



Universitas
Esa Unggul

MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

(EBM 908)

MODUL: SESI 14

TRENDS IN THE INTERNATIONAL DIVISION OF LABOUR

TREN DIVISI KETENAGAKERJAAN INTERNASIONAL

DISUSUN OLEH

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

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

SUB TOPIK 1: A) Tatanan Dunia Baru

B) Kebutuhan HR Dalam Tatanan Dunia Baru

C) Cultural Differences and Cross-Border Performance Kinerja Perbedaan Budaya dan Lintas-Batas

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

1. Menjelaskan tatanan dunia baru (International)
2. Menjelaskan profesionalisme kerja tatanan dunia baru (International)
3. Mengidentifikasi kinerja perbedaan budaya dan lintas-batas

C. Isi Modul Pembelajaran

INTRODUCTION

Foreign investments of multinational firms are even more important than international trade for the growth of the world economy, the sales of foreign subsidiaries of multinational companies (MNCs) were nearly twice as high as world exports. The influence of MNCs is reflected in the increase in the stock

of foreign direct investment (FDI) and the growth in the number of multinationals and their foreign subsidiaries. the founding father of modern economics, Adam Smith, explains that the division of labour can lead to increased productivity, because each person does what he or she is best at or can produce most efficiently, and according to Smith and Ricardo, international trade arose because of the existence of comparative cost advantages, whether absolute or relative. Investasi asing perusahaan multinasional bahkan lebih penting daripada perdagangan internasional untuk pertumbuhan ekonomi dunia, penjualan anak perusahaan multinasional (MNC) asing hampir dua kali lipat ekspor dunia. Pengaruh perusahaan multinasional tercermin dari peningkatan saham penanaman modal asing (FDI) dan pertumbuhan jumlah perusahaan multinasional dan anak perusahaan asingnya. bapak pendiri ekonomi modern, Adam Smith, menjelaskan bahwa pembagian kerja dapat menyebabkan peningkatan produktivitas, karena setiap orang melakukan apa yang terbaik atau dapat berproduksi paling efisien, dan menurut Smith dan Ricardo, perdagangan internasional muncul karena adanya keunggulan biaya komparatif, baik absolut maupun relatif.

Multinational companies (MNCs) are central actors in the contemporary international economy. There are 82,000 of them in the world, controlling 810,000 foreign affiliates, accounting for around a third of total world trade, employing approximately 77 million people (United Nations 2009). MNCs are sometimes seen as ‘an emerging global class of organizations’ with the potential to ‘form their own intra-organizational field’ (Kostova *et al.* 2008:996) leading to them having major effects on employment practices in the host environments in which they operate (Edwards and Walsh 2008). In summarising the findings and implications of comparative research in call centres, Batt *et al.* (2009:474) note the importance of fresh research into MNCs, arguing that they ‘disproportionately influence the direction of change’ and stress the importance of being able to study how MNCs ‘operate similarly or differently’. Perusahaan multinasional (MNC) adalah aktor sentral dalam ekonomi internasional kontemporer. Ada 82.000 di antaranya di dunia,

mengendalikan 810.000 afiliasi asing, terhitung sekitar sepertiga dari total perdagangan dunia, mempekerjakan sekitar 77 juta orang (Perserikatan Bangsa-Bangsa 2009). MNC kadang-kadang dilihat sebagai 'kelas organisasi global yang muncul' dengan potensi untuk 'membentuk bidang intra-organisasi mereka sendiri' (Kostova et al. 2008: 996) yang menyebabkan mereka memiliki efek besar pada praktik ketenagakerjaan di lingkungan tuan rumah di mana mereka beroperasi (Edwards dan Walsh 2008). Dalam meringkas temuan dan implikasi dari penelitian komparatif di call center, Batt et al. (2009: 474) mencatat pentingnya penelitian baru ke dalam MNC, dengan alasan bahwa mereka 'secara tidak proporsional mempengaruhi arah perubahan' dan menekankan pentingnya kemampuan untuk mempelajari bagaimana MNC 'beroperasi dengan cara yang sama atau berbeda'.

