Mengambil langkah-langkah untuk mengurangi konflik interpersonal.
- 6) Mengakui dan mengakomodasi perbedaan budaya.

Ada tiga model untuk mengatasi keragaman tenaga kerja (Herriot & Pemberton, 1995):

- 1) Model asimilasi yaitu merekrut, memilih, melatih, dan memotivasi karyawan sehingga semua memiliki nilai dan budaya yang sama. Model ini mengasumsikan bahwa tidak ada keuntungan bagi tenaga kerja yang beragam (Jackson, May, & Whitney, 1995).
- 2) Model perlindungan yaitu mengidentifikasi kelompok yang kurang beruntung dan kurang terwakili lalu memberikan perlindungan khusus untuk mereka. Model ini sering mengarah pada perdebatan tentang keadilan yang mengakibatkan peningkatan ketidakpuasan dan kemarahan serta penurunan komitmen dan efektivitas.
- 3) Model nilai. Hargai setiap elemen organisasi yang beragam untuk apa yang dibawahnya secara unik ke organisasi.

Model nilai menggambarkan tentang konsep multikulturalisme. Ada beberapa inisiatif SDM yang mendukung model nilai (multikultural) dari keragaman tenaga kerja (Thomas, 1992):

- 1) Merekrut secara khusus dengan mempertimbangkan keragaman.
- 2) Memastikan bahwa pengembangan karir tersedia untuk setiap anggota organisasi dan meminta pertanggungjawaban manajer atas pengembangan universal tersebut.
- 3) Memberikan pelatihan keragaman untuk semua karyawan dan manajer.
- 4) Mencari masukan dari anggota kelompok yang beragam, bukan hanya dari manajer.

- 5) Memberikan dukungan dan jaringan bagi anggota kelompok yang beragam.
- 6) Mengembangkan koneksi ke kelompok budaya yang lebih luas di masyarakat.

Rekomendasi yang diberikan untuk mengembangkan dan mengelola tempat kerja yang beragam dapat disaring ke dalam prinsip-prinsip keadilan distributif (yaitu keadilan dalam distribusi hasil) dan keadilan prosedural (khususnya dalam memberikan jalan keluar untuk menyuarakan pendapat). Keragaman tenaga kerja akan kurang bermanfaat ketika lingkungan tertutup, eksklusif, dan tidak adil. Keragaman tenaga kerja akan tumbuh subur jika lingkungan terbuka, adil, inklusif, dan menghargai perbedaan dan keunikan (Groggins & Ryan, 2013).

Inklusi didefinisikan sebagai sejauh mana individu merasa aman, dihargai, dan mampu bersikap autentik di tempat kerja baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari berbagai kelompok (Ferdman, 2014; Wasserman, Gallegos, & Ferdman, 2008; Gale, 2007). Dalam organisasi multikultural yang inklusif, orang dicari karena karakteristik dan perbedaan mereka yang unik. Perbedaan tersebut menjadi bagian dari struktur organisasi dan prosedur operasinya. Iklim yang beragam dan inklusif ini dipupuk oleh para pemimpin di tingkat tertinggi organisasi dan bekerja maksimal jika semua praktik sumber daya manusia (seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja) memperkuat iklim seperti itu (Nishii & Mayer, 2009; Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrnart, & Singh, 2011).

Salah satu cara berpikir tentang mengelola keragaman tenaga kerja adalah melalui metafora organisasi. Kinerja yang sukses muncul dari kombinasi banyak atribut manusia sedemikian rupa sehingga kombinasi atribut tersebut optimal untuk tugas yang sedang dikerjakan. Pertimbangkan seorang

individu yang hanya memiliki satu atribut (kecerdasan, atau kesadaran, atau keterampilan dalam komunikasi lisan). Tidak mungkin orang seperti itu bisa berhasil dalam pekerjaan apa pun di abad ke-21. Kasus yang sama dapat dibuat untuk kelompok kerja yang beragam. Ketika tugas dan tantangan menjadi lebih kompleks untuk suatu kelompok atau organisasi, nilai dari kumpulan kontributor yang beragam menjadi lebih penting.

Program keragaman tenaga kerja yang sukses yaitu (Dobbin, Kalev, & Kelly, 2007); (1) menggunakan pendampingan daripada lokakarya pelatihan dan (2) memiliki manajer keragaman atau gugus tugas yang bertanggung jawab untuk meningkatkan jumlah perempuan dan minoritas dalam pekerjaan yang baik. Tingkat kompetensi pelatihan awal memiliki efek positif pada minat dalam pelatihan dan partisipasi aktual dalam pelatihan keragaman tenaga kerja. Artinya, lebih banyak karyawan yang kompeten menunjukkan minat yang lebih besar pada pelatihan tambahan dan lebih mungkin untuk menghadiri sesi pelatihan sukarela. Karyawan yang paling sadar akan isu keragaman adalah mereka yang paling tertarik untuk berpartisipasi dalam program keragaman (King, Gulik, & Kravitz, 2011; Kulik, Pepper, Roberson, & Parker, 2007).

Ada efek potensial pada hasil pelatihan afektif, kognitif, dan berbasis keterampilan yaitu pelatihan keragaman tenaga kerja paling efektif ketika (Kalinowski, Steele-Johnson, Peyton, Leas, Steinke, & Bowling, 2013): (1) didistribusikan ke beberapa sesi yang masing-masing minimal empat jam; (2) aktif dalam hal bermain peran atau simulasi; dan (3) berfokus pada atribut keragaman tunggal (misalnya ras, jenis kelamin). Program pelatihan keragaman tenaga kerja yang dikembangkan dengan hati-hati dapat efektif dalam meningkatkan pengetahuan tentang keragaman, sikap tentang keragaman, dan keterampilan dalam bekerja dengan rekan kerja yang beragam.

Efek positif dari pelatihan keragaman tenaga kerja lebih besar ketika pelatihan dilakukan selama periode waktu yang signifikan dan ketika pelatihan ditargetkan untuk kesadaran keragaman serta pengembangan keterampilan dalam bekerja dengan rekan kerja yang beragam (Bezrukova, Spell, Perry, & Jehn, 2016).

Beberapa cara agar bisa membantu keberhasilan program keragaman tenaga kerja yaitu (Thomas, 2008); (1) mendiagnosis sikap pra-pelatihan untuk mengidentifikasi sumber resistensi terhadap inisiatif pelatihan keragaman yang dapat ditangani sebelum pelatihan, (2) membuat struktur dan kebijakan dukungan organisasi untuk mendukung tujuan yang diinginkan dari program pelatihan keragaman, dan (3) memastikan bahwa ada dukungan yang jelas dari dan partisipasi manajemen tingkat atas dalam program keragaman. Pelatihan keragaman dapat menjadi bagian dari proses sosialisasi organisasi yang lebih besar yaitu proses dimana karyawan baru menjadi sadar akan nilai dan prosedur organisasi (Conte & Landy, 2019).

## 8.4 Kesimpulan

Banyak yang mengakui bahwa menghargai dan mempromosikan keragaman tenaga kerja bergantung pada keseimbangan antara persyaratan hukum dan keinginan yang didorong oleh bisnis untuk menjadi pengusaha dan untuk menarik serta mempertahankan karyawan terbaik, terlepas dari latar belakang mereka. Oleh karena itu berbagai organisasi yang berlomba untuk menjadi yang terbaik akan mempertimbangkan keragaman tenaga kerja sebagai faktor yang mendukung tujuan tersebut. Sehingga keragaman tenaga kerja bukan sesuatu yang kebetulan atau bahkan dipaksakan oleh aturan ketenagakerjaan, namun menjadi hal yang penting dan krusial agar organisasi dapat maju dan berkembang serta memenangkan bisnis dan pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bellingham, R. & Campanello, R.J. (2004). *HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc. ISBN 0-87425-762-X.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J.L., & Jehn, K.A. (2016). A meta analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142, 1227–1274.
- Cleveland, J.N., Stockdale, M., & Murphy, K.R. (2000). *Women and men in organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conte, J.M. & Landy, F.J. (2019). *Work in the 21st Century: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*. Sixth Edition. Hoboken : Wiley ISBN: 978-1-119-49373-0.
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, B. (2007). Diversity management in corporate America. *Contexts*, 6(4), 21–28.
- Ellis, C. & Sonnenfield, J. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109.
- Ferdman, B.M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systematic and inclusive framework. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.). *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3–54). Jossey Bass: San Francisco.
- Fullerton, H.N.Jr. (2000). Labor Force Projections to 2008: Steady Growth and Changing Composition, *Monthly Labor Review*, 122, no. 11, Pp.19–32.

- Gale, J. (2007). Interview with Bernardo M. Ferdman. *San Diego Psychologist*, 22(2), 14–15.
- Greer, C.R. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. ISBN 0-536-72690-6.
- Groggins, A., & Ryan, A.M. (2013). Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 264–282.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity*. London: Sage.
- Jackson, S.E., May, K.E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp. 204–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kalinoski, Z.T., Steele-Johnson, D., Peyton, E.J., Leas, K.A., Steinke, J., & Bowling, N.A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1076–1104.
- Kandola R. & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. CIPD. 2nd edition.
- King, E., Gulick, L., & Kravitz, D. (2011). Emerging evidence on diversity training programs. In M. Paludi (Ed.), *Praeger handbook on understanding and preventing workplace discrimination* (Vols. 1 and 2, pp. 61–67). Westport, CT: Praeger.
- Kulik, C.T., Pepper, M.B., Roberson, L., & Parker, S.K. (2007). The rich get richer: Predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 753–769.

- McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992). The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Pp.227–31.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for The Hospitality And Tourism Industries*. Amsterdam: Elsevier. ISBN-13: 978-0-7506-6572-8.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412–1426.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrnart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.
- Thomas, K.M. (2008). *Diversity resistance in organizations: Manifestations and solutions*. New York: Erlbaum.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651–717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 90, no. 2, 107–17.
- Wasserman, I.C., Gallegos, P.V., & Ferdman, B.M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations: Manifestations and solutions* (pp. 175–200). New York: Taylor & Francis.

# **BAB 9**

## **PERAN MERK PRIBADI (PERSONAL BRAND) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL.**

**Oleh Asmawati Ashari**

### **9.1 Latar belakang**

Sejarah merk dapat ditelusuri kembali hingga ribuan tahun yang lalu, ketika para pedagang di Mesopotamia kuno mulai menandai barang dagangan mereka dengan cap dagang atau tanda tangan sebagai bentuk identifikasi dan keaslian. Namun, konsep modern dari merk sebagai alat pemasaran dan pengidentifikasi merek dagang muncul pada abad ke-19 ketika perusahaan-perusahaan mulai memperkenalkan merk untuk membedakan produk mereka dari pesaing dan membangun kesetiaan pelanggan. Dalam perkembangannya, merk semakin menjadi fokus perhatian perusahaan-perusahaan dalam memasarkan produk atau jasanya, karena peran penting merk dalam membedakan produk atau jasa dari pesaing, membentuk citra merk yang positif, dan membangun kesetiaan pelanggan. Kini, merk telah menjadi aset bisnis yang sangat berharga dan perusahaan-perusahaan menghabiskan banyak sumber daya untuk membangun, memelihara, dan memperluas merk mereka di pasar global yang semakin kompetitif.

Merk adalah nama, simbol, desain, atau kombinasi dari ketiganya yang digunakan untuk mengidentifikasi dan membedakan produk atau jasa dari pesaing dalam pasar. Merk

dapat berupa merek dagang atau merek layanan, dan biasanya terdiri dari elemen-elemen seperti nama merek, logo, warna, font, dan tagline. Merk dapat menjadi salah satu aset paling berharga bagi sebuah perusahaan, karena dapat membantu membangun kesetiaan pelanggan, membedakan produk atau jasa dari pesaing, dan memberikan citra merek yang positif. Pentingnya merk telah membuat praktik pemasaran merk menjadi aspek penting dari strategi pemasaran bisnis modern. Merk pribadi, atau personal brand, mengacu pada citra atau reputasi personal seseorang di mata orang lain. Personal brand dapat membantu seseorang membangun reputasi yang baik dalam karir atau bidang tertentu, membangun kredibilitas, dan memperkuat kepercayaan diri.

Beberapa peran merk pribadi yang penting antara lain:

1. Membangun reputasi dan kredibilitas: Merk pribadi membantu seseorang membangun reputasi yang baik dan kredibilitas di bidang tertentu. Dengan memiliki citra atau reputasi yang kuat, seseorang dapat lebih mudah membangun jaringan dan mendapatkan kesempatan baru dalam karir atau bisnis.
2. Memperkuat kepercayaan diri: Dengan memiliki merk pribadi yang kuat, seseorang dapat merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi tantangan atau kesulitan dalam karir atau bisnis.
3. Mempermudah pemasaran diri: Personal brand juga dapat membantu seseorang memasarkan diri secara lebih efektif dalam mencari peluang karir atau bisnis. Dengan memiliki reputasi atau citra yang kuat, seseorang dapat lebih mudah menarik perhatian calon klien, investor, atau pengguna jasa.
4. Membangun hubungan yang lebih kuat: Personal brand juga dapat membantu seseorang membangun hubungan yang lebih kuat dengan orang lain dalam bidang tertentu. Dengan memiliki reputasi yang baik, seseorang dapat lebih mudah membangun koneksi dan jaringan yang lebih luas.
5. Membantu membangun keberhasilan jangka panjang: Personal brand dapat membantu seseorang membangun

keberhasilan jangka panjang dalam karir atau bisnis. Dengan memiliki reputasi atau citra yang kuat, seseorang dapat lebih mudah mempertahankan kesuksesan dan mencapai tujuan jangka panjang.

