



Universitas
Esa Unggul

MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

(EBM 908)

MODUL: SESI 9

SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

LINTAS - NATIONAL

DISUSUN OLEH

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

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

SUB TOPIK :

**SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL LINTAS -
NATIONAL**

a) Landasan Teori Organisasi Perbandingan Lintas-Nasional

b) Globalisasi, Integrasi & Perbedaannya

c) Analisis Sosial: Institutionalism & Kulturalism

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 Bentuk & Perbedaan SDMI Lintas Negara (cross-national differences).**
- 2. Mengidentifikasi Bentuk & Perbedaan SDMI Lintas Negara (cross-national differences)**

C. Isi Modul Pembelajaran

INTRODUCTION

On globalization, di globalisasi, kepemimpinan dan budaya, menyajikan beberapa pandangan yang sangat erat berkaitan dengan Perencanaan Strategis. Belum pernah sebelumnya lebih penting bagi organisasi (baik untuk profit maupun nonprofit) untuk terlibat secara aktif dan serius. Benar, perubahan-

perubahan itu lebih cepat dari sebelumnya. Sebuah rencana strategis dapat dan harus menjadi template (mis., sebagai kerangka acuan) untuk suatu organisasi. Di dunia yang berubah cepat, peluang lebih banyak dari sebelumnya, tantangan muncul tanpa pemberitahuan, dan komunikasi instan secara global membuat situasi mempercepat proses pengambilan keputusan. Jadi, "Dalam panasnya pertempuran ketika emosi dan antusiasme tinggi," sehingga peluang dan tantangan harus diletakkan di atas template yang selalu ada dari rencana strategis organisasi, untuk memastikan apakah hal tersebut "cocok" atau jika dapat saja terjadi ketidaksesuaian.

Implementasi Strategic Planning (rencana strategis) memaksa setiap fungsi, setiap divisi, dan setiap komponen organisasi "untuk berpikir". Berpikir adalah kerja keras, yang sayangnya, selalu bisa ditunda untuk besok (menurut sebagian besar orang/leader). Organisasi tidak boleh membiarkan hal ini terjadi. Strategic Planning Management menempatkan semuanya potongan-potongan organisasi melalui proses terstruktur, difasilitasi dengan bahasa umum yang memungkinkan untuk diujikan (dan ujian ulang) dari semua aspek organisasi. Proses tersebut berfungsi untuk menantang asumsi, keyakinan umum, untuk disepakati/setujui.

I. Landasan Teori Organisasi Perbandingan Lintas-Nasional

Semua organisasi berbeda dalam hal apa yang mereka ingin dan harus lakukan. Seperti halnya beberapa organisasi yang dapat ditemui sejauh ini dalam kehidupan sehari-hari. Terlepas dari alasan organisasi tertentu, sehingga memunculkan karakteristik berikut:

1. Organisasi dan tindakannya secara sadar dibentuk oleh desain organisasi, diekspresikan melalui praktik rutin dan struktur spesifiknya.
2. Organisasi bukanlah waktu yang sedikit bergerak: perubahan akan selalu terjadi sebagaimana dibutuhkan organisasi, sesekali merevisi dari praktik mereka berdasarkan pengalaman.

3. Organisasi selalu akan berorientasi ke masa depan. Sebagai anggota organisasi dituntut berusaha untuk mencapai masa depan yang direncanakan dan ditentukan. Seringkali masa depan ini akan diungkapkan dalam hal indikator atau target kinerja utama.

4. Organisasi akan menggunakan hierarki dan pembagian kerja guna peran yang berbeda dan terkait, yang dipisahkan secara lateral dan dikelompokkan secara vertikal. Sebuah hierarki merupakan cara sistematis pengaturan dari kekuasaan, komando, dan kendali, dengan kewajiban timbal balik berupa ketaatan dan persetujuan yang diajukan pada anggota organisasi untuk dikelola dengan kesadaran bersama.

