

BAB 13

MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Slamet Wahyudi
Politeknik Ubaya, Surabaya
E-mail: slamet.wahyudi@staff.ubaya.ac.id

PENDAHULUAN

Manajemen SDM seperti yang telah dijelaskan oleh berbagai ahli adalah sebuah bagian dari ilmu manajemen yang mengatur, mengarahkan personalia untuk mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Meskipun terdengar sederhana, cabang ilmu manajemen yang satu ini, sangat membutuhkan ilmu dan seni dalam praktiknya.

Chapter ini membahas hal-hal terkait perbedaan manajemen SDM internasional dengan local/nasional. Kemudian, apa saja kebijakan yang harus diambil agar semua kegiatan dan tugas bisa berjalan dengan baik, dan ada pembahasan mengenai kendala manajemen SDM internasional terkait dengan beberapa perbedaan dimensi budaya yang ada di dunia bisnis internasional. Selanjutnya, mendiskusikan tentang tantangan berupa *culture shock* yang sering menjadi kendala bagi karyawan hingga HRD dalam perusahaan multinasional. Terakhir, tentu saja ada peluang yang bisa diambil dan diolah, sehingga bisa menguntungkan bagi peningkatan kesejahteraan.

Dengan pengaruh globalisasi, perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi, mendukung banyak perusahaan untuk mencoba masuk dalam bisnis internasional. Sehingga, ada peralihan fokus dari yang semula hanya mengatur sumber daya secara nasional, sekarang beralih menjadi sumber daya internasional (Keating & Thompson, 2004).

PERBEDAAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL DAN LOKAL/NASIONAL

Manajemen SDM internasional sangat diperlukan terutama bagi perusahaan yang mulai berbisnis lintas negara, atau biasa disebut dengan perusahaan multinasional (MNC). Manajer yang bekerja untuk MNC perlu memiliki kecakapan khusus dalam bidang ini, karena mereka bekerja dengan berbagai karyawan dari berbagai negara yang tentu saja berbeda latar belakang dan kebiasaannya. Perbedaan utama dari manajemen SDM secara nasional dan internasional terletak pada komposisi dan profil personalia yang diatur. Pada manajemen SDM nasional komposisinya tidak banyak, karena cakupan organisasi yang belum menjangkau wilayah di luar negara asal organisasi. Meskipun budaya nasional juga berbeda-beda, namun kompleksitasnya tidak sebegitu tinggi jika dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan internasional. Sedangkan pada perusahaan multinasional, SDM lebih banyak karena bisnis perusahaan berada di berbagai wilayah dunia, profil personalianya juga lebih beragam dan tentunya semakin sulit untuk *dimanage*. Selain budaya, manajemen SDM internasional sangat terkaitan erat dengan kebijakan MNC dalam merespon berbagai perubahan di dalam dan luar negeri menyangkut ekonomi, politik, hukum dan kesehatan.

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

1. *Ethnocentric*

Manajer SDM yang menerapkan pemahaman ini, akan cenderung menganggap bahwa budaya kerja yang dimiliki oleh negara asalnya itu lebih baik daripada budaya negara di mana perusahaan membuka cabangnya. Sebagai dampaknya,

maka berbagai kebijakan-kebijakan yang diambil termasuk profil karyawan, *standard operation procedure*, rekrutmen, pelatihan hingga penempatan dan lainnya akan mengikuti aturan yang merupakan turunan dari bagian personalia di perusahaan yang ada di pusat. Dampak yang lain dapat dilihat dari berbagai produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Perusahaan seperti *Apple* misalnya, tidak banyak menyesuaikan produknya ketika masuk ke berbagai negara termasuk masuk ke Indonesia. Apakah ada *notebook*, *smartphone*, *smartwatch* dan produk *Apple* lainnya yang dikemas mengikuti selera lokal Indonesia, hingga saat ini masih belum. Selain *Apple*, perusahaan lainnya yang begitu kuat memegang kebijakan *ethnocentric* adalah *BOEING* dan *Airbus*, di mana pesawat yang mereka produksi, standarnya semua masih 100% menggunakan kebijakan asli asal perusahaan tersebut, akan sulit untuk ditemukan, pesawat buatan kedua perusahaan tersebut yang menyesuaikan negara di mana perusahaan membuka operasionalnya selain di negara asalnya. Kemudian, kebijakan lainnya yang mewajibkan karyawan di negara tempat perusahaan membuka cabang untuk bisa menggunakan bahasa asli di mana perusahaan berasal adalah contoh nyata dari kebijakan *ethnocentric* ini. Sehingga tidak heran, seringkali ditemukan, syarat utama untuk memasuki dunia kerja, disebutkan harus menguasai bahasa tertentu. Kemudian seragam, pakaian juga diatur sedemikian rupa, bahkan terkadang menghalangi karyawan untuk menerapkan pakaian tertentu sesuai keyakinannya, meskipun kasus ini jarang sekali terjadi dan tidak diekpos ke media massa. Kemudian, selain *Apple*, *Boeing* dan *Airbus* yang notabene adalah perusahaan asing, sangat jarang perusahaan lokal yang juga menerapkan hal sama, perusahaan produsen senjata dan alutsista dari Indonesia yaitu *PINDAD*, banyak menjual produknya ke negara lain sesuai dengan desain dan produksi

yang ada di Indonesia, dalam *case* tertentu bisa juga tetap menyesuaikan dengan permintaan dari pihak negara lain yang memesan. Perusahaan lokal lain yang mendunia seperti Indomie juga tidak menerapkan ini secara menyeluruh, banyak dilakukan penyesuaian sehingga Indomie yang ditemui diberbagai negara berbeda dengan yang asli di produksi di Indonesia.