Personal brand karyawan dalam sebuah perusahaan multinasional dapat memainkan peran penting dalam memperkuat citra merek perusahaan dan meningkatkan nilai merek perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa peran penting personal brand karyawan dalam perusahaan multinasional:

1. Meningkatkan reputasi perusahaan: Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, reputasi perusahaan sangat penting. Karyawan yang memiliki personal brand yang kuat dapat membantu meningkatkan reputasi perusahaan dengan menciptakan citra yang positif dan kredibel di dalam dan di luar perusahaan.
2. Membangun kepercayaan pelanggan: Personal brand karyawan yang kuat dapat membantu membangun kepercayaan pelanggan pada merek perusahaan. Karyawan yang memiliki personal brand yang kuat dapat memberikan nilai tambah bagi merek perusahaan dengan memperkuat hubungan antara merek dan konsumen.
3. Meningkatkan kredibilitas merek: Personal brand karyawan yang kuat dapat membantu meningkatkan kredibilitas merek perusahaan. Karyawan yang terkenal di industri atau di media sosial dapat membantu meningkatkan kredibilitas merek perusahaan dengan memberikan dukungan dan merekomendasikan produk atau jasa perusahaan.
4. Membantu merekrut bakat baru: Karyawan yang memiliki personal brand yang kuat dapat membantu merekrut bakat baru ke perusahaan. Karyawan yang memiliki reputasi yang baik di industri dapat membantu merekrut bakat baru yang

berkualitas dengan cara membawa merek perusahaan ke perhatian calon karyawan potensial.

5. Meningkatkan loyalitas karyawan: Personal brand karyawan yang kuat juga dapat membantu meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki reputasi yang baik dalam perusahaan cenderung lebih loyal dan produktif, yang pada akhirnya dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Setiap individu memiliki personal branding yang berbeda-beda tergantung dari lingkungan sekitarnya, namun personal branding yang positif sangat penting dalam mencapai kesuksesan bisnis maupun karier. Personal branding dapat membantu individu untuk memperkuat citra merek pribadi mereka, membangun kepercayaan dan kredibilitas, serta memperkuat hubungan dengan konsumen, klien, dan rekan kerja. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, personal branding juga dapat membantu individu membedakan diri mereka dari pesaing dan menarik perhatian perusahaan atau klien potensial. Personal branding juga dapat membantu individu mempertahankan posisi mereka di tempat kerja dan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kesempatan baru. Dalam konteks manajemen perusahaan, personal branding yang positif dari manager dan karyawan dapat membantu memperkuat citra merek perusahaan dan meningkatkan reputasi perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki personal branding yang kuat dan positif dapat memberikan nilai tambah bagi merek perusahaan dengan memperkuat hubungan antara merek dan konsumen. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk memperhatikan personal branding mereka dan memastikan bahwa merek pribadi mereka mencerminkan nilai-nilai positif yang diinginkan serta sesuai dengan citra merek perusahaan tempat mereka bekerja.

## 9.2 Merk Pribadi

Merek dapat dibagi menjadi dua, yaitu merek yang dikenal sebagai merek dagang (brand name) dan merek dagang yang tidak diketahui (generic brand). Merek dagang (brand name) adalah merek yang dikenal dan diingat oleh konsumen karena telah dibangun melalui kampanye pemasaran yang efektif, seperti merek Coca-Cola, Nike, dan Apple. Sedangkan merek dagang yang tidak diketahui (generic brand) adalah merek yang tidak dikenal oleh konsumen, karena biasanya merek tersebut hanya digunakan untuk mengidentifikasi produk tertentu tanpa membangun citra merek yang kuat, seperti merek obat generik atau merek produk rumah tangga yang kurang dikenal. Merek juga dapat dibagi berdasarkan segmen pasar atau jenis produk, seperti merek makanan, merek kosmetik, merek pakaian, dan lain sebagainya. Merek juga dapat dibagi berdasarkan tipe atau kategori produk, seperti merek produk konsumen (*consumer products*) dan merek produk bisnis (*business products*).

Merek yang kuat dapat membantu meningkatkan nilai produk dan membuat produk tersebut lebih menarik bagi konsumen. Merek yang kuat juga dapat membantu membedakan produk dari pesaing dan memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produk dengan harga yang lebih tinggi. Oleh karena itu, membangun merek yang kuat menjadi sangat penting dalam pemasaran produk dan jasa. Personal branding melibatkan cara individu memperkuat citra merek pribadi mereka dan menciptakan nilai tambah dengan menonjolkan keunikan, keahlian, dan nilai-nilai yang dimiliki. Personal branding juga melibatkan konsistensi dalam membangun citra merek pribadi dan memperkuat citra merek tersebut melalui komunikasi yang efektif dan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai merek tersebut. Dalam konteks bisnis, personal branding juga dapat membantu individu untuk membangun reputasi dan

meningkatkan peluang untuk sukses dalam karir atau usaha mereka. Keahlian utama seseorang, atau kemampuan untuk memimpin dan mengorganisasi yang sangat baik bisa menjadi keahlian utama seseorang di dunia bisnis. b. Product – misalnya sebuah produk atau layanan yang unik dan inovatif bisa menjadi keahlian utama seseorang di bidang bisnis. c. Industry – misalnya keahlian dalam sebuah industri tertentu seperti teknologi informasi, kesehatan atau keuangan, bisa menjadi keahlian utama seseorang di bidang tersebut. Keunikan (*The Law of Uniqueness*) Keunikan dari personal branding seseorang dapat dibangun dengan menonjolkan aspek-aspek yang membuat diri mereka berbeda dari orang lain. Keunikan ini bisa berupa kombinasi dari kepribadian, pengalaman, dan keahlian, atau bisa juga terkait dengan cara seseorang berpakaian, berbicara, dan berperilaku. Pasar Sasaran (*The Law of Audience*) Personal branding yang efektif harus ditujukan pada pasar sasaran tertentu.

Hal ini akan memudahkan dalam menyampaikan pesan yang relevan dan menarik bagi pasar sasaran yang diinginkan. Konsistensi (*The Law of Consistency*) Konsistensi adalah kunci dalam membangun personal branding yang kuat dan berkelanjutan. Konsistensi dalam perilaku, pesan, dan penampilan akan membantu memperkuat citra merek pribadi dan meningkatkan kepercayaan dari orang lain. Kualitas (*The Law of Quality*) Personal branding yang kuat harus didukung dengan kualitas yang baik. Kualitas ini bisa berupa kualitas produk atau layanan yang disediakan, atau kualitas kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang. 6. Hubungan (*The Law of Relationships*) Hubungan yang baik dengan orang lain sangat penting dalam membangun personal branding yang kuat. Hubungan ini bisa berupa hubungan dengan klien, pelanggan, atau rekan kerja. Visibilitas (*The Law of Visibility*) Visibilitas atau keterlihatan adalah penting dalam membangun personal branding yang efektif. Seseorang harus memastikan bahwa citra

merek pribadi mereka mudah dikenali dan diingat oleh orang lain. Kemampuan Mengkomunikasikan (*The Law of Communication*) Kemampuan untuk mengkomunikasikan pesan dengan jelas dan efektif adalah kunci dalam membangun personal branding yang sukses. Personal branding yang efektif membutuhkan komunikasi yang jelas dan mudah dipahami oleh orang lain.

### 9.3 Kepemimpinan (*The Law of Leadership*)

Kepribadian yang unik, konsisten, dan autentik merupakan kunci dari sebuah Personal Brand yang sukses. Kepribadian yang kuat dapat membantu seseorang untuk membedakan diri dari yang lain, menarik perhatian, dan membangun hubungan dengan para pengikut. Namun, penting untuk diingat bahwa kepribadian yang dimiliki harus sesuai dengan tujuan dan citra yang ingin ditampilkan dalam Personal Branding tersebut.

1. Nilai (*The Law of Value*) Sebuah Personal Branding yang sukses harus memberikan nilai tambah bagi orang lain, baik itu dalam bentuk pengalaman, pengetahuan, atau keuntungan finansial. Untuk dapat memberikan nilai tambah, seseorang harus memahami kebutuhan dan keinginan orang lain, serta mampu memberikan solusi yang tepat. Ketika seseorang berhasil memberikan nilai tambah yang signifikan, maka personal branding tersebut akan semakin terpercaya dan berharga bagi masyarakat.
2. Visi (*The Law of Vision*) Sebuah Personal Branding yang kuat harus memiliki visi yang jelas dan terarah. Visi yang dimaksud adalah tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dalam karir atau hidup seseorang. Visi yang kuat dapat memberikan motivasi dan fokus pada seseorang untuk mencapai tujuannya, serta membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang tepat. Dalam membangun

Personal Branding yang kuat, visi harus selalu dijaga dan menjadi pijakan dalam setiap tindakan yang dilakukan.

3. Kesatuan (*The Law of Unity*) Kehidupan pribadi seseorang harus sejalan dengan citra yang ingin ditampilkan dalam Personal Branding. Kehidupan pribadi seseorang harus mencerminkan citra yang positif dan konsisten dengan Personal Branding yang ingin dibangun. Konsistensi dan integritas sangat penting dalam menjaga kesatuan antara kehidupan pribadi dan Personal Branding.
4. Keteguhan (*The Law of Persistence*) Membangun Personal Branding yang sukses membutuhkan waktu dan kesabaran. Keteguhan dan konsistensi dalam membangun personal branding harus tetap dijaga meskipun mengalami rintangan atau kegagalan. Kesabaran dan tekad yang kuat dapat membantu seseorang untuk terus bergerak maju dan mencapai tujuan yang diinginkan.
5. Nama baik (*The Law of Goodwill*) Sebuah Personal Branding yang sukses harus membawa dampak positif bagi masyarakat. Nama baik yang baik dan reputasi yang baik sangat penting dalam membangun Personal Branding yang kuat. Seseorang harus selalu berperilaku dan bertindak dengan integritas dan membangun hubungan yang positif dengan orang lain untuk membangun nama baik yang baik dan reputasi yang kuat.

Personal Brand yang hebat harus memiliki kesinambungan dalam menjalankan personal branding-nya. Hal ini berarti seseorang harus konsisten dalam menampilkan kepribadian dan keahlian yang dimiliki, serta terus menerus mempromosikan diri agar tetap terlihat di mata publik. Komunikasi (*The Law of Unity*) Personal Brand yang sukses membutuhkan kesatuan dalam pesan dan citra yang disampaikan. Sebuah pesan yang jelas dan mudah dipahami akan membantu personal branding seseorang dikenal lebih luas dan mendapatkan dukungan dari masyarakat. Visi (*The Law of the Big Idea*) Sebuah Personal Brand yang hebat harus memiliki visi yang besar dan dapat diwujudkan. Visi ini

akan membantu seseorang memiliki tujuan yang jelas dalam membangun personal branding-nya, dan juga memotivasi orang lain untuk terlibat dan mendukung personal branding yang sedang dibangun. Personal Branding adalah praktik membangun citra diri yang kuat dan mempromosikan diri sendiri sebagai merek atau brand.

Hukum-hukum adalah prinsip-prinsip yang harus diikuti untuk membangun Personal Brand yang sukses. Hukum pertama yang disebutkan adalah "The Law of Leadership", yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan kemampuan untuk membuat keputusan dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Hukum kedua, "The Law of Personality", menyoroti pentingnya kepribadian yang otentik dan tidak sempurna untuk membangun Personal Brand yang kuat. Hukum ketiga, "The Law of Distinctiveness", menunjukkan bahwa Personal Brand yang efektif harus berbeda dengan merek-merek lain di pasar. Hukum keempat, "The Law of Visibility", menekankan pentingnya mempromosikan dan memperlihatkan Personal Brand secara konsisten agar dikenal oleh orang banyak. Hukum kelima, "The Law of Unity", mengingatkan bahwa Personal Brand harus sesuai dengan etika moral dan citra yang ingin ditanamkan. Hukum keenam, "The Law of Persistence", menunjukkan bahwa membangun Personal Brand membutuhkan waktu dan konsistensi, dan tidak boleh dirubah dengan mudah.

Hukum ketujuh, "The Law of Goodwill", menyoroti pentingnya memiliki nama baik yang baik dan reputasi yang baik dalam membangun Personal Brand yang kuat. Semua hukum ini saling terkait dan harus diperhatikan secara keseluruhan dalam membangun Personal Brand yang sukses. Personal branding memiliki beberapa karakteristik penting yang harus dipahami untuk membentuk sebuah brand yang kuat. Berikut adalah beberapa karakteristik tersebut:

1. Unik: Personal branding harus memiliki ciri khas yang membedakan diri dari orang lain. Ini bisa berupa gaya berpakaian, kepribadian, keahlian, atau nilai-nilai yang Anda anut. Hal ini akan membantu membangun citra dan identitas yang kuat di benak orang lain.
2. Relevan: Personal branding haruslah terkait dengan apa yang dianggap penting oleh orang lain. Dalam hal ini, Anda perlu memahami target pasar atau audiens untuk dapat membangun hubungan yang relevan dengan mereka. Jika Anda memahami apa yang dianggap penting oleh mereka, dapat membangun koneksi yang lebih kuat dan menjadi lebih relevan bagi mereka.
3. Konsisten: Personal branding harus konsisten dalam perilaku dan pesan yang disampaikan. Hal ini akan membantu memperkuat citra positif Anda di mata orang lain. Jika tidak konsisten, maka bisa jadi orang lain akan memiliki persepsi yang berbeda tentang Anda dan membingungkan audiens.
4. Emosional: Personal branding harus menciptakan dan memelihara hubungan yang bersifat emosional dengan audiens. Ini bisa berupa mengajak orang lain berinteraksi, mendengarkan masukan dan saran mereka, serta memberikan layanan yang baik dan memuaskan. Hal ini akan membantu membangun hubungan yang lebih kuat dengan audiens Anda dan membuat mereka merasa terhubung dengan secara emosional.
5. Dirayakan: Personal branding harus dijadikan sesuatu yang dirayakan. Ketika orang lain mengenal dan menyukai, maka mereka akan lebih cenderung untuk merekomendasikan Anda pada orang lain. Jika berhasil membuat audiens merayakan keberadaan, maka hal ini akan membantu memperkuat personal branding.