5. Tanggung jawab telah ditentukan berdasarkan masing-masing peran, dan tindakan.

Brunsson (2006), mengemukakan, tindakan organisasi tidak hanya dipandu oleh instruksi dan arahan formal tetapi juga dengan aturan informal. Selain itu, ia juga menyarankan agar dapat belajar berdasarkan pengalaman (*experience based learning*) dan meniru (*imitation*), juga berperan (*play a role*). Often tells us, bagaimana cara mempersingkat aturan yang menurut Anda dirasa tidak nyaman. Kami mengikuti aturan tetapi, setelah merenung, berpikir bahwa ada cara yang lebih baik untuk melakukannya. Seperti halnya belajar mengemudi, ketika Anda lulus dalam ujian mengemudi Anda harus 'mengemudi sesuai aturan' dengan cara yang Anda inginkan, dan hal tersebut mungkin tidak akan pernah berhasil pada saat Anda telah menjadi pengemudi yang lebih berpengalaman, dan cara mengemudi Anda menjadi lebih lancar. Aturan, terutama sebagai mereka memiliki sanksi otoritatif yang sah yang melekat padanya, yang kemudian diterapkan Bagi Anda, bisa menjadi pengalaman yang kuat terutama ketika aturan dipadukan dengan hukuman --*rules are paired with punishment*, yaitu ketika Anda mempercepat, Anda akan mendapatkan denda (*you speed, you get a fine*).

The Transnational:

The Emerging Organization Model

Manajer di sebagian besar perusahaan global menyadari kebutuhan untuk secara bersamaan mencapai global efisiensi, daya tanggap nasional, dan kemampuan mengembangkan dan mengeksplorasi pengetahuan di seluruh dunia. Beberapa, bagaimanapun, menganggap tujuan yang secara inheren tidak dapat dicapai. Merasa tidak bisa didamaikan kontradiksi di antara tiga tujuan, mereka memilih untuk fokus pada salah satu mereka, setidaknya untuk sementara. Perusahaan transnasional adalah salah satunya mengatasi kontradiksi ini.

Catatan tentang transnasional menggambarkan bahwa jenis daripada organisasi yang ideal ada pada perusahaan tertentu. Bentuk organisasi seperti itu tidak mudah untuk dikembangkan dan dikelola. Bahkan saat dilakukan penelitian, dua dari sembilan perusahaan yang dipelajari/diteliti secara mendetail bahkan keluar dari kriteria bisnis yang menjadi fokus dari penelitian. Dalam kedua kasus tersebut, keputusannya adalah karena sebagian besar menyarankan untuk keluar dari kesulitan menuju jenis organisasi transnasional yang bisa berkembang dan makmur dengan mengubah bisnis. Perusahaan yang tersisa dalam studi ini semuanya berbagi satu karakteristik umum, yaitu top manajemen menyadari kebutuhan untuk membangun dan mengelola jenis organisasi global yang sangat berbeda, melakukan upaya yang kuat dan konsisten untuk mengembangkan karakteristik kapabilitas organisasi perusahaan transnasional.

Attributes of the Transnational

Perusahaan transnasional mendefinisikan kembali masalah dengan sangat berbeda istilah. Ia mencari efisiensi bukan untuk dirinya sendiri, tetapi sebagai sarana untuk mencapai daya saing global. mengakui pentingnya respons lokal, tetapi sebagai alat untuk mencapai fleksibilitas dalam operasi internasional. Inovasi dianggap sebagai hasil dari proses yang lebih besar dari pembelajaran organisasi bagi setiap member perusahaan. Definisi ulang masalah ini

memungkinkan mengembangkan manajer perusahaan transnasional menjadi perspektif yang lebih luas dan mengarah pada kriteria yang sangat berbeda untuk membuat pilihan- pilihan. Daya saing global semakin memerlukan pengoptimalan skala (scale), cakupan (scope), dan faktor biaya (factor cost economies) yang secara simultan ekonomi bersama dengan fleksibilitas untuk mengatasi perubahan yang tidak terduga dalam nilai tukar, selera, dan teknologi. Konfigurasi transnasional sangat kompleks pengoptimalannya sebagai sebuah kemampuan aset organisasi.