International integration gives rise to stronger pressures for a transnational dimension to employment practice in MNCs when compared with non-internationally integrated MNCs (Marginson and Meardi 2010). This dimension may embrace formal arrangements such as international management-policy making bodies (Tregaskis *et al.* 2005). Even though, the extent and form of any transnational dimension may differ according to MNCs' configuration. Segmentation may limit the attractiveness of global HR policies given that the technologies deployed and the occupational profile of each site tangible differ. Since production routines are identical across countries, benefits derive from elaborating common policies and avoiding precedent-setting in a context where workforces, as well as managers, can more readily compare across borders. Integrasi internasional menimbulkan tekanan yang lebih kuat untuk dimensi transnasional dalam praktik ketenagakerjaan di MNC jika dibandingkan dengan MNC yang tidak terintegrasi secara internasional (Marginson dan Meardi 2010). Dimensi ini dapat mencakup pengaturan formal seperti badan pembuat kebijakan manajemen internasional (Tregaskis et al. 2005). Meskipun demikian, luas dan bentuk dimensi transnasional mungkin berbeda menurut konfigurasi MNC. Segmentasi dapat membatasi daya tarik kebijakan SDM global karena teknologi yang digunakan dan profil pekerjaan

masing-masing situs berbeda. Karena rutinitas produksi identik di berbagai negara, manfaat diperoleh dari mengelaborasi kebijakan umum dan menghindari preseden dalam konteks di mana tenaga kerja, serta manajer, dapat lebih mudah dibandingkan lintas batas.

A) Tatanan Dunia Baru

The volume of world trade since 1982, mostly due to a decline of economic activity in the three major developed markets (the USA, Japan and the European Union), the bursting of the global IT bubble. However indicates, that international trade has become much more important in the last 50 years. The growth in international trade has consistently surpassed the growth in production, it is important to note, however, that a lot of international trade could more properly be called regional trade, covered by major regional trade agreements. The influence of MNCs is reflected in the increase in the stock of foreign direct investment (FDI) and the growth in the number of multinationals and their foreign subsidiaries, while the number of employees in foreign affiliates has more than doubled in the last decade. Volume perdagangan dunia sejak tahun 1982, sebagian besar disebabkan oleh penurunan aktivitas ekonomi di tiga pasar utama (AS, Jepang dan Uni Eropa), dan pecahnya gelembung TI global. Akan tetapi, perdagangan internasional menjadi jauh lebih penting dalam 50 tahun terakhir. Pertumbuhan perdagangan internasional telah secara konsisten melampaui pertumbuhan produksi, namun penting untuk dicatat bahwa banyak perdagangan internasional dapat lebih tepat disebut perdagangan regional, yang tercakup dalam perjanjian perdagangan regional utama. Pengaruh perusahaan multinasional tercermin dari peningkatan saham Penanaman Modal Asing (FDI) dan pertumbuhan jumlah perusahaan multinasional dan anak perusahaan asingnya, sedangkan jumlah karyawan di afiliasi asing meningkat lebih dari dua kali lipat dalam dekade terakhir.

Workplaces today's are experiencing changes at unprecedented rates, the rise of digitization and automation, increased access to information, and the

globalization of markets are the trends challenging traditional approaches to work, company cultures, management and jobs. Organizations everywhere are looking for strategies and tactics to stay competitive and grow, and simply doing what they've done in the past will likely prove unsuccessful. Aimed with goals of optimizing workplaces for economic and human development, solutions that reflect attitude and behaviors of employees. Tempat kerja saat ini mengalami perubahan dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, kebangkitan digitalisasi dan otomatisasi, peningkatan akses ke informasi, dan globalisasi pasar adalah tren yang menantang pendekatan tradisional untuk bekerja, budaya perusahaan, manajemen, dan pekerjaan. Organisasi di mana pun mencari strategi dan taktik agar tetap kompetitif dan tumbuh, dan hanya melakukan apa yang telah mereka lakukan di masa lalu kemungkinan besar tidak akan berhasil. Bertujuan mengoptimalkan tempat kerja untuk peningkatan ekonomi dan manusia yang merefleksikan sikap dan perilaku karyawan.

