

PRESENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK
LOCAL and GLOBAL VIEWS



disusun oleh:
Kelompok 2

- | | |
|-------------------------|---------------|
| 1. Sukma Anis Maula | (20808141007) |
| 2. Fitri Suryani | (20808141058) |
| 3. Nungki Ferbi Nastiti | (20808141133) |
| 4. Janetra Haidar Hanin | (20808144029) |
| 5. Astri Ika Setyawati | (20808144080) |

PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
TAHUN 2022

Materi Local and Global Views

A. Pengantar

Ada kesadaran yang berkembang bahwa manajemen sumber daya manusia internasional strategis tradisional (SIHRM), yang secara sempit menggambarkan dampak perubahan lingkungan, memerlukan manajemen sumber daya manusia global strategis yang efektif (SGHRM). Perubahan dramatis dan terputus-putus yang terjadi di lingkungan global telah berkontribusi pada evolusi perusahaan multinasional tradisional (multinational corporations/MNC) menjadi organisasi global yang lebih bersifat jaringan (Gimeno & Woo 1996, Wolf 1997, Galunic & Rodan 1998, Westney 1999). Fungsi dari manajer SDM Global, sebagai berikut:

1. Membentuk budaya pengembangan hubungan eksternal (yaitu, dengan organisasi lokal dan pemangku kepentingan penting) untuk organisasi global,
2. Memfasilitasi integrasi hubungan fungsional internal (yaitu, manajemen sumber daya manusia internasional) dan lintas fungsi (yaitu, pemasaran global, R&D dan operasi) dalam berbagai pusat kompetensi organisasi global. (Mudambi & Helper 1998) .
3. Meningkatkan kompleksitas dalam membangun sistem sumber daya manusia global yang sesuai (Zucker 1987).

B. Konseptualisasi Perubahan Peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Global

Jaringan organisasi global dipandang sebagai struktur ketergantungan di antara organisasi yang tersebar secara geografis yang saling terkait melalui ikatan formal dan informal di berbagai tingkat kepemilikan, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi global terintegrasi mencakup jaringan global fasilitas, aktivitas, dan sosial. Kegiatan utama manajer sumber daya manusia global, sebagai berikut:

1. Melibatkan pemilihan strategi sumber daya manusia global yang tepat, mempengaruhi konteks operasi organisasi global, dan memberikan peran kepemimpinan dalam perubahan budaya organisasi di bawah kondisi percepatan ambiguitas strategis.
2. Mengelola secara kolaboratif sambil mempertahankan kebijaksanaan dan tanggung jawab mereka untuk fungsi sumber daya manusia dalam organisasi masing-masing.

3. Mempertahankan budaya jaringan global yang dinamis, dituntut untuk memiliki kompetensi ganda yang bersifat relasional dan kontingen (Henderson & Clockburn 1995).
4. Didorong untuk mempromosikan semangat kepercayaan antarpribadi dan antarorganisasi multikultural, di mana anggota organisasi jaringan dapat belajar bekerja sama (Barney & Hansen 1994).

Organisasi global memerlukan modifikasi peran manajer sumber daya manusia lebih birokratis hal ini terkait dengan pengelolaan konflik, kekuasaan, pengaruh dan kontrol, serta komitmen dan pembangunan kepercayaan baik di dalam maupun di luar batas perusahaan.

C. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Global Strategis dalam Jaringan Global

Globalisasi yang cepat yang menyebabkan fleksibilitas strategis global, menambah pentingnya fleksibilitas sumber daya, di mana sumber daya kritis mencakup kepemimpinan strategis, modal manusia, kemajuan teknologi dan manufaktur dan sinergi kerjasama antara budaya dan struktur organisasi (Lei et al. 1996). Dengan demikian, organisasi global yang adaptif harus berorientasi pada fleksibilitas strategis yang dinamis dan antisipatif sebagai salah satu kompetensi inti utamanya. Dalam menciptakan fleksibilitas tersebut manajer dapat melakukan hal berikut:

1. Mengejar komitmen kooperatif (yaitu, jaringan aliansi strategis). Hal ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan tingkat fleksibilitas dalam struktur dan budayanya, dan memungkinkan restrukturisasi hubungan strategis yang layak dalam berbagai jaringan global secara berkelanjutan (Poppo 1995).
2. Merancang sistem sumber daya manusia yang fleksibel yang responsif terhadap hubungan kontraktual yang dinamis dengan pelanggan, pemasok, dan pesaing yang tersebar secara global.

Pergeseran dari sistem SIHRM ke sistem SGHRM sangat penting terjadi untuk evolusi proses dan mekanisme yang ditemukan dalam sistem HRM agar sesuai dengan kebutuhan personel organisasi global. Sistem SGHRM membentuk budaya organisasi dalam hal sifat dan praktik kooperatif (yaitu, konten) daripada dalam nilai dan sikap (Gates 1994). Pandangan SGHRM melampaui pandangan SIHRM dengan menekankan bahwa efektivitas SDM muncul tidak hanya dari bakat agregat karyawan organisasi, tetapi juga dari penyebaran terkoordinasi bakat ini di seluruh jaringan hubungan organisasi global.

Untuk manajer SDM global dalam mengembangkan mode/pilihan peran kepemimpinan dan mempengaruhi transformasi besar konteks budaya organisasi, peran manajemen sumber daya manusia harus difokus ulang dari “fokus SDM tradisional pada menarik, memilih, dan mengembangkan individu ke fokus baru pada pengembangan konteks organisasi yang akan menarik dan mengembangkan pemimpin serta memfasilitasi kerja tim” (Beer & Eisenstat 1996: 53). Dengan kata lain, kepemimpinan SDM global yang inovatif dapat berhasil mengubah budaya organisasi hanya dengan lebih berfokus pada tugas strategis baru dalam jaringan global dan lebih sedikit memodifikasi program HRM tradisional.

D. Hambatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis di Jaringan Global

1. Tantangan simultan untuk pengembangan sistem SGHRM: (Nonaka 1990, Ring & Van den Ven 1992, 1994).
 - a) Sering terjadi ambiguitas tentang otoritas manajemen sumber daya manusia
 - b) Saling ketergantungan di antara anak perusahaan
 - c) Meningkatnya ketidakpastian tentang keberlanjutan fleksibilitas dan efisiensi jaringan
 - d) Kemungkinan diskontinuitas dalam mengamankan dukungan tingkat atas untuk perubahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia
 - e) Kesulitan dalam memperoleh keragaman keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk SGHRM yang efektif dalam berbagi pengetahuan
2. Tantangan tersebut akan bergantung pada aspek mana yang mendominasi konten relasional dalam jaringan global, yaitu (Aldrich & Whetten 1981)
 - a) Aspek komunikasi. Aspek komunikasi konten relasional dalam jaringan global mengacu pada pemahaman informasi terkait manajemen sumber daya manusia di antara anggota jaringan.
 - b) Aspek pertukaran. Aspek pertukaran berkaitan dengan aspek pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung kelancaran arus barang dan/atau jasa.
 - c) Aspek normatif. Aspek normatif mencerminkan harapan bersama yang dimiliki anggota jaringan satu sama lain berdasarkan beberapa fitur sosial (budaya).
3. Hambatan potensial dalam jaringan global yang harus diatasi oleh manajemen sumber daya manusia global strategis:
 - a) Banyaknya unit jaringan

- b) Ketidakstabilan jaringan global
- c) Diskontinuitas dalam dukungan organisasi internal
- d) Multi-dimensi tugas kepemimpinan sumber daya manusia strategis
- e) Tuntutan kepemimpinan multi-keterampilan untuk manajemen sumber daya manusia jaringan global:
 - a. kepemimpinan yang gesit dan tegas
 - b. kemampuan untuk mengidentifikasi
 - c. kemampuan untuk merumuskan saling menguntungkan
 - d. membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan
 - e. koordinasi bertingkat
 - f. kompetensi trans-disiplin

E. Pandangan Tradisional SHRM

Penekanan kuat pada karyawan perusahaan dan cara untuk melacak kinerja karyawan dari waktu ke waktu, karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dan diupayakan untuk memastikan bahwa aset tersebut tidak hilang.

Expanding The Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management
Memperluas Model Tampilan Berbasis Sumber Daya dari Manajemen Sumber Daya
Manusia Strategis
Collins, C. J. (2021)

Base on Resource Based View (RBV)

Prinsip utama dari perspektif RBV adalah konsep kesesuaian organisasi, yang menunjukkan bahwa perusahaan hanya mungkin mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika mereka memiliki kemampuan untuk menempatkan sumber daya yang berpotensi berharga untuk penggunaan yang produktif. Strategi SDM untuk keunggulan kompetitif perusahaan dengan sumber daya berbasis karyawan. Kinerja perusahaan lebih tinggi melalui pengaruhnya terhadap sumber daya berbasis karyawan.

1. Strategi SDM investasi tinggi – Sumber daya berbasis karyawan
2. High Commitment Human Resource (HCHR) Strategi – Sumber daya berbasis karyawan

Rumusan Masalah:

1. Bagaimana HCHR system dari model SDM strategi berbasis RBV dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya berbasis karyawan?
2. Kapan HCHR system dari model SDM strategis berbasis RBV dapat berjalan efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya berbasis karyawan?

Tujuan Penelitian:

1. Mengidentifikasi faktor kontigensi yang dapat membatasi sejauh mana penerapan strategi HCHR di tingkat perusahaan menghasilkan penciptaan sumber daya manusia dan modal sosial yang lebih besar.
2. Mengidentifikasi faktor organisasi kunci yang meningkatkan kemungkinan bahwa para pemimpin garis depan di seluruh perusahaan akan secara konsisten menerapkan kebijakan serupa yang mendasari strategi SDM perusahaan sehingga karyawan di seluruh mengalami hubungan pemberi kerja-pekerja yang serupa yang mengarah pada pengembangan sumber daya manusia tingkat perusahaan yang lebih besar dan modal sosial.

3. Mengidentifikasi faktor-faktor organisasional kunci yang mempengaruhi ketika perusahaan dapat secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan yang muncul dari strategi SDM.

Literatur Peneliti:

Kemampuan manajerial dinamis CEO. CEO (salah satu sumber daya organisasi) mampu menjelaskan:

1. Kondisi yang dapat memengaruhi kemampuan dan motivasi pemimpin garis depan untuk secara konsisten menerapkan kebijakan HCHR.
2. Ketika sumber daya berbasis karyawan yang muncul dari sistem HCHR lebih cenderung mengarah pada keunggulan kompetitif.

Kemampuan manajerial dinamis CEO dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana dan kapan sistem HCHR dapat mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi melalui sumber daya berbasis karyawan.