Secara tradisional, perusahaan global ataupun internasional bergantung pada proses sentral untuk menciptakan dan mengeksploitasi upaya inovasi, yaitu mengamati dan mengeksekusi sebuah peluang baru di negara asal, menggunakan pengembangan sumber daya perusahaan induk untuk membuat produk baru atau proses, dan kemudian mengadopsi inovasi di lokasi yang sesuai di lingkungan global. Perusahaan multinasional, di sisi lain, mengandalkan banyak pada inovasi lokal, yaitu otonom, anak perusahaan nasional mandiri dengan menggunakan sumber daya mereka sendiri untuk membuat produk baru atau proses yang memenuhi kebutuhan lingkungan lokalnya. Manajer perusahaan transnasional melakukan pendekatan pada manajemen inovasi karenanya memperoleh pembelajaran sangat berbeda. Mereka menyadari itu merupakan sebuah tuntutan dan peluang dari lingkungan dengan sangat bervariasi dari setiap negara ke negara lainnya. Beberapa market memiliki konsumen yang lebih canggih; di beberapa negara, pesaing utama lebih aktif; dan di beberapa lingkungan, teknologi tertentu lebih maju dari yang lainnya. Selain itu, negara asal mungkin juga merupakan lingkungan yang paling kritis untuk beberapa bentuk aktivitas dan bisnis, tetapi belum tentu dapat dipakai untuk semua.

Menurut Brunsson (2006) identitas itu melekat pada kualifikasi baik organisasi ataupun individu, biasanya digunakan untuk mengingatkan kita tentang properti unik dan karakteristik yang digunakan individu dan organisasi untuk membedakan keunikan mereka. Semua gagasan tentang identitas bersifat relasional: membedakan sesuatu berarti menunjukkan perbedaan dari sesuatu

yang lain sama seperti itu mungkin merupakan penegasan kemiripan dan kesamaan dengan orang lain. Identitas organisasi menjadi semakin rumit. perusahaan yang menjalin aliansi untuk mengirimkan produk, proyek, dan layanan mengaburkan batasan identitas unik mereka. Aliansi adalah satu dari bentuk organisasi baru yang paling umum, yang melibatkan menempa kolaborasi dan inovatif, kemitraan, dan jaringan. Misalnya, banyak perusahaan seperti Oracle memiliki ratusan perjanjian lisensi dengan perusahaan lainnya sebagai saluran untuk sampai ke market. Benetton (Clegg, 1990) terdiri dari perusahaan inti yang tetap independen tetapi terkait dengan banyak pemasok dan outlet oleh IT. Pemasok menerima pesanan dalam batch kecil yang terperinci untuk model tertentu dan ukuran garmen, menggunakan informasi yang didapat dari IT yang telah canggih dari masing-masing outlet waralaba digunakan untuk mengirim data penjualan ke Benetton HQ.



Banyak perusahaan, terutama dalam organisasi berteknologi tinggi dan berbasis proyek besar, yang mengerjakan proyek seperti infrastruktur utama, gunakan aliansi antara organisasi yang berbeda untuk menghasilkan konsorsium keterampilan yang masuk aliansi dapat melakukan apa yang tidak satupun dari mereka dapat lakukan secara independen (lihat Pitsis et al., 2003). Tak satu pun dari jenis organisasi ini yang memiliki identitas yang jelas memetakan dengan mudah ke salah satu identitas hukum. Identitas mereka terikat dengan jaringan itu mereka membentuk dan tidak dapat dibedakan dari mereka.