Dengan memahami karakteristik-karakteristik ini, dapat membentuk personal branding yang kuat dan relevan dengan audiens. Ingatlah bahwa personal branding memerlukan waktu

dan usaha yang konsisten, jadi tetaplah konsisten dalam pesan dan perilaku untuk memperkuat citra positif di mata orang lain. Secara aktif dan konsisten melalui berbagai platform seperti media sosial, blog, publikasi, dan kegiatan-kegiatan yang relevan dengan personal branding yang dibangun. Penting juga untuk membangun network atau jaringan hubungan dengan orang-orang yang dapat membantu memperluas visibilitas personal brand tersebut. Dalam konteks bisnis, suatu merek yang tidak dikenal oleh masyarakat tidak akan mampu bertahan lama di pasar, demikian juga dengan personal branding, visibilitas yang konsisten sangat penting untuk membangun reputasi dan kepercayaan dari masyarakat. Tidak semua Personal Branding akan terbentuk secara cepat dan mudah, terkadang membutuhkan waktu dan usaha yang keras untuk membangunnya. Oleh karena itu, kesabaran dan keteguhan sangatlah penting untuk mempertahankan Personal Brand yang telah dibangun. Selain itu, seseorang perlu terus belajar dan mengikuti trend yang berkembang agar Personal Brand tetap relevan dan dikenal oleh masyarakat. Dengan mengikuti Law of Persistence ini, seseorang dapat membangun Personal Brand yang kuat dan berkesinambungan dalam jangka panjang.

Personal branding juga terkait erat dengan cara seseorang mempresentasikan diri secara fisik dan verbal, seperti gaya berbicara, pakaian, gaya rambut, dan bahasa tubuh. Semua hal ini berkontribusi pada citra yang dibentuk oleh Personal Branding seseorang. Selain itu, untuk membangun Personal Brand yang kuat, seseorang juga perlu memiliki keahlian khusus dan pengetahuan dalam bidang tertentu. Ini dapat dicapai melalui pendidikan formal, pengalaman kerja, pelatihan, atau pengembangan keterampilan secara mandiri. Namun yang paling penting dalam membangun Personal Brand yang kuat adalah konsistensi. Seseorang harus mempertahankan citra yang dibangunnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan

dengan nilai-nilai yang dianutnya. Konsistensi ini akan membantu membangun kepercayaan dan loyalitas dari para pengikut dan klien potensial. Dalam era digital, Personal Branding juga sangat terkait dengan kehadiran online seseorang, termasuk di media sosial dan platform profesional seperti LinkedIn. Memiliki profil online yang baik dan konsisten dapat membantu memperkuat citra dan reputasi Personal Brand seseorang. Tiga komponen utama yang tergabung menjadi satu untuk menentukan kekuatan dari suatu personal branding adalah merek yang khas, merek yang relevan, dan merek yang konsisten. Merek yang khas menunjukkan keunikan dari personal branding yang membedakan diri dari yang lain. Merek yang relevan menunjukkan keterkaitan personal branding dengan kepentingan dan nilai yang dianggap penting oleh orang lain. Dan merek yang konsisten menunjukkan kesesuaian perilaku personal branding yang konsisten dan dapat dipercaya. Dengan tiga komponen utama ini, personal branding dapat membangun hubungan emosional dengan konsumen atau masyarakat dan membentuk persepsi positif.

Personal brand adalah janji (*promise*) yang market Janji ini mencakup komitmen anda dalam memberikan nilai atau manfaat kepada klien anda. Janji ini haruslah konsisten dengan nilai atau manfaat yang ingin anda sampaikan melalui personal brand anda. Jika anda memberikan janji yang tidak sesuai dengan nilai atau manfaat yang anda sampaikan, maka personal brand anda akan kehilangan kredibilitas dan daya tariknya. Aspek ketiga dari personal brand adalah hubungan (*relationship*) yang anda bangun dengan klien anda. Hubungan ini mencakup cara anda berinteraksi dengan klien anda, bagaimana anda menjaga hubungan dengan klien anda, dan bagaimana anda membangun loyalitas dari klien anda. Personal brand yang kuat dapat membantu anda membangun hubungan yang baik dengan klien anda dan memperkuat loyalitas mereka terhadap. Secara

keseluruhan, personal branding melibatkan penciptaan dan pengelolaan image atau citra diri anda sebagai seorang individu atau profesional. Hal ini melibatkan aspek-aspek seperti nilai, keunikan, relevansi, konsistensi, janji, hubungan, dan lain-lain. Dengan personal branding yang kuat, anda dapat memperkuat reputasi anda sebagai individu atau profesional yang kompeten dan dapat dipercaya, serta membangun hubungan yang baik dengan klien atau target market.

Karakteristik personal atau kepribadian meliputi nilai-nilai, sikap, dan perilaku kita yang membedakan kita dengan orang lain. Karakteristik ini dapat membangun kesan yang kuat dan positif di mata klien kita. Nilai atau Manfaat yang Ditawarkan Personal brand kita harus memberikan nilai atau manfaat yang jelas kepada klien kita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan solusi atas masalah atau kebutuhan klien kita, serta menawarkan manfaat yang berbeda dan lebih baik dibandingkan pesaing kita. Manifestasi dari tiga dimensi tersebut dapat berupa gambaran atau citra diri yang kuat dan jelas di mata klien kita. Citra tersebut dapat tercermin dalam bentuk slogan, logo, warna, dan elemen-elemen visual lainnya yang menggambarkan personal branding kita. Contohnya, personal branding dari perusahaan Apple yang menggambarkan kemampuan teknologi, desain yang menawan, dan keunggulan produk-produknya dalam menawarkan nilai tambah bagi para konsumennya. Proses membangun reputasi atau personal branding memang merupakan proses yang tidak berhenti dan harus terus ditingkatkan seiring waktu. Selain itu, penting juga untuk menjaga konsistensi dalam membangun personal brand. Konsistensi dalam kompetensi, gaya, dan standar yang ditetapkan akan membantu memperkuat citra dan reputasi yang dibangun dalam benak klien atau target market. Selain itu, personal branding yang kuat juga dapat membantu membangun

hubungan dan mempengaruhi klien atau target market untuk memilih dibandingkan pesaing sebagai berikut :

1. Menjadi Pemain Tim yang Solid Kemampuan untuk bekerja sama dengan tim dan berkontribusi secara aktif dalam proyek atau tugas-tugas tim merupakan faktor penting dalam membangun personal branding yang baik. Selalu berusaha untuk memberikan kontribusi yang terbaik dan membantu tim mencapai tujuan bersama akan meningkatkan reputasi anda di mata atasan dan rekan kerja.
2. Mempunyai Kemampuan untuk Menyelesaikan Masalah Masalah dalam pekerjaan pasti akan selalu ada, dan menjadi karyawan yang dapat menyelesaikan masalah dengan baik akan meningkatkan personal branding anda. Hal ini menunjukkan bahwa anda adalah seseorang yang dapat diandalkan dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik dalam berbagai situasi yang sulit.
3. Mempunyai Keterampilan Komunikasi yang Baik Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan efektif dengan rekan kerja, atasan, dan klien sangat penting dalam membangun personal branding yang baik. Keterampilan komunikasi yang baik dapat membantu anda memperoleh dukungan dari orang lain, memperkuat hubungan kerja, dan meningkatkan reputasi anda di tempat kerja.
4. Mempunyai Inisiatif dan Kemauan untuk Belajar Terus-Menerus Kemampuan untuk belajar dan meningkatkan diri secara terus-menerus akan meningkatkan personal branding anda. Hal ini menunjukkan bahwa anda adalah seseorang yang memiliki inisiatif, selalu berusaha untuk menjadi yang lebih baik, dan siap menghadapi tantangan baru di tempat kerja.
5. Menjaga Etika Kerja yang Tinggi Memiliki etika kerja yang tinggi adalah hal yang sangat penting dalam membangun personal branding yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa anda adalah seseorang yang dapat dipercaya, menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, dan siap bekerja keras untuk mencapai tujuan.

Selain itu, perawatan diri seperti menjaga kebersihan dan kesehatan juga sangat penting untuk membangun personal branding yang baik. Seorang karyawan yang selalu terlihat rapi, segar dan bugar tentu akan memberikan kesan positif pada orang lain dan memperlihatkan bahwa kita adalah seseorang yang dapat diandalkan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan aspek-aspek kecil dalam penampilan dan perawatan diri kita di tempat kerja.

1. Konsistensi Membangun personal branding yang kuat juga memerlukan konsistensi dalam tindakan dan sikap. Jika kita memiliki nilai-nilai yang kuat dan mengikuti prinsip-prinsip tertentu dalam bekerja, maka kita harus konsisten dalam mempraktikkannya setiap saat. Hal ini akan membuat orang lain merasa dapat mengandalkan kita dan membangun kepercayaan dalam hubungan kerja.
2. Memperluas Jaringan Memperluas jaringan juga merupakan faktor penting dalam membangun personal branding yang kuat. Berinteraksi dengan orang lain, terutama mereka yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas, akan membantu kita untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dunia kerja dan memperluas kesempatan kita di masa depan. Melakukan kegiatan sosial atau bergabung dengan komunitas profesional juga dapat membantu memperluas jaringan kita dan membangun personal branding yang kuat.
3. Terus Belajar dan Mengembangkan Diri Terakhir, untuk membangun personal branding yang kuat, kita perlu terus belajar dan mengembangkan diri. Selalu mencari informasi dan keterampilan baru, serta memperbarui pengetahuan kita tentang dunia kerja akan membantu kita untuk terus berkembang dan menjadi seseorang yang lebih berharga di tempat kerja. Hal ini juga akan memperkuat personal branding kita dan membuat kita semakin dihargai oleh orang lain.

Memilih Networking Hal tersebut artinya dalam berkomunikasi dengan teman sejawat ataupun klien, kita harus bisa memilih dengan siapa akan bergaul. Karena ini juga berpengaruh dalam membangun personal branding kita. Dalam survei global LinkedIn, sekitar 80 persen mereka menganggap jaringan profesional menjadi penting untuk kesuksesan karir. Melangkah keluar dari zona kenyamanan dan membangun jaringan yang baik, misalnya, melalui media sosial. Mungkin hal ini tidak hanya akan meningkatkan pekerjaan dan personal branding, tetapi juga bisa menghadirkan peluang baru menuju karir yang lebih cemerlang. Menjadi Diri Sendiri Menjadi diri sendiri kunci personal branding, dimana kita bisa menampilkan sisi unik dari kemampuan atau keahlian diri pribadi. Selain itu berbuat kebaikan kepada orang lain juga perlu dilakukan. Apabila diperlukan kita bisa menawarkan diri untuk membantu orang lain ketika ada kesempatan, karena seringkali hal-hal kecil seperti inilah yang paling berdampak besar pada personal branding kita. Selalu Belajar Hal Baru Tidak peduli seberapa ahli karyawan dalam bidangnya saat ini, sangatlah bijak untuk mengingat bahwa segala hal saat ini selalu berubah dengan cepat sekali, lebih cepat dari yang kita kira, dan sangat perlu untuk memperbarui pengetahuan terhadap bidang atau industri yang di tekuni. Sangat penting juga untuk bisa mengikuti perubahan tren yang begitu cepat. Memang membutuhkan waktu untuk membangun personal branding. Jika Anda tidak bisa untuk stay relevant, segala usaha akan menjadi sia-sia. Jika tidak ingin didiskreditkan, maka sebagai karyawan harus siap untuk memiliki suplai artikel, jurnal, blog, dan berbagai buku untuk pegangan. Jangan pernah meremehkan untuk selalu belajar berbagai hal baru, mengembangkan keahlian baru, dan memperluas pengetahuan. Jika karyawan tidak berkembang, akan terjebak stagnasi, dan stagnasi adalah musuh jiwa entrepreneurship. Cara memperkenalkan personal branding adalah sebagai berikut:

1. Gunakan Media Sosial dengan Bijak Media sosial merupakan platform yang sangat penting untuk membangun brand dan reputasi diri Anda. Namun, Anda

harus menggunakannya dengan bijak. Pastikan konten yang Anda bagikan di media sosial sesuai dengan image yang ingin Anda bangun. Selain itu, perhatikan juga bagaimana Anda berinteraksi dengan followers atau teman di media sosial. Jangan sampai komentar atau postingan yang tidak sopan dapat merusak reputasi dan image yang telah Anda bangun.

2. Berikan Pelayanan Terbaik Jika Anda memiliki bisnis, pastikan Anda memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Pelayanan yang baik akan memberikan pengalaman positif kepada pelanggan, dan pelanggan yang puas akan menjadi loyal dan merekomendasikan bisnis Anda kepada orang lain. Selain itu, pastikan juga Anda selalu memenuhi janji dan berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan. Hal ini akan membangun kepercayaan dan reputasi yang baik untuk brand Anda.
3. Berikan Kontribusi Positif untuk Masyarakat Membangun merk pribadi yang kuat tidak hanya berkaitan dengan bisnis atau karir Anda, tapi juga dengan kontribusi positif yang Anda berikan kepada masyarakat. Anda dapat terlibat dalam kegiatan sosial atau lingkungan, misalnya dengan berpartisipasi dalam kegiatan amal atau lingkungan, mengajarkan keterampilan yang Anda miliki kepada anak-anak muda, atau bahkan menjadi mentor atau pengajar untuk mereka yang membutuhkan.
4. Konsisten dan Kreatif Terakhir, untuk membangun merk pribadi yang kuat, Anda harus konsisten dan kreatif dalam melakukannya. Jangan hanya fokus pada aspek-aspek tertentu, tapi coba jaga keseimbangan antara kualitas kerja atau produk yang Anda tawarkan dengan kreativitas dan inovasi dalam mengembangkan brand Anda. Perbaiki atau ubah strategi yang tidak efektif, dan terus berinovasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Memperkenalkan diri, memamerkan reputasi dan membuat konten yang original dapat membantu Anda menonjol di antara pesaing Anda. Selain itu, bergabung dalam komunitas dan jaringan dapat membantu membangun koneksi dan meningkatkan pengetahuan. Terakhir, selalu mendengarkan dan memantau aktifitas sekitar dapat membantu Anda tetap beradaptasi dengan perubahan di industri atau bidang. Dengan menerapkan strategi ini dengan konsisten dan terus-menerus memperbarui diri, dapat membangun merk pribadi yang kuat dan sukses di masa depan.