2. *Polycentric*

Pendekatan yang lain adalah *polycentric*, berbeda dengan *ethnocentric* yang tidak menerapkan kebijakan-kebijakan yang mengadopsi budaya lokal di mana perusahaan membuka cabangnya. *Polycentric* justru sebaliknya, bagian manajemen SDM di perusahaan multinasional akan lebih banyak merekrut karyawan dari penduduk lokal, mereka bekerja sama dengan ikatan alumni universitas hingga agen karyawan untuk menemukan karyawan terbaik yang ada di negara tersebut, untuk bergabung dan menyumbangkan berbagai ide dan inovasi demi kemajuan perusahaan. Kebijakan ini akan menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang, karena karyawan lokal tersebut lebih memahami karakter, kebiasaan, aturan, kemauan dan kebutuhan masyarakat yang akan mengurangi kerugian perusahaan, mengurangi kesalahan strategi dan tentunya akan meningkatkan laba perusahaan multinasional tersebut. Namun, ini bukan berarti tanpa masalah, sebenarnya ada dilema, ketika MNC lebih memilih untuk merekrut warga lokal daripada warga asal perusahaan, seperti berkurangnya pekerjaan bagi warga asal MNC (Oppong, 2017). Perusahaan multinasional di bidang otomotif seperti Toyota, Honda, Nissan, GM hingga BMW mulai banyak sekali menerapkan kebijakan *polycentric* ini. Ketika masuk ke Indonesia misalnya, perusahaan tersebut, lebih banyak merekrut karyawan asli dari Indonesia, daripada membawa karyawan dari Jepang misalnya. Dengan demikian, perusahaan sangat

berkontribusi terhadap pengurangan angka pengangguran yang masih tinggi di Indonesia. Kemudian, perusahaan tersebut lebih memahami selera, keinginan dan kemauan masyarakat Indonesia, sebagai buktinya ukuran mobil, motor, jumlah kursi, letak kemudi, hingga bahan bakarnya disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Hal ini, tentu sangat terkait dengan kebijakan manajemen SDM yang *polycentric*. Selain daripada itu, image perusahaan yang banyak merekrut karyawan lokal, akan semakin bagus baik di masyarakat maupun di pemerintahan. Masyarakat akan terbantu karena mereka bisa bekerja dan mendapatkan penghasilan yang layak, pemerintah juga terbantu dengan menurunnya angka pengangguran, bertambahnya pendapatan dari pajak, kemudian yang penting mungkin jarang disadari adalah adanya transfer teknologi dari perusahaan multinasional tersebut ke karyawan lokal dan perusahaan lokal. Dulu saat McDonald dan KFC mengenalkan *crispy fried chicken*, konsumen banyak sekali penasaran dengan bagaimana daging ayam tersebut dimasak, sehingga menjadi begitu renyah dan disukai banyak orang. Kini, setelah puluhan tahun industri makanan dan minuman dari luar negeri terutama yang memproduksi *crispy fried chicken* beroperasi di Indonesia, banyak sekali perusahaan lokal, penjual kaki lima, UMKM, hingga ibu rumah tangga yang memiliki kemampuan untuk memasak *crispy fried chicken* seperti buatan McDonald dan KFC. Itulah transfer teknologi, sebenarnya ini juga terjadi di industri yang lainnya, seperti otomotif di mana dulunya kita tidak bisa memproduksi mobil dan motor, kini justru mobil dan motor buatan Indonesia mulai muncul, bahkan perusahaan multinasional banyak yang mempercayakan produksi mobil dan motornya di dalam negeri untuk dijual ke luar negeri. Sebenarnya selain transfer teknologi, globalisasi dan perusahaan multinasional, memungkinkan terjadinya transfer metode manajemen SDM (Ayentimi, *et al.*, 2018).

Ini tentunya bermanfaat dalam mendukung upaya perusahaan untuk terus bertahan, dengan pendekatan *sustainable human resources management* untuk tujuan jangka panjang menjaga perusahaan dari berbagai pengaruh negatif (Anlesinya & Susomrith, 2020).

3. *Geocentric*

Pendekatan manajemen SDM internasional selanjutnya adalah *geocentric* yang mencoba untuk meminimalkan kekurangan dan memaksimalkan kekuatan dari SDM yang ada di dunia. Perusahaan multinasional yang mengikuti pendekatan ini mencoba menemukan persamaan dan mengabaikan perbedaan, sehingga perusahaan multinasional bisa menemukan talenta yang bagus di manapun perusahaan membuka cabangnya. Menurut Furusawa, *et al.* (2016) pendekatan manajemen SDM secara *geocentric* terbukti menjadi sebuah solusi yang tepat bagi perusahaan multinasional dari Jepang dalam beroperasi. Praktik dari perusahaan multinasional yang menerapkan pendekatan ini di antaranya adalah KFC, perusahaan multinasional dari Amerika Serikat ini berusaha menggabungkan talenta lokal dan internasional secara bersamaan. Kebijakan ini juga linier dengan produk yang dijual oleh KFC yang setiap kali masuk ke negara lain, KFC akan menyesuaikan dengan selera masyarakat lokal, misalnya dengan selera pedas, keju, menggunakan nasi dan produk lainnya yang disesuaikan. Selain KFC, industri perbankan, terutama perusahaan bank multinasional seperti DBS, ANZ, UOB dan lainnya, di dalamnya terdiri dari berbagai karyawan terbaik dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda. Pengalaman penulis selama bekerja di bank asing, penulis bekerja sama dengan banyak sekali karyawan dari berbagai negara seperti India, Singapura, Philipina dan Australia. Semua memiliki kesempatan untuk berkembang yang sama, tidak dibedakan,

selama memiliki kemampuan yang sesuai maka akan bisa mendapatkan peluang untuk mencapai karir yang lebih baik.

TUJUAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Sebagai cabang ilmu manajemen, kegiatan utama dari manajemen SDM dan internasional memiliki kegiatan utama namun dengan lingkungan yang lebih global. Faktor-faktor yang memengaruhi semakin beragam, mulai dari faktor ekonomi, hukum, politik dan budaya. Faktor ekonomi sangat memengaruhi proses penggajian, pemberian jaminan kesehatan hingga insentif dan bonus, semakin maju negara tujuan investasi, maka tentunya pihak personalia ikut menyesuaikan, begitu juga ketika tujuan investasi berada di negara berkembang, penyesuaian harus dilakukan. Faktor hukum terkait dengan legalitas kearyawanan, jaminan hukum mengikuti hukum dan undang-undang di negara tempat investasi. Faktor politik di mana semakin stabil kondisi politik di negara tujuan investasi MNC, maka semakin memungkinkan bagian manajemen SDM mendapatkan kepastian operasional bisnisnya. Faktor budaya menunjukkan perbedaan budaya akan berpengaruh kepada proses *teamwork*, koordinasi, dan faktor terkait kebiasaan lainnya. Mari kita bahas satu persatu kegiatan-kegiatan utama dari manajemen SDM meliputi:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Sebagai perusahaan multinasional, tentu saja melakukan rekrutmen menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi. Sedikit *sharing* pengalaman penulis ketika mengikuti seleksi bank asing berasal dari Australia. Informasi mengenai dibukanya lowongan pekerjaan sebagai *relationship manager* di bank tersebut sangat menarik minat penulis untuk melamar, setelah melengkapi berbagai persyaratan yang ditentukan, penulis segera mengirimkannya. Kemudian, ada panggilan dari bagian HRD bank tersebut untuk mengikuti tahap wawancara. Wawancara merupakan tahapan seleksi yang kedua yang biasanya dilakukan perusahaan setelah

calon karyawan lolos dari tahapan seleksi administrasi di awal. Pada saat wawancara awal, tim HRD dari Australia langsung yang mewawancarai, tentu saja tahap ini sulit bagi kami yang kemampuan bahasa Inggrisnya belum bagus. Sistem wawancara yang dilakukan adalah meminta calon karyawan untuk mengenalkan diri dan memilih barang yang ada di ruangan untuk dipelajari fitur-fiturnya, kemudian diperagakan untuk dijual. Tahapan wawancara selesai, HRD dari Australia tampaknya juga berusaha untuk menyaring calon karyawan dengan berbagai latar belakang, kemampuan bahasa Inggris menjadi salah satu yang dipertimbangkan. Saat wawancara ada satu hal yang juga ditanyakan, yaitu bersediakah jika ditugaskan ke luar kota hingga ke luar negeri. Tahapan seleksi selanjutnya adalah tes kesehatan, tes ini wajib diikuti agar dari awal dapat diseleksi karyawan yang benar-benar siap untuk menjadi bagian dari sebuah perusahaan multinasional.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Tugas manajemen sumberdaya manusia setelah rekrutmen dan seleksi adalah melakukan berbagai pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk menunjang tugas karyawan di Perusahaan multinasional terkait. Berdasarkan pengalaman dari penulis, pada tahapan ini, banyak sekali pelatihan teknis dan teamwork yang diikuti, terkadang pelatihan-pelatihan ini menuntut karyawan untuk berada jauh dari tempat asalnya. Pelatihan dan pengembangan ini, sebenarnya juga merupakan sebuah seleksi yang dilakukan oleh pihak personalia. Terkadang ada juga yang memilih untuk mundur ketika mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pada saat pelatihan soft skill, karyawan Perusahaan multinasional akan diminta untuk mengikuti pelatihan komunikasi, Kerjasama tim, memecahkan masalah dan pelatihan wiraga dan grooming.

3. *Staffing* dan Kompensasi Karyawan

Selanjutnya pihak HRD akan memutuskan, posisi apakah yang sesuai untuk seorang karyawan, posisi tersebut disesuaikan berdasarkan profil karyawan tersebut, bisa jadi posisi yang dilamar, akan sedikit berbeda dengan posisi sebenarnya ketika bekerja. Ketika kita bekerja sesuai dengan posisi yang kita lamar, berarti hasil seleksi, pelatihan dan pengembangan kita memang sudah cocok dan tidak diperlukan disposisi yang tentu saja merupakan wewenang HRD dan pimpinan perusahaan. Terlebih ketika kita bekerja untuk perusahaan multinasional yang memiliki banyak sekali cabang perusahaan di berbagai negara, karyawan harus siap untuk ditempatkan, bukan hanya di Indonesia, namun di manapun perusahaan beroperasi. Setelah penempatan kerja, proses berikutnya adalah pemberian gaji untuk para karyawan tersebut. Gaji adalah sesuatu yang penting dan diatur sedemikian rupa. Gaji karyawan di Indonesia berbeda-beda berdasarkan wilayahnya, apalagi gaji antar wilayah di dunia. Perusahaan multinasional memang memiliki banyak investasi di negara yang sedang berkembang, karena pertimbangan karyawan di negara berkembang tersebut biasanya mendapatkan gaji lebih rendah daripada gaji karyawan di negara yang sudah maju. Sehingga, tidak mengherankan jika banyak perusahaan multinasional membuka cabang bisnis mereka di negara berkembang di Asia termasuk Indonesia. Tugas lain dari manajemen SDM internasional adalah mengadakan *performance appraisal*, *feedback* dan sebagainya, semua kegiatan ini harus ditujukan untuk perbaikan performa perusahaan (Arunprasad, 2017).

