

FINAL EXAM

INTERNATIONAL BUSINESS

AstraZeneca adalah salah satu farmasi terbesar di dunia perusahaan. Berkantor pusat di London, perusahaan ini memiliki 65.000 karyawan, 51% di antaranya berada di Eropa, 32% di Amerika, dan 17 persen di Asia, Afrika, dan Australia. Perusahaan lebih aktif dari 100 negara dan memiliki penjualan lebih dari \$ 30 miliar. Hal strategis bagi perusahaan multinasional ini adalah membangun tenaga kerja global yang berbakat, dipimpin oleh manajer yang memiliki perspektif global, dan dapat berinteraksi dengan orang-orang dari budaya lain, serta melakukan bisnis di berbagai Negara. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah. Untuk menjalankan bisnis internasional, perusahaan memindahkan manajer ke negara lain hingga tiga orang tahun. Penugasan semacam itu tidak murah; perkiraan perusahaan sehingga biayanya bisa dua hingga empat kali lipat biaya karyawan gaji tahunan untuk menutupi biaya. Biaya dapat mencakup uang sekolah anak, pemerataan pajak, pelatihan budaya, dan perumahan bersubsidi. Karena biaya ini.

AstraZeneca hanya memfokuskan penugasan internasionalnya pada karyawan yang "berpotensi tinggi" dan yang paling menjanjikan, yaitu karyawan tersebut dijadwalkan untuk naik jabatan dan posisi kepemimpinan di dalam perusahaan. Dalam setiap kasus, sumber daya manusia staf akan menilai apakah investasi atas karyawan tersebut layak dibuat. Untuk dipromosikan, karyawan juga harus belajar bekerja dalam tim internasional dan untuk mengelola lintas batas. Jika seseorang dinilai tidak memiliki kemampuan untuk melakukan ini, dia tidak akan mendapatkan penugasan di Negara lain. Jika karyawan gagal melaksanakan tugas, maka karyawan tersebut tidak akan mendapatkan kenaikan jabatan. Untuk memudahkan transisi ke negara lain, AstraZeneca menawarkan bantuan kepada karyawan dan pasangan mereka untuk pindah ke Negara lain, mencari sekolah untuk anak-anak, belajar bahasa, dan memahami perbedaan budaya. Perusahaan juga menawarkan pelatihan repatriasi bagi karyawan setelah lama bertugas di luar negeri karena banyak ekspatriat dan keluarga mereka kesulitan menyesuaikan diri kehidupan lama mereka setelah waktu yang lama dalam budaya yang berbeda.

Masalah lain di AstraZeneca yaitu bagian human capital managementnya harus bergulat dengan bagaimana meningkatkan bakat karyawan di pasar negara berkembang di mana AstraZeneca telah melakukan investasi besar belakangan ini. Contohnya adalah Cina yang sampai saat ini masih ada sangat sedikit dalam hal manajemen profesional pendidikan. Pada

tahun 2003 itu perusahaan memiliki lebih dari 1.000 karyawan berkewarganegaraan Cina, namun sekarang sudah memiliki lebih dari 3.500 karyawan berkewarganegaraan Cina.

AstraZeneca mencoba untuk meningkatkan tingkat keterampilan karyawan berkewarganegaraan Cina. Berkenaan dengan bakat manajerial utama, perusahaan telah mengirim mereka ke luar negeri untuk mendapatkan pengalaman berinteraksi dengan budaya lain dan untuk membudayakan mereka ke dalam cara AstraZeneca berbisnis. Ia menginginkan mereka untuk memahami bagaimana rasanya menjadi bagian dari bisnis global. Setiap ekspatriat akan memiliki 2 manajer yang berasal dari negara tuan rumah dan manajer dari negara asal untuk memantau kemajuan ekspatriat tersebut. Setelah suatu periode, mayoritas dari mereka kembali ke China, di mana karyawan yang paling sukses ditargetkan untuk posisi kepemimpinan di masa depan di dalam anak perusahaan Cina. Sementara itu, karyawan yang paling berbakat dapat dipromosikan untuk menjadi bagian management dari kantor pusat di Negara asal.

Sumber : S. Stem, "AstraZeneca's Long March to China," Daily Telegraph, September 7, 2006, p. 3; J. M. Von Bergen, "More U.S. Workers Getting Global Assignments," Tribune News Service, August 12, 2008; and T. Mohn, "The Long Trip Home," The New York Times, March 10, 2009, p. B6.

Pertanyaan :

1. Berdasarkan case study tersebut, international staffing policy apa yang digunakan oleh AstraZeneca? Jelaskan alasan pemilihan Anda!

2. Kebijakan kepegawaian apa yang diadopsi AstraZeneca berkenaan dengan anak perusahaannya di Negara-negara tujuan (misalnya di China)? Menurut Anda, apakah ini adalah staffing policy yang tepat? Jelaskan jawaban Anda

3. Setelah Anda membaca case study tersebut, bagaimana pendapat Anda mengenai upaya yang dilakukan perusahaan untuk menghindari terjadinya expatriate failures? Apakah Anda memiliki usulan strategi yang lain yang sebaiknya dilakukan oleh AstraZeneca untuk menghindari hal tsb?

4a. Jelaskan apa yang Anda pahami mengenai apresiasi dan depresiasi nilai mata uang! Berikan contohnya untuk masing-masing jawaban.

4b. Berikut adalah kurs USD terhadap IDR :

16 Maret 2020: 1 USD = 14.878 IDR

8 April 2020 : 1 USD = 16.207 IDR

21 April 2020 : 1 USD = 15.402 IDR

Tentukan bagaimana pergerakan kurs IDR terhadap USD! Jelaskan jawaban Anda!