## **9.4 Merek Eksperiensial (*Experiential Brands*)**

Personal branding dapat membantu seseorang atau perusahaan membedakan diri dari pesaing dan memberikan pengalaman unik bagi klien atau pelanggan. Dengan menonjolkan karakteristik dan kualitas yang unik, personal branding dapat meningkatkan kepercayaan orang lain terhadap individu atau perusahaan tersebut. Proses branding yang baik dan konsisten juga sangat penting dalam membangun merek pribadi yang kuat dan sukses. Branding dapat membantu membangun citra merek yang positif dan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap merek tersebut. Selain itu, branding juga dapat membantu menanamkan nilai-nilai merek dalam pikiran masyarakat, sehingga merek tersebut dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam hal ini, Disney adalah contoh merek eksperiensial yang sukses dan terkenal di seluruh dunia. Disney telah berhasil membangun merek yang kuat dan memiliki citra yang positif di mata masyarakat. Selain itu, personal branding juga dapat membantu individu untuk membangun karir yang sukses dan memperkuat reputasi mereka di mata publik. Dalam rangka membangun merek pribadi yang kuat, individu atau perusahaan harus konsisten dalam mempertahankan citra

merek yang positif dan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan atau klien. Melalui branding yang baik dan konsisten, merek pribadi dapat menjadi aset berharga dalam membuka peluang kesuksesan di masa depan.

Merek eksperiensial memberikan manfaat emosional, sangat mengutamakan kemampuannya dalam memberikan pengalaman yang unik, sehingga publik merasa terkesan dan merasakan perbedaan dengan pesaing/competitor. Kunci untuk mengelola merek ini adalah konsistensi dan kepuasan. Contoh produknya adalah Disney. Agar brand atau merek itu meresap kuat dalam hati khalayak sesuai dengan harapan yang punya produk maka dibutuhkan upaya dan proses untuk menancapkan brand tersebut ke hati publik. Upaya dan proses tersebut disebut branding. Branding adalah keseluruhan aktivitas untuk menciptakan brand yang unggul, yang mengacu pada nilai suatu brand berdasarkan loyalitas, kesadaran, persepsi kualitas dan asosiasi dari suatu brand.

Branding tidak hanya untuk menampilkan keunggulan suatu produk namun juga menanamkan brand ke benak publik, yang dimaksudkan untuk menciptakan pencitraan yang sesuai dengan apa yang diinginkan pemilik produk. Bagaimana dengan personal brand dan personal branding? Montoya menyebut bahwa personal brand adalah image yang kuat dan jelas yang ada di benak klien. Kemudian Timothy P. O'Brien penulis buku *The Power of Branding* menjelaskan pendapatnya bahwa personal brand adalah identitas pribadi yang mampu menciptakan sebuah respon emosional terhadap orang lain mengenai kualitas dan nilai yang dimiliki orang tersebut. Personal branding merupakan merek pribadi seseorang dibenak orang lain. Personal branding akan membuat semua orang memandang seseorang tersebut secara berbeda dan unik. Orang mungkin akan lupa dengan anda namun merek pribadi akan selalu diingat. Bahkan personal

branding juga berpengaruh terhadap kepercayaan orang lain terhadap anda.

Personal branding juga sebagai penjelasan 3W yaitu tentang siapa diri anda yang sebenarnya (*who are you*), apa yang telah anda lakukan sebelumnya (*what have you done*), dan apa visi misi anda ke depan (*what will you do*). Dengan demikian personal branding adalah penjelasan proses komunikasi karakter, kompetensi dan kekuatan seorang atau perusahaan. Branding yang bagus akan melahirkan brand yang kuat yang akan menjadi asset berharga untuk membuka pintu kesuksesan perusahaan atau seseorang. Akhirnya Haroen (2014:19) merumuskan bahwa personal branding adalah proses membentuk persepsi masyarakat terhadap aspek-aspek yang dimiliki seseorang, seperti kepribadian, kemampuan, atau nilai-nilai dan bagaimana semua itu menciptakan persepsi positif dari masyarakat yang dapat digunakan sebagai alat pemasaran.

Persepsi sendiri dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seseorang melakukan seleksi untuk memilih, mengorganisasi dan menginterpretasikan informasi-informasi yang masuk ke dalam pikirannya menjadi sebuah gambaran besar penuh arti. Dapat disimpulkan bahwa merek pribadi (*personal branding*) merupakan suatu proses membentuk persepsi masyarakat terhadap aspek-aspek yang dimiliki oleh seseorang, atau bagaimana stimulus-stimulus ini yang merangsang persepsi atau menimbulkan persepsi positif, yang tepat dan bermakna menjadi gambaran utuh sehingga memunculkan citra dengan nilai-nilai dan kualitas yang orang itu inginkan.

Personal brand adalah citra yang terbentuk dan dijaga di pikiran orang lain, dengan tujuan untuk memperoleh pandangan positif dari publik dan membangun kepercayaan dan loyalitas. Terdapat tiga karakteristik penting dalam membangun

personal brand yang kuat, yaitu memiliki keunikan atau ciri khas, relevan, dan konsisten. Apabila personal brand memiliki keunikan, relevansi, dan konsistensi, maka orang lain atau publik akan mudah mengenali dan memahami personal brand tersebut. Keunikan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti kualitas pribadi, penampilan fisik, atau keahlian. Personal brand yang relevan adalah yang berkaitan dengan karakter dan nilai-nilai seseorang yang dianggap penting atau dibutuhkan oleh masyarakat. Sementara itu, konsistensi dalam menjalankan personal brand secara terus-menerus akan memudahkan orang lain untuk mengenali dan mengidentifikasi personal brand tersebut, sehingga dapat membangun keunggulan merek atau *brand equity*.

Emerging market adalah negara-negara yang sedang mengalami transisi dalam sistem politik atau ekonomi mereka dan mengalami pesat pertumbuhan ekonomi. Menurut Lagarde [49], gabungan kontribusi ekonomi negara berkembang dan berkembang terhadap PDB global telah meningkat dari sekitar setengah dekade yang lalu menjadi hampir 60%. Lagarde kredit lebih lanjut muncul dan mengembangkan ekonomi sebagai pendorong di balik penurunan yang signifikan dalam kemiskinan global dan kebangkitan pertumbuhan ekonomi global sejak tahun 2008 krisis keuangan. Banyak penulis termasuk dan telah mempelajari Ghana sebagai ekonomi pasar berkembang. Mereka mencatat bahwa ekonomi Ghana manfaat dari reformasi ekonomi liberal yang digabungkan dengan po- stabilitas politik telah menyebabkan sektor swasta bersemangat dan terpacu Pertumbuhan dan perkembangan Ghana yang cepat. Perekonomian, dengan demikian, terus menggambarkan karakteristik yang konsisten dengan kemunculannya pasar; mencapai status berpenghasilan menengah ke bawah dengan kondisi yang dinamis segmen Sumeria. Faktor-faktor kunci itu dampak kinerja tenaga penjualan di perusahaan ritel cepat di

Ghana dengan penekanan pada dimensi utama motivasi tenaga penjualan, pelatihan tenaga penjualan, rekrutmen tenaga penjualan dan personal branding personil tenaga penjualan, serta penggunaan teknologi-enabled proses jual beli. Menindaklanjuti temuan penelitian ini, ada penemuan bahwa personal branding menerjemahkan tenaga penjualan motivasi dan pelatihan menjadi keuntungan kinerja. Dengan kata lain, tenaga penjualan yang bermotivasi tinggi dengan pelatihan yang sesuai membangun a merek pribadi unik untuk orang lain di domain / pasar yang mengarah ke kinerja yang lebih tinggi. Meskipun ada hubungan positif antara antara motivasi tenaga penjualan, pelatihan dan berbasis teknologi proses jual beli, adalah fakta bahwa mereka bukan faktor utama tor yang menentukan adopsi dan pemanfaatannya. Namun, penjualan kekuatan adopsi proses penjualan berbasis teknologi akan terbukti bermanfaat dalam meningkatkan kinerja. Akhirnya, ini adalah klaim ini pelajari bahwa, perekrutan tenaga penjualan yang efektif mengarah pada kinerja keuntungan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa perencanaan yang mendalam dari proses seleksi akan menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Namun, di antara semua penentu kinerja tenaga penjualan, pribadi branding ditemukan sebagai yang paling ampuh. Oleh karena itu, catatan-layak bahwa proses perekrutan harus diarahkan merek pribadi inspirasi dalam tenaga penjualan yang akhirnya mengarah ke kinerja yang lebih tinggi.

## 9.5 Rangkuman

Membangun personal branding yang kuat adalah sebuah proses yang memerlukan kesabaran, kerja keras, dan keterampilan bisnis yang baik. Dengan melakukan hal-hal yang disebutkan di atas, anda dapat meningkatkan reputasi anda di tempat kerja dan menjadi karyawan yang memiliki personal

branding yang kuat dan membanggakan. personal branding merupakan suatu proses yang kompleks dan perlu dibangun secara konsisten dalam jangka waktu yang cukup lama. Hal tersebut dapat membantu seseorang untuk memperoleh citra yang positif di mata masyarakat dan memperkuat reputasi dalam bidang khusus yang dipilih. Seperti yang disebutkan, spesialisasi, kepemimpinan, kepribadian, perbedaan, visible, kesatuan, keteguhan, dan nama baik merupakan faktor penting dalam membangun personal branding. Selain itu, untuk membangun personal branding yang efektif, seseorang juga perlu memahami target pasar yang ingin dijangkau dan mencari cara-cara untuk menarik perhatian dan memperkuat citra positif di mata target pasar tersebut. Selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan keahlian, menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, dan membangun citra positif di masyarakat dapat membantu seseorang memperkuat personal branding-nya. Namun, penting juga untuk diingat bahwa personal branding tidak bisa dibangun dalam semalam. Hal ini memerlukan waktu, kesabaran, dan konsistensi dalam memperkuat citra positif di mata masyarakat. Proses membangun personal branding juga harus dilakukan secara konsisten dan terus menerus, serta disesuaikan dengan perubahan tren dan kebutuhan pasar yang terus berkembang.

## DAFTAR PUSATAKA

- Aaker, J.L. (1999). The malleable self: The role of self-expression in persuasion. *Journal of Marketing Research* 36 (1), 45–57.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organisational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin* 24 (10), 1027–1039.
- Agrawal, D.A. (2015). Sales force attrition study in Indian life insurance industry. *Pacific Business Review International* 8 (2), 105–110.
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research* 61 (10), 1062–1075.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1–18.
- Alnawas, I., & Altarifi, S. (2016). Exploring the role of brand identification and brand love in generating higher levels of brand loyalty. *Journal of Vacation Marketing* 22 (2), 111–128.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organisations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management* 34 (3), 325–374.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review* 14 (1), 20–39.

- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management* 63 (3), 272–289.
- Baotham, S., Hongkhuntod, W., & Rattanajun, S. (2010). The effects of job satisfaction and organisational commitment on voluntary turnover intention of Thai employees in the new university. *Review of Business Research* 10 (1), 73–82.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6), 1173–1182.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R.P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing* 76 (2), 1–16.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self esteem as distinct aspects of social identity in the organisation. *British Journal of Social Psychology* 39 (4), 555–577.
- Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management* 17 (7), 504–518.
- Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67 (2), 76–88.
- Bodderas, M., Cachelin, J.L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25 (7), 497–508.

- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin* 17, 475–482.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12 (4), 279–300.
- Carroll, B.A., & Ahuvia, A.C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters* 17 (2), 79–89.
- Clugston, M., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management* 26 (1), 5–30.
- Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6), 1121–1133.
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2), 99–113.
- Drennan, J., Bianchi, C., Cacho-Elizondo, S., Louriero, S., Guibert, N., & Proud, W. (2015). Examining the role of wine brand love on brand loyalty: A multi-country comparison. *International Journal of Hospitality Management* 49, 47–55.
- Escalas, J.E., & Bettman, J.R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research* 32 (3), 378–389.
- Evanschitzky, H., Iyer, G.R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research* 59 (12), 1207–1213.

- Foreman, P., & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with multiple-identity organisations. *Organisation Science* 13 (6), 618–635.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research* 18 (3), 382–388.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research* 5 (4), 333–344.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26 (3), 463–488.
- Haslam, S.A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organisational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organisational Psychology* 20 (1), 39–118



# BAB 10

## INTELEGENSI MORAL: AGENDA MASA DEPAN PEMIMPIN GLOBAL

Oleh Yuliana Mose

*“Moral intelligence is essential to success—even in the most difficult of times and when the competition is fiercest.” —Gary Bhojwani, President and CEO, Allianz Life Insurance Company of North America. (Lennick and Kiel, 2011)*

### 10.1 Pendahuluan

Kamus besar bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kata “intelengensi” tergolong kata benda (nomina) yang artinya kemampuan akal pikiran atau daya berpikir. Etimologi dari kata “intelengensi” berasal dari bahasa Latin yaitu *“Intelligentia”* yang secara harafiah dapat diterjemahkan sebagai “kecerdasan” atau “kebijaksanaan”. Kata ini berasal dari akar kata Latin *“intellegere”* yang berarti “mengerti” atau “memahami”.

Dalam perkembangannya, istilah intelegensi digunakan untuk menggambarkan kemampuan intelektual atau kecerdasan seseorang untuk memahami, mengerti atau memecahkan masalah dengan cara yang logis, rasional dan kritis. Dengan demikian kecerdasan moral dapat dimaknai sebagai kemampuan individu untuk memahami hal yang benar dan yang salah dengan pendirian yang kokoh untuk merasakan, berpikir serta berperilaku sesuai dengan nilai etika berdasarkan norma, aturan dan hukum. Dimana individu tersebut diharapkan memiliki keyakinan etika

yang kokoh untuk bertindak atas dasar keyakinan tersebut, maka lahirlah sikap yang benar dan terhormat. (Pranoto, 2020).

## 10.2 Kecerdasan Moral

Kata moral berasal dari Bahasa Latin *Mos* (jamak *Mores*) yang berarti kebiasaa, adat (Bertens, 1993). Sementara menurut Ali dan Asrori (2008) moral merupakan rangkaian nilai tentang berbagai macam perilaku yang harus dipatuhi. Juga dijelaskan bahwa moral merupakan standar baik-buruk yang ditentukan bagi individu oleh nilai-nilai sosial budaya dimana individu sebagai anggota sosial. Bagaimana seseorang mengembangkan pemahaman mereka tentang apa yang benar dan salah, serta bagaimana faktor-faktor seperti pengaruh sosial, agama, pendidikan, dan pengalaman pribadi telah mempengaruhi perkembangan moral individu.