Industrial Revolution emerged many improvements in manufacturing and service systems. Because of remarkable and rapid changes appeared in manufacturing and information technology, synergy aroused from the integration of the advancements in information technology, services and manufacturing were realized. These advancements conducted to the increasing productivity both in service systems and manufacturing environment. In recent years, manufacturing companies and service systems have been faced substantial challenges due to the necessity in the coordination and connection of disruptive concepts such as communication and networking (Industrial Internet), embedded systems (Cyber Physical Systems), adaptive robotics, cyber security, data analytics and artificial intelligence, and additive manufacturing. These advancements caused the extension of the developments in manufacturing and information technology, and these coordinated and communicative technologies are constituted to the term Industry 4.0. Revolusi Industri memunculkan banyak perbaikan dalam sistem manufaktur dan layanan. Karena perubahan yang luar biasa dan cepat muncul di bidang manufaktur dan

teknologi informasi, sinergi yang timbul dari integrasi kemajuan teknologi informasi, jasa dan manufaktur terwujud. Kemajuan ini mendorong peningkatan produktivitas baik dalam sistem layanan maupun lingkungan manufaktur. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan manufaktur dan sistem layanan telah menghadapi tantangan substansial karena kebutuhan dalam koordinasi dan koneksi konsep yang mengganggu seperti komunikasi dan jaringan (Internet Industri), sistem tertanam (Sistem Fisik Cyber), robotika adaptif, keamanan dunia maya, analitik data dan kecerdasan buatan, dan manufaktur aditif. Kemajuan ini menyebabkan perluasan perkembangan di bidang manufaktur dan teknologi informasi, dan teknologi yang terkoordinasi dan komunikatif ini dirangkum dalam istilah Industri 4.0.

One example could be given from the transformation process toward automated machines and services, which leads the coordination and connection of distributed complex systems. For this aim, more software-embedded systems are engaged in industrial products and systems, thereby, predictive methods should be constituted with intelligent algorithms in order to support electronic infrastructure (Lee et al. 2015). Such as enormous developments such as Web 2.0, Apps, Smartphones, laptops, 3D-printers appeared and this situation creates a big potential in the development of economies. All these circumstances influence the current business and manufacturing processes while new business models are being emerged. Hence, challengers for modern industrial enterprises are appeared as more complex value chains that require standardization of manufacturing and business processes and a closer relation between stakeholders. Satu contoh dapat diberikan dari proses transformasi menuju mesin dan layanan otomatis, yang memimpin koordinasi dan koneksi sistem kompleks terdistribusi. Untuk tujuan ini, lebih banyak sistem tertanam perangkat lunak yang terlibat dalam produk dan sistem industri, dengan demikian, metode prediksi harus dibuat dengan algoritma cerdas untuk mendukung infrastruktur elektronik (Lee et al. 2015). Seperti perkembangan besar seperti Web 2.0, Apps, Smartphone, laptop, 3D-printer muncul dan situasi ini menciptakan potensi besar dalam perkembangan ekonomi. Semua

keadaan ini memengaruhi bisnis saat ini dan proses manufaktur sementara model bisnis baru sedang muncul. Oleh karena itu, penantang bagi perusahaan industri modern muncul sebagai rantai nilai yang lebih kompleks yang membutuhkan standarisasi proses manufaktur dan bisnis serta hubungan yang lebih erat antar pemangku kepentingan.

As seen from the improvements in production and service management, Industry 4.0 focuses on the establishment of intelligent and communicative systems including machine-to-machine communication and human-machine interaction. Now and in the future, companies have to deal with the establishment of effective data flow management that is relied on the acquisition and assessment of data extracted from the intelligent and distributed systems interaction. The main idea of data acquisition and processing is the installation of self-control systems that enable taking the precautions before system operation suffered, so that companies have been searching the right adaptation of Industry 4.0. based on eight foundational technology advances: adaptive robotics, data analytics and artificial intelligence (big data analytics), simulation, embedded systems, communication and networking such as Industrial Internet, cloud systems, additive manufacturing and virtualization technologies. These technologies should be supported with both basic technologies such as cyber security, sensors and actuators, technologies and mobile technologies and seven design principles named as real time data management, interoperability, virtualization, decentralization, agility, service orientation and integrated business processes (Wang and Wang 2016). Dilihat dari peningkatan produksi dan manajemen layanan, Industri 4.0 berfokus pada pembentukan sistem cerdas dan komunikatif termasuk komunikasi mesin-ke-mesin dan interaksi manusia-mesin. Sekarang dan di masa depan, perusahaan harus berurusan dengan pembentukan manajemen aliran data yang efektif yang mengandalkan akuisisi dan penilaian data yang diekstrak dari interaksi sistem yang cerdas dan terdistribusi. Ide utama dari akuisisi dan pemrosesan data adalah pemasangan sistem kendali diri yang memungkinkan dilakukannya tindakan pencegahan sebelum pengoperasian sistem mengalami gangguan,

