

BAB I PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Bisnis persemenan di dunia makin menguat, hal ini ditunjukkan dari permintaan suply semen yang naik dari tahun ke tahun, begitu pula pasar semen regional Asia dan nasional (data ASI 2013). Ketua Asosiasi Semen Indonesia, Widodo Susanto di penghujung tahun 2014 menyatakan bahwa proyek infrastruktur dan pembangunan properti yang terus menggeliat di Indonesia berdampak langsung terhadap konsumsi semen nasional, sampai saat ini grafik konsumsi semen terus meningkat seperti yang terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Konsumsi semen di Indonesia
Sumber : Asosiasi Semen Indonesia (ASI)

Kondisi bisnis seperti ini tentu sangat menggembirakan, pembangunan akan berkembang, roda ekonomi makin membaik dan tentu saja keuntungan finansial perusahaan bertambah.

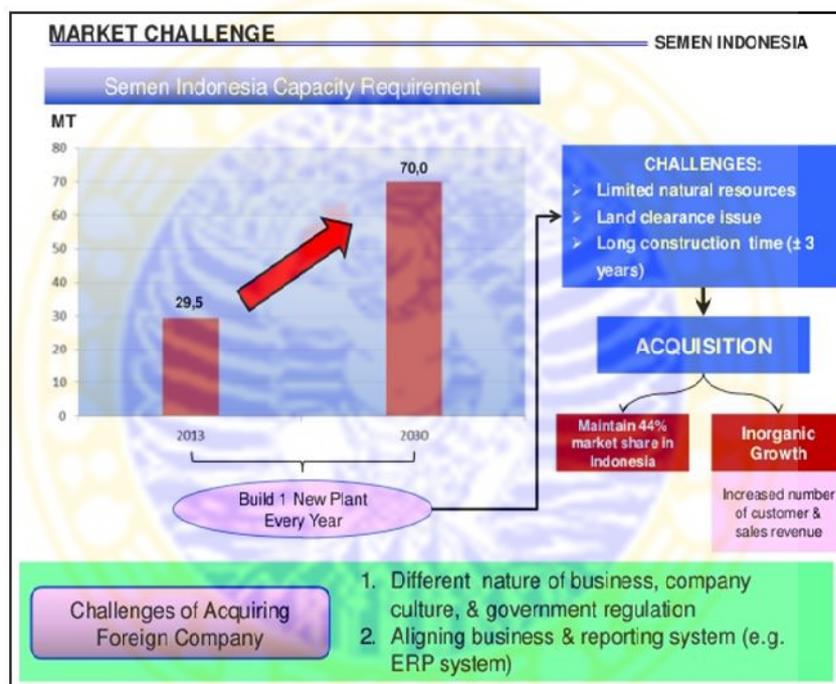
Disisi lain, persaingan bisnis semen juga makin ketat, produsen semen yang memiliki strategi jitu dan kemampuan Human Capital System Development yang kompeten pasti memenangkan pertarungan.

Sejalan dengan prediksi pertumbuhan perekonomian nasional, permintaan semen domestik pada beberapa tahun mendatang diperkirakan meningkat sekitar 8-10 persen atau diatas laju pertumbuhan perekonomian nasional sehingga pemenuhan suplai semen terhadap permintaan pasar tidak berimbang. Permintaan konsumsi semen yang terus menerus naik dari tahun ke tahun tidak diimbangi dengan kemampuan kapasitas produksi nasional.



Gambar 2. Pertumbuhan pasar semen di Indonesia
Sumber : PT.Semen Indonesia

Jika sampai tahun 2030 produsen semen tidak melakukan langkah peningkatan kapasitas produksi, maka kelangkaan ketersediaan semen akan terjadi. Oleh karena itu PT.Semen Indonesia (PT.SMI) aktif melakukan pembangunan pabrik baru berkapasitas 3 juta ton/tahun setiap 2 tahun sekali hingga tahun 2016, setelah itu PT.SMI harus membangun 1 pabrik baru tiap tahun guna mempertahankan pangsa pasar.



Gambar 3. Kebutuhan kapasitas PT.SMI
Sumber : PT.Semen Indonesia

Selain membangun pabrik baru dan mengakuisi pabrik semen di luar negeri seperti Thang Long (TLCC) Vietnam, Myanmar, Bangladesh, Filipina, Malaysia, Thailand dan negara Asia Tenggara lainnya, Semen Indonesia juga mempersiapkan tenaga ahli yang akan ditempatkan di Negara tersebut.

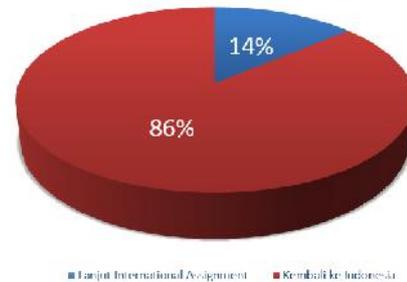
Dalam melakukan bisnisnya PT.SMI memiliki visi perusahaan yaitu: menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara, salah satu rumusan misi yang dilakukan adalah memberdayakan dan mensinergikan sumberdaya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan. Sejak tahun 2013 PT.SMI telah menempatkan ekspatriatnya di Thang Long Vietnam secara bertahap dan bergantian, aktivitas ini juga menjadi batu loncatan PT.SMI dalam pengelolaan ekspatriasi luar negeri tingkat regional. Mengapa Vietnam yang menjadi sasaran akuisisi PT.SMI? Industri semen di ASEAN secara keseluruhan kapasitas terpasangnya melebihi kebutuhan. Pada 2013, negara dengan kelebihan pasokan terbesar adalah Vietnam, sehingga disaat itu nilai jual perusahaan industri semen di Vietnam sedang rendah (data humas PT.SMI), inilah yang menimbulkan peluang untuk menjalankan strategi akuisisi.