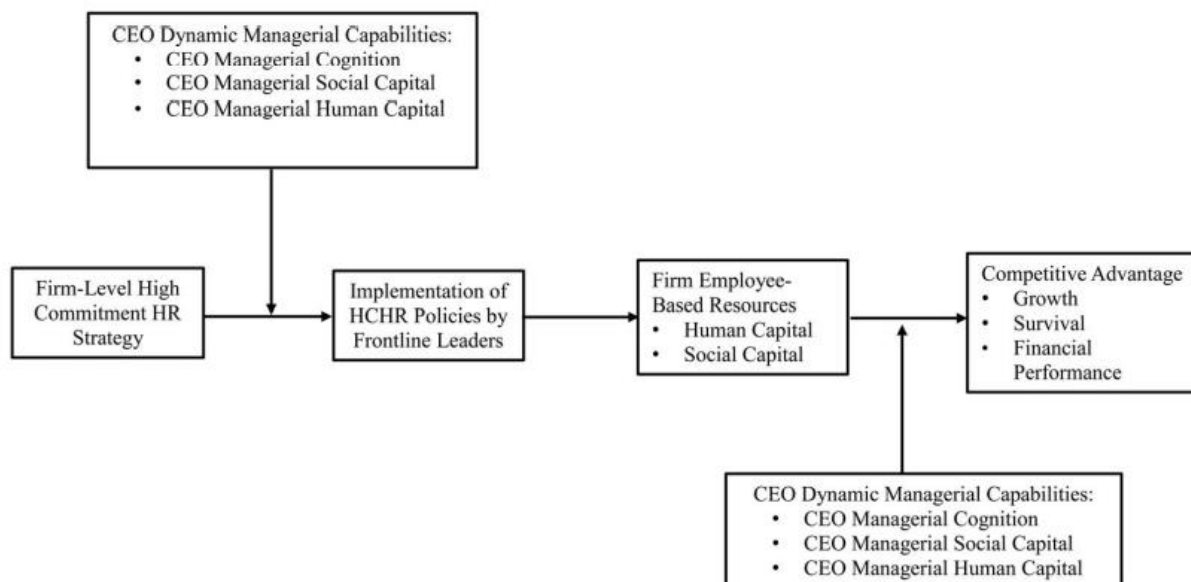


Figure 1. RBV-based model of strategic HR and CEO dynamic managerial capabilities.

Latar Belakang Teoritis:

1. Model HCHR berbasis sumber daya dan keunggulan kompetitif

HCHR adalah salah satu pendekatan strategis untuk mengelola karyawan yang telah terbukti mengarah pada keunggulan kompetitif, melalui bagaimana hal itu membentuk

hubungan pemberi kerja-karyawan dan menghasilkan sumber daya berbasis karyawan. Sebagai imbalan atas investasi yang tinggi oleh perusahaan, karyawan lebih mungkin untuk tinggal di perusahaan dan berinvestasi dalam mengembangkan sumber daya khusus perusahaan.

Mengikuti RBV, HCHR strategi dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan strategi bisnis yang berbeda. Dalam modal manusia karyawan, hubungan antara strategi HCHR dan kinerja perusahaan dimediasi oleh pengalaman spesifik perusahaan karyawan kolektif, modal manusia, dan persepsi manajer tentang modal manusia karyawan. Dalam modal sosial, strategi HCHR terkait dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi dengan membangun hubungan jaringan internal untuk berbagi pengetahuan, dan menciptakan iklim untuk kolaborasi dan kepercayaan antara karyawan.

Kemudian, terdapat bukti bahwa modal manusia dan sosial adalah sumber daya berbasis karyawan yang berharga yang membantu menjelaskan bagaimana sistem HCHR mendorong kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Namun, terdapat masalah utama yang mencegah penelitian ini menangani semua kondisi yang mendasari RBV. Pertama, penelitian tidak cukup membahas kondisi tak dapat ditiru dari strategi SDM dan kegigihan dalam perbedaan sumber daya berbasis karyawan di seluruh perusahaan dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian sebelumnya yang memeriksa model berbasis RBV dari sistem HCHR dengan hasil tidak adanya kecocokan organisasi dari sumber daya berbasis karyawan yang berkembang berdasarkan konsistensi implementasi kebijakan SDM, walaupun terdapat panggilan yang konsisten dalam literatur strategi untuk lebih memahami saat perusahaan mampu menempatkan sumber daya yang berpotensi berharga untuk bekerja demi keunggulan kompetitif.

2. Kemampuan Manajerial yang Dinamis

CEO berada dalam posisi terbaik untuk menggambarkan ulang dan menyebarkan sumber daya organisasi untuk mengejar peluang pertumbuhan baru atau menanggapi perubahan di lingkungan eksternal. Kemampuan manajerial dinamis CEO; kognisi, modal sosial, dan modal manusia. CEO dapat membantu mendorong penerapan strategi HCHR dan pemanfaatan sumber daya berbasis karyawan secara efektif karena beberapa alasan, sebagai berikut:

- a) sebagai pendorong utama budaya organisasi, perilaku yang ditunjukkan oleh CEO menjalankan peran penting dalam penggunaan nada yang jelas mengenai norma-norma budaya dan memberikan sinyal yang terlihat dari tujuan, visi, dan harapan organisasi kepada para pemimpin tingkat yang lebih rendah.
- b) keputusan dan tindakan CEO lebih berpengaruh dibanding dengan pemimpin lainnya dalam hal memengaruhi struktur organisasi, menanggapi tekanan persaingan, dan menjelaskan bagaimana karyawan di perusahaan harus dikelola.
- c) sebagai pengambil keputusan teratas dan bagaimana menafsirkan strategi perusahaan.

3. Kemampuan Manajerial Dinamis CEO dan Sumber Daya Berbasis Karyawan Perusahaan

Pengembangan sumber daya berbasis karyawan tingkat perusahaan yang lebih besar tergantung pada sejauh mana karyawan di seluruh perusahaan secara konsisten mengalami kebijakan HCHR (Li et al.,2018; Nishii dkk.,2008). Dalam hal ini, CEO memainkan peran penting dalam menciptakan persepsi SDM yang konsisten di seluruh karyawan dalam perusahaan dengan menciptakan lebih banyak konsistensi dalam bagaimana para pemimpin garis depan memberlakukan kebijakan SDM tertentu yang mendukung strategi HCHR perusahaan sehingga karyawan di seluruh perusahaan berkembang persepsi yang sama tentang hubungan pemberi kerja-karyawan. Dasar-dasar kemampuan manajerial dinamis CEO memberikan perspektif unik untuk memahami bagaimana serangkaian atribut dan perilaku CEO memperkuat implementasi strategi HCHR yang lebih konsisten di seluruh manajer garis depan. Literatur mengenai kemampuan manajerial dinamis, sebagai berikut:

a) Kognisi manajerial CEO

Kognisi manajerial CEO adalah struktur pengetahuan atau model mental, perhatian dan penalaran, serta regulasi emosional yang berperan dalam bagaimana para pemimpin memahami dunia di sekitar mereka. Kognisi manajerial CEO dapat membentuk pendekatan dan perilaku CEO dengan cara yang dapat memengaruhi kemungkinan bahwa para pemimpin garis depan lebih konsisten menerapkan kebijakan strategi HCHR yang mengarah pada pengembangan sumber daya berbasis karyawan perusahaan.

