



Universitas  
**Esa Unggul**

## **MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL**

**(EBM 908)**

**MODUL: SESI 11**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DEVELOPING COUNTRIES**

**SUMBER DAYA MANUSIA DI NEGARA BERKEMBANG**

**DISUSUN OLEH**

**Ikramina Larasati Hazrati Havidz, S.H., MBA., Ph.D**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**SEPTEMBER 2020**

## SUB TOPIK 11 : I. MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

### II. MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA - STAF INTERNASIONAL

#### A. Deskripsi

Mengembangkan ketrampilan mengelola sumberdaya manusia pada tataran Global atau Internasional, yang merupakan kebutuhan harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai bekal agar dapat terlibat pada proses pengelolaan sumberdaya manusia di dunia kerja, terutama dalam konteks Global. Untuk itu diperlukan pemahaman yang sangat baik tentang pengertian, karakteristik, proses, maupun identifikasi masalah-masalah dan menemukan solusi atas masalah MSDM Internasional.

#### B. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan SDM Developing Countries (Negara berkembang) & Internasional staf
2. Mengidentifikasi SDM Developing Countries (Negara berkembang) & Internasional staf

#### C. Isi Modul Pembelajaran

##### INTRODUCTION

- *What they expect from the company?*
- *Where they saw the best opportunities for promotion?*

*We will argue that while it is important to have management tools and techniques in place to run organizations effectively, we should never lose sight of the fact that it is people who are doing the managing. However much managers may believe that the management systems and tools that they have designed and adopted are well thoughtout, people still have to use them. In using them people will make different sense of these devices and the contexts in which they are deployed – this is what we call sensemaking. What connects the activity of managing to the structures, practices, and processes of organizations is sensemaking.* Kami akan berpendapat bahwa meskipun penting untuk memiliki alat dan teknik manajemen untuk menjalankan organisasi secara efektif, kami tidak boleh melupakan fakta bahwa orang-orang yang melakukan pengelolaan. Betapapun banyak manajer yang percaya bahwa sistem dan alat manajemen yang telah mereka rancang dan adopsi telah dipikirkan dengan baik, orang-orang masih harus menggunakannya. Dalam menggunakannya, orang akan membuat pengertian yang berbeda tentang perangkat ini dan konteks di mana mereka digunakan - inilah yang kami sebut sensemaking. Apa yang menghubungkan aktivitas mengelola dengan struktur, praktik, dan proses organisasi adalah pembuatan indera. *The root stem of the word organization is the Greek organum, meaning, in an archaic sense, a wind instrument, but more recently, since about AD 1000, a mechanical device or instrument; it is closely related to the Greek term órganon, meaning implement, tool, bodily organ, musical instrument, akin to érgon, the word for work. In general use since at least the late fourteenth century, when the archaic form was organizacion. Etymologically, organizations are therefore tools designed for a specific purpose --* Akar dari kata organisasi adalah organum (Yunani), yang dalam arti kuno, instrumen angin, tetapi baru-baru ini, perangkat atau instrumen mekanis; yang berarti alat, organ tubuh, alat musik, serupa dengan kata untuk pekerjaan. Secara umum digunakan setidaknya sejak akhir abad keempat belas, ketika bentuknya adalah organisasi. Secara etimologis, organisasi adalah alat yang dirancang untuk suatu tujuan tertentu.

## **I. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT** **MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**

*Managing signifies being in charge of something, being responsible for its smooth running and its rational conduct, handling and controlling it as if it were a well-oiled machine; thus, it is a relational term. Managing takes place in organizations. In terms of everyday usage it means handling, directing, controlling, exercising skill in executive ability – the acts done by the person in charge of controlling and directing the affairs of an organization. Managing entails framing. Managers strive to be **rational** and much of organizational life consists of routines that make this **rationality** easier to enact; hence they practice management.. Mengelola menandakan bertanggung jawab atas sesuatu, bertanggung jawab atas kelancarannya menjalankan dan perilaku rasionalnya, menangani dan mengendalikan mesin dengan baik. Dengan demikian, management (mengelola) terjadi dalam organisasi. Pada istilah penggunaan sehari-hari artinya menangani, mengarahkan, mengendalikan, melatih keterampilan dalam kemampuan eksekutif, tindakan yang dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengarahkan urusan organisasi. Untuk itu, mengelola memerlukan pembingkaihan (framing). Manajer berusaha untuk menjadi rasional dan sebagian besar kehidupan organisasi terdiri rutinitas yang membuat rasionalitas ini lebih mudah diterapkan; karenanya mereka mempraktikkan manajemen. *Managers always manage as interpretive individuals, as people who are trying to make sense of things – and sometimes these things may be confusing, ambiguous, and puzzling. Things become even more puzzling and ambiguous at times of rapid change. We will discuss the major trends shaping, and being shaped by, organizations and their impact on managing later consider technological changes; the shifting international division of labour; globalization; the compression of conceptions of time and space; and the emergence of new generational values.* Manajer selalu mengelola sebagai individu penafsir, sebagai orang yang mencoba memahami sesuatu - dan terkadang hal-hal ini mungkin membingungkan, dan ambigu Segala sesuatunya menjadi lebih membingungkan dan ambigu pada saat perubahan yang cepat. Disini, membahas tren utama yang membentuk, dan dibentuk oleh, organisasi dan dampaknya terhadap pengelolaan kemudian mempertimbangkan perubahan teknologi; pembagian kerja internasional*