Lennick, Kiel & Jordan dalam bukunya yang berjudul *Moral intelligence 2.0* yang pertama kali terbit pada April 2011 menjelaskan bahwa perihal kecerdasan moral merupakan hal yang baru. Seperti halnya kecerdasan emosional dan kecerdasan kognitif berbeda satu sama lain, maka kecerdasan moral merupakan kecerdasan lain yang berbeda. Kecerdasan moral adalah kapasitas mental individu yang harus diterapkan pada nilai, tujuan dan tindakan pribadinya. Lennick, Kiel & Jordan lebih lanjut menjelaskan empat prinsip kecerdasan moral yang sangat penting untuk kesuksesan pribadi dan organisasi yang berkenjutan, yaitu :

- a. Integritas (*Integrity*)
- b. Tanggungjawab (*Responsibility*)
- c. Kasih sayang (*Compassion*)
- d. Pengampunan (*Forgiveness*)

Coles dalam Borba (2001) mendefenisikan kecerdasan moral sebagai berikut:

*"....is the capacity to understand right from wrong; it means to have strong ethical conviction and to act on them so that ones behaves in the right and honorable way. This wonderful aptitude encompasses such esential life characteristic as the ability to recognize some one's pain and to stop one self from acting on cruel intentions; to control one's impulse and delay gratifications; to listen openly to all sides before judging; to accept and appreciate differences; to decipher unethical choices; to emphatize; to stand up against injustice; and to treat others with compassion and respect."*

Kemudian Borba mengemukakan kecerdasan moral dapat dibangun dari tujuh indikator yaitu:

- a. *Emphaty* (Empati),  
Seseorang dengan empati yang sensitif akan memperlihatkan tingkat kepekaan yang tinggi terhadap kebutuhan dan juga perasaan orang lain. Dapat memahami bahasa verbal maupun nonverbal pihak lain dengan tepat, memiliki kepedulian ketika orang lain diperlakukan tidak adil serta dapat mengerti sudut pandang pihak lain.
- b. *Conscience* (Nurani),  
Tingkat nurani yang tinggi dapat dilihat dari sikap berani mengakui kesalahan, mampu mengucapkan kata maaf, jujur, dapat dipercayai, dapat memilih berperilaku benar walaupun tidak diperingatkan, tidak melemparkan kesalahan kepada orang lain serta menerima tanggungjawab atas perilakunya yang salah atau tidak patut.
- c. *Self Control* (Penguasaan Diri),  
Cenderung untuk menunggu giliran dan jarang menyela atau memaksakan pendapatnya, mampu mengatur gerakan hatinya dan dorongan dari dalam hatinya tanpa bantuan orang dewasa lain, mudah kembali tenang ketika marah/kecewa/frustasi, dapat menahan diri dari agrsi

fisik, jarang membutuhkan peringatan, bujukan atau teguran untuk bertindak benar.

- d. *Respect* (Rasa Hormat),  
Menghargai orang lain meskipun berbeda, berbicara dengan nada dan kalimat yang sopan, tidak membicarakan teman atau orang lain dibelakang, mampu menghargai privasi orang lain serta menghargai diri sendiri.
- e. *Kindness* (Kebaikan),  
Mampu memberikan komentar yang baik sehingga dapat membangun semangat pada orang lain tanpa dipengaruhi, sungguh-sungguh menunjukkan sikap empati ketika melihat orang lain diperlakukan tidak adil, dapat memperlakukan hewan peliharaan dengan lembut, mampu berbagi membantu dan menghibur orang lain tanpa mengharapkan imbalan, mampu menolak ajakan bergabung dengan orang-orang yang mengintimidasi dan menghina orang lain serta dapat menjadi teladan berbuat baik bagi orang lain.
- f. *Tolerance* (Toleransi)  
Menunjukkan sikap menghargai perbedaan dan figur yang mempunyai wewenang, dapat mengungkapkan perasaan tidak senang dan peduli ketika orang lain yang lebih lemah dihina, dicurangi atau dilukai, memiliki kemampuan menahan diri terhadap perkataan yang melukai orang lain dan menilai orang lain, serta memiliki kemampuan untuk memilih fokus pada karakter positif orang lain.
- g. *Fairness* (Keadilan)  
*Sense of fairness* yang lebih dominan ditandai dengan perilaku senang membantu orang lain, menahan diri dari perbuatan serta merta menyalahkan orang lain, suka berpihak pada kebaikan, *open minded*, berjiwa sportif dalam menyelesaikan masalah dan adil, taat aturan, serta menerima dan mengakui adanya hak orang lain.

Borba mengemukakan konsep yang menggabungkan teori perkembangan moral. Teori perkembangan moral terbagi menjadi tiga, yaitu 1) *Moral Feeling* yang dikembangkan oleh

Hoffman; 2) *Moral Reasoning* yang dikembangkan oleh Piaget dan Kohlberg; 3) *Moral Action* yang dikembangkan oleh Eisenberg dan Fabes (Bern, 2007)

Data empiris yang diperoleh dari penelitian lapangan telah membuktikannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elis Yudianingsih dengan judul Analisis Penalaran Moral Menggunakan *Defining Issue Test* (DIT) dan Soal Isu-Isu Sains pada Tema Hidrosfer menyimpulkan bahwa jika kita hubungkan antara karakter dengan penalaran moral, maka akan diperoleh keterkaitan. Bahwa semakin besar tingkat penalaran moral yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula komponen karakter baik yang muncul (Elis Yudianingsih, 2015). Dimana penalaran moral kemudian menjadi tolak ukur dari tahap kematangan moral individu. Penalaran penyebab suatu tindakan dinyatakan salah, akan lebih mudah dipahami seseorang dibandingkan dengan hanya mengamati perilaku salah atau mendengarkan pernyataan bahwa hal tersebut salah (Duska dan Whelan, 1982).

Kematangan seseorang dalam pertimbangan moral (*moral judgment maturity*) merupakan salah satu aspek afektif yang mempengaruhi perilakunya. Seperti yang disampaikan oleh Menanti (2009) bahwa moral dapat dipahami dari kajian pertimbangan moral. Dimana pertimbangan moral setiap individu dikembangkan sehingga menggapai perkembangan optimalnya yaitu pasca konvensional. Dalam tahap pasca konvensional, seorang individu akan mampu mengambil keputusan-keputusan moral yang memperhatikan kepentingan orang lain secara luas dan akan terhindar dari suatu keputusan moral yang berwawasan sempit yang dapat merugikan diri mereka sendiri dan juga orang lain. Selain itu dalam tahap ini, individu tersebut akan lebih konsisten dalam perbuatannya sesuai dengan apa yang mereka pertimbangkan. Sehingga dapat disimpulkan, kematangan seseorang dalam pertimbangan moral bukan hanya didasarkan pada konsep benar salah menurut

peraturan melainkan menurut situasi atau pertimbangan dalam diri seseorang yang memperhatikan kepentingan orang lain.

### **10.3 Dimensi Intelegensi Moral**

Ada beberapa dimensi atau aspek yang dapat digunakan dalam memahami intelegensi moral, antara lain:

1. **Pemahaman Moral:** Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk memahami prinsip-prinsip moral, nilai-nilai, dan konsep etika yang berkaitan dengan situasi moral. Ini melibatkan pemahaman individu terhadap perbedaan antara benar dan salah, adil dan tidak adil, serta konsep-konsep moral lainnya.
2. **Kesadaran Moral:** Dimensi ini mengacu pada tingkat kesadaran individu terhadap isu-isu moral, kepekaan terhadap situasi-situasi moral, dan kemampuan untuk mengenali implikasi etis dari tindakan atau keputusan yang diambil. Ini melibatkan kepekaan terhadap nilai-nilai dan norma-norma moral dalam lingkungan individu.
3. **Penilaian Moral:** Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk melakukan penilaian kritis terhadap situasi moral, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, mengidentifikasi konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil, dan membuat keputusan moral yang beralasan. Ini melibatkan kemampuan individu untuk menggali lebih dalam dalam masalah moral dan mempertimbangkan implikasi-etis dari tindakan atau keputusan.
4. **Tindakan Moral:** Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk mengambil tindakan nyata berdasarkan penilaian moral yang telah dilakukan. Ini melibatkan integritas moral, keberanian untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral, serta kemampuan untuk menghadapi konsekuensi dari tindakan moral yang diambil.

5. Empati dan Kepedulian Sosial: Dimensi ini mengacu pada kemampuan individu untuk memahami dan merasakan empati terhadap pihak lain, serta kemampuan untuk memperhatikan dan menghargai kepentingan dan kesejahteraan orang lain dalam pengambilan keputusan moral. Ini melibatkan kemampuan untuk memahami perspektif orang lain, mempertimbangkan dampak sosial dari tindakan atau keputusan, dan menunjukkan kepedulian sosial dalam tindakan moral.

Namun, perlu diingat bahwa konsep dan dimensi intelegensi moral dapat bervariasi tergantung pada teori atau pendekatan yang digunakan oleh para ahli dalam studi ini. Beberapa teori atau model mungkin mengemukakan dimensi atau aspek yang berbeda dalam memahami intelegensi moral individu.

## 10.4 Pengukuran Intelegensi Moral

Pengukuran intelegensi moral merupakan suatu hal yang kompleks dan masih menjadi perdebatan di kalangan para ahli. Pengukuran intelegensi moral dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau skala yang dirancang untuk mengukur tingkat pemahaman, kesadaran, dan penilaian moral individu terhadap situasi atau dilema moral. Contohnya, *Defining Issues Test (DIT)* yang dikembangkan oleh James Rest, dan *Moral Judgment Test (MJT)* yang dikembangkan oleh Linda Trevino. *Moral Competency Inventory (MCI)* yang dikembangkan oleh Lennick, Kiel & Jordan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kecerdasan moral kita. MCI merupakan instrumen yang terdiri dari 40 item yang terbagi dalam 10 kompetensi moral, yaitu:

- a. Bertindak secara konsisten dengan prinsip, nilai, dan keyakinan (butir item 1, 11, 21,31)

- b. Mengatakan yang sebenarnya (butir item 2,12,22,32)
- c. Berdiri diatas kebenaran (butir item 3, 13,23,33)
- d. Memegang janji (butir item 4,14,24,34)
- e. Mengambil tanggungjawab atas pilihan pribadi (butir item 5,15,25,35)
- f. Mengakui kesalahan dan kegagalan (butir item 6,16,26,36)
- g. Merangkul tanggungjawab untuk melalyani orang lain (7,17,27,37)
- h. Aktif peduli tentang orang lain (butir item 8,18,28,38)
- i. Kemampuan untuk melepaskan kesalahan sendiri (butir item 9,19,29,39)
- j. Kemampuan untuk melepaskan kesalahan orang lain (butir item 10,20,30,40)

Para pemimpin yang telah menggunakan instrumen MCI seperti pada Tabel 1, 2 dan 3 menyatakan bahwa MCI membantu mereka memanfaatkan kekuatan moral mereka dan memperkuat keterampilan moral yang sulit bagi mereka. Penting bagi pengguna MCI untuk memahami bahwa instrumen ini tidak memiliki validitas sebagai alat seleksi maupun sebagai tes kepribadian. Dengan demikian, itu harus digunakan untuk alasan pribadi saja dan bukan untuk penggunaan profesional oleh profesional sumber daya manusia.

**Tabel 10.1.** Instrumen *Moral Competency Inventory* (MCI)

| No | Pernyataan                                                                                               | Pilihan opsi |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
|    |                                                                                                          | A            | B | C | D | E |
| 1  | Saya dapat dengan jelas menyatakan prinsip, nilai, dan keyakinan yang memandu tindakan saya              |              |   |   |   |   |
| 2  | Saya mengatakan yang sebenarnya kecuali ada alasan moral utama untuk menahannya.                         |              |   |   |   |   |
| 3  | Saya biasanya akan mengkonfrontasi seseorang jika saya melihat mereka melakukan sesuatu yang tidak benar |              |   |   |   |   |
| 4  | Ketika saya setuju untuk melakukan sesuatu, saya selalu menindalanjutinya                                |              |   |   |   |   |
| 5  | Ketika saya membuat keputusan yang ternyata merupakan kesalahan, saya mengakuinya                        |              |   |   |   |   |

| No | Pernyataan                                                                                                                                                                  | Pilihan opsi |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                                                             | A            | B | C | D | E |
| 6  | Saya mengakui kesalahan dan kegagalan saya sendiri                                                                                                                          |              |   |   |   |   |
| 7  | Rekan-rekan saya mengatakan bahwa saya berusaha keras untuk membantu mereka                                                                                                 |              |   |   |   |   |
| 8  | Tanggapan pertama saya ketika bertemu orang baru adalah benar-benar tertarik                                                                                                |              |   |   |   |   |
| 9  | Saya menghargai aspek positif dari kesalahan masa lalu, menyadari bahwa itu adalah pelajaran berharga menuju kesuksesan saya                                                |              |   |   |   |   |
| 10 | Saya bisa memaafkan dan melupakan bahkan ketika seseorang melakukan kesalahan serius                                                                                        |              |   |   |   |   |
| 11 | Saat dihadapkan pada keputusan penting, saya secara sadar menilai apakah keputusan yang ingin saya buat selaras dengan prinsip, nilai dan keyakinan yang paling saya pegang |              |   |   |   |   |
| 12 | Teman-teman saya tahu bahwa mereka dapat mengandalkan saya untuk jujur kepada mereka                                                                                        |              |   |   |   |   |
| 13 | Jika saya yakin atasan saya melakukan sesuatu yang tidak benar, saya akan menantangnya                                                                                      |              |   |   |   |   |
| 14 | Teman dan rekan kerja saya tahu bahwa saya dapat menepati janji saya                                                                                                        |              |   |   |   |   |
| 15 | Ketika saya membuat kesalahan, saya bertanggungjawab untuk memperbaiki situasi                                                                                              |              |   |   |   |   |
| 16 | Saya bersedia menerima konsekuensi dari kesalahan saya                                                                                                                      |              |   |   |   |   |
| 17 | Pendekatan kepemimpinan saya adalah memimpin dengan melayani orang lain                                                                                                     |              |   |   |   |   |
| 18 | Saya benar-benar peduli dengan orang-orang yang bekerja dengan saya sebagai manusia—tidak hanya sebagai "modal manusia" yang diperlukan untuk memberikan hasil.             |              |   |   |   |   |
| 19 | Saya menahan keinginan untuk memikirkan kesalahan saya                                                                                                                      |              |   |   |   |   |
| 20 | Ketika saya memaafkan seseorang, saya menemukan bahwa itu menguntungkan saya sama seperti mereka.                                                                           |              |   |   |   |   |
| 21 | Teman-teman saya akan mengatakan bahwa perilaku saya konsisten dengan keyakinan dan nilai-nilai saya.                                                                       |              |   |   |   |   |
| 22 | Rekan kerja saya menganggap saya sebagai orang yang jujur.                                                                                                                  |              |   |   |   |   |
| 23 | Jika saya tahu perusahaan saya terlibat dalam perilaku yang tidak etis atau ilegal, saya akan melaporkannya, meskipun hal itu dapat berdampak buruk pada karier saya.       |              |   |   |   |   |
| 24 | Ketika suatu situasi dapat menghalangi saya untuk menepati janji, saya berkonsultasi dengan mereka yang terlibat untuk menegosiasikan kembali perjanjian tersebut.          |              |   |   |   |   |