sehingga perusahaan telah mencari adaptasi yang tepat dari Industri 4.0. berdasarkan delapan kemajuan teknologi dasar: robotika adaptif, analitik data dan kecerdasan buatan (analitik data besar), simulasi, sistem tertanam, komunikasi dan jaringan seperti Internet Industri, sistem cloud, manufaktur aditif, dan teknologi virtualisasi. Teknologi ini harus didukung dengan teknologi dasar seperti keamanan dunia maya, sensor dan aktuator, teknologi dan teknologi seluler serta tujuh prinsip desain yang disebut sebagai manajemen data waktu nyata, interoperabilitas, virtualisasi, desentralisasi, ketangkasan, orientasi layanan dan proses bisnis terintegrasi (Wang dan Wang 2016).

B) Kebutuhan HR Dalam Tatanan Dunia Baru

Some of the contextual aspects of HRM that shape the way people are recruited, selected, retained, and treated once on board the organization. HRM is a complex and difficult part of organizational practice: HR managers and their teams must understand a plethora of government laws, rules, and regulations in areas such as equity and diversity (anti discrimination and affirmative action), occupational health and safety, and industrial relations laws (both domestic and international). Not only must HR managers be knowledgeable about all these things, they must also have a strong awareness of what is happening in society – for example, generational differences are believed to have major influences on why and how people work. Knowing all these things, and transforming all this knowledge into understandable, easily accessible, and practical information is easier said than done beberapa aspek kontekstual HRM yang membentuk cara orang direkrut, dipilih, dipertahankan, dan diperlakukan di dalam organisasi. HRM merupakan bagian kompleks dan sulit dari praktik organisasi. Manajer SDM dan timnya harus memahami sejumlah besar undang-undang, aturan, dan regulasi pemerintah di bidang-bidang seperti itu sebagai keadilan dan keragaman (anti diskriminasi dan tindakan afirmatif), pekerjaan kesehatan dan keselamatan, dan hukum hubungan industri (baik domestik maupun internasional). Manajer SDM tidak hanya harus memiliki pengetahuan tentang semua hal ini, mereka juga harus memiliki kesadaran yang kuat tentang

apa yang terjadi di masyarakat, misalnya, perbedaan generasi yang diyakini akan memiliki pengaruh besar terhadap mengapa dan bagaimana seseorang tersebut bekerja. Mengetahui semua hal-hal dan pengetahuan itu, akan membantu mengubahnya agar dapat dimengerti, mudah diakses, selain juga informasi praktis lebih mudah diucapkan daripada dilakukan.

The global economy is continually being both social and professional life. Not only will the day-to-day work of employees and the tools they use change, but also entire organizational processes, such as the way days of Human Resources (HR) as we know it at present may be numbered. For example, shifts in the role and importance of unions in the business world, employee preferences regarding employers and working models, and autonomy in the job, will impact relationships between employers and resources. Whatever the future holds, it will have far-reaching consequences for the future of HR departments across industries and countries, and for the environment people work in. Ekonomi global terus-menerus menjadi kehidupan sosial dan profesional. Tidak hanya pekerjaan sehari-hari karyawan dan alat yang mereka gunakan berubah, tetapi juga seluruh proses organisasi, seperti cara kerja Sumber Daya Manusia (SDM) seperti yang kita kenal saat ini dapat dihitungkan. Misalnya, pergeseran peran dan pentingnya serikat pekerja di dunia bisnis, preferensi karyawan terkait pemberi kerja dan model kerja, serta otonomi dalam pekerjaan, akan berdampak pada hubungan antara pemberi kerja dan sumber daya. Apa pun masa depan, itu akan memiliki konsekuensi yang luas untuk masa depan departemen SDM di seluruh industri dan negara, dan untuk lingkungan tempat orang bekerja.