Organizations as professional institutions

Dalam organisasi, terutama yang mempekerjakan banyak profesional dengan kompetensi high knowledge, seperti universitas, rumah sakit, perusahaan teknologi tinggi, dan Research & Development (penelitian dan pengembangan), seringkali merupakan batasan dan identitas profesional paling berarti bagi setiap individu karyawan. Identitas mereka mungkin lebih berasal dari profesi yang mereka miliki daripada organisasi tempat mereka bekerja. Organisasi tunduk pada banyak tuntutan kelembagaan dari lingkungan mereka dan, karena banyak organisasi berbagi lingkungan undang-undang dan standar yang sama, mereka cenderung terlihat sangat mirip semuanya memiliki standar yang sama, mereka semua harus mematuhi undang-undang Equal Employment Opportunity, dan Undang-undang Kesehatan dan Keamanan Kerja, dan seterusnya. Perusahaan Konsultasi besar, misalnya, menawarkan solusi serupa untuk berbagai masalah yang mereka hadapi sehingga mereka berakhir dengan usaha jalan keluar yang serupa, yaitu kualitas manajemen, tentang proses bisnis, ataupun pengetahuan mengenai inovasi manajemen.

Menurut Scott (2001), bahwa struktur sosial yang bertahan sangat membentuk seseorang (terutama bagi profesional), dalam organisasi melakukan hal-hal yang mereka lakukan. Institusi telah dikonseptualisasikan terdiri dari berbagai elemen. Jika penekanannya adalah pada elemen kognitif maka kita cenderung berbicara tentang peta mental ataupun pola dasar umum di antara para profesional; jika penekanannya lebih pada unsur normatif, maka akan difokuskan pada aturan informal dan ekspektasinya yang mengelilingi institusi, secara bersama-sama dengan aktivitas dan sumber terkait, memberikan stabilitas dan makna dalam pengertian kita dari organisasi kerja, bisnis, dan kehidupan sehari-hari. Kontrol total jarang terjadi di organisasi mana pun, jika demikian, tidak perlu untuk literatur ekstensif tentang kesenjangan antara pengambilan keputusan dan implementasi bahwa. Menurut Brunsson (2006), implementasi gap sebenarnya bisa menjadi hal yang baik karena dapat menciptakan ruang bagi subordinat dan marginal untuk mendengar. Juga, memungkinkan manajer untuk membicarakan perihal yang diharapkan orang tanpa mengambil risiko bahwa keputusan mereka akan mengarah pada

tindakan yang minimal. Seperti yang dikatakan Brunsson, ini bisa sangat berguna 'ketika tindakan berorganisasi itu mahal atau bahkan canggung, atau, ketika organisasi menemui ketidakkonsistenan terhadap tuntutan dari lingkungan (Brunsson, 2006).

SENSEMAKING

What is sensemaking?

Tim top manajemen seharusnya menetapkan kerangka umum bagi member organisation, customer, supplier, investor, dll., untuk dapat membuat kesamaan pengertian/pandangan mengenai tujuan dari organisasi sehingga tahu yang dilakukannya. Jika anggota dari sebuah organisasi tidak dapat menegosiasikan akal sehat dan pemahaman bersama, tujuan pencapaian itu sulit. *We all make sense of everything around us all of the time. Organization and management theorists refer to this as **sensemaking**. One way to think of sensemaking is to compare it with driving: as you drive you interpret and try to make sense of other road users' and pedestrians' intentions and behaviours, as well as of all the traffic signs around you. You are constantly making sense of a mass of detail, data, and interpretation.* Kita semua memahami segala sesuatu di sekitar kita sepanjang waktu. Organisasi dan teori manajemen menyebut ini sebagai **sensemaking**. Salah satu cara untuk memikirkan ini adalah membandingkannya dengan mengemudi: saat Anda mengemudi, Anda menafsirkan dan mencoba memahami niat dan perilaku pengguna jalan dan pejalan kaki lainnya, juga seperti semua rambu lalu lintas di sekitar Anda. Anda terus-menerus memahami massa detail, data, dan menginterpretasikannya. **Sensemaking characteristics:**

1. Berkelanjutan (*Ongoing*): selalu melakukan sesuatu yang masuk akal, dan tidak pernah berhenti melakukannya, bahkan ketika tertidur sekalipun mimpi kita adalah cara untuk memahami masalah mendalam yang harus kita tangani dengan di saat kita terjaga.