yang bergeser; globalisasi; pemadatan konsepsi ruang dan waktu; dan munculnya nilai-nilai generasi baru.

Bagi Drucker. P (2010), manajemen sebagai disiplin milik bidang ilmu sosial, dan bukan subjek untuk spesialisasi terbatas melainkan basis pengetahuan yang luas, sama pentingnya untuk mengetahui sejarah teknologi sebagaimana adanya untuk memahami analisis regresi statistik. Dan pendekatan manajemen berkembang dengan mengatakan: Poin utama yang ingin dikatakannya adalah bahwa organisasi adalah manusia dan sosial, bahkan fenomena moral. Baginya cukup jelas bahwa fenomena baru ini, organisasi, yang disebut corporation/korporasi harus dipertimbangkan dan dipelajari sebagai fenomena sosial-politik, dan tidak eksklusif sebagai 'ekonomi' saja. Drucker tidak hanya menawarkan definisi tetapi juga melangkah lebih jauh pada tindakan. Seringkali definisinya adalah pedoman untuk tindakan: Pragmatisme.

*Sometimes brevity is achieved by posing the right question without bias or preconceived ideas. Legend has it that Drucker was appointed as a consultant for a company that made glass bottles. At the first meeting with the steering committee, he asked them a very simple question --* Kadang-kadang singkatnya dicapai dengan mengajukan pertanyaan yang benar tanpa bias atau gagasan yang terbentuk sebelumnya. Legenda mengatakan bahwa Drucker ditunjuk sebagai konsultan untuk perusahaan pembuat botol kaca. Pada pertemuan pertama dengan panitia pengarah, dia mengajukan pertanyaan yang sangat sederhana:

- Well, gentlemen, what is your business?
  - “Our business,” said the chairman, surprised by the naivete’ of the question, “is to manufacture glass bottles for soft drinks and beer.”
- “No,” said Drucker, “I disagree. Your business is the packaging of products.”

*This attitude allows him to understand how things really work and enables him to concentrate on what matters. Drucker was not solely interested in a practical management application, nor in solutions to specific problems taken from textbooks. As the philosopher that in a way he is, he looks for a solution based on a principle that is intellectually satisfying.* Sikap ini memungkinkan dia untuk memahami bagaimana segala sesuatunya bekerja dan memungkinkan dia untuk berkonsentrasi

pada hal-hal yang penting. Drucker tidak hanya tertarik pada aplikasi manajemen praktis, juga tidak pada solusi untuk masalah spesifik yang diambil dari buku teks. Sebagai filsuf dengan caranya sendiri, dia mencari solusi berdasarkan prinsip yang memuaskan secara intelektual. Drucker (Drucker, 1946a, pp. 304–305) always lamented: *As for me, I have always considered the responsible worker with his managerial attitude and the self-governing plant community as my most important and most original ideas and my greatest contributions.* Bagi saya, saya selalu menganggap pekerja yang bertanggung jawab dengan sikap manajerialnya dan komunitas menempatkan dan mengatur dirinya sendiri.

*Nearly two decades ago, international human resource management (IHRM) was described as a field in the infancy stage of development (Laurent, 1986). The majority of research on multinational companies focused on highly visible activities such as international production and international marketing (Ondrack, 1985) and IHRM was one of the least studied areas in international business (Scullion, 1995).* Hampir dua dekade yang lalu, manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) digambarkan sebagai bidang dalam tahap perkembangan bayi (Laurent, 1986). Mayoritas penelitian pada perusahaan multinasional berfokus pada aktivitas yang sangat terlihat seperti produksi internasional dan pemasaran internasional (Ondrack, 1985) dan IHRM adalah salah satu bidang yang paling sedikit dipelajari dalam bisnis internasional (Scullion, 1995).

