

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN MULTI-NASIONAL DALAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN UNTUK TENAGA KERJA EKSPATRIAT

Florensia Tiffany Wijaya
Universitas Ma Chung Malang
111510047@student.machung.ac.id
Farahiyah Sartika
Universitas Ma Chung Malang
farahiyah.sartika@machung.ac.id

Abstrak

Ekspatriat merupakan elemen tenaga kerja yang memiliki peranan penting dalam perusahaan multinasional. Oleh karena itu, perusahaan wajib memberikan pelatihan yang tepat untuk ekspatriat yang sangat penting bagi perusahaan multinasional. Tujuan dari penulisan ini ialah untuk mendapatkan pemahaman tentang strategi-strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan multinasional dalam memenuhi kebutuhan ekspatriat. Dengan memahami kebutuhan-kebutuhan tersebut, perusahaan multinasional yang baru membuka perusahaannya secara global dapat memahami dan menerapkan strategi-strategi yang dibutuhkan dalam melatih dan mengembangkan ekspatriat di negara dimana mereka bekerja untuk dapat meningkatkan kinerja ekspatriat tersebut sehingga dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

Kata kunci: ekspatriat, perusahaan multinasional, pelatihan, kinerja

Abstract

Expatriates are elements of labor who play an important role in multinational companies. Therefore, companies are required to provide appropriate training for expatriates which are very important for multinational companies. The purpose of this paper is to gain an understanding of the strategies which multinational companies can use to meet the needs of expatriates. By understanding these needs, the new multinational companies which opening their companies globally can understand and apply the strategies needed to train and develop expatriates in the countries where they work to improve the performance of expatriates in order to increase profits for the company.

Keywords: expatriates, multinational companies, training, performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era modern ini, banyak perusahaan yang melakukan operasi bisnisnya di luar negara asal. Proses produksi, distribusi, penjualan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses bisnis yang banyak dilakukan di negara luar negara asal perusahaan berdiri. Berkembangnya suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut melakukan operasi di luar negeri. Perusahaan tersebut mencari partner dalam bekerja dan membuka lowongan pekerjaan di negara baru tempat perusahaan akan beroperasi serta adanya pemaksimalan jaringan dan relasi di tempat operasi yang baru agar mengurangi resiko kegagalan.

Suatu perusahaan yang kuat dapat dibangun dengan adanya sumber daya manusia yang baik dan mampu terus berkembang. Karena citra suatu perusahaan dapat dilihat dari perkembangan perusahaan menjadi multinasional dengan sumber daya yang berkualitas. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif, maka manajemen dalam perusahaan harus terus berupaya melatih dan mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Berkembangnya suatu perusahaan yang semakin besar, akan membutuhkan sumber daya manusia yang semakin kompleks dalam memenuhi kebutuhan perusahaan di negara yang berbeda-beda. Oleh sebab itu perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya manusia secara global atau internasional (MSDMI) untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik di mana perusahaan beroperasi.

Mengelola sumber daya manusia secara global atau internasional perlu penanganan yang lebih kompleks apabila dibandingkan dengan sumber daya manusia secara domestik. Setiap negara punya ciri yang berbeda sehingga manajemen sumber daya manusia global harus mampu mengimbangi ciri yang berbeda tersebut. Sumber daya manusia yang bekerja di luar negeri disebut sebagai ekspatriat.

1.2 Permasalahan

Permasalahan yang terjadi ialah perusahaan kurang memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh ekspatriat dalam menjalankan tugas barunya di tempat yang baru. Ada dua faktor utama yang dapat menyebabkan seorang ekspatriat gagal menjalankan tugasnya di suatu negara, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1.3 Tujuan Penulisan

Untuk mengetahui faktor-faktor yang dibutuhkan oleh ekspatriat dalam menjalankan tugas barunya di tempat yang baru.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI)

Menurut Dowling dan Schuler (1994) Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang MSDMI internasional dikarakteristikan tiga pendekatan, yaitu:

- MSDMI internasional menekankan manajemen lintas budaya (cross-cultural management) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional
- Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur MSDMI dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system SDM di beberapa Negara
- Berusaha untuk memberikan focus pada aspek MSDMI di perusahaan-perusahaan multinasional.

