

Tanggung Jawab Sosial dan Keberagaman



■ Capaian Pembelajaran

01

Menganalisis isu legal dan etis yang melekat pada aktivitas pelatihan dan pengembangan organisasi

02

Mengevaluasi situasi-situasi pelatihan yang berpotensi menimbulkan pelanggaran hukum dan tindakan diskriminatif

03

Merancang program persiapan lintas budaya (cross-cultural preparation) untuk penugasan ekspatriat

04

Mengaitkan kerangka tanggung jawab sosial T&D dengan konteks regulasi ketenagakerjaan di Indonesia

■ Peta Materi Sesi

Tanggung Jawab Sosial dalam T&D



Bagian 1

Ethical & Legal Issues

- Kerangka regulatif & tanggung jawab sosial
- 11 situasi rawan tuntutan hukum
- Diskriminasi & akomodasi yang layak
- Hak cipta & kompensasi waktu pelatihan

Bagian 2

Cross-Cultural Training

- Globalisasi & penugasan ekspatriat
- Lima kompetensi ekspatriat sukses
- Tiga fase: Predeparture → On-Site → Repatriation
- Praktik perusahaan global & konteks Indonesia

■ Mengapa Topik Ini Penting bagi Pemimpin SDM?

Pelatihan bukan aktivitas yang netral secara hukum maupun moral.

Setiap keputusan tentang siapa yang dilatih, bagaimana mereka dilatih, dan apa yang diajarkan membawa konsekuensi legal, finansial, dan reputasional bagi organisasi.

Pada saat yang sama, ekspansi bisnis lintas negara menuntut karyawan untuk bekerja efektif dalam keragaman budaya yang melampaui batas geografis.

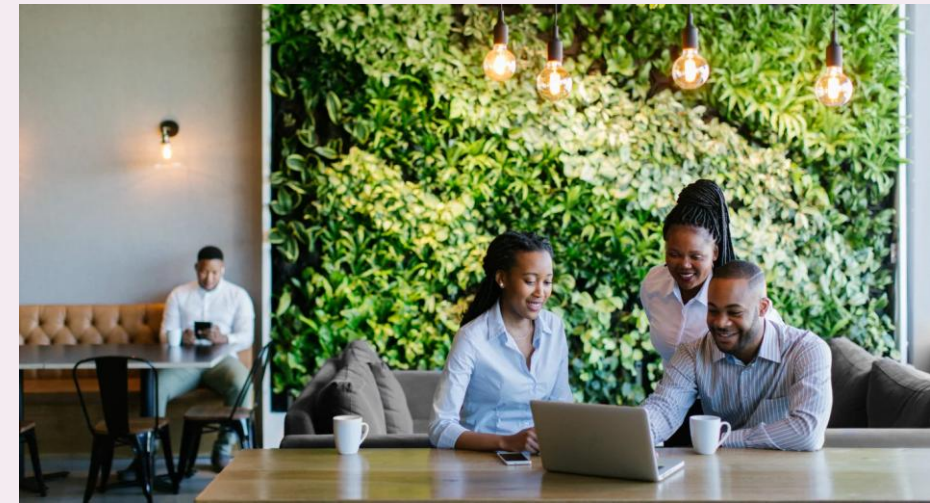
Manajer SDM dituntut memastikan praktik T&D ***patuh hukum, inklusif, dan kompeten secara lintas budaya.***

Refleksi: Anda sebagai Kepala Divisi SDM BUMN

Skenario

Bayangkan Anda adalah Kepala Divisi SDM di sebuah BUMN yang sedang merancang program pelatihan kepemimpinan untuk 200 calon manajer muda. Program ini berlangsung intensif selama 3 bulan di luar kota.

- 1 Aspek legal dan etis apa saja yang harus Anda antisipasi sebelum program berjalan?
- 2 Jika 20% peserta adalah perempuan, 5% penyandang disabilitas, dan beberapa akan diberi penugasan internasional pasca-program pertimbangan tambahan apa yang muncul?
- 3 Mengapa banyak organisasi gagal memikirkan dimensi ini sampai masalah benar-benar terjadi?