Pertama, kognisi manajerial CEO dengan model mental atau struktur pengetahuan kunci adalah pemahaman CEO tentang karyawan sebagai sumber daya dan pentingnya karyawan untuk pelaksanaan strategi serta kesuksesan perusahaan. CEO yang percaya

bahwa karyawan adalah aset strategis cenderung memberikan sinyal yang jelas kepada manajer tingkat bawah bahwa karyawan tersebut berharga harus dikelola dengan cara yang konsisten menggunakan strategi HCHR. Manajer menengah lebih dimungkinkan untuk menerapkan kebijakan komitmen SDM, ketika CEO menempatkan penekanan tinggi pada manajemen sumber daya manusia strategis.

Kedua, kognisi manajerial adalah model mental CEO untuk kepemimpinan (Helfat & Martin, 2015). Perilaku kepemimpinan transformasional CEO dapat memperkuat pesan dan sinyal dari strategi HCHR perusahaan untuk meningkatkan kemungkinan bahwa manajer lini depan menerapkan kebijakan HCHR ketika mengelola karyawan. Sehingga, perilaku kepemimpinan transformasional CEO menciptakan konteks di mana lebih banyak karyawan akan memahami dan mengalami strategi HCHR yang dimaksudkan yang mengarah pada pengembangan modal manusia dan sosial karyawan kolektif yang lebih besar.

Proposisi 1: Kognisi manajerial CEO akan meningkatkan sejauh mana para pemimpin garis depan menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung strategi HCHR perusahaan yang dimaksudkan yang menghasilkan modal manusia dan sosial tingkat perusahaan yang lebih tinggi.

b) Modal sosial manajerial CEO

Modal sosial manajerial CEO didasarkan pada hubungan formal maupun informal yang dimiliki para pemimpin dengan individu lain baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat ditarik untuk niat baik dan pengaruhnya. Pertama, ikatan jaringan internal yang besar dan luas meningkatkan kemampuan CEO untuk mengkomunikasikan maksud strategis secara luas (Adler & Kwon, 2002; Burt, 1992). Koneksi jaringan yang besar dan luas akan memungkinkan CEO untuk memperkuat pentingnya strategi SDM dan secara efektif mengomunikasikan informasi spesifik dan terperinci tentang kebijakan SDM yang dimaksudkan di berbagai pemimpin yang harus mengarah pada implementasi dan pelaksanaan yang lebih konsisten dari strategi HCHR yang dimaksud di seluruh perusahaan (Chadwick dkk., 2015). Dengan demikian, CEO dengan jaringan internal yang besar dan luas secara langsung meningkatkan kemungkinan bahwa para pemimpin garis depan mengadopsi dan menerapkan kebijakan HCHR untuk mengelola bawahan langsung mereka.

Kedua, kekuatan ikatan CEO dengan pemimpin lain di perusahaan mempengaruhi sejauh mana para pemimpin lain menerapkan kebijakan yang mendasari sistem HCHR. CEO dengan ikatan yang kuat dengan pemimpin garis depan dapat memanfaatkan hubungan ini untuk mempengaruhi para pemimpin ini untuk menerapkan strategi SDM yang dimaksud, meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan yang dikelola oleh para pemimpin ini akan mengalami komitmen tinggi hubungan pemberi kerja-pekerja. Kombinasi kepercayaan dan pengaruh yang melekat dalam ikatan yang kuat memungkinkan CEO untuk mengumpulkan informasi tentang sejauh mana strategi HCHR diterapkan dan memberikan saran korektif kepada kontak mereka ketika strategi HCHR tidak diterapkan secara efektif.

Jaringan CEO yang besar dan luas yang dicirikan oleh ikatan yang kuat meningkatkan sejauh mana strategi HCHR perusahaan diterapkan secara konsisten oleh para pemimpin garis depan meningkatkan sejauh mana lebih banyak karyawan merasakan adanya komitmen tinggi hubungan pemberi kerja-pekerja dan merespons dengan mengembangkan modal manusia dan sosial yang spesifik untuk perusahaan.

Proposisi 2: Modal sosial manajerial CEO akan meningkatkan sejauh mana para pemimpin garis depan menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung strategi HCHR perusahaan yang dimaksudkan yang menghasilkan modal manusia dan sosial tingkat perusahaan yang lebih tinggi.

c) Sumber daya manusia manajerial CEO

Sumber daya manusia manajerial CEO telah dikonseptualisasikan sebagai keterampilan dan pengetahuan gabungan yang dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan (Helfat & Martin, 2015). Tingkat pengalaman dan pendidikan CEO dapat memberikan sinyal mengenai sejauh mana perusahaan menghargai faktor-faktor ini dalam populasi karyawannya dan untuk kinerja organisasi, yang berdampak positif sejauh mana pemimpin lain menerapkan kebijakan HCHR di seluruh perusahaan. CEO dengan masa jabatan yang lebih lama cenderung memiliki stabilitas yang lebih besar dalam arah strategis dan pilihan dalam mendukung struktur internal, sedangkan CEO yang relatif baru dalam peran mereka sering mencari inisiatif, struktur, dan tindakan baru untuk mengguncang organisasi atau menunjukkan kemampuan mereka untuk kepemimpinan (Luo, Kanuri, & Andrews, 2014; Wu, Levitas, & Priem, 2005). Niat strategis yang konsisten, pengambilan

keputusan, dan perilaku oleh CEO memperkuat nilai dan niat dari strategi HCHR perusahaan yang mengarah pada implementasi kebijakan HCHR yang lebih konsisten di seluruh pemimpin meningkatkan sejauh mana karyawan akan merasakan kehadiran komitmen tinggi pemberi kerja-karyawan hubungan dan pengembangan modal manusia dan sosial karyawan tingkat perusahaan yang lebih besar.

