

# MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS **GANESHA**

ISSN : 2579 - 4922

VOLUME 1, NOMOR 1, APRIL 2017

Ideologi Utama Dalam Ekonomi Politik Global  
Antara Merkantilisme Dan Liberalism  
Dr. Erna Widodo, SS., MM

Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan Pada PT. Graha Ismaya Jakarta  
Farmen Rizal, SE., MM

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Karyawan Dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
PT. Davld Roy Indonesia  
Farhat Abas, SE., MM

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen  
Serta Dampaknya Pada Loyalitas Konsumen  
PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk  
Achmad Mulyana, SE., MM

Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja :  
Suatu Pendekatan Konsep  
H. Abd. Salam, SE., M.Pd

Pengaruh Globalisasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dr. Warsono, SE., M.Pd

Hubungan Kompetensi Kerja Dengan Organisasi Pembelajaran  
Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA

Perkembangan Hukum Bisnis Indonesia  
Fahri, SH., MH., MM



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
GANESHA - JAKARTA**

**MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
GANESHA - JAKARTA  
Volume 1, Nomor 1, April 2017**

**Diterbitkan oleh** : STIE GANESHA PRESS

**EDITORIAL**

**Penanggung Jawab** : Dr. Warsono, M.Pd

**Redaksi Pelaksana** : Fahri, SH., MM., MH  
Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd  
Fuad Gagarin, SE., MM

**Editor** : Dr. Ir. Sugeng Prayetno, SE.,MM  
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM

**Penyunting** : Hendra Permadi, ST, MM

**Mitra Bestari** : Dr. Erna Widodo, MM  
Achmad Mulyana, SE., MM

**Layout & Desain** : Devan Rizaldi, S.Kom

**Administrasi Umum** : M. Tafsiruddin, M.Kom  
Slamet Rudjito, SE., MM  
Amir Hamzah, SH.I., MM

**Alamat Redaksi :**

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
GANESHA – JAKARTA  
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan  
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842  
Email : [majalah.ganesha@yahoo.com](mailto:majalah.ganesha@yahoo.com)  
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

**Penerbit :**

STIE GANESHA PRESS  
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan  
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

# Pengantar

Sidang Pembaca yang terhormat,

Pada volume pertama nomor pertama di bulan April tahun 2017 disajikan 8 artikel. Pokok-pokok persoalan yang dibahas dalam majalah ilmiah edisi ini, cukup bervariasi mencakup pokok-pokok persoalan manajemen.

Artikel pertama membahas ideologi utama dalam ekonomi politik global antara merkantilisme dan liberalism. Pada artikel kedua dibahas mengenai pengaruh disiplin dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Ismaya Jakarta. Pengaruh budaya organisasi, kompetensi karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. David Roy Indonesia kami ulas di artikel ketiga. Artikel keempat membahas pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen serta dampaknya pada loyalitas konsumen PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. Artikel kelima mengulas hubungan kepemimpinan, budaya, strategi dan kinerja sebagai suatu pendekatan konsep, pengaruh globalisasi terhadap manajemen sumber daya manusia kami ulas di artikel ke enam. Artikel ketujuh membahas hubungan kompetensi kerja dengan organisasi pembelajaran, terakhir sebagai penutup artikel kedelapan kami bahas mengenai perkembangan hukum bisnis di Indonesia.

Sidang Pembaca yang terhormat,

Ucapan terima kasih dan penghargaan disampaikan pada para penulis yang telah memberikan karyanya. Semoga tulisan-tulisan yang disajikan memberikan manfaat dan kontribusi kepada para pembaca. Selain itu, tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penerbitan ini, semoga persaudaraan kita semua tetap terjaga. Amin.