KENDALA UTAMA MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Semua hal yang disiapkan dengan baik, akan sangat memudahkan pihak manajemen dalam mengelola SDM. Karena secara praktik, cabang ilmu manajemen yang satu ini adalah

sesuatu yang sangat menantang, tidak mudah mengatur manusia yang berbeda-beda, kendala pasti ada, karena meskipun kita telah menyeleksi mereka dengan ketat, memberikan pelatihan yang sesuai, menempatkan posisi sesuai dengan profil yang kita peroleh, masalah SDM akan selalu dinamis.

Beberapa kendala utama yang bisa ditemukan di perusahaan multinasional, di antaranya adalah dimensi budaya karyawan yang berbeda. Menurut Hofstede setidaknya ada 6 dimensi budaya yang berpengaruh terhadap manajemen SDM (Hodgetts, *et al.*, 2006):

1. *Power Distance Index*

Ada kelompok budaya yang *power distance* nya sangat tinggi, semakin besar jabatan dan kedudukan seseorang maka akan semakin sulit bagi kelompok maupun individu yang lainnya untuk berinteraksi, terutama dari negara-negara di Asia termasuk di Indonesia termasuk dalam kelompok budaya yang tinggi *power distance* nya. Sementara itu negara-negara seperti Australia dan Amerika Serikat, memiliki kebiasaan yang berbeda, kedudukan dan kekuasaan tidak menjadi sebuah penghalang dalam berinteraksi, penulisan dan penyebutan gelar akademis contohnya, bukan sebuah masalah yang serius bagi mereka, namun tidak demikian dengan budaya di Indonesia dan negara-negara di Asia Tenggara.

2. Kolektivisme dan Individualisme

Dua kelompok budaya ini ketika bekerja sama dalam perusahaan multinasional, seringkali bisa menyebabkan kesalahpahaman, karyawan dari kelompok negara yang individualismenya tinggi, cenderung bermasalah ketika mereka mendapatkan ruang kerja yang *spacenya* sempit dan harus berbagi dengan karyawan yang lain, orang-orang dari negara seperti Perancis akan lebih memilih ruang kerja yang memiliki sekat daripada yang terbuka. Sedangkan bagi kita kebanyakan orang Indonesia yang kolektivismenya tinggi,

ruang kerja yang terbuka, berbagi ruang dengan yang lain tidaklah menjadi kendala yang berarti.

3. *Uncertainty Avoidance Index*

Karyawan yang berasal dari kelompok *uncertainty avoidance* yang rendah, cenderung berani dalam mengambil resiko atau lebih cepat dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, karyawan yang berasal dari negara yang *uncertainty avoidance* yang tinggi, maka seringkali harus selalu banyak pertimbangan, membutuhkan waktu yang lebih lama sebelum memutuskan sesuatu. Negara seperti Jerman, Jepang dan Spanyol masuk dalam kelompok yang tinggi, sementara negara seperti Denmark, Amerika dan Australia termasuk kelompok yang rendah *uncertainty avoidance*.

4. *Masculinity dan Femininity*

Selanjutnya, Hofstede mengelompokkan negara di dunia ini ke dalam kelompok yang sangat tinggi maskulinitasnya, artinya mereka memiliki budaya kerja yang sangat terukur dan menganggap kesuksesan, keberhasilan, kekayaan, kedudukan adalah sebuah indikator dari sebuah kebahagiaan. Negara yang sangat tinggi maskulinitasnya adalah Jerman dan Jepang, sepertinya negara kita akhir-akhir ini juga semakin lebih menuju ke maskulinitas yang tinggi. Sedangkan, negara-negara yang femininitasnya tinggi, cenderung menilai kebahagiaan bersumber dari kualitas hidup, kebersamaan dengan keluarga adalah sebuah pencapaian yang menyenangkan, negara seperti Denmark dan Belanda adalah contohnya.

5. *Long-Term dan Short-Term Orientation*

Ada di dunia ini negara yang berdasarkan penelitian Hofstede termasuk memiliki orientasi jangka panjang terkait kesuksesan di masa depan, negara seperti Korea Selatan, China dan Taiwan termasuk dalam kelompok ini. Sebaliknya, ada kelompok negara yang lebih mengutamakan kesuksesan jangka pendek dulu, negara seperti Selandia Baru, Nigeria

dan Zimbabwe termasuk dalam kelompok yang *short-term orientation* cukup tinggi.

6. *Indulgence* dan *Restrain*

Dimensi budaya yang terakhir dirumuskan oleh Hofstede adalah *indulgence* dan *restrain*, kelompok yang pertama cenderung memiliki kebebasan dalam melakukan banyak hal, mereka memiliki kebebasan dalam berpendapat, berekspresi, berinovasi tanpa banyak larangan yang mengekanginya, sehingga karyawan yang berasal dari kelompok ini biasanya memiliki kebahagiaan yang lebih tinggi dan kreativitas yang juga lebih menonjol. Negara seperti Inggris dan Amerika termasuk dalam kelompok *indulgence*. Sementara itu karyawan dari negara seperti Philipina dan Iraq, cenderung harus mengikuti berbagai macam aturan yang ketat dalam upaya mengutarakan pendapat dan aspirasi mereka, hal ini berdampak terhadap tingkat keberanian mereka terlibat dalam diskusi dan pengambilan keputusan, tingkat kebahagiaan mereka juga cenderung lebih rendah. Terlalu banyak aturan juga akan menimbulkan tekanan pada karyawan saat bekerja (Xiao & Liang, 2023).