■ Tanggung Jawab Sosial dalam T&D

Karyawan

Kesempatan tumbuh, perlakuan adil, lingkungan kerja aman

Komunitas Lokal

Pengembangan keterampilan tenaga kerja, pengurangan pengangguran

Regulator & Masyarakat

Kepatuhan hukum, non-diskriminasi, transparansi

Pemegang Saham

Kinerja berkelanjutan, return jangka panjang

Tanggung jawab sosial T&D berarti memastikan pelatihan dapat diakses, adil, aman, dan patuh hukum bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Sumber: Noe (2022)

■ 11 Situasi Rawan Tuntutan Hukum dalam Pelatihan

TERKAIT PELAKSANAAN

1. Gagal memberikan pelatihan wajib atau pelatihan tidak memadai
2. Cedera karyawan selama aktivitas pelatihan
3. Cedera pihak lain akibat karyawan yang tidak terlatih dengan benar
4. Pelanggaran kerahasiaan atau pencemaran nama
5. Penggunaan materi ber-hak cipta tanpa izin

TERKAIT KESETARAAN & KOMPENSASI

1. Menutup akses pelatihan bagi perempuan, minoritas, atau pekerja senior
2. Perlakuan tidak setara selama pelatihan
3. Pelatihan yang dianggap menyinggung peserta
4. Pengungkapan informasi diskriminatif saat pelatihan
5. Tidak mengakomodasi keyakinan agama atau disabilitas
6. Kesalahan pelaporan biaya pelatihan & pembayaran waktu pelatihan

■ **Regulasi Utama yang Mengatur Pelatihan (Konteks AS)**

Regulasi	Cakupan Perlindungan
Title VII Civil Rights Act (1964)	Ras, warna kulit, agama, gender, asal kebangsaan
Age Discrimination in Employment Act (ADEA)	Usia 40 tahun ke atas
Americans with Disabilities Act (ADA)	Penyandang disabilitas fisik & mental
Family and Medical Leave Act (FMLA)	Cuti keluarga & medis
Fair Labor Standards Act (FLSA)	Kompensasi jam kerja, termasuk waktu pelatihan
Section 508 Rehabilitation Act	Aksesibilitas e-learning bagi disabilitas

→ Prinsip-prinsip ini relevan secara konseptual untuk Indonesia, dengan padanan regulasi domestik dibahas pada slide berikut

■ Padanan Konteks Indonesia

Kerangka hukum yang masih berlaku per 2026

UU 13/2003

Ketenagakerjaan

Pasal 9–30 (pelatihan kerja); Pasal 5–6 (non-diskriminasi); sebagian pasal diubah oleh UU Cipta Kerja

UU 6/2023

Penetapan Perppu Cipta Kerja

Pengaturan baru pelatihan kerja, penempatan, TKA, kewajiban kompensasi PKWT

UU 8/2016

Penyandang Disabilitas

Pasal 11 (hak atas pekerjaan tanpa diskriminasi & akomodasi yang layak); Pasal 53 (kuota: BUMN/BUMD $\geq 2\%$, swasta $\geq 1\%$)

UU 28/2014

Hak Cipta

Pengaturan reproduksi & penggunaan materi pelatihan ber-hak cipta

PP 35/2021

Pelaksanaan UU Cipta Kerja

PKWT, alih daya, waktu kerja, PHK

Catatan dinamis: Putusan MK No. 168/PUU-XXI/2023 meminta pembentuk UU membentuk UU Ketenagakerjaan baru yang terpisah dari UU Cipta Kerja, kerangka regulasi akan terus berevolusi. Indonesia belum memiliki regulasi setara FMLA; sejumlah perusahaan (Unilever Indonesia, Gojek) mengadopsi paternity leave secara sukarela.

■ Isu 1. Gagal Memberikan Pelatihan yang Memadai

Banyak regulasi mewajibkan jenis dan durasi pelatihan tertentu

Penerbangan	Kesehatan	Keuangan	K3
Pelatihan kru kabin & pilot (FAA / Permenhub)	HIPAA / UU PDP & UU Praktik Kedokteran	Bank Secrecy Act / PP APU- PPT, regulasi OJK	OSHA / UU 1/1970, PP K3 & regulasi turunan

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pelatihan kepatuhan bukan opsional.