Beberapa kritik menunjukkan bahwa literatur IHRM membiarkan keterbatasan konseptual dan karakteristik normatif di banyak penelitian manajemen personalia dalam negara, dan sangat tidak berguna dalam mengidentifikasi praktik SDM yang sebenarnya dari MNC (Kochan et al., 1992). Pucik (1992) mengemukakan bahwa pesatnya kecepatan globalisasi telah menyebabkan arah yang lebih strategis peran HRM serta memimpin perubahan konten HRM, dan disarankan bahwa semakin dikenal perlunya pendekatan sistematis untuk mempelajari HRM internasional.

The main reasons for the growth of interest in international HRM over the last decade have been outlined by Scullion (2001):

1. Pesatnya pertumbuhan internasionalisasi dan persaingan global sehingga meningkatkan jumlah dan signifikansi MNC dalam beberapa tahun terakhir (D'Aveni, 1995; Segal-Horn dan Faulkner, 1999) dan menghasilkan peningkatan mobilitas sumber daya manusia (Brewster dan Scullion, 1997).
2. Manajemen sumber daya manusia yang efektif semakin diakui sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan di dunia internasional bisnis (Black et al., 1999) dan telah dikatakan bahwa kesuksesan bisnis global sangat bergantung pada kualitas manajemen di MNC (Stroh dan Caligiuri, 1998).
3. Kinerja buruk atau kegagalan dalam penugasan internasional terus berlanjut dan hal itu menjadi mahal, baik dari segi manusia maupun finansial, dan penelitian menunjukkan hal tersebut merupakan biaya tidak langsung dari kinerja yang buruk dalam penugasan internasional seperti kerusakan hubungan pelanggan asing yang mungkin sangat mahal (Dowling et al., 1999).
4. Masalah HRM internasional menjadi semakin penting dalam jangkauan organisasi yang lebih luas karena pertumbuhan yang cepat dari perusahaan menengah (UKM) dan perusahaan internasionalisasi dalam beberapa tahun terakhir (Mulhern, 1995; Scullion, 1999). Penelitian menunjukkan bahwa teori internasionalisasi yang telah dikembangkan dari penelitian MNC tidak cukup menjelaskan pendekatan yang digunakan di perusahaan kecil (Forster, 1999; Monks dan Scullion, 2001).

## **STRATEGY AND INTERNATIONAL HRM**

Behind all organizations' roles, relations and responsibilities are rules -- di balik peran semua organisasi, hubungan dan tanggung jawab adalah aturan: organisasi dibangun di atas aturan. Aturan menyediakan rasionalitas. Aturan menjelaskan bagaimana keadaannya dilakukan di masa lalu dan bagaimana melakukannya di masa depan. Jika organisasi mengikuti aturan itu dianggap bahwa mereka akan meminimalkan peluang kesalahan. Aturan melindungi anggota organisasi; mereka memastikan rasionalitas. Additionally, as Brunsson (2006) suggests, *experience*

*based learning and imitation will also play a role. The first often tells us how to short cut rules that we find inconvenient seperti yang disarankan Brunsson (2006: 14), berdasarkan pengalaman belajar dan meniru juga akan berperan. Yang pertama sering memberi tahu kita caranya aturan jalan pintas yang kami anggap tidak nyaman. Rules, especially as they have legitimate authoritative sanctions attached to them, which are then applied to you, can be a powerful experience – especially when rules are paired with punishment (you speed, you get a fine) aturan, terutama karena mereka memiliki sanksi otoritatif yang sah yang melekat padanya, yang kemudian diterapkan bagi Anda, bisa menjadi pengalaman yang kuat, terutama bila aturan dipasangkan hukuman (Anda mempercepat, Anda mendapatkan denda).*

*One consequence of the shifting international division of labour is that the developed world is increasingly based on the production of services rather than goods. Material things, such as computers, clothes, and household goods – are increasingly being produced in the developing world. One consequence is that the nature of work and organizations is changing rapidly in both worlds. In the developing world peasants are rapidly becoming factory workers; in the developed world there has been an explosive growth in what is referred to as knowledge work, done by knowledge workers in knowledge-intensive firms. Chief among these are IT firms (Alvesson, 1995; Starbuck, 1992), global consultancy, law, and accounting firms, as well as the universities, technical colleges, and schools that produce the new knowledge workers.* Salah satu konsekuensi dari pergeseran pembagian kerja internasional adalah bahwa negara maju semakin didasarkan pada produksi jasa daripada barang. Benda-benda material - seperti komputer, pakaian, dan barang-barang rumah tangga adalah semakin banyak diproduksi di negara berkembang. Salah satu konsekuensinya adalah bahwa sifat pekerjaan dan organisasi berubah dengan cepat di kedua dunia. Dalam petani dunia berkembang dengan cepat menjadi pekerja pabrik; di negara maju dunia telah terjadi pertumbuhan eksplosif dalam apa yang disebut sebagai pekerjaan pengetahuan, dilakukan oleh pekerja pengetahuan di perusahaan padat pengetahuan. Kepala di antaranya adalah TI firma (Alvesson, 1995; Starbuck,