Gambar 13. 6 Dimensi Budaya Hofstede

Sumber: [Hofstede's Cultural Dimensions Theory \(iedunote.com\)](http://iedunote.com)

Selain Hofstede, ada ahli lainnya yang merumuskan tentang betapa berpengaruhnya dimensi budaya terhadap dinamika dunia bisnis dan usaha terutama dalam konteks internasional. Trompenaars melakukan penelitian pada ribuan karyawan di berbagai negara, dengan merumuskan 7 Dimensi budaya (Hodgetts, *et al.*, 2006), di antaranya:

1. Universalisme dan Particularisme

Pada kelompok budaya yang memiliki paham universalisme, karyawan harus selalu mengikuti aturan yang berlaku secara universal, golongan ini akan meminta instruksi yang jelas untuk mengerjakan sesuatu, adil dan objektif dan bersikap konsisten, negara seperti Amerika, Inggris, Jerman dan Australia masuk dalam kelompok ini. Sedangkan kelompok particular, cukup berbeda, mereka tidak banyak menuntut prosedur dan aturan yang jelas, mereka lebih tertarik dalam membangun relasi dengan rekan kerja dan cenderung lebih fleksibel dan mampu dengan cepat menyesuaikan diri, beberapa negara di Asia mempraktekkan ini dalam keseharian bisnis mereka, termasuk mungkin dalam industri pariwisata.

2. Individualisme dan Komunitarianisme

Dalam kelompok individualisme, karyawan memiliki otonomi yang luas dalam mengambil keputusan, pujian perlu diberikan secara lebih personal. Sedangkan, kelompok komunitarisme selalu perlu melibatkan orang dalam proses pengambilan keputusan, pujian dan penghargaan sebaiknya diberikan kepada kelompok.

3. Spesifik dan *Diffuse*

Pada kelompok budaya spesifik, mereka berusaha memisahkan urusan pribadi dan pekerjaan, komunikasi cenderung langsung ke poinnya, pembicaraan selalu seputar pekerjaan, negara seperti Swiss dan Jerman masuk dalam kelompok ini. Sedangkan *diffuse* merupakan kelompok personalia tidak memiliki batasan yang jelas tentang urusan

pribadi dan pekerjaan, semua cenderung tumpah tindih, di negara seperti Venezuela, China dan India, harus siap untuk diskusi tentang hal lain di luar pekerjaan.

4. *Netral dan Afektif*

Kelompok karyawan yang budayanya masuk kategori netral, jarang mengeluarkan emosi, emosi cenderung ditahan dan tidak ditampakkan seperti di Jerman dan Belanda. Di lain sisi, kelompok karyawan afektif menunjukkan emosi dan reaksi secara cukup jelas. Sehingga, dalam bisnis bisa menebak keputusan apa yang akan diambil setelah berinteraksi dengan mereka, seperti di Spanyol dan Amerika.

5. *Achievement dan Ascription*

Di negara seperti Amerika Serikat, Canada dan Australia, status akan diperoleh ketika anda mendapatkan *achievement*. Kebalikannya di kelompok budaya askripsi, seperti di Indonesia, Jepang, Arab Saudia bahkan di Itali, status seseorang akan diperoleh karena asal usul keluarga, semakin terkenal garis keturunan maka mendapatkan kemudahan.

6. *Sequential Time dan Synchronous Time*

Karakter kelompok karyawan yang *sequential time* akan lebih melihat satu persatu tugas secara bergantian, tidak bersamaan. Sehingga, harus memberika batas waktu yang jelas dan usahakan selalu datang tepat waktu seperti di Amerika dan Inggris. Sedangkan, budaya *synchronous* terbiasa dalam mengerjakan beberapa hal dalam waktu yang bersamaan, namun lebih fleksibel dan menyenangkan, seperti yang terjadi di Indonesia pada umumnya.

7. *Internal Direction dan External Direction*

Orang yang *internal direction* tinggi, sebelum berinteraksi sudah menetapkan tujuan yang perlu disetujui orang lain, sehingga mereka siap dengan diskusi bahkan konflik yang konstruktif, seperti kebanyakan di Australia dan New Zealand. Sedangkan, *external direction* mengarah kepada orang-orang yang berusaha menjaga hubungan baik, dan

berusaha untuk menyesuaikan diri, seperti di Rusia, China dan Arab Saudi.

TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN SDM PARIWISATA INTERNASIONAL

Bagi yang terlibat dalam industri pariwisata yang saat ini menjadi salah satu pemasok devisa negara yang semakin hari semakin berkembang. Salah satu tantangannya adalah anda harus siap dengan *culture shock* atau gegar budaya (wild & wild, 2013). Bagi karyawan, *culture shock* adalah kondisi di mana anda pada awalnya merasa sangat antusias dengan tugas anda di luar negeri, anda berusaha menyiapkannya dengan baik, anda begitu bersemangat di awal keberangkatan anda, kondisi ini akan berlangsung 2-3 bulan pertama. Kemudian, anda mulai merindukan rumah, makanan di negara asal, teman-teman, keluarga dan lainnya, akhirnya tertekan dengan kondisi tersebut, hingga memengaruhi performa di tempat kerja. Kondisi ini akan membuat tidak bagus, jika tidak diatasi dengan baik, anda terancam untuk meninggalkan pekerjaan anda. Kondisi *shock* tersebut bisa berlangsung selama 3 bulan, jika terus berusaha menyesuaikan diri, perlahan anda bisa beradaptasi dan bisa kembali memunculkan potensi terbaik di tempat kerja. Tantangan bagi tim HRD dalam bisnis pariwisata internasional adalah bagaimana proses seleksi, rekrutmen, pelatihan hingga kompesasi bisa dilakukan dengan baik. Ingat, industri pariwisata adalah industri kreatif dan sangat erat kaitannya dengan pemahaman karakteristik budaya dari berbagai negara. Bagian HRD punya peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kembali kinerja karyawan yang mengalami penurunan performa (Madera, *et al.*, 2016).