Dowling (1994) juga membagi fungsi MSDMI kedalam empat aktifitas yaitu:

- Fungsi akuisisi: perencanaan, penarikan, dan sosialisasi
- Fungsi pengembangan: pelatihan, pengembangan, dan pembinaan
- Fungsi pemeliharaan: kesehatan, keselamatan, dan hubungan kerja
- Fungsi motivasi: disiplin, evaluasi, penghargaan, dan kompensasi

Sedangkan definisi menurut Morgan (1986), Manajemen SDM Global ialah sebagai pengaruh yang mempengaruhi (interplay) diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi. Ia menggambarkan MSDMI Global dalam 3 dimensi yang meliputi :

- Aktivitas-aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan (ketiga aktifitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM)

- Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional: Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan, negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat, negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal.
- Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional: Karyawan Negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*), Karyawan Negara asal (*parent-country nationals/PCNs*), dan Karyawan Negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

2.2 Jenis-jenis Sumber Daya Manusia Global

Jenis-jenis SDM global (Morgan, 1986) yang merupakan hasil dari manajemen sumber daya manusia global yaitu :

- Ekspatriat: seorang karyawan yang bukan berasal dari negara dimana perusahaan itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat perusahaan berada
- Warga dari Tuan Rumah: seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan berasal dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.
- Warga dari Negara Ketiga: seorang karyawan berasal dari warga satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga

2.3 Faktor Penyebab Kegagalan Ekspatriat

Penyebab utama kegagalan ekspatriat (Haslberger, 2005) dalam menjalankan tugasnya disebabkan dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dalam kegagalan ekspatriat ialah:

- Faktor keluarga: berada jauh dari keluarga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan ekspatriat tidak dapat bekerja dengan maksimal. Istri atau suami yang menolak untuk mengikuti pindah ke tempat kerja yang baru dimana ekspatriat tersebut dipindahkan menyebabkan menurunnya kinerja ekspatriat dalam bekerja.

- Faktor emosional: harus kuat mental dan ketahanan serta *homesick* menjadi tantangan yang dihadapi oleh ekspatriat. Rata-rata ekspatriat ialah manajer kelas menengah yang harus berhadapan dengan *top manager* di negara anak perusahaan berada.
- Faktor fisik: ekspatriat biasanya bekerja lima hingga sepuluh kali lipat lebih berat dibandingkan dengan bekerja di perusahaan induk. Hal ini disebabkan karena kombinasi faktor keluarga dan faktor emosional yang menjadikan stress sebagai potensi untuk membuat ekspatriat tersebut jatuh sakit dan menurunkan kinerjanya.

Faktor eksternal yang membuat ekspatriat gagal dalam menjalankan tugasnya antara lain ialah:

- *Cultural shock and chaos*: perbedaan budaya negara dimana ekspatriat ditempatkan dengan negara asal. Hal ini disebabkan karena ekspatriat dituntut untuk bisa berkomunikasi dan mengetahui segala sesuatu budaya lokal yang bertujuan untuk menciptakan keharmonisan dengan baik.
- Dukungan dari perusahaan induk: perusahaan induk memiliki peran yang besar dalam keberhasilan ekspatriat saat menjalankan tugasnya. Menurut Brynningsen (2009), ada tiga tahapan yang harus diatur dan dijalankan dengan baik oleh perusahaan, yaitu: sebelum penugasan meliputi seleksi dan pelatihan, saat penugasan meliputi penyesuaian dan intergrasi dengan budaya lokal, dan setelah penugasan meliputi penghargaan atas hasil kerja dari ekspatriat tersebut.

2.4 Pelatihan dan Pengembangan Ekspatriat

Banyak perusahaan multinasional (MNC) yang meragukan manfaat pelatihan, namun bagi ekspatriat pelatihan merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya pelatihan akan menunjukkan bahwa perusahaan peduli dan mau membantu ekspatriat dan pasangan yang agar dapat menyesuaikan pekerjaan dan kehidupan mereka di negara lain.

Selmer (1995) menunjukkan pelatihan tidak bergantung pada pengalaman sebelumnya, pelatihan dapat dijadikan sebagai pelajaran untuk persiapan saat menentukan tujuan yang baru. Lama pelatihan yang diterima, ekspatriat memiliki banyak permintaan untuk pelatihan tugas yang lebih lama hal ini dapat dijadikan perusahaan sebagai investasi untuk mendapatkan keuntungan. Serta tujuan perusahaan yang dapat membedakan jenis pelatihan.