To navigate the changing HR landscape and respond to both opportunities and risks at an early stage, an understanding of possible Human Resources in the future is imperative, and therefore the challenge is to capture the complex interaction between employee preferences and employer realities in to identify concrete implications and develop suitable strategic options. In the HR 4.0, most HR solutions are highly automated and employers are investing in recruiting and retaining the best a thriving relationship between employers and

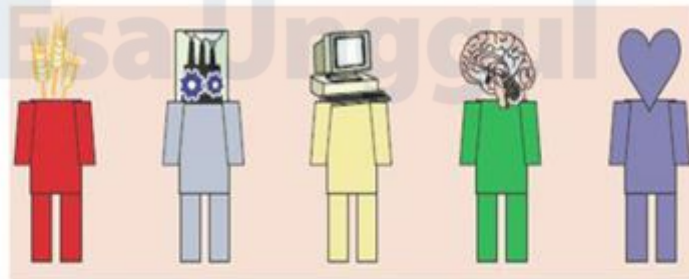
employees. Untuk menavigasi lanskap SDM yang berubah dan menanggapi peluang dan risiko pada tahap awal, pemahaman tentang Sumber Daya Manusia yang mungkin di masa depan sangat penting, dan oleh karena itu tantangannya adalah untuk menangkap interaksi kompleks antara preferensi karyawan dan realitas pemberi kerja untuk mengidentifikasi konkret. implikasi dan mengembangkan pilihan strategis yang sesuai. Di HR 4.0, sebagian besar solusi SDM sangat otomatis dan pemberi kerja berinvestasi dalam merekrut dan mempertahankan hubungan terbaik yang berkembang antara pemberi kerja dan karyawan.

The keys that drivers and shape HR as though:

- The quality of employee-employer relationships. The quality of relationships can either improve in terms of stronger, more long-lasting relationships, where the employer is perceived as a trusted partner in personal career development.
- The nature and balance between supply and demand for work. The degree of employee loyalty, and the importance of a healthy work-life balance.
- The degree to which employees strive for independence in their professional lives, as well as the degree of diversification in their daily jobs and tasks will directly affect the expectations towards the employer in general.
- *The changing face of knowledge.* Knowledge has transformed with time, as have the expectations of people's core skills sets and capabilities. Most of Western civilization has transformed from an agrarian, to an industrial, then a technological, and most recently a knowledge and emotions based society. Wajah ilmu yang berubah. Pengetahuan telah berubah seiring waktu, seperti yang diharapkan dari kumpulan keterampilan dan kemampuan inti orang. Sebagian besar peradaban

Barat telah berubah dari agraris, menjadi industri, kemudian teknologi, dan yang terbaru masyarakat berbasis pengetahuan dan emosi.

FIGURE 5.1 Staffing the head full of different knowledge



Changing face of knowledge

The nature of HR in the future will be highly dependent on the impact of technological progress. Advances in technology and digitalization have led to the rise of automated and machine-controlled workflows that have the potential to disrupt. Sifat SDM di masa depan akan sangat bergantung pada dampak kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi dan digitalisasi telah menyebabkan munculnya alur kerja otomatis dan yang dikendalikan mesin yang berpotensi mengganggu.

C) Cultural Differences and Cross-Border Performance - Kinerja Perbedaan Budaya dan Lintas-Batas

Holland's theory of career, " *If you're looking for a job or thinking about your career, you can use Holland's theory of career choice to help you find a better fit.*"

It has often been argued that cross-border employee are less successful than domestic transactions. A survey of top managers in large European acquirers showed that 61% of them believed that cross-border employee's performance are riskier than domestic ones (Angwin and Savill, 1997). In its most general

form, suggests that the difficulties, costs, or risks associated with cross-cultural contact increase with growing cultural differences between two individuals, groups, or organizations (Hofstede, 1980; Kogut and Singh, 1988). In mergers of equals, the corporate cultures of the combining firms should be similar or adjoining types because both organizations have to adapt to the other culture and create a kind of 'third culture' and for that reason it seems to be particularly difficult. Karyawan lintas-batas sering diperdebatkan karena kurang berhasil ketika dibandingkan dengan hasil dari catatan karyawan domestik. Survei terhadap top manajer di perusahaan besar di Eropa menunjukkan bahwa 61% dari mereka percaya bahwa kinerja karyawan lintas-batas lebih berisiko daripada kinerja karyawan domestik (Angwin dan Savill, 1997). Dalam bentuknya yang paling umum, menunjukkan bahwa kesulitan, biaya, atau risiko yang terkait dengan peningkatan kontak lintas budaya dengan perbedaan budaya yang berkembang antara dua individu, kelompok, atau organisasi (Hofstede, 1980; Kogut dan Singh, 1988). Dalam penggabungan yang sederajat, budaya perusahaan dari perusahaan yang menggabungkan harus serupa atau tipe yang berdampingan karena kedua organisasi harus beradaptasi dengan budaya lain dan menciptakan semacam 'budaya ketiga' dan untuk alasan itu tampaknya menjadi sangat sulit.