Proposisi 3: Modal manusia manajerial CEO akan meningkatkan sejauh mana para pemimpin garis depan menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung strategi HCHR perusahaan yang dimaksudkan yang menghasilkan modal manusia dan sosial tingkat perusahaan yang lebih tinggi.

4. Kemampuan Manajerial Dinamis CEO dan Pemanfaatan Sumber Daya Berbasis Karyawan

Menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya berbasis karyawan yang berharga memang diperlukan, tetapi tidak cukup untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Sehingga, perusahaan juga harus mampu mengoordinasikan dan menyebarkan sumber daya secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif. Meneliti orkestrasi sumber daya sangat penting dalam konteks sumber daya berbasis karyawan karena sumber daya ini terkait dengan karyawan individu dan, dengan demikian, lebih kompleks bagi organisasi untuk dikoordinasikan dan disebarkan dengan cara yang mengarah pada keunggulan kompetitif (Coff,1997; Hitt dkk.,2011). CEO secara langsung mempengaruhi sejauh mana perusahaan mana yang dapat menempatkan sumber daya berbasis karyawan untuk penggunaan produktif dengan mengkomunikasikan upaya perubahan secara efektif dan membangun komitmen pemimpin dan karyawan untuk mengarahkan sumber daya dalam mendukung perubahan (Eisenhart & Martin,2000).

a) Kognisi manajerial CEO

Dalam konteks orkestrasi sumber daya, kognisi manajerial memungkinkan CEO untuk mengenali dan merasakan peluang, merefleksikan dan memecahkan masalah untuk mengidentifikasi cara untuk meraih peluang pasar, berkomunikasi secara efektif, serta mempengaruhi para pemimpin dan karyawan untuk menggabungkan kembali sumber daya untuk melaksanakan strategi baru atau mengatasi resistensi terhadap perubahan. Pertama, struktur pengetahuan CEO berdampak pada sejauh mana mereka dapat secara efektif mengidentifikasi peluang atau memahami bagaimana sumber daya yang ada dapat

diterapkan untuk mengatasi gangguan atau mengejar pertumbuhan (Helfat & Martin,2015). CEO yang telah mengembangkan skema yang lebih lengkap dari sumber daya berbasis karyawan yang ada akan lebih mampu memahami bagaimana menyebarkan sumber daya ini secara lebih efektif atau dengan cara baru untuk menciptakan sumber keunggulan kompetitif baru dan mengejar peluang pertumbuhan baru (Greer et al. , 2017; Hitt dkk.,2011).

Kedua, perilaku kepemimpinan berdampak pada kemampuan CEO untuk secara efektif menerapkan kembali sumber daya berbasis karyawan selama masa perubahan atau untuk mengejar peluang pertumbuhan baru (Wang, Holmes, Oh, & Zhu,2016). Dengan kepemimpinan transformasional yang mana terdapat dua dimensi yaitu pengaturan visi dan perhatian individual. Pengaturan visi CEO dan perilaku pengaruh yang diidealkan membantu menciptakan garis situs bagi para pemimpin garis depan dan karyawan sehingga mereka lebih memahami arah strategis organisasi dan bagaimana perilaku dan tindakan mereka harus selaras untuk membantu mendukung perubahan arah strategis (Colbert et Al.,2008). Selain itu, stimulasi intelektual dan perilaku pertimbangan CEO terhadap pemimpin dan karyawan lain membantu menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide dan pendekatan baru dan dengan demikian mengungkap cara baru untuk mencapai tujuan organisasi (Colbert et al., 2008).

Proposisi 4: kognisi manajerial CEO mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan untuk keunggulan kompetitif.

b) Modal sosial manajerial CEO

Modal sosial manajerial CEO penting untuk memungkinkan mereka melihat dan mengejar peluang pasar eksternal, memahami sumber daya organisasi saat ini dan bagaimana mereka dapat digunakan untuk mengejar peluang baru, dan berkomunikasi serta memengaruhi karyawan untuk mengarahkan sumber daya terhadap inisiatif perubahan (Helfat & Martin,2015). Jaringan eksternal CEO yang besar, luas, dan dicirikan oleh ikatan yang kuat dapat membantu mendukung pemanfaatan sumber daya yang efektif. Hubungan internal CEO dan ikatan jaringan juga penting untuk mendukung konfigurasi ulang yang efektif, mobilisasi, dan penyebaran sumber daya berbasis karyawan untuk mendukung keunggulan kompetitif.

Proposisi 5: Modal sosial manajerial CEO mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan untuk keunggulan kompetitif.

c) Sumber daya manusia manajerial CEO

Modal manusia CEO mempengaruhi kemampuan mereka untuk melihat tren pasar dan peluang di pasar dan menyebarkan sumber daya organisasi untuk mengambil keuntungan dari peluang ini (Hitt et al.,2011; Greer dkk.,2017). Pertama, pengalaman spesifik perusahaan yang lebih besar meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang sumber daya yang ada, dapat memungkinkan CEO untuk lebih efektif mengatur dan menggabungkan kembali sumber daya untuk keunggulan kompetitif. Kedua, pengalaman spesifik industri CEO sangat penting untuk orkestrasi sumber daya (Helfat & Martin,2015). Pengalaman spesifik industri yang lebih besar meningkatkan kemampuan CEO untuk merasakan peluang dan ancaman di lingkungan eksternal dan merestrukturisasi sumber daya organisasi sebagai tanggapan (Luo et al., 2014). Selain itu, pendidikan formal CEO juga akan meningkatkan kemampuan mereka untuk secara efektif mengidentifikasi dan menyebarkan sumber daya. Pendidikan juga meningkatkan orientasi belajar CEO yang memungkinkan para pemimpin untuk secara potensial melihat sumber daya berbasis karyawan yang ada dengan cara baru atau mengidentifikasi peluang pasar baru yang sesuai dengan sumber daya manusia dan modal sosial organisasi yang ada.

Proposisi 6: modal manusia manajerial CEO mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan untuk keunggulan kompetitif.