Tung (1982) menemukan fakta bahwa perusahaan multinasional yang berasal dari Eropa dan Jepang lebih sedikit sadar tentang pentingnya pelatihan lintas budaya daripada perusahaan USA. Hasil survei manager SDM dari perusahaan multinasional (MNC) Eropa menemukan hanya 40% dari perusahaan menawarkan beberapa jenis persiapan sebelum pemberangkatan, perusahaan kedua, hanya setengah yang memasukan beberapa elemen orientasi budaya di dalam program mereka (Brewster, 1991).

Cross cultural training (CCT) (Littrell et al., 2006) merupakan proses edukatif yang digunakan untuk memperbaiki pembelajaran terpadu melalui pengembangan kompetensi kognitif, fungsional, dan perilaku yang dibutuhkan untuk berinteraksi di berbagai budaya yang mencakup:

- Pelatihan atribusi (Befus, 1988): pengembangan keterampilan sehingga ekspatriat dapat menjelaskan perilaku nasional tuan rumah dari sudut pandang budaya tuan rumah
- Pelatihan kesadaran lintas budaya (Befus, 1988): mendidik individu tentang budayanya sendiri, sehingga individu dapat menyadari perbedaan antara budayanya sendiri dengan budaya tuan rumah
- Pelatihan perilaku kognitif (Bhawuk dan Brislin, 2000): pelatihan yang membantu ekspatriat untuk mengembangkan perilaku kebiasaan yang disukai dalam budaya tuan rumah
- Pelatihan interaktif (Brewster, 1996): pelatihan yang dilakukan oleh ekspatriat pendatang baru.

Littrell dan Salas (2005) menyarankan beberapa panduan perusahaan untuk menerapkan lebih banyak pelatihan lintas budaya yang berbeda dari aspek yaitu:

- Segi desain: pertama, pelatihan harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu. Kedua, CCT, kompensasi kompetitif dan tindakan lainnya harus dipertimbangkan untuk memperbaiki kinerja ekspatriat, pendekatan berbasis keterampilan harus diadopsi dalam rancangan CCT, dan tidak hanya membangun kesadaran budaya untuk budaya rumah dan tuan rumah. Keempat, pelatihan berbentuk skenario harus diadopsi karena dapat menyajikan lebih baik bagaimana teori tersebut dan bagaimana cara mengatasinya dalam situasi nyata.
- Aspek penyampaian: ada berbagai media yang dapat digunakan untuk menyampaikan CCT karena pendekatan yang berbeda dapat sesuai dengan jenis PKB yang lebih baik.

Untuk mengevaluasi pelatihan efektif atau tidak, perusahaan harus menetapkan kriteria evaluasi selain penggantian awal, seperti penyesuaian pada kesulitan, produktivitas yang tertunda dan hubungan yang rusak.

Selain CCT, ada juga *coaching*. *Coaching* (Geoffrey N. Abbot, et al. 2006) merupakan metode pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dengan cara pendekatan yang lebih intensif antara *coach* dan *trainee*. Keahlian yang didapatkan dari *coaching* ialah meningkatkan *strategic planning*, kemampuan penetrasi, manajemen stress, *team building*, dan *leadership development*. Fokusnya terletak pada konsultasi antara kedua belah pihak yang berhubungan dengan meningkatkan nilai dan motivasi, serta teman berpikir dalam memecahkan masalah.

BAB III

PEMBAHASAN

Studi kasus yang pertama ialah pada perusahaan ZTE Corporation. ZTE Corporation adalah perusahaan telekomunikasi multinasional China dengan kantor pusatnya di Shenzhen, China. Perusahaan ini memiliki tiga unit bisnis: jaringan operator, terminal dan telekomunikasi. ZTE juga merupakan salah satu dari 10 produsen smartphone terbesar di dunia dan salah satu dari 5 besar di China. Ini memiliki beberapa anak perusahaan internasional, cabang Belgia adalah salah satunya. Pada tahun lalu, ZTE telah berkontribusi dalam peluncuran jaringan 4G untuk perusahaan Base di Belgia (ZTE, 2014). Komposisi karyawan adalah insinyur non-Cina, pegawai China yang dikirim dari China dan karyawan China yang dipekerjakan secara lokal. Diantaranya, karyawan yang dikirim dari China menghitung sekitar 30% dan durasinya bervariasi dari 3 bulan sampai 2 tahun atau bahkan lebih lama. Kebanyakan dari mereka telah dikirim ke Belgia untuk mendapatkan dukungan teknis.