Hofstede in his original study of *cross-cultural management*, the study was conducted during two different periods in IBM subsidiaries (1967–1969 and 1971–1973), identified there are four cultural dimensions based on preliminary theoretical considerations and statistical analyses, which can be used to describe cultural differences between countries. On this subject ever conducted by means of one questionnaire, in total, the analysis was based on 116 000 questionnaires from IBM employees. The surveyed employees represented all hierarchical levels of the company and possessed various qualifications, from unskilled workers to university graduates. Employees from a total of 38 various profession groups were surveyed. Since the survey questioned only individuals employed at subsidiaries of the same company, there is a high probability according to Hofstede that the determined differences are actually the result of

national differences and the 'mental program' of the employees. Four underlying dimensions of country cultures were identified from the values obtained within the scope of the study. These dimensions together explained 49 per cent of the variance.³⁵ Hofstede named them *power distance*, *uncertainty avoidance*, *femininity vs. masculinity*, and *individualism vs. collectivism*. A later study involving participants from the Asian Pacific region included a fifth dimension, *Confucianism* or *long-term orientation*. Hofstede dalam penelitiannya tentang manajemen lintas budaya yang dilakukan selama dua periode berbeda di anak perusahaan IBM (1967–1969 dan 1971–1973), mengidentifikasi ada empat dimensi budaya berdasarkan pertimbangan teoritis awal dan analisis statistik, yang dapat digunakan untuk menggambarkan perbedaan budaya antar negara. Mengenai hal ini dilakukan dengan menggunakan satu kuesioner, secara total analisisnya didasarkan pada 116.000 kuesioner dari karyawan IBM. Karyawan yang disurvei mewakili semua tingkat hierarki perusahaan dan memiliki berbagai kualifikasi, mulai dari pekerja tidak terampil hingga lulusan universitas. Karyawan dari total 38 kelompok profesi yang berbeda disurvei. Penelitiannya menanyakan tentang individu yang bekerja di anak perusahaan dari perusahaan yang sama, ada sangat dimungkinkan menurut Hofstede bahwa perbedaan yang ditentukan sebenarnya adalah hasil dari perbedaan nasional dan 'program mental' karyawan. Empat dimensi yang mendasari budaya negara diidentifikasi dari nilai-nilai yang diperoleh dalam ruang lingkup penelitian. Dimensi-dimensi ini bersama-sama menjelaskan 49 persen varians. Hofstede menamakannya jarak kekuasaan (*power distance*), menghindari ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), feminitas vs. Maskulinitas (*femininity vs. Masculinity*), dan individualisme vs. kolektivisme (*individualism vs. Collectivism*). Sebuah studi selanjutnya yang melibatkan peserta dari kawasan Asia Pasifik termasuk dimensi kelima, Konfusianisme (*Confucianism*), atau orientasi jangka panjang (*long-term orientation*). The following points are germane in thinking about the study's representative nature: the study was conducted in one company (IBM) only. Hofstede himself evaluates this as positive, because many conditions could be maintained constant. However, in the case of an organization that is

characterized by a very strong corporate culture such as IBM it should be assumed that the choice of personnel is based on a similar profile of requirements around the world, which may lead to distortion of results (i.e. selected 'IBMers' were not typical national citizens). Although it is assumed that cultures do not change fundamentally in such a time period, certain decisive changes may have occurred. Poin berikut erat dalam memikirkan tentang sifat keterwakilan penelitiannya, hanya dilakukan di satu perusahaan (IBM). Hofstede sendiri menilai ini sebagai positif, karena banyak kondisi bisa dipertahankan konstan. Namun, dalam kasus organisasi itu ditandai dengan budaya perusahaan yang sangat kuat seperti IBM maka harus diasumsikan bahwa pilihan personel didasarkan pada profil serupa dari persyaratan di seluruh dunia, yang mungkin mengarah pada distorsi hasil (yaitu 'IBMers' yang dipilih bukan warga negara nasional biasa). Meskipun diasumsikan bahwa budaya tidak akan berubah secara fundamental dalam periode waktu tertentu, perubahan tertentu mungkin saja terjadi.