*Salam Redaksi*

**DAFTAR ISI**  
**MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS**  
**GANESHA**  
**Volume 1, Nomor 1, April 2017**

Pengantar dari Redaksi	i
Daftar Isi .....	ii
Ideologi Utama Dalam Ekonomi Politik Global Antara Merkantilisme Dan Liberalism Dr. Erna S Widodo, SS, MM .....	1 - 12
Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Ismaya Jakarta Farmen Rizal, SE., MM .....	13 - 26
Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. David Roy Indonesia Farhat Abas, SE., MM .....	27 - 37
Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Serta Dampaknya Pada Loyalitas KONsumen PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Achmad Mulyana, SE., MM .....	38 - 52
Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi Dan Kinerja : Suatu Pendekatan Konsep H. Abd. Salam, SE., M.Pd .....	53 - 65
Pengaruh Globalisasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Dr. Warsono, SE., M.Pd .....	66 - 75
Hubungan Kompetensi Kerja Dengan Organisasi Pembelajaran Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA .....	76 - 88
Perkembangan Hukum Bisnis Indonesia Fahri, SH., MH., MM .....	89 - 97
Panduan Untuk Penulis .....	98 -101

## **PENGARUH GLOBALISASI TERHADAP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Warsono, SE., M.Pd  
Dosen STIE Ganesha Jakarta

### **Pendahuluan**

Peran MSDM telah mengalami perubahan sejalan dengan munculnya berbagai perkembangan. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang transportasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan bisnis semakin kompleks. Peran SDM yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula SDM yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula SDM dipandang sebagai biaya, namun saat ini SDM merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi. Dulu tenaga kerja dieksploitasi, hubungan kerja terjadi antara buruh dan majikan, tetapi sekarang tenaga kerja dipelihara dan merupakan mitra kerja organisasi. Makin besarnya peran MSDM merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perusahaan yang terjadi.

Perusahaan yang bersaing dalam kondisi persaingan saat ini dihadapkan pada kondisi yang makin kompetitif, dinamis dan tidak pasti. Persaingan dan perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi melalui pengelolaan perusahaan, khususnya yang terkait dengan isu persaingan global. Pengembangan bisnis internasional mengarah kepada terbentuknya perusahaan-perusahaan multinasional. Sundaram Dan Black (1992) dalam Moran dan Brightman (2000) mendefinisikan perusahaan multinasional adalah perusahaan yang melakukan transaksi dengan atau antara dua kekuasaan yang ada, beroperasi di bawah suatu sistem pembuat keputusan yang memungkinkan berpengaruh atas sumber-sumber dan kemampuan-kemampuan dimana transaksi-transaksi tersebut merupakan subyek yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksogen pada lingkungan negara asal perusahaan nasional.

Fenomena persaingan bisnis yang marak terjadi pada saat ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi perusahaan untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan perusahaan multinasional yang efektif melalui pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen MSDM diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di arena bisnis internasional. Tidak dapat dipungkiri persaingan bisnis yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, muncul konsep internasional yaitu melalui *the right people in the right place at the right time* (Greenberg dan Baron, 2003).

Artikel ini membahas tentang manajemen sumber daya manusia dalam era globalisasi. Pembahasan akan diawali dengan *repositioning* dan perubahan peran fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya

manusia dalam aliansi internasional, konteks budaya dalam SDM, dan gambaran kasus konteks budaya dalam SDM di negara-negara Asia Timur.

### **Repositioning Dan Perubahan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia**

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Kondisi ini menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar (*blue collar*) melainkan tenaga kerja yang menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial. Dengan kata lain SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan haruslah merupakan SDM yang memiliki basis pengetahuan (*knowledge based worker*) yang memiliki keterampilan dan keahlian (*multiskilling worker*).

Seiring dengan perkembangan lingkungan yang makin kompetitif, isu bisnis pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuller, 1990) : mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses transformasi dilakukan aktifitas pengembangan yang berhubungan dengan peran utama manajer SDM yang baru antara lain : sebagai seorang bisnis, pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi atau mitra kerja, perumus dan pengimplementasi strategi, manajer bakat, minat, dan kepemimpinan, dan sebagai manajer aset dan pengendalian biaya (Schuler, 1990). Tugas utama manajer dalam kondisi tersebut adalah mengarahkan dan mengatur program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang ada.