Perusahaan MNC yang memiliki ekspatriat yang handal, mampu beradaptasi dengan perbedaan budaya serta mampu menggunakan sumber daya dan kemampuan lokal secara efisien, memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara ekonomis sehingga ujungnya dapat memuaskan pelanggan.

Beberapa aktivitas persiapan dengan mengirimkan karyawan sebagai calon ekspatriat ke TLCC Vietnam telah dilakukan, tetapi hasil yang diperoleh tidak maksimal. Menurut penuturan GM Human Capital System Development beberapa kendala ditemui pada saat pelaksanaan *International Assignment* PT.SMI, di antaranya adalah kesulitan mencari karyawan yang bersedia ditempatkan di TLCC lebih dari 3 bulan, data menunjukkan diantara 80 orang yang pernah bertugas di TLCC sebagai tim *Post Merger Integration* (PMI), hanya 11 orang (14%) yang bersedia melanjutkan program penempatan di Vietnam lebih dari 3

bulan dan baru-baru ini ditemukan kasus karyawan ekspatriat PT.SMI yang telah ditunjuk penempatan di TLCC kembali ke tanah air dan tidak kembali lagi dengan alasan yang tidak jelas, padahal belum genap dua bulan.

Penugasan	Jumlah	
	Orang	%
Pre-Assignment	80	100
Lanjut International Assignment	11	14
Kembali ke Indonesia	69	86



Gambar 4. Data Karyawan Penugasan PT.SMI
Sumber : HC PT.Semen Indonesia

Hasil diskusi pendahuluan, ditemukan fakta bahwa PT.SMI saat ini belum memiliki pedoman pengelolaan aktivitas ekspatriasi yang baku sehingga dapat berpotensi mengganggu efektivitas maupun kinerja perusahaan, selain itu proses pemberangkatan ekspatriat yang tanpa pembekalan dengan pola penunjukan langsung oleh direksi juga menjadi catatan.

Berbagai latar belakang tersebut menarik minat untuk diteliti yaitu pengelolaan tenaga ekspatriat PT.SMI yang telah dijalankan saat ini dalam upaya mencapai sustainable *competitive advantage* di tengah semakin meningkatnya persaingan di industri persemenan di Indonesia dan wilayah regional Asia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian *International Assignment* PT.SMI adalah :

1. Bagaimana desain fase pre-assignment (seleksi dan persiapan)?
2. Bagaimana desain fase aktual assignment?
3. Bagaimana desain fase repatriasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, tujuan penelitian adalah :

1. Mendesain fase pre-assignment (seleksi dan persiapan)
2. Mendesain fase aktual assignment
3. Mendesain desain fase repatriasi

1.4. Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada aktivitas ekspatriasi PT.SMI di TLCC Vietnam
2. Subyek penelitian adalah karyawan PT.SMI yang telah dan sedang menjalani aktivitas ekspatriasi di TLCC Vietnam

1.5. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari enam bab, antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan dan gambaran awal tentang obyek penelitian, dilanjutkan dengan perumusan masalah tentang desain pengelolaan tenaga ekspatriat. Kemudian dilakukan perumusan tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menguraikan penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya, digunakan sebagai pembanding dan referensi dalam

penyusunan *desain pengelolaan tenaga ekspatriat*. Bab ini juga berisikan mengenai tinjauan teori dan rujukan yang dijadikan kerangka kerja dan pedoman dalam penyusunan penelitian ini. Tinjauan teori menyangkut fase-fase *International Assignment* yang menjelaskan tahapan penugasan internasional.

BAB III : METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian dijelaskan dalam bab ini, alasan penggunaan metode penelitian yaitu kualitatif deskriptif, bab ini membahas pula detail metode penelitian yang digunakan, komponen desain penelitian, jenis dan sumber data, juga cara mengumpulkan data dan teknis analisisnya.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PENELITIAN

Bab gambaran umum penelitian menguraikan secara detail mengenai subyek penelitian yaitu Ekspatriat PT.Semen Indonesia yang bertugas di TLCC Vietnam. Bab ini akan mengulas aktivitas ekspatriasi di Vietnam

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan hasil pengumpulan, penggalian dan analisa data mengenai isu ekspatriasi di TLCC Vietnam. Kemudian dilanjutkan dengan penyusunan desain pengelolaan tenaga ekspatriat dan menentukan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kesuksesan tugas

tenaga Ekspatriat dengan menyesuaikan teori yang telah dikumpulkan sebelumnya.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran perbaikan bagi aktivitas ekspatrasi di PT.Semen Indonesia.