2. Retrospektif (*Retrospective*): memahami sesuatu sebagaimana yang telah berlalu dan kita terus-menerus meninjau pengertian yang dibuat dalam hal data tambahan.

3. Masuk akal (*Plausible*): Kita tidak pernah berbuat sesuatu yang sempurna, pengertian yang cukup baik untuk masalah dan orang yang ada, hal itu memungkinkan seseorang untuk melanjutkan dan mencoba melakukannya. Meskipun mungkin akurasi diinginkan, konstruksi piker yang masuk akal memang harus terus diperbarui dan berfungsi lebih baik sebagai panduan arah, terutama ketika sesuatu berubah dengan cepat.

4. Gambaran (*Images*): sering bekerja dengan representasi hal / model, rencana, dan peta, saat kita menavigasi jalan di sekitar wilayah asing. Dengar apa yang dikatakan orang lain dan mencoba menyesuaikannya dengan hal-hal yang sudah kita ketahui dan membawanya bersama sebagai bekal pengetahuan.

5. Rasionalisasi (*Rationalize*): merasionalisasi arti dari hal-hal yang membingungkan untuk dibuat mereka lebih jelas dan dapat dibenarkan.

6. Orang (*People*): Meskipun organisasi mengandung banyak hal yang menciptakan orang-orang untuk bertindak tetapi juga yang tidak sebenarnya orang untuk bertindak seperti halnya komputer, inilah orang-orang yang *the sensemaking* .

7. Melakukan (*Doing*): melakukan sesuatu melalui pemikiran dan tindakan, yang mendefinisikan satu sama lain. Weick menggunakan pertanyaan retorik, 'Bagaimana saya bisa tahu apa yang saya pikirkan sampai saya melihat apa Saya katakan?' Maksudnya adalah ketika seseorang bertindak, mereka menemukan tujuan mereka, yang mungkin berbeda bahkan ketika kita berpikir kita berurusan dengan isyarat yang sama.

We all make sense of things all the time and sometimes the sense that we make may be quite different from another person's – even though we might think we are dealing with the same cues. In organizations, managers should aim to have

their employees make the same sense. Kita semua memahami hal-hal sepanjang waktu dan terkadang perasaan yang kita buat mungkin sangat berbeda dari orang lain, meskipun, mungkin kita berpikir bahwa kita berurusan dengan isyarat yang sama. Dalam organisasi, manajer harus bertujuan agar karyawannya dapat memahami hal yang sama seperti yang dia (manajer) pikirkan.

II. Analisis Sosial: Institusionalism & Kulturalism

Konsekuensi dari memperkenalkan praktik HRM yang ber-gaya *Barat* tampaknya muncul menjadi fokus yang sempit pada partisipatif manajemen, dan berimplikasi pada konsentrasi implementasi taktis dari strategi yang diputuskan oleh (dan terkadang asing) top manajemen. Tidak melibatkan pemangku kepentingan yang lebih luas, seperti halnya masyarakat, pemerintah, serikat pekerja, dan representasi karyawan, belum menjamin untuk memberikan akses yang lebih baik dalam sebuah proses pengambilan keputusan dalam organisasi, antara lain, kepada mereka yang merasa telah didiskriminasi melawan: mis. kelompok etnis atau gender yang tidak dominan. Dalam sebuah organisasi ada individu yang memiliki sistem dasar kinerja manajemen yang dapat menghargai inisiatif individu akan tetapi meremehkan pentingnya peran grup. Hal itu mungkin tidak sesuai ketika harus memberikan dasar kontrak untuk mempekerjakan orang, yang membuat perbedaan antara dunia kerja dan rumah / kehidupan komunitas; dan mengasingkan budaya rumah dari budaya kerja. Dengan mengabaikan aspek lintas-budaya. Pendekatan gaya Barat cenderung mengabaikan sisi budaya dari prinsip dan praktik Barat, dan yang seringkali tidak tepat diaplikasikan dalam konteks budaya yang berbeda.