1992), konsultasi global, hukum, dan akuntansi perusahaan, serta universitas, akademi teknik, dan sekolah yang memproduksi pekerja pengetahuan baru.

**Shifting locations, shifting managing-**Pergeseran lokasi. Pengelolaan bergeser Peningkatan dalam pekerjaan intensif pengetahuan berarti bahwa organisasi harus menggunakan - dan mengelola - berbagai jenis para karyawan. Otak bukan otot, mental daripada kerja manual, adalah urutannya hari. Karyawan harus mampu bekerja dengan database yang canggih, perangkat lunak, dan sistem manajemen pengetahuan. Hal ini harus terkait dengan pelanggan, persyaratan sering kali dengan dasar yang unik dan disesuaikan dengan menerapkan platform umum sambil menyesuaikannya untuk kebutuhan tertentu. Jadi, keterampilan teknis dan relasional akan menjadi hal utama. *In such a situation, working according to instruction and command will not be an effective way of managing or being managed, especially where the employee is involved in design and other forms of creative work on a team basis, often organized in projects. In such situations, increasingly common in contemporary work, 'because of the high degree of independence and discretion to use their own judgement, knowledge workers and other professionals often require a leadership based on informal peer interaction rather than hierarchical authority'* (Sandberg and Targama, 2007) dalam situasi tertentu, bekerja menurut petunjuk dan perintah tidak akan menjadi cara yang efektif untuk mengelola atau dikelola, terutama jika karyawan terlibat dalam desain dan bentuk lainnya kerja kreatif atas dasar tim, yang sering kali diselenggarakan dalam bentuk proyek. Dalam situasi seperti itu, semakin umum dalam karya kontemporer, karena tingginya persentase kebebasan untuk menggunakan penilaian mereka sendiri, pekerja berpengetahuan dan profesional sering kali membutuhkan kepemimpinan berdasarkan interaksi informal dengan rekan kerja daripada otoritas hierarkis '(Sandberg dan Targama, 2007).

## II. MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA -STAF INTERNASIONAL

Perbedaan dalam kebijakan dan praktik HRM internasional di perusahaan multidomestik dan transnasional atau terintegrasi secara global menghubungkan kebijakan dan praktik kepegawaian HRM internasional untuk membuat strategi

sementara disisi lain menghubungkan antara tahap perputaran produk / strategi internasional dan kebijakan dan praktik HRM

### ***Going global***

Teknologi digital, bersama dengan pembagian kerja internasional yang berkembang antara ekonomi yang berspesialisasi pada layanan dan produksi, membuat dunia ekonomi semakin mengglobal. Persaingan tidak lagi didasarkan pada keunggulan komparatif tradisional sebagai hasil dari apa yang disebut para ekonom sebagai faktor anugerah, seperti misalnya lokasi dekat dengan bahan mentah, dan lebih banyak lagi tentang keunggulan kompetitif yang muncul dari inovasi dan perusahaan. IT berarti perusahaan dan inovasi sekarang bisa terorganisir secara global. Tidak ada industri yang lebih menunjukkan hal ini selain layanan keuangan industri, di mana perusahaan seperti American Express, Citicorp, dan HSBC tersebar di seluruh dunia. Raksasa multinasional ini beroperasi sebagai penyedia layanan keuangan terintegrasi hampir dimana-mana. Persaingan global berjalan seiring dengan outsourcing industri seperti ini, karena perusahaan tersebut mengeksploitasi teknologi untuk memisahkan 'backoffice' (kantor belakang) dengan fungsi rutin dan *locate them in cheaper labour markets* menemukannya di pasar tenaga kerja yang lebih murah.