Diskusi:

Dengan menggunakan literatur tentang model SDM strategiss berbasis RBV dengan menggabungkan penelitian terbaru untuk mengatasi kekurangan dalam literatur SDM strategis yang ada, seperti mengapa ada perbedaan sumber daya berbasis karyawan yang terus menerus diseluruh perusahaan yang mengadopsi strategi SDM yang sama dan mengapa beberapa perusahaan lebih mampu memanfaatkan sumber daya berbasis karyawan untuk bersaing dalam keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, CEO memainkan peran unik dan penring dalam menjelaskan perbedaan tegas dalam penciptaan dan orkestrasi sumber daya organisasi.

Pertama, dengan menggunakan dasar-dasar kemampuan manajerial dinamis, yaitu kognisi manajerial, modal sosial, dan modal manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan

kemungkinan bahwa karyawan di seluruh perusahaan secara konsisten mengalami dan merasakan strategi HCHR yang dimaksudkan dan pengembangan tingkat perusahaan yang lebih besar. Selain itu, dasar-dasar kemampuan manajerial dinamis CEO ini berfungsi untuk memberi sinyal kepada para pemimpin garis depan pentingnya sumber daya karyawan dan memperkuat sinyal dan pesan dari strategi HCHR tingkat perusahaan. Sehingga, akan meningkatkan konsistensi pememinpin garis depan untuk menerapkan kebijakan HCHR pada seluruh karyawan dalam organisasi.

Kedua, dasar-dasar kemampuan manajerial CEO dapat membantu dalam memahami kapan sumber daya berbasis karyawan yang muncul dari sistem HCHR lebih mungkin digunakan secara efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Kognisi manajerial CEO, modal sosial, dan modal manusia memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam melihat dan mengidentifikasi lokasi serta sifat sumber daya berbasis karyawan. Kemudian mengejar peluang pertumbuhan baru yang sesuai untuk karyawan tingkat perusahaan. Selain itu, dasar-dasar kemampuan manajerial CEO memungkinkan untuk memotivasi para pemimpin dan karyawan untuk menerapkan modal sosial dan modal manusia untuk mendukung tujuan strategis organisasi dan peluang pertumbuhan. Dengan demikian, kajian ini menambah literatur SDM strategis dengan menguraikan bagaimana salah satu sumber daya organisasi utama meningkatkan orkestrasi sumber daya berbasis karyawan untuk keunggulan kompetitif.

Implikasi penelitian masa depan:

Penelitian di masa depan harus melihat sejauh mana ukuran dan kompleksitas organisasi mengurangi dampak dari kemampuan manajerial dinamis CEO. Selain itu, penelitian masa depan juga harus secara teoritis dan empiris mengeksplorasi peran pemimpin lain dalam membantu meningkatkan penerapan strategi HCHR untuk membentuk pengembangan sumber daya berbasis karyawan dan untuk meningkatkan sejauh mana perusahaan dapat secara efektif menggabungkan kembali dan menyebarkan sumber daya ini untuk keunggulan kompetitif. Penelitian masa depan juga harus memeriksa kemampuan manajerial dinamis CEO dan pemimpin senior lainnya dalam konteks strategi SDM alternatif. Kemudian, bagaimana kemampuan manajerial dinamis tertentu dapat memoderasi dampak dari bentuk unik sumber daya berbasis karyawan yang muncul dari strategi SDM alternatif ini. Di luar kemampuan manajerial yang dinamis, perusahaan juga memiliki campuran unik dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dapat memengaruhi sejauh mana strategi SDM dapat diterapkan secara efektif atau sejauh mana sumber

daya yang muncul dari strategi ini dapat diatur secara efektif untuk mendukung keunggulan kompetitif. penelitian masa depan harus mengeksplorasi bagaimana hubungan antara sumber daya berbasis karyawan dan keunggulan kompetitif juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana sumber daya ini sesuai dengan faktor organisasi lain selain kemampuan manajerial dinamis CEO (misalnya arah strategis perusahaan, pelanggan harapan, dan karakteristik persaingan industri tempat perusahaan bersaing).

Kesimpulan:

Perspektif berbasis RBV pada SDM strategis yang belum secara efektif dijelaskan atau diperiksa dalam penelitian sebelumnya. Pertama, dengan menggambar pada literatur kemampuan manajerial yang dinamis, dengan menawarkan perspektif teoretis untuk menjelaskan bagaimana kognisi manajerial CEO, modal sosial, dan modal manusia meningkatkan kemungkinan bahwa strategi HCHR akan diterapkan secara lebih luas dan konsisten oleh para pemimpin garis depan untuk meningkatkan pengembangan modal manusia dan sosial karyawan tingkat perusahaan. Kedua, dengan perspektif teoretis membantu menjelaskan bagaimana kemampuan manajerial dinamis CEO memengaruhi sejauh mana perusahaan dapat secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan yang muncul dari strategi HCHR untuk keunggulan kompetitif

Unmanaged Migration and the Role of MNEs in Reducing Push Factors and Promoting Peace: A Strategic HRM Perspective

Migrasi yang tidak Terkelola dan Peran MNE dalam Mengurangi Faktor Pendorong dan Mempromosikan Perdamaian: Perspektif SDM Strategis

Reade, C., McKenna, M., and Oetzel, J. (2019)

Migrasi yang tidak terkelola dan peran MNE dalam mengurangi faktor pendorong dan mempromosikan perdamaian: perspektif SDM strategis

Dunia sedang mengalami migrasi yang tidak terkendali. Migrasi ini dikarenakan oleh beberapa faktor pendorong. Faktor pendorong tersebut bisa dilihat dari sisi ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan di suatu tempat.

1. Faktor pendorong ekonomi karena kurangnya pembangunan ekonomi, sedikit pekerjaan, tingginya pengangguran, kemiskinan, dan kurangnya perawatan kesehatan dasar dan Pendidikan.
2. Faktor pendorong sosial termasuk diskriminasi atau penganiayaan atas dasar etnis, agama, jenis kelamin, atau kasta, dan kurangnya stabilitas sosial.
3. Faktor pendorong politik termasuk kurangnya perwakilan dan partisipasi politik, dan pembatasan kebebasan bergerak, berserikat, dan berekspresi.
4. Faktor pendorong lingkungan antara lain bencana alam dan degradasi lingkungan.