Tindakan yang mutlak harus dilakukan untuk merespon isu SDM dan transformasi organisasi akibat perkembangan lingkungan bisnis saat ini adalah melakukan perubahan fungsi SDM dan *repositioning*. Lancourt dan Savage (1995) menyatakan pergeseran tanggung jawab fungsional ke line manager, SDM sebagai mitra bisnis, pengembangan karir dan kompetensi SDM, sistem imbalan berupa moneter dan non moneter yang diberikan berdasarkan keterampilan dan *egalitarian organization*. Dave Ulrich (1998) menyatakan bahwa fungsi SDM adalah sebagai line manager's partner dalam pelaksanaan perencanaan strategik, pelaksanaan kerja yang kompeten dalam menciptakan efisiensi administratif untuk menjamin tercapainya peningkatan kualitas hasil sementara biaya menurun, pemberi kontribusi melalui komitmen terhadap perusahaan dan sebagai agen perubahan.

Untuk mengidentifikasi nilai SDM yang dimiliki perusahaan dan peranannya dalam upaya peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan menggunakan VRIO (*Value, Rereness, Imitability, and Organization framework*) (Barney dan Wright, 1998). Cara yang ditempuh adalah menciptakan nilai melalui fungsi SDM dengan menurunkan biaya atau

diferensiasi produk dan jasa dan meningkatkan *revenue*, menguji karakteristik SDM yang jarang dimiliki pesaing, tidak dapat ditiru pesaing, dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk dijadikan sumber keunggulan kompetitif.

Manfaat *VRIO framework* untuk meraih keunggulan bersaing yang sustainable dari karakteristik spesifik organisasi lebih besar dari keahlian yang umum, dari kelompok kerja/tim lebih dari individu, dan sistem SDM lebih dari seorang praktisi SDM. Sedangkan manfaat *VRIO framework* bagi para eksekutif adalah untuk memahami nilai tenaga kerja dalam organisasi dan perannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif, konsekuensi ekonomis praktek SDM dalam organisasi, bagaimana praktek SDM dibandingkan dengan di perusahaan pesaing, dan peran fungsi SDM untuk menciptakan kapabilitas perusahaan dimasa depan.

Untuk meraih keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan perlu menerapkan kebijakan untuk mengintegrasikan SDM berbasis kompetensi dalam strategis bisnis perusahaan. SDM berbasis kompetensi yang dimaksud adalah SDM yang dimiliki profil menunjang baik dalam hal berpikir, kemampuan untuk mendapatkan dan menggunakan informasi, memiliki inisiatif, kemampuan mengambil keputusan, melakukan perencanaan, kemampuan komunikasi, kerjasama dengan orang lain maupun kelompok, serta kemampuan untuk mengevaluasi kinerja.

### **Sistem Sumber Daya Manusia Dalam Aliansi Internasional**

Globalisasi perekonomian yang terjadi mengakibatkan makin kompetitifnya persaingan antar perusahaan, sehingga menuntut mereka untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif dan keunggulan khusus sehingga tetap dapat bertahan hidup dalam kondisi lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan, aliansi internasional yaitu kerjasama antar perusahaan dalam lingkup internasional sangat diperlukan. Kerjasama dalam bentuk aliansi internasional merupakan kerjasama antara dua atau lebih perusahaan multinasional dari perusahaan yang sama dalam satu negara atau antar perusahaan dalam negara yang berbeda. Aliansi internasional mencakup aktivitas kerjasama antar perusahaan yang tergabung dalam aliansi tersebut dan masing-masing memiliki identitas tersendiri yang membedakan antar anggota aliansi.

Melalui aliansi internasional, diharapkan perusahaan bisa memperoleh manfaat yang memungkinkan perusahaan untuk saling berbagi resiko dan biaya dalam menjalankan bisnis. Disisi lain, perusahaan yang terlibat dalam aliansi internasional diharapkan saling berbagi sumber finansial, teknologi, dan fasilitas produksi, pemasaran, dan SDM. Beberapa tipe aliansi internasional tersebut meliputi *international joint venture, marketing and distribution agreements, Research and development partnership, international consortia, dan licensing arrangements*.