### **Managing globally**

Berbisnis secara internasional dalam waktu nyata, diaktifkan secara digital, menghasilkan banyak peluang untuk kecerobohan budaya dan kesalahpahaman. Kerja kelompok mungkin bekerja secara serial atau paralel satu sama lain pada proyek yang ada di jaringan global. Organisasi global berarti mengelola keragaman, artinya mengembangkan cara yang tepat untuk mengelola orang yang mungkin sangat berbeda dari satu sama lain, dari berbagai negara, etnis, agama, kelompok usia, pendidikan tingkat pencapaian, status sosial, dan latar belakang gender (Ashkenasy et al., 2002). Salah satu konsekuensi dari globalisasi dan keberagaman adalah bahwa HRM haruslah semakin internasional dan diperlengkapi untuk menghadapi keragaman. *Diversity is increasingly seen as an*

*asset for organizations: people with diverse experiences can contribute more varied insights, knowledge, and experience than a more homogeneous workforce*

keragaman semakin dilihat sebagai aset bagi organisasi: orang-orang dengan keragaman pengalaman dapat menyumbangkan wawasan, pengetahuan, dan pengalaman yang lebih bervariasi daripada tenaga kerja yang lebih homogen.

Kita dapat mengatakan bahwa ada hal yang baik untuk memperkenalkan lebih banyak hal-hal yang beragam ke dalam organisasi. Alasan yang jelas adalah bahwa jika bisnis ingin menjual secara global, ia harus memahami semua kekhususan pasar lokal yang menjadi tujuan perdagangannya. Salah satu cara yang baik untuk melakukannya ini untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang memahami pasar tersebut. Apalagi di pasar tertentu, seperti Timur Tengah, tempat ada tata krama dan ritual sangat penting dalam interaksi sehari-hari, maka itu sangat penting menguntungkan memiliki karyawan yang tidak harus belajar melalui training yang mahal karena kesalahan mereka memiliki pemahaman intuitif. Selain itu, seperti yang akan kita lihat pada organisasi yang anggotanya tidak mewakili populasi organisasi, memanfaatkan dan menanggung risiko dipandang diskriminatif dalam diri mereka atas kebijakan perekrutan. Ada masalah terkait etika dalam mengelola keragaman.

### ***Changing demographics; changing values***

*The era from the 1960s onwards has been dominated by the 'boomer' generation, who are now slowly moving out of the workforce, to be replaced with people drawn from Generation X and Y. Generation X, broadly defined, includes anyone born from 1961 to 1981. In the West, Generation X grew up with the Cold War as an everpresent backdrop. During their childhood they saw the dismantling of the post-war settlement and the advent of neo-liberal economics (such as Thatcherism) and the collapse of communism. They often grew up in single-parent households, without a single clear or guiding moral compass. They had to negotiate the hard years of global industrial restructuring when they were seeking their first jobs; they experienced the economic depression of the 1980s and early 1990s; and saw the decline of traditional permanent job contracts offering clear*

*career structures.* Era 1960-an dan seterusnya telah didominasi oleh generasi 'boomer', yang sekarang perlahan-lahan keluar dari dunia kerja, untuk digantikan oleh orang-orang yang berasal dari Generasi X dan Y. Generasi X, secara luas, mencakup siapa saja yang lahir dari tahun 1961 hingga 1981. Di Barat, Generasi X tumbuh dengan Perang Dingin sebagai latar belakang yang selalu ada. Selama masa kanak-kanak mereka menyaksikan pembongkaran penyelesaian pasca-perang dan munculnya ekonomi neo-liberal (seperti Thatcherisme) dan runtuhnya komunisme. Mereka sering tumbuh dalam keluarga dengan orang tua tunggal, tanpa pedoman moral yang jelas atau membimbing. Mereka harus merundingkan tahun-tahun sulit restrukturisasi industri global ketika mereka mencari pekerjaan pertama; mereka mengalami depresi ekonomi pada 1980-an dan awal 1990-an; dan melihat penurunan kontrak kerja tradisional permanen yang menawarkan struktur karir yang jelas. *If you want to know more about the generations and the differences they are inscribed in, you could talk to your parents or grandparents – if they haven't already talked to you about these things!*