Yang dilakukan ZTE Corporation sebelum memberangkatkan ekspatriat ke tugas internasional ialah pelatihan Bahasa Inggris. Menurut universitas online ZTE, ada tiga jenis pelatihan Bahasa Inggris, yaitu:

- Survival Bahasa Inggris: dirancang untuk skenario hidup dasar, seperti yang terjadi di bea cukai, hotel dan restoran. Tujuannya adalah untuk mencapai pemanfaatan mahir dalam situasi khas tersebut dengan berlatih
- Bahasa Inggris bisnis: dirancang untuk situasi yang berkaitan dengan pasar, bisnis, administrasi, masalah hukum atau isu terkait SDM untuk memenuhi permintaan ekspansi bisnis ke luar negeri. Tujuannya adalah untuk mencapai dukungan operasional dengan mempelajari simulasi kursus-ware dan scene.
- Bahasa Inggris yang disesuaikan: dirancang untuk pelanggan dan manajer dalam mendukung teknis untuk memenuhi persyaratan khusus selama penugasan.

Waktu pelatihan Bahasa Inggris ialah satu sampai tiga bulan. Ada tiga format untuk pelatihan: belajar online dengan perangkat lunak yang disediakan, menghadiri kuliah yang diberikan oleh guru lokal dan asing dan mempraktikkan skenario kasus nyata, dan mengikuti kursus online sendiri dan berkonsultasi dengan dosen. Calon ekspatriat harus lulus ujian Bahasa Inggris sebelum pergi ke luar negeri. Menurut wawancara, hampir semua calon ekspatriat yang diwawancarai merasa puas dengan pelatihan bahasa. Mereka

menyebutkan bahwa pelatihan Bahasa Inggris sangat praktis dan desain spesifik sesuai dengan kebutuhan aktual ketika menyangkut lingkungan kerja di luar negeri. Dengan berinteraksi dengan guru asing yang berasal dari negara lain, karyawan bisa mengenal berbagai aksen Bahasa Inggris.

Menurut situs web ZTE, staff permanen di Eropa saat ini terdiri dari lebih dari 1500 anggota. Diantaranya, jumlah pegawai lokal mencapai 62%. Bagi ekspatriat yang harus melakukan tugas internasional di luar negeri, ada masalah potensial perbedaan budaya antara budaya Timur dan Barat.

Perbedaan budaya antara China dan German ialah pertemuan perusahaan di China lebih banyak dilakukan untuk diskusi, sedangkan bagi German hal tersebut membuang waktu yang dapat menyebabkan mereka harus bekerja lembur. Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan, di ZTE Netherlands karyawan dapat ikut serta dalam memberikan pendapat, sedangkan karyawan di China hanya mengikuti instruksi dari atasan.

Di ZTE Inggris, pelatihan lintas budaya merupakan salah satu strategi besar. Semua ekspatriat China menerima pelatihan tentang budaya lokal. Namun, tidak dengan ekspatriat di ZTE Belgia, mereka tidak menerima pelatihan lintas budaya. Alasan tidak adanya pelatihan ialah karena cabang Belgia kecil dan fakta bahwa Belgia memiliki dua budaya utama: Prancis dan Flemish, yang membuatnya sulit untuk melakukan pelatihan lintas budaya. Sehingga ekspatriat menyebutkan mendapatkan masalah ketika berurusan dengan pemerintah Belgia, ekspatriat mengeluh ada terlalu banyak peraturan yang harus dipatuhi dan tidak pernah mendapatkan pelatihan tentang bagaimana mengatasinya.