Kondisi utama yang harus diperhatikan perusahaan untuk mencapai keberhasilan aliansi internasional adalah bahwa manajer selaku pihak yang bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan harus mengetahui dan memahami pentingnya pengintegrasian sumber daya finansial, teknologi, produksi, dan pemasaran dalam kerjasama tersebut. Keterlibatan masing-

masing anggota aliansi dengan menekankan pada *people-oriented issue* sangat diperlukan dalam meraih kemanfaatan aliansi internasional. Seiring dengan perkembangan lingkungan yang makin kompetitif, isu SDM pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Beberapa isu SDM dalam aliansi internasional meliputi :

1. Memadukan budaya dan gaya manajemen, dilakukan untuk menyediakan waktu dan memahami perbedaan satu sama lain antar individu dalam perusahaan, membangun kelompok kerja, dan memperbaiki komunikasi dua arah secara berkesinambungan. Kegagalan dalam menyatukan budaya dan gaya manajemen dapat menghalangi kesuksesan kerjasama dalam aliansi internasional karena keduanya sangat mempengaruhi kebersamaan dan kerjasama SDM yang memiliki latar belakang budaya dan nasionalisme yang berbeda-beda.
2. Desain kerja, diperlukan sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Konflik mungkin bisa muncul dalam pelaksanaan desain kerja dan redesain kerja karena masing-masing pihak merasa memiliki superioritas dalam penguasaan teknologi dan metoda produksi.
3. Strategi rekrutmen dan staf untuk mendapatkan SDM yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi di bidang pengetahuan dan penguasaan teknologi maupun keahlian lain diperlukan untuk mengelola organisasi saat ini. Dengan kata lain perusahaan akan lebih menitikberatkan pada intelengensi dan talenta yang dimiliki SDM khususnya terkait dengan kemampuan dalam hal *decision making* dan *problem making*. Dimensi personalitas yang mempengaruhi sikap pekerja meliputi *extroversion, emotional stability, agreeableness, conscientiousness, openness to experience*, dan *putting the research to work*. Kelima dimensi tersebut dikenal dengan *The Big Five Personality Dimensions*. Keseimbangan hubungan dalam dimensi kinerja individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.
4. Orientasi dan pelatihan bagi tenaga kerja yang ada dan bagi pendatang baru untuk mengenalkan organisasi dan budaya masing-masing baik dalam hal sejarah perusahaan, tradisi, nilai-nilai perusahaan serta model manajemen yang dipakai. Keberhasilan aliansi internasional ini sangat ditentukan oleh persiapan karyawan dalam menghadapi permasalahan sosial dan kesiapan untuk mengatasi frustrasi, ketidaknyamanan dalam menghadapi lingkungan budaya baru.
5. Penilaian kinerja dilakukan tanpa mengabaikan hal-hal berikut : (a) menentukan tujuan penilaian kinerja, (b) menentukan tujuan dari masing-masing penugasan, (c) lebih mengutamakan kepentingan aliansi internasional daripada unsur lokal, (d) membuat sistem penilaian yang luwes dan responsif pada perubahan pasar dan kemungkinan-kemungkinan perubahan.
6. Kompensasi dan keuntungan, untuk meningkatkan kepuasan loyalitasnya terhadap perusahaan sehingga kinerja perusahaan juga meningkat. Secara umum tujuan utama pemberian kompensasi meliputi : (1) menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi, (2) memelihara karyawan untuk tetap datang bekerja,

- (3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan beberapa hal yaitu : (1) apakah kompensasi yang diberikan telah cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, (2) orang cenderung membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain, dan (3) dalam pendistribusian kompensasi para manajer harus memperhatikan perbedaan-perbedaan individual.
7. Isu karir menyangkut kemungkinan promosi bagi karyawan baru. Hal utama yang perlu diperhatikan adalah adanya kejelasan tentang masa depan karyawan yang berkaitan dengan ketenangan kerja jika aliansi mengalami kegagalan.
  8. Hubungan tenaga kerja dan pihak manajemen memerlukan pemahaman dan pembuatan aturan bersama tentang kerjasama dalam aliansi internasional yang berkaitan dengan status serikat kerja, penanganan keluhan pekerja, pengembangan kebijakan dan disiplin yang konsisten dan kebijakan yang berkaitan dengan publikasi rahasia dagang.

### **Konteks Budaya Dalam Isu Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap perusahaan yang bersaing dalam lingkungan bisnis akan memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana memenangkan persaingan bisnis melalui keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Upaya meraih keunggulan kompetitif dapat dilakukan bila perusahaan fleksibel dalam merespon perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis yang ada melalui transformasi organisasi maupun fungsi SDM. Pendekatan yang biasa digunakan antara lain *reengineering*, *rethinking*, *restructuring* terhadap manajemen baru. Dasar yang digunakan dalam pendekatan tersebut adalah adanya perubahan fundamental dalam yang dikenal dengan *boundaryless organization*.