HRD mirip dengan konsep tentang *The rights and duties of human Beings*, hak dan kewajiban manusia, yang menjadi pertimbangan konstitusi demokratis di seluruh dunia tidak dapat dicabut dan tidak dapat dipisahkan dari sifat manusia, dan memiliki kesamaan dengan Konsep United Nations Development Programme tentang konsep manusia pembangunan bangsa. Oleh karena itu, HRD adalah konsep humanistik yang menempatkan nilai tertinggi pada martabat dan

didasarkan pada kepercayaan terhadap potensi manusia yang tak terbatas. Ini menekankan bahwa orang tidak seharusnya diperlakukan hanya sebagai roda penggerak dalam roda produksi, tetapi dengan hormat sebagai manusia. Sebagai konsep humanistik, manusia seharusnya dihargai sebagai manusia, terlepas dari kontribusinya terhadap produktivitas perusahaan. Berbagai sikap yang mendasari melambangkan rasa hormat, kepercayaan pada integritas dasar dan keyakinan pada potensi mereka, harus mengarah pada penciptaan lingkungan di perusahaan di mana individu harus menemukan kepuasan dalam pekerjaan dan mencari cakrawala yang lebih baru untuk diri mereka sendiri dan perusahaan (Rohmetra, 1998). Dinamika yang diciptakan dengan memperkenalkan sistem Western HRM, sering terjadi ketidaksesuaian dengan kondisi sosial yang berlaku di negara berkembang, dari program keaksaraan dasar hingga keterampilan dan peningkatan keterampilan untuk ekonomi modern. Dalam konteks ini, Sistem Western HRM didorong oleh persaingan global dan kebutuhan untuk mengembangkan perusahaan *Western HRM systems are driven by global competition and a need to develop competitive, mean and lean companies*, yang kompetitif, yang berarti, dan ramping, perusahaan yang didorong oleh proses liberalisasi melalui program penyesuaian struktural. Organisasi, sebagai wahana untuk menyediakan perkembangan ini, tidak mampu melakukannya antara memenuhi kebutuhan, atau untuk memberhentikan staf dan berhemat. Hal ini menciptakan kontradiksi dan ketegangan dalam sistem HRM dan antara organisasi kerja dengan masyarakat sipil.

Untuk memasukkan banyak pemangku kepentingan, akan tampaknya logis bahwa organisasi harus memiliki sarana yang efektif untuk bersuara untuk kepentingan tersebut, dan memasukkannya ke dalam dialog organisasi, strategi, tujuan, kebijakan dan praktiknya. Seperti yang telah kita lihat, studi pada dunia 'berkembang' melihat manajemen sebagai fatalistik, tahan terhadap perubahan, reaktif, jangka pendek, otoriter, dan pengurangan risiko (Kanungo dan Jaeger, 1990). Dengan pengaruh proses demokrasi dari pendekatan Barat hingga manajemen serta dari pendekatan adat, organisasi di Dunia 'berkembang' umumnya mungkin melihat ke arah lebih banyak keterlibatan orang-orang mereka

dalam proses pengambilan keputusan. Karenanya dapat menemukan unsur manajemen konsultatif dan manajemen partisipatif (Jackson, 1999). Organisasi dipandang hierarkis, terpusat, adil dan terikat aturan namun memiliki elemen manajemen konsultatif.