| No | Pernyataan                                                                                                                       | Pilihan opsi |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                  | A            | B | C | D | E |
| 25 | Rekan kerja saya akan mengatakan bahwa saya bertanggung jawab atas keputusan saya.                                               |              |   |   |   |   |
| 26 | Saya menggunakan kesalahan saya sebagai kesempatan untuk meningkatkan kinerja saya.                                              |              |   |   |   |   |
| 27 | Saya memperhatikan kebutuhan pengembangan rekan kerja saya.                                                                      |              |   |   |   |   |
| 28 | Rekan kerja saya akan mengatakan bahwa saya adalah orang yang penuh kasih sayang                                                 |              |   |   |   |   |
| 29 | Rekan kerja saya akan mengatakan bahwa saya memiliki sikap yang realistis tentang kesalahan dan kegagalan saya.                  |              |   |   |   |   |
| 30 | Saya menerima bahwa orang lain akan membuat kesalahan.                                                                           |              |   |   |   |   |
| 31 | Rekan kerja saya akan mengatakan bahwa perilaku saya konsisten dengan keyakinan dan nilai-nilai saya.                            |              |   |   |   |   |
| 32 | Saya dapat menyampaikan umpan balik negatif dengan cara yang terhormat.                                                          |              |   |   |   |   |
| 33 | Rekan kerja saya akan mengatakan bahwa saya adalah tipe orang yang membela keyakinan saya.                                       |              |   |   |   |   |
| 34 | Ketika seseorang meminta saya untuk menjaga kepercayaan, saya melakukannya.                                                      |              |   |   |   |   |
| 35 | Ketika ada yang salah, saya tidak menyalahkan orang lain atau keadaan.                                                           |              |   |   |   |   |
| 36 | Saya membahas kesalahan saya dengan rekan kerja untuk mendorong toleransi terhadap risiko.                                       |              |   |   |   |   |
| 37 | Saya menghabiskan banyak waktu saya untuk menyediakan sumber daya dan menghilangkan hambatan bagi rekan kerja saya.              |              |   |   |   |   |
| 38 | Karena saya peduli dengan rekan kerja saya, saya secara aktif mendukung upaya mereka untuk mencapai tujuan pribadi yang penting. |              |   |   |   |   |
| 39 | Bahkan ketika saya telah membuat kesalahan serius dalam hidup saya, saya dapat memaafkan diri sendiri dan terus maju.            |              |   |   |   |   |
| 40 | Bahkan ketika orang membuat kesalahan, saya terus mempercayai mereka.                                                            |              |   |   |   |   |

Keterangan pilihan opsi: A : jika Tidak pernah=1; B : jika Jarang =2; C : jika Kadang-kadang =3; D : jika Dalam kebanyakan situasi =4; E : jika Dalam semua situasi = 5.

**Tabel 10.2.** Lembar Kompetensi Moral

|        |                                                                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (....) | Bertindak secara konsisten dengan prinsip, nilai, dan keyakinan (jumlah opsi jawaban butir item 1, 11, 21,31) |
| (....) | Mengatakan yang sebenarnya (jumlah opsi jawaban butir item 2,12,22,32)                                        |
| (....) | Berdiri diatas kebenaran (jumlah opsi jawaban butir item 3, 13,23,33)                                         |
| (....) | Memegang janji (jumlah opsi jawaban butir item 4,14,24,34)                                                    |
| (....) | Mengambil tanggungjawab atas pilihan pribadi (jumlah opsi jawaban butir item 5,15,25,35)                      |
| (....) | Mengakui kesalahan dan kegagalan (jumlah opsi jawaban butir item 6,16,26,36)                                  |
| (....) | Merangkul tanggungjawab untuk melayani orang lain (jumlah opsi jawaban butir item 7,17,27,37)                 |
| (....) | Aktif peduli tentang orang lain (jumlah opsi jawaban butir item 8,18,28,38)                                   |
| (....) | Kemampuan untuk melepaskan kesalahan sendiri (jumlah opsi jawaban butir item 9,19,29,39)                      |
| (....) | Kemampuan untuk melepaskan kesalahan orang lain (jumlah opsi jawaban butir item 10,20,30,40)                  |

(Sumber : Lennick, Kiel & Jordan, 2011)

**Tabel 10.3.** Total Nilai Penyelarasan Instrumen MCI

| Total Nilai | Rangking      |
|-------------|---------------|
| 90 - 100    | Sangat Tinggi |
| 80 - 89     | Tinggi        |
| 60 - 79     | Sedang        |
| 40 - 59     | Rendah        |
| 20 - 39     | Sangat Rendah |

| MCI Scoring Sheet |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |                   |                       |
|-------------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|-------------------|-----------------------|
| Item              | A | Item        | B | Item        | C | Item        | D | Item        | E | Item        | F | Item        | G | Item        | H | Item        | I | Item        | J                 | 3a. Add columns (A-J) |
| 1                 |   | 2           |   | 3           |   | 4           |   | 5           |   | 6           |   | 7           |   | 8           |   | 9           |   | 10          |                   |                       |
| 11                |   | 12          |   | 13          |   | 14          |   | 15          |   | 16          |   | 17          |   | 18          |   | 19          |   | 20          |                   |                       |
| 21                |   | 22          |   | 23          |   | 24          |   | 25          |   | 26          |   | 27          |   | 28          |   | 29          |   | 30          |                   |                       |
| 31                |   | 32          |   | 33          |   | 34          |   | 35          |   | 36          |   | 37          |   | 38          |   | 39          |   | 40          |                   |                       |
| Add Col A →       |   | Add Col B → |   | Add Col C → |   | Add Col D → |   | Add Col E → |   | Add Col F → |   | Add Col G → |   | Add Col H → |   | Add Col I → |   | Add Col J → |                   |                       |
|                   |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             | 4a. Divide by 2 → |                       |
|                   |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |                   | MCI Score ↑           |

Gambar 10.1. Cara Menghitung Nilai Instrumen MCI

Namun, penting untuk diingat bahwa pengukuran intelegensi moral memiliki keterbatasan dan tidak dapat mengukur secara menyeluruh kompleksitas dari konsep moralitas. Selain itu, interpretasi hasil pengukuran intelegensi moral perlu dilakukan dengan hati-hati dan dalam konteks yang tepat, mengingat sifat subjektif dan kompleksitas dari moralitas individu.

10.5 Pengambilan Keputusan Etis

Intelegensi moral membantu pemimpin global dalam menghadapi berbagai situasi kompleks yang memerlukan pengambilan keputusan etis. Pemimpin yang memiliki intelegensi moral yang baik akan mampu mempertimbangkan nilai-nilai moral, prinsip-prinsip etika, serta konsekuensi dari keputusan yang diambil terhadap berbagai pihak yang terlibat, baik dalam skala lokal maupun global. Ini akan membantu pemimpin global dalam menjalankan tugas kepemimpinan mereka secara bijaksana dan bertanggung jawab. Sebagai seorang pemimpin, kemampuan untuk mempertimbangkan implikasi moral dari keputusan dan tindakan mutlak sangat penting.

Menarik untuk memperhatikan contoh pengambilan keputusan etis seorang Joko Widodo sebagai presiden RI selama masa jabatannya yang dapat dianggap sebagai bukti kecerdasan moralnya, antara lain:

1. Program pemerintah untuk memberikan bantuan sosial bagi masyarakat terdampak pandemi COVID-19, yang menunjukkan kepedulian pemerintah pada kesejahteraan rakyat
2. Mendorong pembangunan infrastruktur jalan raya dan fasilitas kesehatan untuk daerah terpencil dan terisolasi misalnya proyek pembangunan jalan trans Papua dan Papua Barat yang juga melewati Kab. Nduga Papua. Kita ketahui bahwa Kab. Nduga Papua merupakan daerah yang sangat rawan tingkat keamanan akibat aktivitas kelompok kriminal bersenjata, namun tidak membuat seorang Joko Widodo gentar untuk blusukan langsung ke sana. Proyek Jalan trans Papua ini membentang dari wilayah kepala burung di Wilayah Adat Demberai, Sorong, Papua Barat, sampai dengan Bumi Anim Ha di Merauke, Papua. Jika ditotal, panjangnya mencapai sekitar 3.462 kilometer atau lebih dari empat kali lipat jarak Jakarta-Surabaya yang tercatat mencapai sekitar 800 kilometer. Dilansir dari situs Setkab.go.id, Staf Khusus Presiden Billy Mambrasar mengungkapkan, hingga September 2021 pembangunan Jalan Trans-Papua telah tembus sepanjang 3.446 kilometer. Tersedianya jalan trans Papua telah membuka akses kesehatan, pendidikan dan perekonomian bagi masyarakat ekonomi lemah di daerah pedalaman.



Sumber : Dok. Kementerian PUPR



Sumber : Dok. Kementerian PUPR. Jalan trans Papua Barat  
([Kompas.com](https://www.kompas.com), diakses Sabtu, 12 Mei 2023)

3. Menjaga stabilitas politik dan sosial dalam negeri, serta melakukan upaya diplomasi dengan negara-negara lain sehingga menghindari konflik yang dapat merugikan masyarakat dan negara.

4. Kebijakan pemerintah dalam hal perlindungan lingkungan, seperti larangan eksploitasi hutan dan pengurangan emisi gas rumah kaca, menunjukkan kepedulian pada keberlangsungan lingkungan dan ekosistem
5. Dalam kasus hukum terkait pelanggaran HAM yang diduga dilakukan oleh pejabat pemerintah, seperti dalam kasus Brigadir Josua Hutabarat versus Jenderal Ferdi Sambo, Presiden Joko Widodo telah memperlihatkan tindakan untuk mencari keadilan dan menuntut pertanggungjawaban dengan seadil-adilnya bagi semua pihak.

## 10.6 Intelegensi Moral dalam Kepemimpinan

Bagaimana integritas moral dan pemahaman nilai-nilai moral dapat berperan dalam kepemimpinan yang efektif, termasuk dalam konteks kepemimpinan organisasi, kepemimpinan politik, dan kepemimpinan masyarakat. Intelegensi moral juga membantu pemimpin global dalam mempraktikkan kepemimpinan yang beretika. Pemimpin yang memiliki integritas moral, jujur, adil, serta berempati akan mampu memimpin dengan teladan dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti nilai-nilai etis yang dianutnya.

Setiap tradisi agama mengingat para pemimpin besarnya dan mempelajari kehidupan mereka yang telah memberikan inspirasi bagi para pengikutnya. Misalnya tokoh Yesus Kristus dalam iman Kristen dipercayai oleh pengikutnya sejak abad pertama Masehi sampai sekarang sebagai pemimpin yang memberikan teladan hidup yaitu melayani bukan dilayani, melepaskan pengampunan bagi orang yang bersalah dan mendoakan musuh.

Pemimpin moral yang hebat juga bisa berfungsi sebagai jembatan antara tradisi iman. Umat Kristiani yang membaca kisah Malala Yousafzai mungkin melihat sisi Islam yang berbeda dari yang disajikan dalam liputan berita yang mengekam dan

memecah belah. Seorang buddhis di Asia Tenggara mungkin mengakui kebajikan dalam protes non-kekerasan Kristen dari Pendeta Martin Luther King Jr. Seorang Protestan dan seorang Katolik mungkin menemukan alasan yang berbeda untuk mengagumi Paus Yohanes Paulus II tetapi bersatu dalam kekaguman itu. Dalam arti tertentu, kita tahu bahwa seorang pemimpin moral benar-benar hebat ketika orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda dapat merasakan kesucian yang sama dalam diri individu tersebut.

Mempelajari pemimpin moral dapat membantu kita memperdalam iman kita sendiri bahkan ketika kita menumbuhkan rasa hormat terhadap orang lain. Mempelajari kepemimpinan moral adalah jalan maju di dunia di mana orang-orang beriman yang sungguh-sungguh tidak punya pilihan selain berbicara satu sama lain, bukan hanya tentang satu sama lain. Demikian pula, studi tentang kepemimpinan moral membantu kita menghindari idola ketenaran palsu dan selebriti. Mencapai ketenaran tidak sama dengan menjadi terpuji secara moral. Beberapa pelajaran penting tentang moral kepemimpinan yang dapat kita teladani, antara lain :

- a. **Jangan pernah meremehkan keluarga.** Kami telah berbicara tentang pentingnya keluarga bagi setiap pemimpin, dan Malala Yousafzai adalah contoh yang sangat penting. Pertimbangkan pelajaran dan nilai apa yang Anda warisi dari keluarga Anda sendiri
- b. **Bersiaplah untuk dibenci.** Berpegang teguh pada keyakinan moral Anda sering kali menghasilkan lebih banyak kebencian daripada popularitas. Pemimpin moral sejati tidak pernah berharap untuk dibenci sebagai lencana kehormatan yang aneh. Tetapi Anda harus bersedia mempertahankan keyakinan Anda meskipun itu berarti bukan popularitas dan pujian, melainkan ancaman kematian dan rasa jijik.