Organisasi harus mendokumentasikan:

- ❖ Partisipasi karyawan dalam pelatihan wajib
- ❖ Penguasaan materi pasca-pelatihan (assessment)
- ❖ Penerapan di lapangan untuk membuktikan due diligence di pengadilan jika terjadi insiden

■ Isu 2–3 Cedera & Liability Pelatihan

Tanggung jawab organisasi melampaui batas ruang pelatihan

SELAMA PELATIHAN (OJT, simulasi)

- UU Ketenagakerjaan & BPJS Ketenagakerjaan menjamin perlindungan kecelakaan kerja, termasuk yang terjadi saat pelatihan
- Kewajiban pengusaha: peringatan bahaya, penyediaan APD, supervisi memadai
- Dokumentasi prosedur K3 dan pelaporan insiden adalah keharusan

AKIBAT KARYAWAN KURANG TERLATIH

- Organisasi tetap liable meski pelatihan di-
outsource ke vendor
- Best practice: pastikan vendor memiliki asuransi, dokumentasi prosedur, dan rekam jejak
- Trainer harus menyimpan catatan, aktivitas, dan modul pelatihan sebagai bukti due diligence

Contoh kasus (Noe, 2022): FAA memperketat regulasi pelatihan kru kabin pasca-insiden US Airways Flight 1549 (2009). *Investasi pelatihan = investasi keselamatan publik.*

■ Isu 4–5 Kerahasiaan & Hak Cipta

Dua isu yang sering luput dari perhatian manajer T&D

Kerahasiaan & Defamasi

- Hasil evaluasi pelatihan harus akurat dan dikomunikasikan secara etis
- Penggunaan data kinerja pelatihan untuk keputusan promosi/gaji harus diinformasikan ke karyawan
- Catatan pelatihan adalah data pribadi karyawan terkait UU PDP No. 27/2022

Hak Cipta dalam Pelatihan

- Dilindungi oleh UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
- Materi dari internet tidak otomatis bebas hak cipta
- Doktrin fair use memiliki batas ketat: tujuan, jenis karya, proporsi, dan dampak finansial

Refleksi singkat

Berapa banyak slide kuliah, modul pelatihan, atau video YouTube yang digunakan di organisasi Anda tanpa izin formal?

■ Isu 6 Eksklusi Perempuan, Minoritas, dan Pekerja Senior

Pengalaman pelatihan yang dibutuhkan untuk promosi seringkali tidak setara aksesnya

Temuan empiris (Noe, 2022): Pengalaman pelatihan yang dibutuhkan untuk promosi seringkali tidak setara aksesnya bagi perempuan dan minoritas dibanding karyawan laki-laki kulit putih.

K A S U S University of Phoenix Denda >USD 1 juta atas diskriminasi agama terhadap karyawan non-Mormon	K A S U S New Prime, Inc. Diskriminasi gender terhadap pelamar pengemudi truk perempuan	K A S U S Paul Hall Center Denda USD 625.000 karena batasan usia <40 tahun pada apprenticeship
--	---	--

I M P L I K A S I

Stereotip seperti *“pekerja senior resisten terhadap perubahan”* atau *“perempuan tidak cocok untuk pekerjaan teknis”* tidak boleh menjadi dasar keputusan pelatihan dan pengembangan.

■ Isu 7–9 Perlakuan Setara, Konten Sensitif, & Pengungkapan Diskriminatif

Perlakuan setara berarti: akses praktik, umpan balik, role-play, sumber daya fisik dan finansial yang sama untuk semua peserta terlepas dari latar belakangnya.

Merrill Lynch	<i>Settlement USD 160 juta untuk 1.400 broker Afrika-Amerika</i>	Alokasi akun klien yang tidak setara antara peserta pelatihan kulit hitam dan kulit putih
Allstate Insurance	<i>Tuntutan diskriminasi agama</i>	Materi pelatihan dianggap berbasis Scientology dan bertentangan dengan keyakinan peserta
Lucky Stores	<i>Settlement out of court</i>	Catatan dari sesi pelatihan diversity dijadikan bukti diskriminasi di pengadilan

Pelajaran utama: *Pelatihan yang dimaksudkan untuk mengurangi bias justru dapat menciptakan bukti bias jika tidak dirancang dengan hati-hati.*

■ Isu 10 Akomodasi Agama & Disabilitas

Reasonable accommodation: prinsip universal dengan konteks Indonesia

PRINSIP UNIVERSAL

Reasonable Accommodation

- Aksesibilitas fisik fasilitas pelatihan
- Modifikasi metode & media pembelajaran
- Penyediaan interpreter / pembaca
- E-learning yang perceivable, operable, understandable, robust
- Fleksibilitas jadwal terkait kewajiban keagamaan