Terdapat indikasi akan kurangnya komitmen pada organisasi oleh karyawan seperti yang telah kita lihat dalam konteks kultural (Blunt dan Jones, 1992). Korporasi di Jepang telah berhasil memanfaatkan kolektivisme masyarakat luas untuk kehidupan perusahaan, untuk menumbuhkan komitmen karyawan pada hubungan timbal balik dengan korporasi. Korporasi di sebagian besar kolektivis masyarakat lainnya (biasanya masyarakat 'berkembang') telah gagal untuk melakukan ini, dan ini sebagian besar disebabkan oleh warisan institusi kolonial yaitu kegagalan mereka berintegrasi dengan masyarakat tuan rumah (host societies) mereka. Cara perusahaan memperhatikan komitmen dan motivasi karyawan melalui pengintegrasian hubungan antara korporasi dan komunitas, membawa kepentingan pemangku kepentingan yang berbeda dan menghargai orang-orangnya didorong oleh sistem manajemennya: itulah prinsip, kebijakan, dan praktiknya. Sistem ini secara budaya dipengaruhi melalui campuran pasca-kolonial, Masukan Barat (dan mungkin Timur). Kemampuan input manajemen ini dalam sistem hybrid manajemen yang adaptif daripada maladaptif dengan konteks mereka mungkin bergantung pada sebagian besar kemampuan manajer untuk mengenali dan mengartikulasikan pengaruh budaya. Dalam urutan untuk mencapai hal ini, ada kebutuhan untuk mempertahankan kesadaran yang tinggi tentang kontribusinya faktor cara organisasi dikelola melalui prinsip, kebijakan dan praktik, dan kesesuaiannya dengan konteks sosial budaya di mana organisasi beroperasi.

III. **Managing the dynamics of multiculturalism**

Pengelolaan multikulturalisme dapat dilakukan dari sejumlah perspektif. Misalnya, di sebagian besar negara Afrika, seperti halnya di negara-negara dalam wilayah berkembang lainnya, ini tidak hanya melibatkan pengelolaan perbedaan budaya dan gender dari sudut pandang pemahaman budaya yang berbeda. Ini juga akan

melibatkan pengelolaan hubungan kekuasaan yang terikat dengannya interaksi antara orang-orang dari budaya yang berbeda (e.g. Human, 1996). Distorsi besar dalam kekuatan kelompok budaya yang berbeda sebagai akibat dari colonialism. Di negara Afrika, misalnya, dengan pemukim kulit putih dalam populasi besar, seperti Zimbabwe, distorsi seperti itu juga masih ada. Di sebagian besar lainnya Negara-negara Afrika yang dominan dan kelompok budaya bawahan dapat diidentifikasi, baik di tingkat negara atau perusahaan. Sekali lagi, ini tercermin dalam banyak hal negara berkembang lainnya di seluruh dunia. Negara bagian Asia Tengah, seperti Kazakstan, memiliki populasi pemukim Rusia yang besar yang dominan dalam ekonomi industri mereka (misalnya Akiner, 1995).

To effectively manage across cultures in emerging countries, untuk secara efektif mengelola lintas budaya di negara berkembang, mungkin perlu memiliki kesadaran tentang jenis stereotip yang berhasil dilakukan seseorang, untuk mengatasi beberapa hal negatif, dan fokus pada hal positif aspek kerja lintas budaya. Untuk melihat multikulturalisme sebagai aspek positif dimana pemangku kepentingan yang berbeda dari perspektif budaya yang berbeda dapat membuat variasi kontribusi, dan di mana masukan ini tidak hanya diinginkan, tetapi juga diinginkan diperlukan untuk terwujudnya kesejahteraan ekonomi dan sosial. Sebuah titik awal dalam evolusi ini individu memiliki kesadaran yang tinggi terhadap latar belakang budayanya sendiri, nilai-nilainya, dan kontribusinya yaitu nilai-nilai, persepsi dan harapan bisa dibuat.

More specific information is needed, informasi yang lebih spesifik dibutuhkan tentang perasaan orang berkaitan budaya mereka sendiri, dan tentang perasaan mereka tentang budaya orang lain. Pendekatan ini juga dapat menimbulkan pandangan negatif tentang nilai budaya seseorang (Hui, 1990). Dalam konteks multikultural, kurangnya pemahaman dan artikulasi sifat dan pengaruh budaya seseorang mungkin serius batu sandungan untuk membangun sinergi dari keanekaragaman budaya. Seringkali manajer ekspatriat Barat percaya bahwa mereka tidak perlu belajar dari rekan mereka dari negara berkembang. Hal yang sama berlaku bagi manajer dari negara berkembang yang percaya bahwa mereka memiliki segalanya untuk dipelajari oleh rekan manajer ekspatriat Barat mereka