Berbagai upaya dan pendekatan dapat dilakukan untuk melaksanakan proses transformasi perusahaan, tetapi kunci keberhasilan proses transformasi tetap terletak pada SDM yang terlibat dan fleksibilitas organisasi. Tanpa dukungan keduanya, sangat sulit bagi perusahaan untuk melaksanakan proses transformasi baik dalam organisasi maupun fungsi SDM. SDM yang diperlukan untuk mendukung proses transformasi dan menciptakan fleksibilitas perusahaan melalui *boundaryless organization* haruslah *KSA-based worker* yaitu SDM yang memiliki *knowledge*, *skill*, dan *ability* dalam merespon perkembangan yang ditandai dengan perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi yang makin pesat.

Untuk mensukseskan proses transformasi perusahaan sehingga tercapai fleksibilitas organisasi diperlukan peran aktif SDM yang terlibat dalam organisasi dan budaya organisasi yang fleksibel. Dilain pihak tidak menutup kemungkinan bahwa ada SDM yang menolak untuk melakukan transformasi organisasi karena alasan tertentu (Almaraz, 1994). Dalam kondisi ini sangat diperlukan peran manajer dalam merubah budaya organisasi sehingga tercapai fleksibilitas organisasi. Intervensi manajer dalam proses perubahan budaya yang menjelaskan pada poin-poin mana manajer dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi.

Salah satu cara efektif untuk melaksanakan proses perubahan budaya adalah merubah kebiasaan dan nilai individu yang sudah menjadi suatu budaya dalam organisasi dengan cara merubah perilaku individu. Tetapi perubahan perilaku tidak menjamin terjadinya perubahan budaya karena ada faktor yurisdiksi yang berperan dalam proses perubahan budaya yang menjelaskan poin-poin mana manajer dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi (Blackburn dan Rossen, 1993). Oleh karena itu manajer harus mampu mempengaruhi dan memotivasi anggotanya untuk mau merubah perilaku dan menerima transformasi perusahaan yang akan dijalankan agar transformasi dapat berjalan dengan baik.

Cara efektif yang biasa digunakan manajer adalah melalui metode komunikasi budaya baik dengan memberikan pengumuman, memo, melalui ritual, seragam atau pakaian kerja, dan bentuk komunikasi lain. Melalui intervensi tersebut, manajer dapat melakukan seleksi terhadap anggota dan mensosialisasikan atau mengajarkan budaya organisasi terhadap anggota dan mensosialisasikan atau mengajarkan budaya organisasi terhadap anggota baru dan mempertahankan anggota lama yang sesuai dengan budaya baru, dan menghilangkan anggota lama yang menyimpang dengan budaya baru yang diterapkan (Clarke, 1999).

Selain mengorganisasi perubahan budaya yang berperan penting sebagai motivator dalam proses perubahan organisasi, bahkan manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Almaraz, 1994). Dalam melakukan perubahan, manajer harus mempertimbangkan kapabilitas organisasi dengan melihat karakteristik dan perubahan lingkungan bisnis, dan menentukan strategi apa yang sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi sehingga jelas pada bagian-bagian mana dalam organisasi yang perlu diubah. Selain itu, manajer juga harus mampu menciptakan kondisi lingkungan organisasi yang mendukung proses inovasi yaitu kondisi yang menunjang terlaksananya proses penyempurnaan yang berkelanjutan (Hidayat, 1994).

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam penetapan strategi ini meliputi aspek individu, sistem dan struktur. Aspek individu, mempertimbangkan bagaimana kecocokan gaya kepemimpinan manajer sebelumnya dengan sekarang, dan bagaimana budaya organisasi yang ada. Aspek sistem, perlu dipertimbangkan sistem apakah yang diperlukan telah ada, bagaimana kegiatan operasional, pemeliharaan sumber daya manusia, sistem penghargaan, dan komunikasi yang diberlakukan dalam organisasi. Struktur yaitu bagaimana struktur fungsional, divisional, atau unit bisnis saat ini, bagaimana rentang kendali, tingkat hirarki, tanggung jawab, dan derajat spesialisasi, dan apakah struktur yang berlaku telah berjalan.