KONTEKS INDONESIA

UU No. 8 Tahun 2016

Pasal 11: Hak atas pekerjaan tanpa diskriminasi & akomodasi yang layak di tempat kerja

Pasal 53: Kuota pekerja disabilitas BUMN/BUMD $\geq 2\%$, perusahaan swasta $\geq 1\%$

Praktik keagamaan: Akomodasi shalat Jumat, ibadah agama lain, jadwal pelatihan di Ramadan lazim namun jarang diformalkan dalam SOP T&D

Refleksi: Banyak BUMN dan perusahaan swasta belum memenuhi kuota Pasal 53. Apakah ini soal supply talenta disabilitas, atau soal kesiapan sistem T&D dan akomodasi kerja?

■ Isu 11 Pelaporan & Kompensasi Waktu Pelatihan

Aturan FLSA (AS) Waktu Pelatihan = Waktu Kerja

kecuali memenuhi keempat syarat berikut secara bersamaan:

1

Di luar jam kerja regular

2

Bersifat sukarela

3

Tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan

4

Tidak melakukan pekerjaan produktif

Konteks Indonesia UU 13/2003 jo. UU 6/2023 & PP 35/2021

- Waktu pelatihan yang diwajibkan = waktu kerja → wajib dikompensasi
- Pelatihan wajib di luar jam kerja regular → berhak atas upah lembur (Pasal 78 UU 13/2003)
- Biaya pelatihan oleh perusahaan: biaya operasional atau fringe benefit (perlakuan PPh diatur DJP)
- Sertifikasi kompetensi mengacu pada SKKNI dan BNSP



Implikasi: Banyak organisasi Indonesia abai mencatat pelatihan online/asinkron sebagai waktu kerja, potensi dispute hubungan industrial dan tuntutan upah lembur.

Mari Berhenti Sejenak: Refleksi Integratif

Setelah memetakan 11 situasi rawan dan kerangka regulasi, refleksikan tiga hal berikut:

01

PEMETAAN

Dari 11 situasi yang kita bahas, tiga situasi mana yang menurut Anda paling sering terjadi namun paling jarang disadari oleh organisasi Indonesia? Mengapa?

02

KETEGANGAN

Apakah ada ketegangan inheren antara tujuan bisnis pelatihan (efisiensi, target kompetensi) dan tujuan kepatuhan hukum (inklusivitas, akomodasi, dokumentasi)? Bagaimana Anda sebagai pemimpin SDM menyeimbangkannya?

03

POSISI STRATEGIS

Banyak organisasi merespons isu legal dengan pendekatan 'defensive compliance' — sekadar memenuhi syarat minimum. Bagaimana pendekatan ini berbeda dari 'strategic inclusion' yang menjadikan kepatuhan sebagai sumber keunggulan kompetitif?

■ Mengapa Cross-Cultural Training Menjadi Krusial?

Bagian 2: Persiapan lintas budaya dalam dunia kerja yang melampaui batas geografis

Ekspansi global menuntut karyawan untuk:

Bekerja di luar negeri

Sebagai ekspatriat di negara asing

Bekerja dengan kolega global

Tim virtual & multinasional dari berbagai negara

Melayani pelanggan global

Mitra & klien lintas negara dengan ekspektasi berbeda

Tujuan Penugasan Ekspatriat

- Transfer pengetahuan & keterampilan
- Membangun jaringan profesional global
- Stimulasi kreativitas & inovasi
- Insentif finansial & pengembangan karir

Lokasi Tujuan Utama

- Amerika Serikat
- Tiongkok
- Jerman
- Inggris
- Prancis

Konteks Indonesia: Pertamina, Pupuk Indonesia, BNI, Mandiri, Indofood semuanya mengelola ekspatriat dua arah di kawasan ASEAN, Timur Tengah, dan Afrika.

■ Mengapa Ekspatriat Gagal?