Peluang Indonesia untuk memiliki industri pariwisata yang kuat dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat terbuka luas, bukan hanya Bali dan Jogja yang bisa berkembang, namun kota-kota lain, bahkan desa-desa lainnya. Akhirnya semua

negara termasuk di Timur Tengah saat ini sedang berusaha untuk menjadi negara tujuan wisata, karena mereka sadar, minyak yang mereka miliki semakin terbatas, harus ada sumber pendapatan untuk menambah kesejahteraan masyarakat, Dubai dan Qatar berhasil melakukan ini. Sebagai salah satu metode agar kita memanfaatkan peluang tersebut, adalah dengan menerapkan *high performance work systems* (HPWS), ini merupakan kombinasi spesifik dari kerja HRD, struktur dan proses kerja yang bisa memaksimalkan ketrampilan, pengetahuan dan komitmen karyawan sektor pariwisata (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

KESIMPULAN

Manajemen SDM internasional akan terus dimanis mengikuti berbagai kondisi yang terjadi di berbagai negara, kondisi yang ada saat ini bisa dipelajari untuk proses pengambilan keputusan yang terbaik bagi pengembangan SDM sesuai kebutuhan industri.

Pemahaman kebijakan *ethnocentric*, *polycentric* dan *geocentric* perlu terus dianalisa, sehingga bisa ditemukan formula yang tepat dalam mengelola sumber daya yang ada. Selanjutnya, pemahaman dimensi budaya yang berbeda di berbagai negara mutlak diperlukan, sehingga peluang yang ada bisa diambil sekaligus mengatasi kendala yang ada. Efek positif dari semakin banyaknya perusahaan go internasional seiring arus deras globalisasi, salah satunya ada transfer metode SDM dari berbagai negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Anlesinya, A., and Susomrith, P. (2020). *Sustainable Human Resource Management: A Systematic Review of A Developing Field*. Journal of Global Responsibility, 11 (3), 295-324. doi: 10.1108/JGR-04-2019-0038
- Arunprasad, P. (2017). *Inevitable Knowledge Strategy, A Paradigm Shift in Strategic HRM Practices to Augment*

- Firm's Performance*. *Employee Relations*, 39 (5), 753-774. doi: 10.1108/ER-01-2016-0006
- Ayentimi, D.T., Burgess, J., and Dayaram, K. (2018). *Does the Historical and Institutional Re-construction of Ghana Support the Transfer of HRM Practices?* *Journal of Management History*, 24 (4) 414-434. doi: 10.1108/JMH-03-2018-0021
- Furusawa, M., Brewster, C., and Takashina, T. (2016). *Normative and Systems Integration in Human Resource Management in Japanese Multinational Companies*. *Multinational Business Review*, 24 (2), 82-105, doi: 10.1108/MBR-03-2015-0011
- Hodgetts, R.M., Luthans, F., and Doh, P.J. (2006). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Iedunote. (2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory*. Retrieve 28 November, 2023 [Hofstede's Cultural Dimensions Theory \(iedunote.com\)](https://iedunote.com/Hofstede's-Cultural-Dimensions-Theory)
- Keating, M and Thompson, K. (2004). *International Human Resource Management: Overcoming Disciplinary Sectarianism*. *Employee Relations*, 26 (6), 595-612, doi: 10.1108/01425450410562191
- Kloutsiniotis, V.P., and Mihail, M.D., (2020). *High Performance Work Systems in the Tourism and Hospitality Industry: A Critical Review*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (7), 2365-2395, 10.1108/IJCHM-10-2019-0864.
- Madera, J., M., Dawson, M., Guchait, P and Belarmino, A.M. (2023). *Strategic Human Resources Management Research in Hospitality and Tourism: A Review of Current Literature and Suggestions for the Future*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 48-67. doi: 10.1108/IJCHM-02-2016-0051
- Oppong, Y.N. (2017). *Human Resource Management Transfer Challenges within Multinational Firms from Tension to Best-*

Fit. Management Research Review, 41 (7), 860-877. doi: 10.1108/MRR-02-2017-0038

Wild, J.K., and Wild, L.K., (2013). *International Business; the Challenges of Globalization*. Essex: Pearson Education Limited.

Xiao, Q and Liang, X. (2023). *The Impact of Different Components of HRM Strength on Employee Burnout: A Two-Wave Study*. *Chinese Management Studies*, 1750-614X. doi: 10.1108/CMS-02-2023-0069

PROFIL PENULIS



Slamet Wahyudi, S.E., M.Interbus.

Penulis lahir di Jember Jawa Timur, bersekolah di beberapa daerah berbeda. Mulai Jember, Probolinggo, Malang, Bali hingga ke Melbourne. Hobinya membaca, menulis dan badminton. Sangat antusias dengan bisnis, kepemimpinan dan kewirausahaan. Saat ini, penulis aktif mengelola FB Page Pemandian Tirta Lestari, IG dan YouTube @psr_indonesia. Sebuah gerakan sosial utk menumbuhkan kesadaran akan tanggung jawab sosial perseorangan. Juga aktif di IG @madurish_maduraenglish dan FB Pagenya, yang mengajarkan Bahasa Inggris gratis bagi penutur Bahasa Madura di seluruh wilayah Indonesia. Riwayat pekerjaannya bervariasi, pernah jadi buruh pabrik coklat, *dish washer* restoran, menjadi *news reporter* di stasiun televisi lokal. Kemudian, berkarir di bank swasta asing sebagai *marketing*, *customer service* hingga *back office*. Saat ini, penulis sebagai Dosen Tetap di Politeknik Ubaya Surabaya khususnya program studi D3 Sekretaris. Pernah menjabat sebagai pejabat sementara Kepala Program Studi D3 Manajemen Pemasaran, dan merangkap sebagai Wakil Direktur Politeknik Ubaya Surabaya.