### **Managing changing values**

*The employment of Generation X members offers real challenges for managers seeking to motivate and gain commitment from employees. **the issues of commitment and motivation are increasingly central to managing.** The X generation will be more cynical than its predecessors and less likely to accept rhetoric from management that is not backed up by actions. For Generations X and Y, according to Sennett (1998: 25), there is a predisposition towards high uncertainty and risk-taking as defining features of the challenges they want from work because they do not expect commitment. In part this is because they do not expect anything solid or permanent, they grew up with moved offshore or were taken over, or radically changed by new ownership, and so tend to distrust prospects of long-term or predictable futures* Pekerjaan anggota Generasi X menawarkan tantangan nyata bagi manajer yang ingin memotivasi dan mendapatkan komitmen dari karyawan, masalah komitmen dan motivasi semakin penting untuk dikelola. Generasi X akan lebih sinis dari pendahulunya dan cenderung tidak menerima retorika dari manajemen yang tidak didukung oleh

tindakan. Untuk Generasi X dan Y, menurut Sennett (1998), terdapat kecenderungan ke arah ketidakpastian yang tinggi dan pengambilan risiko sebagai ciri-ciri yang menentukan tantangan yang mereka inginkan dari pekerjaan karena mereka tidak mengharapkan komitmen. Sebagian karena mereka tidak mengharapkan sesuatu yang solid atau permanen, mereka tumbuh dengan pindah ke luar negeri atau diambil alih, atau secara radikal diubah oleh kepemilikan baru, dan cenderung tidak mempercayai prospek jangka panjang atau masa depan yang dapat diprediksi.

### **ISSUES IN DISCUSSING HRM IN DEVELOPING COUNTRIES**

**Inter-continental level.** *Interactions take place across continents with Western powers, both historically as former colonial countries, and through the activities of modern multinational companies, and as a result of the predominance of Western education. These interactions were dominated economically, militarily and often ideologically by the colonial power (Reader, 1998). Today they are dominated economically through interactions with both multinational companies and multilateral agencies and bilateral agencies of Western governments (Barratt Brown, 1995).* Interaksi terjadi di seluruh benua dengan kekuatan Barat, baik secara historis sebagai negara bekas kolonial, dan melalui aktivitas perusahaan multinasional modern, dan sebagai hasil dari dominasi pendidikan Barat. Interaksi ini didominasi secara ekonomi, militer dan seringkali ideologis oleh kekuatan kolonial (Reader, 1998). Saat ini mereka didominasi secara ekonomi melalui interaksi dengan perusahaan multinasional dan badan multilateral serta badan bilateral pemerintah Barat (Barratt Brown, 1995). Ada potensi untuk mengembangkan sistem hibrid manajemen yang efektif dengan campuran sistem pemikiran Barat dan pribumi dan praktek, misalnya oleh Sumber Daya Manusia Pengembangan (HRD).

**Cross-border level.** *Powers severely restricted communications among African countries and their neighbours. Transport infrastructure reflected this in roads and railways being built to link seaports with mineral sources, rather than to link a country with its neighbour. Trade was restricted to include only that between*

*colony and colonial power. Trading blocs are now encouraging more interaction, although often the legacy of colonial transport infrastructure restricts this. The need to work with managers and trading partners among post-colonial countries introduces another level of cross-cultural interaction.* Menguatkan komunikasi yang sangat terbatas di antara negara-negara Afrika dan tetangga mereka. Infrastruktur transportasi mencerminkan hal ini dalam pembangunan jalan dan rel kereta api untuk menghubungkan pelabuhan dengan sumber mineral, bukan untuk menghubungkan suatu negara dengan tetangganya. Perdagangan dibatasi hanya untuk memasukkan antara koloni dan kekuasaan kolonial. Blok perdagangan sekarang mendorong lebih banyak interaksi, meskipun seringkali warisan infrastruktur transportasi kolonial membatasi hal ini. Kebutuhan untuk bekerja dengan para manajer dan mitra dagang di antara negara-negara pasca-kolonial memperkenalkan tingkat interaksi lintas budaya yang lain.

**Inter-ethnic level.** *Many of the countries of interest are multi-ethnic, often by virtue of the fact that successive colonial powers have artificially divided up continents, ignoring indigenous identities. South Africa has 11 official languages, while India has 18. Cameroon, an African country that was successively ruled by Germany and then partitioned and jointly administered by France and Britain, has over 250 language groups, as well as the two official languages of French and English. 'Divide and rule' was a common political strategy for colonial rulers, and resentments thus created have often extended into the inter-ethnic tensions witnessed today. Yet in organizations in post-colonial countries there is great potential to create synergies from multiculturalism.* Banyak negara yang berkepentingan dari multi-etnis, seringkali berdasarkan fakta bahwa kekuatan kolonial berturut-turut telah secara artifisial membagi benua, mengabaikan identitas asli. Afrika Selatan memiliki 11 bahasa resmi, sementara India memiliki 18 bahasa. Kamerun, sebuah negara Afrika yang secara berturut-turut dikuasai oleh Jerman dan kemudian dipartisi dan dikelola bersama oleh Prancis dan Inggris, memiliki lebih dari 250 kelompok bahasa, serta dua bahasa resmi Prancis dan Inggris. 'Pemecahan dan aturan' adalah strategi politik umum untuk penguasa kolonial, dan kebencian yang diciptakan sering meluas pada ketegangan antar etnis yang