Penyebab utama kegagalan menurut Noe (2022)

PENYEBAB KEGAGALAN

Faktor Penentu

- Penekanan berlebihan pada keterampilan teknis, mengabaikan persiapan lintas budaya
- Ketidaknyamanan keluarga (spouse & anak) determinan terkuat keberhasilan
- Kesulitan adaptasi bahasa & komunikasi non-verbal
- Tidak ada kejelasan jalur karir pasca-penugasan

Karakter Kepribadian

- **Extroverted**
- **Agreeable**
- **Conscientious**

→ *kemungkinan sukses lebih besar*

Konsekuensi Kegagalan

USD 250.000 – 1 juta

biaya per kasus relokasi gagal

+ kerusakan reputasi & kehilangan talenta

■ Lima Kompetensi Ekspatriat yang Sukses

Berdasarkan Noe (2022) tiga dari lima dimensi bersifat interpersonal-budaya

01

Kompeten secara teknis

Di bidang keahlian utama

02

Mampu berkomunikasi

Verbal dan non-verbal dalam bahasa negara tujuan

03

Fleksibel & sensitif budaya

Toleran terhadap ambiguitas, peka terhadap perbedaan

04

Termotivasi untuk sukses

Menikmati tantangan, terbuka belajar budaya lokal

05

Didukung oleh keluarga

Determinan terkuat keberhasilan penugasan

■ Tiga Fase Cross-Cultural Preparation

Persiapan berkelanjutan sebelum, selama, dan setelah penugasan

F A S E 1

PREDEPARTURE

Sebelum keberangkatan

- Pelatihan bahasa & budaya
- Orientasi keluarga
- Perencanaan karir
- Pemetaan ekspektasi & realitas

F A S E 2

ON-SITE

Selama penugasan

- Mentor lokal (host-country buddy)
- Dukungan komunitas
- Konektivitas digital
- Dukungan keluarga (sekolah, kesehatan)

F A S E 3

REPATRIATION

Persiapan kembali

- Perencanaan karir pasca-penugasan
- Reverse culture shock management
- Pemanfaatan kompetensi yang diperoleh
- Integrasi kembali ke organisasi induk

■ Fase Predeparture : Apa yang Harus Disiapkan?

Empat komponen kunci sebelum keberangkatan

Pelatihan Bahasa

Bukan hanya komunikasi formal, tetapi juga percakapan informal sehari-hari

Pelatihan Budaya

Norma, etika bisnis, sensitivitas religius, hierarki sosial

Orientasi Keluarga

Sekolah anak, perumahan, layanan kesehatan, komunitas sosial

Perencanaan Karir

Kejelasan posisi dan jalur karir pasca-penugasan

Contoh Praktik Perusahaan Global

Campari Group: Program bahasa Inggris kustom untuk 4.000 karyawan global

Iberdrola USA: Investasi USD 1.500–3.000/hari untuk pelatihan budaya + program pertukaran anak ekspatriat

Boeing: Pelatihan sensitivitas budaya satu-lawan-satu + program rotasi sembilan bulan di AS untuk staf luar negeri

Metode Cross-Cultural Training

Spektrum metode dari rigor rendah ke tinggi, disesuaikan dengan kompleksitas penugasan

Tingkat Rigor	Metode	Cocok untuk
Rendah	Lecture, dokumentasi, e-learning	Penugasan singkat, budaya serupa
Menengah	Simulasi, role-play, studi kasus	Penugasan menengah, interaksi terbatas
Tinggi	Immersion, field experience, host-family stay	Penugasan panjang, budaya sangat berbeda, interaksi intensif

Tiga Variabel Penentu Pemilihan Metode (Noe, 2022)

Cultural Novelty Sejauh mana budaya tujuan berbeda dari budaya asal	Interaction Intensitas interaksi dengan warga lokal di tempat penugasan	Job Novelty Sejauh mana pekerjaan baru berbeda dari pekerjaan sebelumnya
---	---	--

■ Fase On-Site

Dukungan Selama Penugasan

Investasi pada kesejahteraan keluarga = investasi pada keberhasilan penugasan

1	Mentor host-country	Membantu memahami norma kerja, politik kantor, dan jaringan lokal
2	Komunitas sosial	Di luar lingkungan kerja untuk integrasi yang lebih dalam
3	Platform digital	IBM w3 menghubungkan 400.000 karyawan di 75 negara untuk berbagi praktik
4	Fleksibilitas penugasan	Rotational, commuter, atau durasi yang lebih pendek
5	Dukungan keluarga	Kunjungan reguler, koneksi dengan budaya asal (komunitas diaspora, sekolah internasional)

Insight kunci: Kegagalan di fase on-site sering bukan masalah karyawan, tetapi masalah keluarga. Dukungan keluarga adalah determinan terkuat keberhasilan penugasan.