Littrell dkk. (2006) mengatakan bahwa pelatihan bahasa sangat penting dalam memfasilitasi penyesuaian antar budaya. Namun, dalam kasus ini (bahasa lisan utama adalah Flemish dan Prancis) sangat sulit untuk melatih karyawan untuk berbicara dalam dua bahasa ini karena guru untuk bahasa ini sulit ditemukan di China dan motivasi bagi ekspatriat untuk belajar dua hal baru. Di cabang ZTE Belgia, sistem perangkat lunak utama adalah gabungan bahasa Inggris dan Cina. Bahasa komunikasi antara karyawan China dan mitra Belgia adalah bahasa Inggris, sehingga sebagian besar waktu hanya menggunakan bahasa Inggris saja baik-baik saja. Karena banyak situs jaringan 4G berada di bagian Flemish, sebagian besar dokumen untuk membangun jaringan ada di bahasa Flemish dan biasanya dokumen-dokumen ini langsung masuk ke insinyur asli.

Menurut "China employment watch" (Su dan Li, 2010), cuti karyawan di tempat kerja ZTE di luar negeri antara 10% dan 15%, relatif rendah dibandingkan industri lainnya. Sebagian besar ekspatriat yang meninggalkan perusahaan tersebut kembali ke China sebelum menyelesaikan tugas tersebut dan sisanya meninggalkan tempat kerja untuk beralih ke pekerjaan lain atau bahkan ke perusahaan pesaing.

Yang dilakukan oleh cabang ZTE Belgia ialah mengembangkan berbagai dukungan bagi ekspatriat mereka. Mereka menyediakan akomodasi, berupa apartemen bersama dan terletak sangat dekat dengan hotel. Dukungan logistik juga membantu dengan transportasi, asuransi kesehatan dan bantuan visa pasangan. Seorang pegawai SDM China yang dipekerjakan secara lokal juga bertanggung jawab atas dukungan logistik, dengan bantuan pegawai yang berbahasa Prancis.

Menurut wawancara, beberapa karyawan telah menerima seminar atau pengarahan tentang kehidupan di Belgia dan masalah yang mungkin mereka hadapi, dan beberapa lainnya tidak menerima pelatihan budaya apapun. Alasan untuk ini adalah karyawannya berasal dari kota-kota yang berbeda di China, yang telah mengadopsi beberapa program pelatihan yang berbeda. Dari Black et al. (1991), pelatihan semacam itu memungkinkan ekspatriat menyesuaikan diri dengan budaya lokal dengan lebih cepat dan memungkinkan mereka bekerja lebih efektif di lingkungan baru.

Program CCT hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu yang berbeda. Disarankan untuk melakukan penilaian kebutuhan yang harus mencakup berbagai faktor, seperti kekuatan dan kelemahan keterampilan interpersonal dan kognitif, tujuan penugasan, pengalaman internasional masa lalu dan dinamika keluarga. Tidak hanya konten yang harus disesuaikan, tapi juga desain dan teknik pelatihan juga harus disesuaikan. Untuk ekspatriat posisi teknis jangka pendek, mereka membutuhkan pelatihan untuk membantu mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan meningkatkan keterampilan pemeliharaan diri mereka, seperti keterampilan psikologis dan kepercayaan diri. Untuk posisi seorang manajer, pelatihan diperlukan tidak hanya untuk membantu menyesuaikan diri dengan budaya baru, tetapi juga untuk meningkatkan keterampilan interpersonal seseorang dengan warga negara tuan rumah, dan keterampilan yang masuk akal seperti pemahaman yang lebih baik tentang nilai budaya dan sistem sosial tuan rumah. Karena salah satu masalah besar yang disebutkan dari manajer sumber adalah kebijakan

pemerintah Belgia yang rumit, informasi tentang bagaimana menangani pemerintah daerah juga harus disertakan dalam pelatihan jika terkait dengan posisi pekerjaan.

ZTE di Belgia telah menunjuk seorang manajer SDM yang bertanggung jawab atas masalah administrasi dan ekspatriat. ZTE memilih akomodasi ekspatriatnya, yaitu apartemen sewa perusahaan yang terletak dekat dengan kantor polisi. Ini memberikan bantuan visa untuk ekspatriat sendiri dan pasangannya, asuransi kesehatan, kedatangan dan penerimaan, bank dan bantuan dengan otoritas lokal untuk ijin tinggal. HR juga bertanggung jawab atas pengelolaan apartemen, seperti mengumpulkan informasi barang yang rusak di apartemen dan menginformasikan pendatang tentang peraturan. Namun, tidak ada pelatihan yang diberikan di lokasi setelah kedatangan ekspatriat.