- c. **Gerakan sejati lebih besar dari satu orang.** Bekerja bersama teman dan sekutu dalam persaingan persahabatan dengan orang lain yang memiliki tujuan yang sama.
- d. **Kepemimpinan mungkin dipaksakan pada kita sebelum kita siap.** Tidak ada yang pernah benar-benar siap untuk menjadi pemimpin moral. Tanggung jawab mungkin dibebankan kepada kita sebelum kita siap—pertanyaannya adalah apakah kita menerimanya dengan kerendahan hati atau kesombongan.
- e. **Membuat koneksi.** Lihat hubungan antar masalah. Tarik garis di antara sebab-sebab. Bawa sekutu yang tidak terduga ke ruangan yang sama untuk menemukan kesamaan yang mereka miliki.
- f. **Perjuangan moral besar jarang cepat dan tidak pernah mudah.** Konflik besar mungkin memakan waktu puluhan tahun dan melibatkan banyak perkelahian, jalan memutar, dan bahkan kekalahan sebelum berhasil.
- g. **Tetap membumi secara spiritual.** Melakukannya bisa sesederhana beristirahat dan istirahat untuk memulihkan diri untuk putaran berikutnya dari perjuangan yang hebat. Tapi itu juga berkaitan dengan tetap berakar pada tujuan transenden, dan pada Tuhan, sambil terlibat dalam politik duniawi dengan integritas. Terkadang itu berarti rela mengorbankan keuntungan politik untuk melakukan hal yang benar.
- h. **Harapkan kritik dan belajarlah darinya.** Kritik pribadi yang keji tidak bisa dihindari. Pemimpin yang baik menanggungnya. Pemimpin besar menolak untuk menjadi getir atau menjadi pendendam dan sebaliknya memilih untuk mendengarkan dan belajar.
- i. **Tegas pada tujuan, fleksibel pada taktik.** Terus belajar dan ubah taktik saat dibutuhkan, tetapi tetap teguh pada prinsip inti. Seperti yang dikatakan Wilberforce, “Dalam kasus setiap pertanyaan tentang kemanfaatan politik, bagi saya tampaknya ada ruang untuk pertimbangan waktu dan musim. Tetapi dalam contoh sekarang di mana tindakan

bersalah yang sebenarnya dipertanyakan, orang yang takut akan Tuhan tidak bebas"

- j. **Gunakan kelebihanmu untuk kebaikan.** Lihat juga keuntungan Anda dalam hidup—dari demografi hingga pengalaman hidup Anda. Florence Nightingale menggunakan latar belakang aristokrat dan ketenarannya yang diperoleh dengan baik bukan untuk mengumpulkan kekayaan tetapi untuk memperkaya kehidupan orang lain. (Gushee, David P. & Holtz, Colin, 2018)

## 10.7 Intelegensi Moral dalam Pendidikan

Bagaimana pendekatan pendidikan dapat mempromosikan pengembangan intelegensi moral pada anak-anak dan remaja, serta bagaimana integritas moral dapat diintegrasikan dalam kurikulum pendidikan formal untuk mempersiapkan pemimpin-pemimpin global dimasa depan. Beberapa aspek intelegensi moral yang dapat dimasukkan ke dalam kurikulum pendidikan formal, yaitu:

1. Pendidikan karakter  
Pendidikan karakter dapat memfasilitasi perkembangan nilai-nilai moral dan etika pada diri siswa. Seperti integritas, tanggungjawab, kerjasama dan semangat belajar.
2. Etika dan moral dalam disiplin ilmu  
Etika dan moral harus dipelajari dalam disiplin ilmu seperti sejarah, ilmu sosial, sains dan matematika. Hal ini dapat membantu siswa memahami bagaimana nilai-nilai moral dan etika berlaku dalam kehidupan setiap hari.
3. Pembelajaran berbasis masalah  
Siswa dapat dipaparkan pada situasi masalah etika dan moral yang kompleks yang dapat membantu mereka mengembangkan kemampuan untuk mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan mengambil keputusan yang tepat.

4. Pengembangan keterampilan berpikir kritis  
Keterampilan berpikir kritis dapat membantu siswa mengevaluasi informasi dan argumen dari berbagai perspektif, serta membuat keputusan yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan etika yang kuat.
5. Pelatihan keterampilan sosial  
Pelatihan keterampilan sosial seperti kemampuan komunikasi yang efektif, kerja sama tim dan pengambilan keputusan yang tepat, dapat membantu siswa mengembangkan kemampuan untuk mempertimbangkan nilai-nilai moral dan etika dalam interaksi mereka dengan orang lain.

## **10.8 Kebijakan Publik yang Berorientasi pada Kepentingan Bersama**

Intelegensi moral dapat membantu pemimpin global dalam merancang kebijakan publik yang berorientasi pada kepentingan bersama. Pemimpin yang memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai moral dan etika akan mampu menghadirkan kebijakan yang memperhatikan keadilan, kesetaraan, dan kesejahteraan bagi seluruh rakyat, tanpa memihak pada kelompok tertentu atau kepentingan pribadi. Intelegensi moral membantu pemimpin global untuk menghasilkan kebijakan yang berdampak positif dalam jangka panjang, menjaga keberlanjutan, dan berkontribusi pada pemecahan masalah global, seperti perubahan iklim, kemiskinan, dan ketimpangan sosial.

## **10.9 Diplomasi dan Hubungan Internasional yang Bermartabat**

Intelegensi moral juga berperan dalam menjalankan diplomasi dan hubungan internasional yang bermartabat. Pemimpin global yang memiliki intelegensi moral yang baik akan

mampu menghargai keberagaman budaya, agama, dan keyakinan, serta menghindari tindakan diskriminatif atau merugikan terhadap negara atau kelompok tertentu. Pemimpin yang berbasis pada intelegensi moral akan mampu menjalin kerjasama internasional yang saling menguntungkan, mengedepankan dialog, dan mencari solusi damai dalam menyelesaikan konflik global. Hal tersebut tampak dalam kepemimpinan Presiden Joko Widodo.

Bapak Joko Widodo selama masa jabatannya sebagai Presiden Indonesia telah terlibat dalam berbagai isu internasional dan membuat keputusan penting yang mempengaruhi hubungan antara Indonesia dan negara lain. Beberapa contoh keputusan pentingnya dalam hubungan internasional antara lain :

1. Memperkuat kerjasama dengan negara-negara ASEAN

Joko Widodo secara aktif memperkuat hubungan Indonesia dengan negara-negara ASEAN melalui kerjasama dalam berbagai bidang seperti ekonomi, politik, sosial dan budaya. Sebagaimana terlihat pada pelaksanaan KTT ASEAN ke 42 pada 9 – 11 Mei 2023 dimana seorang Joko Widodo berhasil menyulap Labuan Bajo menjadi metropolitan. KTT ke-42 ASEAN dihadiri oleh kepala negara/kepala pemerintahan negara ASEAN, termasuk Timor Leste sebagai negara anggota ke-11 dengan status *observer*. Pertemuan di Labuan Bajo akan terdiri dari beberapa rangkaian pertemuan. “Terdapat delapan pertemuan dalam dua hari penyelenggaraan KTT ke-42 ASEAN. Bapak Presiden akan memimpin tujuh dari delapan pertemuan tersebut,” ujar Menteri Luar Negeri Retno Marsudi se usai mengikuti rapat terbatas dengan Presiden RI mengenai persiapan pelaksanaan KTT ke-42 ASEAN, Kamis (27/4/2023), dikutip dari siaran pers tim komunikasi dan media KTT ASEAN 2023. Pertemuan yang akan dipimpin Presiden Joko Widodo adalah Sesi Pleno; pertemuan dengan wakil-wakil dari ASEAN Inter-

Parliamentary Assembly (AIPA), ASEAN Youth, ASEAN Business Advisory Council (ABAC), dan High-Level Task Force on ASEAN Community Post-2025 Vision (HLTF-ACV); sesi retreat KTT; dan KTT ke-15 Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle (IMT-GT). ([Kompas.com](http://Kompas.com), diakses Sabtu, 12 Mei 2023)



Sumber : Dok. Kementerian PUPR

2. Kebijakan luar negeri yang lebih proaktif  
Joko Widodo telah memperkuat kebijakan luar negeri Indonesia yang lebih proaktif dalam mendorong perdamaian dan stabilitas regional dan juga global. Salah satu kebijakan yang penting yaitu mengambil peran penting dalam beberapa forum internasional seperti PBB dan APEC.
3. Menjaga hubungan dengan negara-negara maju  
Presiden Joko Widodo juga memperkuat hubungan Indonesia dengan negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Jepang melalui dialog politik dan ekonomi.
4. Kebijakan lingkungan dan perubahan iklim  
Presiden Joko Widodo telah mengambil tindakan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca dan menjaga kelestarian

lingkungan. Indonesia telah bergabung dengan Paris Agreement dan mengambil berbagai tindakan untuk mengurangi polusi dan mengembangkan energi terbarukan.

5. Kerjasama dalam penanganan bencana

Presiden Joko Widodo secara aktif berpartisipasi dalam upaya internasional untuk menangani bencana alam dan krisis kemanusiaan. Indonesia telah mengirimkan bantuan kemanusiaan dan tenaga medis ke negara-negara yang terkena bencana seperti Turki, dan Nepal.

## 10.10 Penutup

Para pemimpin moral yang hebat menantang umat manusia untuk melihat melampaui arus kemungkinan. Para pemimpin moral, terlepas dari keyakinan mereka, menyalurkan harapan eskatologis—impian tentang apa yang mungkin terjadi. Para pemimpin besar mengambil ide-ide yang masyarakat anggap radikal, naif, atau ancaman dan membawa ide-ide tersebut ke arus utama. Mereka mendorong kontur kemungkinan masuk arah kebebasan, cinta, dan keadilan yang lebih besar. Ini juga, mengapa kita mempelajari pemimpin moral. Kami ingin memahami bagaimana fantasi liar tentang perkembangan manusia, melalui kekacauan dan perselisihan, menjadi realitas manusia. Kami menyadari bahwa kami tidak hidup di puncak peradaban dan selalu ada lebih banyak yang harus dilakukan. Kita ingat bahwa sejarah tidak berkembang dengan sendirinya tetapi meluncur maju dengan cepat saat manusia membuka pintu ke kemungkinan yang tak terbatas.

Salah satu ciri yang menentukan dari pemimpin moral yang hebat adalah bahwa lingkaran perhatian moral mereka meluas ke sebagian besar umat manusia. Seperti Tubman, beberapa secara bertahap memperluas lingkaran perhatian moral mereka. Evolusi tahap akhir seperti yang terjadi pada Lincoln, Romero, dan bisa dibilang Mandela muncul sebagai akibat dari pergeseran batas-

batas lingkaran itu. Setiap pemimpin moral juga memiliki titik buta dalam lingkaran perhatian moral mereka. Bintik-bintik buta mungkin merupakan fungsi dari konteks sejarah atau unik bagi seorang individu, asuhan mereka, atau misi mereka dalam hidup. Poin penting adalah bahwa setiap pemimpin moral yang hebat tumbuh dalam peran tersebut, dan tidak ada yang melakukannya dengan sempurna. Itu membuat mereka tidak munafik tetapi hanya manusia biasa.

Bersamaan dengan menyerukan kebebasan, para pemimpin moral akan memanggil semua orang untuk bertobat dan mengaku dosa. Pandangan dunia moral mereka selalu dimulai dengan pengakuan kesalahan yang rendah hati, bahkan jika mereka terkadang bersikap defensif secara manusiawi. Mereka pertama-tama mengakui kesalahan mereka sendiri dan komunitas mereka sendiri, dan dengan semangat kerendahan hati itu berbicara secara kredibel tentang amoralitas masyarakat pada umumnya. Mereka mengajari kita untuk transparan tentang kegagalan kita sendiri dan bersedia untuk melihat episode paling memalukan dalam sejarah kita sebagai orang, komunitas, atau bangsa. Kami tidak akan kehilangan otoritas moral. Mereka mengajari kita bahwa jika kita melakukannya dengan sikap pengakuan alih-alih tuduhan, kita akan mendapatkannya. (Gushee, David P. & Holtz, Colin, 2018)

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. & Asrori, M. 2008. Psikologi Remaja. Jakarta : Bumi Aksara
- Bartens, K. 1993. Etik : Seri Filsafat Atma Jaya No. 15. Jakarta : Gramedia
- Borba, M. 2001. Building Moral Intelligence. San Fransisco : Josey-Bass
- Duska, Ronald F & Whelan Mariellan. 1982. *Moral Development: A Guide to Piaget and Kohlberg*. New York : Paulist Press
- Elis Yudianingsih, Winny Liliawati, Heni Rusnayati, dan Nuryani Y Rustaman. 2015. *Analisis Penalaran Moral Menggunakan Defining Issue Test (DIT) dan Soal Isu-Isu Sains pada Tema Hidrosfer*. Bandung: Prosiding Simposium Nasional Inovasi dan Pembelajaran Sains 2015 (SNIPS 2015)
- Gushee, David P. & Holtz, Colin. 2018. *Moral Leadership for A Divided Age*. Washington, DC : Brazos Press
- [Kompas.com](https://www.kompas.com) dengan judul "Sederet Fakta Jalan Trans-Papua, Panjangnya 4 Kali Lipat Jarak Jakarta-Surabaya", Penulis: Alsadad Rudi, Editor : Diamanty Meiliana
- [Kompas.com](https://www.kompas.com) dengan judul "Agenda KTT ASEAN 2023 di Labuan Bajo", Penulis : Aditya Jaya Iswara Editor : Aditya Jaya Iswara
- Lennick, Dough. Kiel, Fred & Jordan, Kathy. 2011. *Moral intelligence 2.0 : Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times*. Boston : Pearson Education, Inc
- Menanti, Asih. 2009. Pertimbangan Moral Siswa SMA yang berasal dari suku bangsa Melayu di Kabupaten Langkat Sumatera Utara. Forum Kependidikan, Volume 29 Nomor 1, September 2009.
- Pranoto, Y.K.S. 2020. Kecerdasan Moral Anak Usia Prasekolah. UNNES: Jurnal Edukasi, E-ISSN 2746-4016. Vol 14, (1) 2020, 1-7

## BIODATA PENULIS



### **Dr. Ir. Rianti Setyawasih, M.E.**

Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam 45 Bekasi

Penulis lahir di Jakarta, 25 Juni 1965 adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam 45 Bekasi. Menyelesaikan S-1 Sosial Ekonomi (SOSEK) di IPB, Magister (S-2) bidang Ilmu Manajemen dari Pascasarjana FEUI, dan Doktorat (S-3) bidang Ilmu Manajemen dari Pascasarjana UNJ. Mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam 45 Bekasi sejak tahun 1994 sampai sekarang. Perjalanan karir struktural diawali sebagai Kaprodi Akuntansi (D-3) pada tahun 1994, berlanjut menjadi Kaprodi Manajemen (S-1), Pembantu Dekan I, Dekan Fakultas Ekonomi, dan sebagai Wakil Rektor I Universitas Islam 45 Bekasi yang berakhir tahun 2005. Sebelumnya pernah bekerja sebagai *Account Officer* (AO) setelah lulus program *Officer Development Program* (ODP) di sebuah bank swasta Kantor Pusat Jakarta sampai tahun 1993. Menulis artikel tentang manajemen dan kewirausahaan di beberapa jurnal nasional dan internasional, antara lain: Jurnal Manajemen dan Agribisnis (JMA), Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan (Optimal), Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi (JRAK), Jurnal Paradigma, Bussman Journal, Formosa Journal of

Sustainable Research, International Journal of Research and Review (IJRR), dan International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT). Mempresentasikan artikel pada seminar internasional, antara lain: *Bogor International Conference for Social Science (BICSS)*, *International Conference on Recent Innovations (ICRI)*, dan *International Conference on Business, Economics, and Social Sciences (ICBESS)*. Penulis juga aktif sebagai anggota IPEST, PDPTN, AACIM, dan Forum Manajemen Indonesia (FMI).