disaksikan hari ini. Namun dalam organisasi di negara-negara pasca-kolonial, terdapat potensi besar untuk menciptakan sinergi dari multikulturalisme. *Extant grand theories of cross-cultural management* (e.g. Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith et al., 1996) *are inadequate in dealing with these different levels of analysis* (see Figure 9.1) *where boundaries are often blurred and where cultural 'groups' are difficult to define. Also, such theories do not directly address the dynamics of cross-cultural interaction* (Cray and Mallory, 1998) *within a complexity of power relationships* (Human, 1996), *and within a process of cultural crossvergence that gives rise to myriad hybrid forms of management and organization* Teori besar yang masih ada dari manajemen lintas budaya (misalnya Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith et al., 1996) tidak memadai dalam menangani tingkat analisis yang berbeda di mana batas-batas sering kabur dan di mana kelompok budaya 'sulit untuk didefinisikan. Juga, teori seperti itu tidak secara langsung membahas dinamika interaksi lintas budaya (Cray dan Mallory, 1998) dalam kompleksitas hubungan kekuasaan (Human, 1996), dan dalam proses persilangan budaya yang memunculkan berbagai bentuk manajemen hibrid. dan organisasi.

**Employee alienation.** *Under-staffing, poor motivation, risk aversion and unwillingness to take independent action; close supervision of subordinates with little delegation; operations that are often inefficient and high cost with low productivity, over-staffing, under-utilization, poor pay and poor morale indicated by high turnover and absenteeism* (Kiggundu, 1989; Jackson and Bak, 1998, in China). *Because of the general underdevelopment of the economy and the tenuous status of many jobs, unions are likely to be weak and often subjugated to wider political interests* (Fashoyin and Matanmi, 1996). keterasingan karyawan. Kurang staf, motivasi yang buruk, keengganan risiko dan keengganan untuk mengambil tindakan independen; pengawasan ketat bawahan dengan sedikit delegasi; pengelolaan/managent yang seringkali tidak efisien dan tinggi biaya dengan produktivitas rendah, jumlah staf yang berlebihan, pemanfaatan yang kurang, gaji yang buruk dan moral yang buruk ditunjukkan dengan pergantian yang tinggi dan ketidakhadiran (Kiggundu, 1989; Jackson dan Bak, 1998, di Cina). Karena keterbelakangan umum ekonomi dan status lemah dari banyak pekerjaan, serikat

pekerja cenderung lemah dan sering tunduk pada politik yang lebih luas kepentingan (Fashoyin dan Matanmi, 1996).

**Lack of management skills** Kiggundu (1989). *Although top managers are typically learned, articulate and well travelled, at middle management levels there are weak systems and controls, inadequate managerial skills and a lack of industrial knowledge. This is reflected in the generally low levels of managerial expertise. This, together with the control-orientation of organization may encourage* Meskipun manajer puncak biasanya terpelajar, pandai bicara, dan sering bepergian, di tingkat manajemen menengah terdapat sistem dan kontrol yang lemah, keterampilan manajerial yang tidak memadai, dan kurangnya pengetahuan industri. Hal ini tercermin dalam tingkat keahlian manajerial yang umumnya rendah. Ini, bersama dengan orientasi kontrol organisasi dapat mendorong.

**Management motivated by control rather than results.** *While little research has been undertaken on management motivation, those few studies Jones, 1992, report one study in Kenya by Blunt in 1976 and one undertaken in Malawi by Jones in 1986). Management commitment may ignore means in favour of ends, although not reflecting an achievement orientation (Montgomery, 1987). This may reflect an ethical disregard for wider stakeholders, and a pursuit of corporate objectives as they dovetail with their own objectives. Kiggundu (1989) underlines the political nature of this agenda; and de Sardan (1999) argues that corruption is embedded in the logics of such practices as negotiation and gift giving in Africa.* Sementara sedikit penelitian telah dilakukan tentang motivasi manajemen, beberapa penelitian Jones, 1992, melaporkan satu penelitian di Kenya oleh Blunt pada tahun 1976 dan satu penelitian dilakukan di Malawi oleh Jones pada tahun 1986). Komitmen manajemen dapat mengabaikan cara yang mendukung tujuan, meskipun tidak mencerminkan orientasi pencapaian (Montgomery, 1987). Ini mungkin mencerminkan pengabaian etis terhadap pemangku kepentingan yang lebih luas, dan mengejar tujuan perusahaan karena mereka sesuai dengan tujuan mereka sendiri. Kiggundu (1989) menggarisbawahi sifat politik dari agenda ini; dan de Sardan (1999) berpendapat bahwa korupsi tertanam dalam logika praktik-praktik seperti negosiasi dan pemberian hadiah di Afrika.