■ Fase Repatriation :Tantangan yang Sering Diabaikan

Banyak ekspatriat keluar dari perusahaan justru setelah repatriasi

Mengapa Repatriasi Sulit?

- Reverse culture shock , perubahan di negara asal selama ekspatriat pergi
- Penurunan standar hidup , kehilangan tunjangan ekspatriat
- Penugasan baru yang kurang menantang dibanding posisi di luar negeri
- Kehilangan jaringan, kolega telah pindah, struktur berubah
- Kompetensi global tidak dimanfaatkan

Praktik Terbaik

Deloitte: Checklist & video di setiap tahap; mentor + global mobility adviser

Monsanto: Identifikasi posisi kembali sebelum penugasan dimulai

Asurion: Senior manager bertanggung jawab mencari posisi pasca-repatriasi

L'Oréal: Orientasi seperti karyawan baru untuk repatriat

■ Tantangan Khas Ekspatriasi dalam Konteks Indonesia

Dua arah: karyawan Indonesia ke luar negeri & ekspatriat asing ke Indonesia

OUTBOUND (ID → Luar Negeri)

- Hambatan bahasa Inggris di middle management
- Adaptasi terhadap budaya kerja egaliter (Belanda, Skandinavia) atau hierarkis (Jepang, Korea)
- Tantangan keagamaan: makanan halal, fasilitas ibadah
- Kehilangan jaringan keluarga besar sebagai sistem dukungan

INBOUND (Asing → Indonesia)

- Pemahaman high-context communication & komunikasi tidak langsung
- Navigasi birokrasi (KITAS, IMTA, perizinan)
- Adaptasi terhadap power distance yang tinggi
- Pemahaman keberagaman intra-Indonesia (Jawa-Sunda-Batak-Bugis, dll.)

Implikasi: *Cross-cultural training untuk Indonesia harus mencakup intra-cultural diversity, bukan hanya antar-bangsa.*

■ Studi Mini pada L'Oréal & Qualcomm

Pendekatan sistematis dan berkelanjutan, bukan one-shot training

QUALCOMM

Semikonduktor & Telekomunikasi

- Mentor lokal yang ahli budaya negara tujuan
- Pelatihan kepemimpinan global terintegrasi dengan penugasan
- Pemilihan mentor berdasarkan kecocokan budaya dan kompetensi

L'ORÉAL

Industri Kosmetik Global

- Cultural assessment: pemetaan persepsi gaya kepemimpinan di budaya berbeda
- Penugasan luar negeri + tim proyek lintas negara sebagai experiential learning
- Program orientasi ulang untuk repatriat seperti karyawan baru

PELAJARAN UTAMA

Cross-cultural competence dibangun secara sistematis dan berkelanjutan , bukan sekadar pelatihan singkat sebelum keberangkatan.

■ Sintesis : Benang Merah Dua Topik

Ethical-legal issues dan cross-cultural training tidak berdiri sendiri

Legal compliance	memastikan organisasi tidak menutup pintu bagi siapa pun
Cross-cultural preparation	memastikan organisasi membuka pintu dengan sungguh-sungguh bagi mereka yang melintasi batas budaya
Kedua dimensi	menuntut pendekatan sistemik: dari kebijakan, desain program, hingga evaluasi dampak
Kedua dimensi	hanya berhasil dengan komitmen pimpinan, akuntabilitas manajer, dan budaya inklusif

■ DISKUSI PENUTUP

01

INTEGRASI KONSEPTUAL

Bagaimana prinsip 'reasonable accommodation' dalam ADA/UU 8/2016 bersinggungan dengan prinsip 'cultural sensitivity' dalam cross-cultural training? Apakah keduanya berbagi filosofi yang sama atau berbeda?

02

PENERAPAN KONTEKSTUAL

Jika Anda diminta merancang satu kebijakan T&D terpadu yang menjawab kedua tantangan (legal-ethical + cross-cultural), apa tiga elemen utama yang akan Anda prioritaskan dan mengapa?

03

REFLEKSI PERSONAL-PROFESIONAL

Dari pengalaman Anda sebagai praktisi, peneliti, atau pengamat organisasi di Indonesia, situasi apa yang paling sering Anda saksikan diabaikan oleh organisasi? Apa konsekuensi jangka panjang dari pengabaian tersebut?