Studi kasus yang kedua ialah PT. Semen Indonesia Tbk. PT. Semen Indonesia Tbk merupakan perusahaan induk yang menaungi beberapa perusahaan semen milik Negara Indonesia yaitu: PT. Semen Gresik, PT. Semen Tonasa, dan PT. Semen Padang. Pada tahun 2012 membeli 70% saham dari Thang Long Cement. Ini merupakan cara BUMN yang bergerak di produksi semen untuk menunjukkan kemampuannya dalam bersaing dan memperluas pasar di kawasan Asia Tenggara. Serta tahun 2014 merencanakan membangun pabrik semen di Myanmar. Untuk manajemen sumber daya manusia mengenai kontrol dan pengawasan anak perusahaan di Vietnam dan Myanmar masih belum diketahui oleh penulis.

Data sekunder mengenai ekspatriat PT. Semen Indonesia juga belum ditemukan, dalam hal pengembangan perusahaan membutuhkan tenaga dari ekspatriat yang mampu menjalankan tujuan dari perusahaan induk di negara di mana ia ditugaskan. PT. Semen Indonesia harus teliti dalam melihat peluang khususnya untuk pengembangan sumber daya manusia, karena baru memulai multinasionalismenya.

Untuk menghadapi tantangan yang terjadi pada ekspatriat, yang dapat dilakukan oleh PT. Semen Indonesia ialah memilih karyawan yang tepat lalu dilatih sehingga anak perusahaan bisa bertahan dan tidak merugi. Yang dapat dilakukan oleh PT. Semen Indonesia setelah memilih karyawan yang layak ialah memberikan CCT, karena pelatihan ini berlangsung selama sebelum keberangkatan hingga kepulangan ke negara asal ekspatriat tersebut. Tujuannya ialah ekspatriat dapat mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar serta mengurangi ketidakpastian yang dihadapi saat bertugas. Cara lain

yang dapat dilakukan ialah *coaching*. Perpaduan antara CCT dan *coaching* ialah solusi yang paling relevan dalam meningkatkan serta meminimalkan resiko kegagalan ekspatriat. CCT ialah bentuk pelatihan teknis bagi ekspatriat dalam menjalankan tugasnya, sedangkan *coaching* dilakukan untuk memastikan faktor emosional ekspatriat agar dapat dikontrol dengan baik oleh perusahaan.

BAB III

KESIMPULAN DAN SARAN

Peran seorang ekspatriat dalam perusahaan multinasional sangatlah penting. Dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya ekspatriat, perusahaan perlu menginvestasikan pelatihan dan pengembangan kinerja ekspatriat dalam perusahaan. Selain prosedur pelatihan dasar yang sangat diperlukan seperti pelatihan bahasa dan briefing lingkungan, setiap strategi pelatihan ekspatriat berisi pelatihan pra-keberangkatan dan pelatihan suportif yang dibutuhkan oleh ekspatriat dan dirancang untuk menangani berbagai situasi. Tujuan adanya strategi pelatihan ekspatriat ialah untuk memfasilitasi pengetahuan dan berbagi pengetahuan bebas hambatan di dalam organisasi untuk meningkatkan kemampuan ekspatriat tersebut.

Pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan oleh perusahaan multinasional ialah CCT. Karena pelatihan CCT sudah mencakup keseluruhan pelatihan ekspatriat mulai sebelum keberangkatan hingga ekspatriat tersebut kembali ke negara asal. Namun, pelatihan CCT juga harus disesuaikan oleh kebutuhan dari masing-masing ekspatriat, tidak hanya pelatihan secara global (memberikan pelatihan Bahasa Inggris), tetapi juga bahasa daerah maupun kebiasaan masyarakat lokal di negara ekspatriat tersebut ditempatkan. Sehingga ekspatriat tersebut tidak merasa stress saat kurang mengerti bahasa ataupun kebiasaan masyarakat yang ada di negara tempat ia bekerja. Selain itu, perusahaan induk juga harus mengontrol serta mengevaluasi tenaga kerja ekspatriatnya. Membantu memecahkan ketika mereka tidak dapat menyelesaikan masalah yang mereka hadapi di negara yang baru. Sehingga ekspatriat tersebut dapat memaksimalkan kinerja mereka di tempat mereka ditempatkan untuk bekerja.