Migrasi yang tidak terkendali dapat menimbulkan konflik, karena negara yang menjadi tempat masuknya migran tersebut mungkin saja negara yang berkembang dengan SDA yang terbatas.

Untuk menghadapi krisis migrasi yang tidak terkelola tersebut PBB mengadopsi UNGCM untuk meminimalkan faktor pendorong migrasi. Sebagai pemangku kepentingan dalam tata kelola migrasi global sektor swasta diminta untuk mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan SDGs. Untuk mengurangi migrasi yang tidak terkelola perlu adanya penciptaan kondisi perdamaian yang positif. Di sini MNE memiliki potensi untuk mempromosikan perdamaian. Sementara bisnis secara historis lebih dikaitkan dengan konflik perdamaian karena perdagangan dan investasi dapat berkontribusi pada masyarakat yang damai. Hal tersebut penting karena tingginya biaya ekonomi dari konflik. Kekerasan politik dan sipil dan faktor-faktor lain yang mendorong migrasi yang tidak terkelola dapat menghambat operasi, atau bahkan mengusir, perusahaan sektor swasta yang

mungkin merasa sulit untuk bertahan dalam kondisi seperti itu. PBB dan lainnya telah dengan jelas mengartikulasikan peran MNE untuk berkontribusi pada tata kelola migrasi dengan mengatasi faktor pendorong migrasi di negara asal dan negara berisiko. Untuk mengambil peran tersebut MNE dapat mengadopsi pendekatan HRM strategis yang menampilkan pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis, yang diimplementasikan melalui kebijakan dan praktik HRM dan CSR yang terintegrasi dan kontekstual.

Praktik HRM dan CSR sangat relevan untuk memajukan pengembangan teoritis HRM strategis karena hubungan CSR-HRM mencakup aspek eksternal dan internal perusahaan. Hubungan ini mengakui pengaruh CSR pada HRM, dan peran HRM dalam mendukung upaya CSR. Selain itu, mengakui bahwa integrasi kebijakan HRM dengan kebijakan CSR dapat berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan serta memajukan pembangunan sosial dan ekonomi di negara-negara kurang berkembang.

HRM strategis untuk mengurangi faktor pendorong migrasi dan mempromosikan perdamaian:

1. Lingkungan luar: perusahaan memiliki faktor faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi bisnis seperti kondisi pasar local dan pasokan tenaga kerja. Dalam konteks negara asal migrasi dan negara rapuh lainnya, perusahaan juga akan dihadapkan pada kondisi ekonomi, sosial, politik, dan/atau lingkungan yang merugikan, faktor yang sama yang mendorong migrasi tidak terkelola. Pemangku kepentingan lokal dan internasional adalah aspek penting lain dari lingkungan eksternal MNE. MNE juga perlu untuk mengelola ekspektasi pemangku kepentingan lokal, termasuk pemerintah, komunitas dan kelompok advokasi masalah, pemasok, dan konsumen.
2. Lingkungan Internal Perusahaan: lingkungan eksternal mempengaruhi strategi perusahaan perusahaan yang pada gilirannya membentuk sistem HRM dan elemen lain dari lingkungan internal perusahaan. Penyelarasan sistem HRM dengan strategi perusahaan merupakan pusat pendekatan HRM strategis.
3. Strategi Perusahaan: terdapat dua orientasi strategis yang dibahas dalam literatur HRM strategis, orientasi pemegang saham dan orientasi pemangku kepentingan. Sebuah perusahaan dengan orientasi pemegang saham diasumsikan mengejar imperatif komersial atau ekonomi untuk memaksimalkan keuntungan dan nilai pemegang saham. Sebaliknya, orientasi pemangku kepentingan menyeimbangkan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi berbagai

pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan. Sehingga, MNE dengan orientasi pemangku kepentingan lebih mungkin daripada MNE dengan orientasi pemegang saham untuk menanggapi secara positif panggilan dari PBB dan pihak lain untuk membantu mengatasi faktor pendorong migrasi yang tidak terkelola. Hal ini karena MNE dengan orientasi pemangku kepentingan diharapkan dapat tanggap terhadap kondisi di lingkungan eksternal dan kebutuhan serta tuntutan pemangku kepentingan di luar pemegang sahamnya.

4. Sistem SDM: Pendekatan HRM strategis menekankan peran sentral sistem HRM perusahaan dalam implementasi strategi perusahaannya, yang diperkuat oleh kepemimpinan perusahaan dan budaya perusahaan. HRM yang peka terhadap konflik didasarkan pada filosofi HRM yang mencakup nilai-nilai inklusi, saling menghormati, dan menyuarakan nilai-nilai, dan kebijakan yang menekankan konsultasi demokratis, consensus pengambilan keputusan berbasis, dan resolusi konflik berprinsip.
5. Hasil jangka panjang: Di tingkat masyarakat, MNEs yang menerapkan strategi pembangunan perdamaian melalui HRM yang sensitif terhadap konflik dan CSR politik cenderung mengenali ketegangan sosial dan politik di masyarakat dan menggunakan kemampuan dan sumber daya mereka untuk mendorong inklusivitas yang lebih besar baik di dalam maupun di luar perusahaan, mempromosikan lebih efektif dan pemerintahan yang akuntabel, dan berkontribusi pada peningkatan stabilitas sosial. Di tingkat organisasi, MNEs yang terlibat dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal melalui HRM sensitif konflik dan CSR politik cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan karenanya lebih produktif dalam pekerjaan mereka, dan yang mengalami rasa kesejahteraan dan kepuasan yang lebih besar dari kontribusi mereka terhadap perusahaan dan kepada masyarakat.