Editor : Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PARIWISATA BERKELANJUTAN



Ahmad Syamil, Panca Oktawirani, Fany Apriliani, Erwina,
Loso Judijanto, Dita Rachmawati, Agus Frianto,
Reina A. Hadikusumo, Deni Dwi Ananti, Sri Budi Kasiyati,
Khaerana, Novie Prasetyaning Marhaeni, Slamet Wahyudi

Bunga Rampai

**Manajemen Sumber Daya Manusia
Pariwisata Berkelanjutan**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen Sumber Daya Manusia Pariwisata Berkelanjutan

Ahmad Syamil
Panca Oktawirani
Fany Apriliani
Erwina
Loso Judijanto
Dita Rachmawati
Agus Frianto
Reina A. Hadikusumo
Deni Dwi Ananti
Sri Budi Kasiyati
Khaerana
Novie Prasetyaning Marhaeni
Slamet Wahyudi



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PARIWISATA BERKELANJUTAN

Penulis:

Ahmad Syamil
Panca Oktawirani
Fany Apriliani
Erwina
Loso Judijanto
Dita Rachmawati
Agus Frianto
Reina A. Hadikusumo
Deni Dwi Ananti
Sri Budi Kasiyati
Khaerana
Novie Prasetyaning Marhaeni
Slamet Wahyudi

Editor: **Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.**

Desain Cover: **Nada Kurnia, S.I.Kom.**

Tata Letak: **Samuel, S.Kom.**

Halaman: **A5 Unesco (15,5 x 23 cm)**

Ukuran: **xii, 218**

ISBN: **978-623-8533-03-9 (PDF)**

ISBN: **978-623-8533-04-6**

Terbit Pada: **Januari 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Future Science Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT FUTURE SCIENCE
(CV. FUTURE SCIENCE)

Anggota IKAPI (348/JTI/2022)

Jl. Terusan Surabaya Gang 1 A No. 71 RT 002 RW 005, Kel. Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota
Malang, Provinsi Jawa Timur.
www.futuresciencepress.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan atas berkat rahmat dan karuniaNya, buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Pariwisata Berkelanjutan ini telah selesai disusun dan diterbitkan, semoga buku ini bisa memberikan kontribusi keilmuan dan penambah wawasan bagi para pembaca yang berminat dalam pembahasan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap pentingnya mengelola dan memberdayakan SDM, khususnya untuk pariwisata berkelanjutan sesuai dengan rancangan *strategic plan* KEMENPAREKRAF. Manajemen SDM pariwisata berkelanjutan merupakan keilmuan yang wajib dimiliki oleh semua pelaku maupun pegiat pariwisata. Dengan manajemen SDM yang tepat sasaran, membantu para pebisnis pariwisata dalam mengelola dan memberdayakan SDM ke dalam aktivitas yang tepat. Tentunya, manajemen ini tidak hanya bermanfaat untuk pebisnis saja, namun juga mendukung karir para SDM ke depannya. Untuk itu, tim penulis menuangkan pemikirannya melalui buku ini, agar para pembaca memahami dan menerapkan panduan yang lengkap ini.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang komprehensif bagi yang ingin memperoleh kompetensi profesional yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar

global yang semakin kompetitif. Kami ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Januari 2024

Editor,

Irra Chrisyanti Dewi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB 1 KONSEP SDM PARIWISATA BERKELANJUTAN.....	1
PENDAHULUAN.....	1
KONSEP PARIWISATA BERKELANJUTAN	1
HUBUNGAN PARIWISATA BERKELANJUTAN DENGAN SDM	2
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM PARIWISATA	3
PENTINGNYA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA	5
KEBERLANJUTAN DALAM PENGELOLAAN SDM	7
KOLABORASI ANTARA PEMERINTAH, SEKTOR SWASTA, DAN MASYARAKAT DALAM PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA	10
TANTANGAN DAN PELUANG MASA DEPAN DALAM PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA	12
KESIMPULAN	14
BAB 2 LINGKUNGAN DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SDM	19
PENDAHULUAN.....	19
KEBIJAKAN SDM PARIWISATA BERKELANJUTAN	23
MENGEMBANGKAN SDM PARIWISATA BERKELANJUTAN	27
KESIMPULAN	30
BAB 3 REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN	35

	PERAN REKRUTMEN DAN SELEKSI PADA SDM	
	PARIWISATA	35
	REKRUTMEN KARYAWAN	37
	MENARIK CALON KARYAWAN	40
	SELEKSI KARYAWAN.....	45
	KESIMPULAN	50
BAB 4	<i>TRAINING AND DEVELOPMENT</i>	53
	PENDAHULUAN.....	53
	PENGERTIAN <i>TRAINING AND DEVELOPMENT</i> (T&D)	54
	TUJUAN <i>TRAINING</i>	56
	MANFAAT <i>TRAINING AND DEVELOPMENT</i> (T&D) ...	57
	LANGKAH-LANGKAH T&D.....	60
	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPERAN DALAM PELATIHAN	63
	KESIMPULAN	66
BAB 5	PENGELOLAAN DAN PENILAIAN KINERJA	69
	PENDAHULUAN.....	69
	TUJUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	71
	ELEMEN-ELEMEN POKOK PENILAIAN KINERJA	72
	METODE PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	73
	TANTANGAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PENILAIAN KINERJA SECARA WAJAR DAN OBYEKTIF.....	76
	PRAKTIK-PRAKTIK TERBAIK DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	77
	KECENDERUNGAN TERKINI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN.....	81