Bagi perusahaan dalam mengirimkan tenaga kerja ekspatriatnya juga harus mengetahui aturan pemerintah serta kehidupan di negara tersebut serta memberikan informasi yang didapatkan kepada ekspatriat, agar mengurangi para ekspatriat kebingungan ataupun kesusahan ketika telah berpindah ke negara di mana mereka ditempatkan untuk bekerja. Hal ini berlaku bagi seluruh perusahaan multinasional di manapun perusahaan induk maupun anak perusahaan berada.

Daftar Pustaka

- Abiyasa dan A., Adriel Jordan. 2016. *MSDM Internasional*. Malang: Universitas Brawijaya. herusuilofia.lecture.ub.ac.id/files/2016.02/-Makalah-MSDM-Internasional.pdf diakses 4 Desember 2017
- Apriyogo, Dwi. 2013. *Strategi Pengembangan Ekspatriat dalam Internasionalisasi PT. Semen Indonesia (Persero)*. Surabaya: Universitas Airlangga. https://www.academia.edu/3834451/Pengembangan_Ekspatriat_PT_Semen_Indonesia_UAS_ diakses 4 Desember 2017
- Befus, C. P. 1988. *A Multilevel Threatment Approach for Culture Shock Experienced by Soujournes*. *International Journal of Intercultural Relations*, 12 (4): 381 – 400
- Bhawuk, D. and Brislin, R. 2000. *Cross-Cultural Training: A Review*. *Applied Psychology*, 49(1): 162 – 191
- Black, J. S., Mendenhall, M., and Oddou, G. 1991. *Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration Of Multiple Theoretical Perspectives*. *Academy of management review*, 16(2): 291 – 317
- Brynningsen, Gitte. 2009. *Managing Expatriates on International Assigment*. Otago *Management Graduate Review* Vol 7, Hal 3
- Chen, Hai Ming dan Chang, Che Cheng. 2016. *Contingen Ezpatriate Training Strategies with Examples of Taiwan MNEs*. Taiwan: Tamkang University. https://file.scirp.org/pdf/JHRSS_2016012513333265.pdf diakses 5 Desember 2017
- Dowling, Peter J., Schuler, R.S., and Welch, D.E. 1994. *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd edn Belmont: Wadsworth*. Boston: PWS-Kent
- Geoffrey, N. Abbott, et al. 2006. *Coaching Expatriate Manager for Success: Adding Values Beyond Training and Mentoring*. *Asia Pasific Journal of Human Resources* (44), hal 309
- Khulud, Haritsya, dkk. 2011. *Tugas Manajemen Lintas Budaya*. Malang: Universitas Brawijaya. swastapriambada.lecture.ub.ac.id/files/2012/01/MLB-kel.4.pdf diakses 4 Desember 2017

- Littrell, L. N. and Salas, E. (2005). *A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, And Research Needs. Human Resource Development Review*, 4(3): 305 – 334
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., and Riedel, S. 2006. *Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. Human Resource Development Review*, 5(3):355–388.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. United States: Sage Publications
- Selmer, Jan. 1995. *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. United States: Greenwood Publishing Group
- Situmorang, Astrie Novianti, dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM Internasional”*. Malang: Universitas Brawijaya.
herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2016/02/Kel-12-MSDM-INTERNASIONAL.pdf diakses 5 Desember 2017
- Su, W. and Li, J. (2010). *The New Trend on Expatriation*. <http://im.ft-static.com/content/images/419e021c-fecd-11de-91d7-00144feab49a.pdf>. *China Employment Watch*. retrieved 25 April 2015
- Tung, R. L. 1982. *Selection and Training Procedures of Us, European, and Japanese Multinationals*. *California Management Review*, 25 (1): 57 - 71
- Xing, Fei. 2015. *Expatriate Training Effectiveness in Chinese MNCs*. Belgium: Université catholique de Louvain, Louvain School of Management.
https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:3024/datastream/PDF_01/view diakses 5 Desember 2017
- ZTE. 2014. <http://en.wikipedia.org/wiki/ZTE>. retrieved 25 February 2015