dan tidak ada yang bisa mengajari mereka. Namun manajer bekerja dalam konteks multikultural negara-negara berkembang, yang harus berdamai dengan nilai-nilai humanistik dengan yang instrumental, nilai komunitas dengan kerja nilai-nilai, dan harus mengembangkan tenaga kerja multi-etnis, dan sekarang harus bekerja dengan rekan kerja di negara berbeda. Tidak semua pernah menjadi manajer yang sukses. Namun kurangnya kesuksesan ini mungkin saja terjadi dari meremehkan pendekatan non-Barat, dan dari kepatuhan buta terhadap prinsip yang dipelajari dalam program MBA Barat atau di buku teks Barat.

Success in developing effective people management processes relies on developing a body of knowledge from success stories within emerging countries, and in sharing this information with colleagues in emerging countries across the globe. It is hoped that this chapter has at least pointed the way to thinking about how this task may be undertaken. Keberhasilan dalam mengembangkan proses manajemen orang yang efektif bergantung pada pengembangan pengetahuan dari kisah sukses di negara-negara berkembang, dan dalam berbagi informasi ini dengan kolega di negara berkembang di seluruh dunia.

To be truly global and to truly run an organization globally (i.e., to think, act, plan, execute, and allocate resources within a global context), Untuk benar-benar global dan benar-benar menjalankan organisasi secara global (mis., untuk berpikir, bertindak, merencanakan, melaksanakan, dan mengalokasikan sumber daya dalam konteks global) tidak hanya sangat sulit, tetapi juga merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi hari ini. Beberapa pertanyaan seputar globalisasi yang harus diperhatikan mencakup berikut ini: Apakah dewan dan manajemen senior benar-benar berpikir dan bertindak dalam konteks " dunia tanpa batas? " Apakah komposisi dewan tersebut mencakup sejumlah besar anggota dari berbagai kebangsaan? Apakah anggota dewan memiliki kesadaran dan pemahaman yang baik tentang sikap paling penting dari budaya di wilayah geografis utama warga negara di wilayah tersebut? Apakah mayoritas penelitian dan pengembangan (R&D) dilakukan di "negara asal?" Di organisasi besar, apakah ada sejumlah besar warga negara kedua? Apakah alokasi modal mencerminkan pandangan dan pemahaman global?

Great organizations will also have great, well-admired leaders, organisasi yang hebat juga akan memiliki pemimpin yang hebat dan dikagumi. Di antara mereka berbagai atribut, pemimpin yang hebat akan memiliki visi. Visi itu akan dikomunikasikan dengan jelas dan terus menerus, ke seluruh organisasi, dan, sebagai hasilnya, pemimpin akan mendapatkan "buy in / pembelian" yang antusias dari semua konstituensi organisasi. *Great leaders yet, each one are very different from all of the others*, semua pemimpin hebat, namun, masing-masing sangat berbeda dari yang lainnya. Apakah ada di antara para pemimpin ini yang secara khusus dilatih untuk menjadi seorang pemimpin? Salah satu tanggung jawab dewan yang paling penting (jika tidak krusial) adalah untuk menemukan para pemimpin masa depan; untuk menciptakan dan melestarikan budaya di dalamnya, berkembang, dan naik to the top. Pepatah lama berlaku, "cream rises to the top / krim naik ke atas." Tanggung jawab manajemen adalah untuk mengakuinya, melestarikannya, dan mempromosikannya.

In addition, aspek globalisasi menyentuh budaya sebagai elemen 'soft / lembut' yang tidak berwujud, dan juga pengetahuan. Sehingga berimplikasi pada perencanaan strategis yang memberi perhatian signifikan fokus pada budaya dalam konteks strategis perencanaan secara keseluruhan. Kesadaran dan pemahaman tentang berbagai budaya yang ada dalam organisasi sangat penting untuk implementasi dari rencana strategis.