	KESIMPULAN.....	83
BAB 6	STRATEGI KOMPENSASI DAN <i>BENEFITS</i>	93
	PENDAHULUAN.....	93
	KOMPENSASI	94
	<i>BENEFITS</i>	101
	KESIMPULAN.....	102
BAB 7	KESEHATAN DAN KESELAMATAN KARYAWAN .	105
	PENDAHULUAN.....	105
	PENTINGNNYA PENERAPAN K3	107
	BUDAYA KESELAMATAN DAN KINERJA KESELAMATAN.....	107
	FOKUS PELAKSANAAN PROGRAM K3	109
	TEKNIK PELAKSANAAN PROGRAM K3.....	111
	KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM PENINGKATAN K3 DI TEMPAT KERJA.....	113
	EVALUASI PROGRAM K3	114
	KESIMPULAN	116
BAB 8	BUDAYA ORGANISASI	119
	PENDAHULUAN.....	119
	BUDAYA ORGANISASI	120
	EMPAT JENIS BUDAYA ORGANISASI	122
	ENAM PEDOMAN UNTUK MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI	128
	KESIMPULAN	130
BAB 9	PROSEDUR DISIPLIN KERJA.....	133
	PENDAHULUAN.....	133

	KETERKAITAN KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP PROSEDUR DISIPLIN KERJA.....	134
	KESIMPULAN.....	144
BAB 10	MOTIVASI DAN MEMBANGUN TIM	149
	PENTINGNYA MOTIVASI DAN MEMBANGUN TIM	149
	TEORI MOTIVASI.....	150
	PROSES MOTIVASI	152
	TEKNIK MOTIVASI.....	152
	<i>TEAM BUILDING</i>	155
	MENCIPTAKAN TIM YANG EFEKTIF.....	157
	TEORI MEMBANGUN <i>TEAM BUILDING</i>	158
BAB 11	<i>THE EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	163
	PENDAHULUAN.....	163
	PENTINGNYA <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	164
	TUJUAN <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	164
	MANFAAT <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	165
	PENDEKATAN MANAJEMEN SDM PARIWISATA DALAM <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	167
	TANGGUNG JAWAB DALAM <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	169
	MASALAH-MASALAH <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	172
	KOMUNIKASI ORGANISASI DAN <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	173
	STRATEGI <i>EMPLOYEE RELATIONSHIP</i>	176
	KESIMPULAN.....	178
BAB 12	ISU-ISU TERKINI MANAJEMEN SUBER DAYA MANUSIA PARIWISATA	183

	PENDAHULUAN.....	183
	MSDM PARIWISATA DI ERA GLOBALISASI.....	185
	KEBIJAKAN PEMERINTAH TERHADAP INDUSTRI PARIWISATA	187
	ADAPTASI TERHADAP PERKEMBANGAN TEKNOLOGI.....	189
	STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA .	190
	INOVASI DALAM PENGELOLAAN SDM PARIWISATA	191
	KOMPETENSI SDM UNTUK INDUSTRI PARIWISATA BERBASIS DIGITAL	193
	DAYA SAING PERUSAHAAN MELALUI SDM PARIWISATA	195
	KESIMPULAN	195
BAB 13	MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL.....	201
	PENDAHULUAN.....	201
	PERBEDAAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL DAN LOKAS/NASIONAL	202
	TUJUAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL	207
	KENDALA UTAMA MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL.....	209
	TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN SDM PARIWISATA INTERNASIONAL	215
	KESIMPULAN	216

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PARIWISATA BERKELANJUTAN

- BAB 1** : Konsep SDM Pariwisata Berkelanjutan
Ahmad Syamil
- BAB 2** : Lingkungan dan Kebijakan Manajemen SDM
Panca Oktawirani
- BAB 3** : Rekrutmen dan Seleksi Karyawan
Fany Apriliani
- BAB 4** : Training And Development
Erwina
- BAB 5** : Pengelolaan dan Penilaian Kinerja
Loso Judijanto
- BAB 6** : Strategi Kompensasi dan Benefits
Dita Rachmawati
- BAB 7** : Kesehatan dan Keselamatan Karyawan
Agus Frianto
- BAB 8** : Budaya Organisasi
Reina A. Hadikusumo
- BAB 9** : Prosedur Disiplin Kerja
Deni Dwi Ananti
- BAB 10** : Motivasi dan Membangun Tim
Sri Budi Kasiyati
- BAB 11** : The Employee Relationship
Khaerana
- BAB 12** : Isu-Isu Terkini Manajemen Sumber Daya Manusia
Pariwisata
Novie Prasetyaning Marhaeni
- BAB 13** : Manajemen SDM Internasional
Slamet Wahyudi

Editor : Irra Chrisyanti Dewi, S.Pd., M.S.M.



FUTURE SCIENCE

Jl. Terusan Surabaya, Gang 1 A No. 71 RT 002 RW 005,
Kel. Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang,
Provinsi Jawa Timur.
Website : www.futuresciencepress.com



No. 348/JTI/2022

ISBN 978-623-8533-04-6
ISBN 978-623-8533-03-9 (PDF)



9 786238 533046