Generally, cross-cultural context are subject to the problem of not doing justice to a dynamic concept of culture. However, intercultural interactions contain their own momentum and new aspects become more salient, that cannot be explained with the existing culture dimensions, in this context, is increasingly called on to assess these dynamic changes. Secara umum, konteks lintas budaya tunduk pada masalah ketidakadilan terhadap konsep budaya yang dinamis. Namun, interaksi antarbudaya mengandung momentum dan aspek baru jadinya semakin menonjol, yang tidak bisa dijelaskan dengan dimensi budaya yang ada, dalam konteks ini semakin terpanggil untuk menilai perubahan dinamis tersebut. Penting untuk mempertimbangkan budaya dalam konteks tugas atau situasi khusus peran dan tidak hanya pada tingkat nilai, yang merupakan perspektif dibanyak penelitian.

Cross-border merger employees are not necessarily less successful than domestic transactions (for reviews, see Schweiger and Goulet, 2000; Stahl, 2001). One source of evidence comes from studies that examined the impact of cultural distance on cross-border merger employee's performance. Study found

that cultural differences had a negative effect on cross-border merger employee's performance (Weber, 1996). While other found a positive effect (Larsson and Risberg, 1998). Larsson and Risberg (1998) found higher degrees of acculturation (defined as the development of jointly shared meanings fostering cooperation between the combining firms), lower levels of employee resistance, and a higher extent of synergy realization in cross-border employee's performance. Acculturation and synergy realization were particularly high in cross-border employee's performance that were also characterized by strong organizational culture differences, that is, characterized by dual culture clash a finding that directly contradicts the cultural distance hypothesis. Larsson and Risberg (1998) argue that, in contrast to domestic employee's performance, where organizational cultural differences tend to be neglected, the presence of more obvious national cultural differences may have increased the awareness of the significance of cultural factors in the integration process. They conclude that 'cross-border employee's performance may not only be "cursed" with additional culture clashes but also be "blessed" with a higher propensity for culturally aware selection and integration management'. Karyawan merger lintas batas tidaklah selalu kurang berhasil daripada catatan karyawan domestik (untuk review, lihat Schweiger dan Goulet, 2000; Stahl, 2001). Salah satu sumber bukti berasal dari penelitian dampak jarak budaya terhadap kinerja karyawan merger lintas batas. Hasil penelitian menemukan bahwa perbedaan budaya berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan gabungan lintas batas (Weber, 1996). Sedangkan Larsson dan Risberg (1998) menemukan pengaruh positif, mereka juga menemukan derajat akulturasi yang lebih tinggi (didefinisikan sebagai pengembangan makna bersama yang mendorong kerjasama antara perusahaan yang bergabung), tingkat resistensi karyawan yang lebih rendah, dan tingkat realisasi sinergi yang lebih tinggi dalam kinerja karyawan lintas batas. Akulturasi dan realisasi sinergi sangat tinggi pada kinerja karyawan lintas batas yang juga dicirikan oleh perbedaan budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan benturan budaya ganda yang secara langsung bertentangan dengan hipotesis jarak budaya. Larsson dan Risberg (1998) berpendapat bahwa, berbeda dengan

kinerja pegawai rumah tangga, di mana perbedaan budaya organisasi cenderung diabaikan, adanya perbedaan budaya nasional yang lebih jelas mungkin telah meningkatkan kesadaran akan pentingnya faktor budaya dalam proses integrasi. Mereka menyimpulkan bahwa 'kinerja karyawan lintas batas mungkin tidak hanya "dikutuk" dengan benturan budaya tambahan tetapi juga "diberkati" dengan kecenderungan yang lebih tinggi untuk seleksi yang sadar budaya dan manajemen integrasi'.

References:

- E-book 1 Chap 1
- E-book 3 Chap 4
- Sule Itir Satoglu et al. (2018). Industry 4.0. Managing The Digital Transformation. The Springer Series in Advanced Manufacturing. © Springer International Publishing Switzerland. ISSN 1860-5168 ISSN 2196-1735 (electronic).



Industry 4.0_ managing the digital transformation (PDFDrive.com).pdf