**BIODATA PENULIS****Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si**

Dosen Program Studi Manajemen  
Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita

Penulis dilahirkan di Desa Madolay Banggai Kepulauan SULTENG tanggal 12 Agustus 1965, anak ketujuh dari Keluarga Ba'antal Baali Almarhuum (ayah) dan Helena Motuonggong Alamarhuma (ibu). Pada tahun 1995 penulis menikah dengan Risma Rosita Pompana di Pagimana Luwuk Banggai Sulawesi Tengah dan dikaruniai dua orang putra; Gabriel Kenisa Meqfaden Baali dan Pasqual Vito Natanael Baali.

Tahun 1977 penulis lulus SD Negeri II Bulagi Banggai Kepulauan Sulawesi Tengah, Tahun 1981 penulis lulus SMP Kusuma Jaya Sakti Manado Sulawesi Utara, Tahun 1985 penulis lulus Sekolah Pertanian Pembangunan-Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPP-SPMA) Manado Sulawesi Utara.

Tahun 1992 memperoleh gelar Insinyur (Ir.) pada Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Minaesa (ITM) Tomohon Sulawesi Utara. Tahun 2005 penulis melanjutkan studi Strata Dua pada Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado Jurusan Pengelolaan

Sumberdaya Pembangunan minat Manajemen Perusahaan memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2008.

Pada tahun 2010 melanjutkan Studi Strata Tiga di Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang, Program Doktor Kajian Lingkungan dan Pembangunan dan memperoleh gelar Doktor (Dr). Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita di Kota Manado Sulawesi Utara.

**BIODATA PENULIS****Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.**

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu.

Riwayat pendidikan formal penulis, yaitu; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/ Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI. (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2).

Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (H. Rosihan Arsyad); 3). Terbaik Pertama PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (Ir. Syahrial Oesman, M.M.); 4).

Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI. (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI. (Joko Widodo).

Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional yang dapat diunduh di Google Scholar melalui link berikut ini:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai penulis di Media Kompasiana, dengan link berikut ini:

<https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>

## BIODATA PENULIS

### Adi Ekopriyono

Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang

Adi Ekopriyono lahir di Yogyakarta, DIY, 26 November 1958 adalah dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (Untag) Semarang. Dia menyelesaikan pendidikan SD di Yogyakarta, SMP dan SMA di Wonosobo. Tahun 1978 melanjutkan pendidikan di Jurusan Publisistik, Fakultas Sosial dan Politik Universitas Diponegoro sambil bekerja sebagai reporter di harian *Suara Merdeka* sejak 1980 berawal sebagai reporter hingga asisten direktur. Jenjang S2 dan S3 ia tempuh di Program Studi Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Pada tahun 1998, terutama saat-saat akhir pemerintahan Soeharto, ia menjadi kontributor untuk Harian *The Courier-Mail*, Brisbane, Australia.

Pada Desember 2019, secara *de jure* Adi purnatugas dari *Suara Merdeka*, namun masih dipercaya sebagai direktur eksekutif Budi Santoso Foundation, yayasan yang didirikan oleh Komisaris Utama *Suara Merdeka*, Ir. Budi Santoso. Di sela-sela kesibukannya, ia juga dipercaya menjadi Sekretaris Dewan Pertimbangan Pembangunan Kota (DP2K) Semarang periode 2015-2020 dan 2020-2025.

Pengalaman organisasi dan pekerjaannya, antara lain: koresponden Harian *The Courier Mail*, Brisbane, Queensland, Australia (1996-1998), staf ahli Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) 2009, Sekretaris Dewan Pertimbangan Pembangunan Kota (DP2K) Semarang, kepala Pusat Studi Tata Kelola Perusahaan dan Pengembangan Bisnis Untag Semarang, dan konsultan Kewirausahaan Sosial Kelompok Usaha Bersama “Tangan Terampil” Semarang; Komite Tetap Investasi dan Perhubungan Kamar Dagang dan Industri Jawa Tengah, Sekjen Indonesia Marketing Association (IMA) Jawa

Tengah; pengurus Indonesia Australia Business Council (IABC) Jateng; Sekretaris Dewan Pertimbangan Pembangunan Kota Semarang, dan anggota Group Study Exchange (GSE) Rotary International ke Wisconsin, AS, 1988.

Beberapa buku hasil karyanya, antara lain: *Salah Kaprah – Rancu Pikiran, Rancu Tindakan* (De Locomotif, Yogyakarta, 2010); *Arus Generasi, Pengemas Informasi* – editor - (Yayasan Karyawan Suara Merdeka, Semarang, 2010); *Boedi Oetomo – Gerakan Pemuda Tonggak Kebangkitan Nasional* (Paguyuban Pengemban dan Penerus Cita-cita Pendiri Boedi Oetomo, Yogyakarta, 2008); *The Spirit of Pluralism – Menggali Nilai-nilai Kehidupan, Mencapai Kearifan* (Elexmedia, Gramedia Group, Jakarta, 2005), *Jawa Menyiasati Globalisasi* (Penerbit Pascasarjana UKSW, Salatiga, 2011).

## BIODATA PENULIS



### **Ir. Johani S. Pasaribu, MT.**

Dosen Program Studi Sistem Informasi  
Fakultas IT Politeknik Piksi Ganesha

Penulis lahir di Medan tanggal 1 Juni 1966 dari pasangan HA Pasaribu (alm) dan Taruli Tambunan (alm). Penulis adalah anak keempat dari enam bersaudara. Pendidikan yang ditempuh yaitu SD Methodist Medan lulus tahun 1979, SMPN 88 Jakarta lulus tahun 1982 dan SMAN 3 Jakarta lulus tahun 1985. Kemudian melanjutkan studi di ITB jurusan Teknik Fisika spesialisasi Instrumentasi dan Kontrol. Penulis melakukan penelitian untuk tugas akhir di PT IPTN dengan judul Perancangan Sistem Kendali Fly By Wire Gerak Longitudinal Pada Engineering Flight Simulator Pesawat N250-100 dan menyelesaikan gelar sarjana teknik Insinyur (Ir) tahun 1992.

Kemudian penulis bekerja di PT. IPTN (sekarang PT Dirgantara Indonesia) di Departemen Iron Bird kemudian berpindah di Departemen Engineering Flight Simulator (EFS). Penulis terlibat dalam Operation and Maintenance untuk EFS sehingga simulator N250-100 ini dapat digunakan saat dilakukan pengujian-pengujian pesawat melalui simulator sebelum pengujian langsung pesawat di udara. Tahun 1998 penulis melanjutkan studi S2 di ITB pada jurusan Teknik Informatika untuk spesialisasi Software Engineering, dimana ilmu yang diperoleh

dapat diaplikasikan dalam pekerjaan di lapangan. Tahun 2001 penulis menyelesaikan pendidikan S2 dengan gelar MT mengambil penelitian yang berjudul Pengembangan Perangkat Lunak Simulasi Sistem Perasa Kendali Elevator Pesawat N250-100 dimana penelitian ini juga dilakukan di Engineering Flight Simulator (EFS) N250-100. Tahun 2004 penulis mulai aktif mengajar di Perguruan Tinggi di Bandung diantaranya pernah mengajar di Unikom, ITHB, STT Telkom (kini TelU). Kini penulis penuh mengajar dan menjadi dosen tetap di Politeknik Piksi Ganesha. Bidang keahlian mengajar dan penelitian penulis adalah Artificial Intelligence (AI), Decision Support System (DSS), Software Engineering dan Software Testing. Penulis juga aktif melakukan bimbingan mahasiswa S1 dan publikasi di jurnal-jurnal nasional maupun internasional.

## BIODATA PENULIS



**Anis Anshari Mas'ud, S.Kom., M.M.**

Dosen Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat

Penulis lahir di Kota Parepare, Sulawesi-Selatan tanggal 15 November 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat. Menyelesaikan pendidikan DIII pada Jurusan Manajemen Informatika Politeknik Pos Indonesia di Bandung dan melanjutkan S1 pada Jurusan Teknik Informatika di Universitas Dipa Makassar. Tahun 2020 meraih gelar Magister ilmu Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar. Selain sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat saat ini menjabat sebagai ketua divisi Informatika dan Statistik Laboratorium Prodi Manajemen Universitas Sulawesi Barat. Bidang kajian (research area) saat ini fokus pada sains manajemen, bisnis digital, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan sistem informasi manajemen. Aktif sebagai pengelola jurnal dan editor di beberapa jurnal nasional terakreditasi. Tahun 2020 sampai saat ini aktif mengikuti konferensi internasional dalam dan luar negeri pada International Conference of Project Management (ICPM) dan *The*

*International Conference on Accounting, Management, and Economics* (ICAME) Scholar Id:  
https://scholar.google.com/citations?user=rXErFokAAAAJ&hl=id&authuser=1 dan Orcid Id: <https://orcid.org/0000-0003-2985-490X>

## BIODATA PENULIS



**Dr. Abdurohim, SE, MM.**

Dosen Universitas Jenderal Achmad Yani

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra)

Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan.

**Pendidikan Doktor (S3)** Ilmu Manajemen dari **Universitas Cendrawasih** (2017), **Pendidikan Magister Manajemen (S2)**-Manajemen Keuangan, dari **Universitas Hasanudin** (2003), dan **Pendidikan Sarjana (S1)** Manajemen Keuangan & Perbankan dari **STIE YPKP Bandung** (1989).

Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada **Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat**. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: **70 buah Book Chapter**, dan 3 buku ditulis sendiri

*E-Commerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis

Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0). Perencanaan & Simulasi Bisnis, Manajemen Strategi, *Business Sustainability*, *eCommerce*, Mencari wajah pembangunan di Indonesia, *Business Intelligence*, *Digital Economy e Government*, Analisa Laporan Keuangan, Metode Penelitian Kualitatif, Pengantar Manajemen, Manajemen Konflik, Sistem Transaksi Keuangan, Kebijakan Perpajakan di Indonesia, Keuangan Daerah (Perencanaan & Anggaran Daerah), Konsep dasar Akuntansi, *Financial Technology*, HRM: Perencanaan & Rekrutmen SDM

Telah mengikuti pendidikan/Lulus: **Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).**

Bersertifikat : Dosen Profesional (Serdos)

Anggota : *Project Management Office* Indonesia (POPI)

Email : Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

## BIODATA PENULIS



### **Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.**

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,  
Universitas Udayana

Penulis adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Tema riset yang diminati adalah bidang Psikologi Organisasi, Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana), Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus) dan Jurnal Psychopreneur (Universitas Ciputra). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*. Email: [nicholas@unud.ac.id](mailto:nicholas@unud.ac.id)

## DATA PENULIS



### **Dr.Hj.Asmawati Ashari.SE.MM**

Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Indo  
Global Mandiri

Penulis adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Indo Global Mandiri. Dan menyelesaikan pendidikan S1 jurusan Manajemen pada Universitas Sriwijaya Ketertarikan penulis dalam ilmu Akuntansi Manajemen adalah semenjak saya Kulia pada Fakultas Ekonomi, kemudian melanjutkan S2 Magister Manajemen pada Kampus yang sama yaitu Universitas Sriwijaya, Pada tahun 2004-2019 Penulis Terpilih Tiga Kali Berturut-turut menjadi Dewan Perwakilan Daerah dapil Sumatera Selatan (DPD RI) penulis terpilih menjadi Ketua Perempuan Muslima Indonesia dan bidang Pekerjaan yang penulis membidangi Pendidikan dan mewakili perempuan Sumatera Selatan kemudian melanjutkan Strata Tiga Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Pasundan Bandung memperoleh gelar (Doktor). Bidang keahlian penulis pada Manajemen Sumberdaya Manusia, saya mengajar pada mata kuliah AKMEN, SIM, Manajemen Sumberdaya Manusia, Metlit, Marketing, dan Manajemen strategi. Penulis Aktif menulis book Chapter dan Jurnal Penelitian Ilmiah dan Journal Pengabdian Kepada Masyarakat semenjak tahun 2015 hingga sekarang. Email: [asmawati@yahoo.co.id](mailto:asmawati@yahoo.co.id)

## BIODATA PENULIS



**Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.**

Dosen Program Studi Sistem Komputer  
Fakultas IPTEK & Keguruan Universitas Trinita

Penulis lahir di Cimahi tanggal 19 Juni 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Komputer, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi informatika dan melanjutkan S2 pada Jurusan manajemen SDM.