**Management principles reflect an external locus of control** *where events are considered as not within the individual's control, where creative potential is regarded as being limited, and people are generally fixed in their ways and not malleable or changeable (Kanungo and Jaeger, 1990). This may well reflect also a mistrust of human nature, and a belief in the undisciplined attitudes of workers to industrial life (for example in Nigeria: Abudu, 1986). Decisions are focused on the past and present rather than the future (Montgomery, 1987; Kanungo and Jaeger, 1990) and therefore may be deontological in nature rather than teleological. Action is focused on the short term, and success orientation may be moralistic rather than pragmatic as a result. This may reflect a passivereactive orientation (Kanungo and Jaeger, 1990)* di mana peristiwa dianggap tidak berada dalam kendali individu, di mana potensi kreatif dianggap terbatas, dan orang-orang umumnya ditetapkan dengan cara mereka sendiri dan tidak dapat ditempa atau diubah (Kanungo dan Jaeger, 1990). Ini mungkin juga mencerminkan ketidakpercayaan terhadap sifat manusia, dan keyakinan pada sikap pekerja yang tidak disiplin terhadap kehidupan industri (misalnya di Nigeria: Abudu, 1986). Keputusan difokuskan pada masa lalu dan sekarang daripada masa depan (Montgomery, 1987; Kanungo dan Jaeger, 1990) dan oleh karena itu mungkin bersifat deontologis daripada teleologis. Tindakan difokuskan pada jangka pendek, dan sebagai hasilnya orientasi sukses mungkin lebih moralistik daripada pragmatis. Ini mungkin mencerminkan orientasi pasif.

**Authoritarian management practices** *with reliance on the hierarchy, use of rank, low egalitarianism, and a lack of openness in communication and information giving (Montgomery, 1987; Blunt and Jones, 1992, 1997), with the main management orientations within post-colonial management systems towards managing internal processes and managing power relations. This results from and is related to the top-down management identified earlier.* praktek dengan ketergantungan pada hierarki, penggunaan pangkat, egalitarianisme rendah, dan kurangnya keterbukaan dalam komunikasi dan pemberian informasi (Montgomery, 1987; Blunt dan Jones, 1992, 1997), dengan orientasi manajemen utama dalam sistem manajemen pasca-kolonial terhadap mengelola proses internal dan

mengelola hubungan kekuasaan. Ini hasil dari dan terkait dengan manajemen top-down yang diidentifikasi sebelumnya.

### **CHALLENGING THE CONCEPT OF HRM IN DEVELOPING COUNTRIES**

*The realities of many organizations operating in Africa, India, and other post-colonial regions. Yet this is a perception that is often employed by Western multinational companies operating in developing countries, and is accepted by indigenous managers often through the influence of their own management education in Westernstyle programmes and institutions. However, in order to understand the pitfalls of this approach it is necessary to understand the cultural boundedness of the concept of human resource management by making a distinction between the two very different cultural perceptions of the value that is placed on a human being in different cultural settings. The cultural perception of human beings as a resource used in the pursuit of shareholder value may be challenged by a perception of people as having a value in their own right (Jackson, 1999).* Realitas dari banyak organisasi yang beroperasi di Afrika, India, dan wilayah pasca-kolonial lainnya adalah persepsi yang sering digunakan oleh perusahaan multinasional Barat yang beroperasi di negara berkembang, dan diterima oleh manajer pribumi seringkali melalui pengaruh pendidikan manajemen mereka sendiri dalam program dan institusi gaya Barat. Untuk memahami pendekatan ini perlu dipahami batasan budaya dari konsep manajemen sumber daya manusia dengan membuat perbedaan antara dua persepsi budaya yang sangat berbeda tentang nilai/value yang ditempatkan pada manusia dalam budaya yang berbeda. Persepsi budaya manusia sebagai sumber daya yang digunakan dalam mengejar nilai pemegang saham dapat saja diragukan oleh persepsi orang memiliki nilai dalam hak mereka sendiri.

#### References:

- E-book 1
- E-book 3
- E-book Stewart Clegg, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis. (2011). *MANAGING & ORGANIZATIONS*, Third Edition. Emerald Group Publishing Limited. Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK. First edition 2010. ISBN: 978-0-85724-032-3