Insentif Mne Untuk Mengadopsi Atrategi Pembangunan Perdamaian

Tipologi insentif adopsi: dua pengaruh utama MNE mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis yaitu tingkat tekanan pemangku kepentingan yang dialami perusahaan dan sejauh mana ketertarikan perusahaan dalam jaringan sosial local. Kedua pengaruh ini menghasilkan empat profil adopsi MNE yang berbeda. Pemangku kepentingan di lingkungan eksternal perusahaan dapat berupa lokal atau internasional, dan termasuk pelanggan, investor, organisasi multilateral, LSM, dan entitas pemerintah. ekanan dari pemangku kepentingan eksternal cenderung rendah ketika ada sedikit kesadaran di antara pemangku kepentingan tentang kegiatan

MNE di negara tertentu, atau sedikit pemahaman tentang hubungan antara aktivitas perusahaan dan kondisi lokal. Sebaliknya, tekanan pemangku kepentingan cenderung tinggi jika aktivitas MNE sangat terlihat dan dikenal, dan pemangku kepentingan dapat dengan jelas menghubungkan aktivitas perusahaan dengan kondisi lokal yang merugikan, seperti pelanggaran hak asasi manusia, korupsi, atau ketidakstabilan sosial.

Tidak Ada Insentif Adopsi: Perusahaan yang menunjukkan tingkat keterikatan lokal yang rendah dan mengalami tingkat tekanan pemangku kepentingan yang rendah kemungkinan tidak akan diberi insentif untuk mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis. MNE di kuadran ini cenderung mengadopsi tujuan strategis yang berfokus pada maksimalisasi nilai pemegang saham.

Insentif Adopsi Lemah Perusahaan yang menunjukkan tingkat keterikatan lokal yang rendah dan mengalami tekanan pemangku kepentingan yang tinggi cenderung memiliki insentif yang lemah untuk mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis.

Insentif Adopsi Sedang Perusahaan yang mengalami tingkat tekanan pemangku kepentingan yang rendah dan menunjukkan tingkat keterikatan lokal yang tinggi cenderung memiliki insentif moderat untuk mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis.

Insentif Adopsi yang Kuat Perusahaan yang mengalami tekanan pemangku kepentingan tingkat tinggi dan sangat melekat pada komunitas lokal kemungkinan besar akan memiliki insentif yang kuat untuk mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis. Sementara tekanan pemangku kepentingan internasional dapat berpengaruh, tekanan pemangku kepentingan lokal terkadang memainkan peran yang lebih signifikan dalam mempengaruhi perilaku perusahaan.

"Pembangunan berkelanjutan tidak dapat diwujudkan tanpa perdamaian dan keamanan, dan perdamaian dan keamanan akan terancam tanpa pembangunan berkelanjutan" MNE dapat mengadopsi strategi yang melampaui *triple bottom line* dengan menempatkan kebutuhan masyarakat di pusat perhatian strategis perusahaan, dengan profitabilitas berfungsi sebagai sarana untuk mempertahankan organisasi daripada sebagai tujuan akhir itu sendiri. Perusahaan-perusahaan tersebut dapat mengadopsi pembangunan perdamaian sebagai tujuan strategis yang menjadi tertanam dalam budaya organisasi. Contohnya adalah Unilever. Sejak 2010, ketika Unilever meluncurkan Sustainable Living Plan, perusahaan telah berkomitmen untuk menjadi "perusahaan yang digerakkan oleh tujuan" yang bekerja dengan pemangku kepentingan lain untuk

"mengatasi tantangan terbesar di dunia mengubah sistem di mana bisnis dilakukan dan memenangkan kepercayaan konsumen sambil membantu menciptakan masyarakat dan ekonomi di mana mereka dapat tumbuh dan berhasil". Tujuan Unilever adalah untuk secara langsung mendukung upaya memajukan SDG PBB, bekerja dalam kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal dan terlibat dalam advokasi untuk membawa perubahan transformasional dalam skala sistemik.

Dengan bermitra dengan LSM lokal atau internasional dan lembaga multilateral yang berpengetahuan luas, MNE dapat memperoleh keahlian masalah yang mereka butuhkan dan, pada saat yang sama, memaksimalkan kedalaman dan luasnya dampaknya. Secara khusus, MNE cenderung menghadapi tantangan yang berbeda tergantung pada apakah suatu negara berada di tengah konflik atau dalam fase pra atau pasca konflik.

Pada fase pra-konflik, MNE dapat mengambil tindakan untuk memitigasi potensi penyebab konflik sebelum menjadi krisis. Sebelum kekerasan pecah, perusahaan dapat mempromosikan masyarakat yang lebih stabil dan damai melalui kegiatan bisnis inti mereka serta inisiatif CSR politik. MNE dapat memastikan bahwa keprihatinan pemangku kepentingan lokal ditangani secara memadai dalam diskusi kebijakan nasional. Di tengah konflik, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan dan keluarganya aman atau membantu mereka jika mereka membutuhkan bantuan dapat memilih keluar untuk menyelamatkan nyawa karyawan dan meminimalkan kerugian ekonomi.

Pada fase pasca-konflik, perusahaan dapat membantu membangun kembali perdamaian dan stabilitas dalam beberapa cara. Melalui inisiatif CSR politik, MNEs dapat berpartisipasi dalam membangun kembali infrastruktur penting dan mempromosikan stabilisasi ekonomi dengan melanjutkan perdagangan dan investasi di sektor-sektor utama. Mereka juga dapat mendukung upaya untuk memperkuat lembaga hukum dan keuangan yang lemah.

Kedepannya, upaya MNE untuk memfasilitasi integrasi migran kemungkinan akan ditingkatkan dengan penerapan CSR politik terintegrasi dan HRM yang sensitif terhadap konflik. Oleh karena itu, MNE akan mendapat manfaat dari mengambil pendekatan holistik untuk meningkatkan tata kelola migrasi global. Akar penyebab krisis migrasi global, bagaimanapun, terletak di negara asal dan negara rapuh, dan ada peran penting bagi MNE untuk bermain dalam mengatasi pendorong migrasi yang tidak terkelola.