Selain budaya organisasi yang fleksibel, SDM sebagai aset penting pelaksana proses dan hasil proses transformasi organisasi perlu mendapat perhatian khusus sehingga SDM yang terlibat dalam proses transformasi merupakan SDM yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi. Oleh karena itu perlu pengelolaan SDM secara efektif.

Pfeffer (1995) menyebutkan praktik-praktik pengelolaan SDM meliputi keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high Wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*),

pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

### **Konteks Budaya Dalam MSDM : Studi Negara Asia Timur**

Negara-negara di Asia Timur seperti Brunei, Kamboja, Cina (termasuk Hongkong), Jepang, Laos, Malaysia, Myanmar, Philipina, Singapura, Korea Selatan, Taiwan, Thailand dan Vietnam menjadi negara-negara yang memberikan daya tarik sendiri bagi para peneliti untuk mempelajari budaya dan mengidentifikasi fitur negara-negara yang mungkin membuat kesamaan ataupun perbedaan satu sama lain. Hofstede (1980; 1991) melakukan penelitian terhadap sejumlah cabang IBM dan menemukan empat dimensi mendasar budaya. Penelitian meliputi 39 negara yang kemudian dalam tahap penelitian selanjutnya diperluas menjadi 50 negara. Studi lagi dilakukan Michael Harris Bond menggunakan kuesioner yang disebut **Chinese Value Survey** untuk mengidentifikasikan dimensi kelima yaitu *Confucian dynamism*. Hasil penelitian yang dilakukan kedua peneliti tersebut menyimpulkan adanya dimensi-dimensi nilai yang terkandung dalam negara-negara yang diteliti meliputi :

- 1) *Power Distance*, batasan di mana anggota yang kurang berkuasa dari institusi dan organisasi dalam sebuah negara mengharapkan dan menerima bahwasannya kekuasaan didistribusikan tidak sama (Hofstede 1991:28). Implikasinya bagi MSDM antara lain adalah sejauh manajer bertindak otokratik, tingkat penerimaan terhadap perbedaan gaji, dan apakah hirarki dipandang sebagai cermin ketidakadilan antara mereka yang ada di level atas dan bawah. Semua negara Asia Timur memiliki skor lebih tinggi pada dimensi ini dibandingkan dengan negara bukan Asia.
- 2) *Individualism*, berkenaan dengan masyarakat dimana setiap orang diharapkan untuk memperhatikan diri mereka sendiri atau kerabat dekatnya saja. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar negara Asia Timur memiliki sifat kebersamaan yang tinggi sebaliknya negara-negara bukan Asia cenderung individualistis. Kebersamaan (*collectivism*) sebaliknya merujuk pada masyarakat di mana orang terintegrasi dalam kelompok yang kuat dan kohesif, yang akan melindungi orang-orang tersebut sepanjang hidupnya sebagai ganti dari loyalitas yang tidak perlu dipertanyakan.
- 3) *Masculinity*, berdasarkan survei Hofstede (1991:28), ternyata Jepang menjadi negara yang paling maskulin sedangkan Swedia sebaliknya paling feminim. Sedangkan di negara Asia Timur lain dimensi ini tersebar merata mulai dari Philipina yang maskulinitasnya tinggi sampai Korea Selatan dan Thailand yang cukup feminim. Perbedaan tipe maskulin dan feminim ini dilihat melalui kecenderungan orang apakah lebih menghargai pencapaian dan kesuksesan dibandingkan perhatian terhadap orang lain dan kualitas hidup.

Dalam masyarakat perbedaan ini bercermin melalui preferensi orang terhadap gaji yang lebih tinggi ataukah jam kerja yang lebih pendek, apakah manajer lebih atau kurang tertarik terhadap kepemimpinan, independensi, dan apakah pendapatan, penghargaan, promosi dan tantangan lebih penting dibanding hubungan mereka dengan manajer, hidup dalam lingkungan yang diinginkan, kerjasama dan suasana yang bersahabat dan aman.

- 4) *Uncertainty Avoidance*, terkait dengan adanya perbedaan penting antar negara-negara dalam hal batasan penerimaan orang terhadap ambiguitas dan toleransi terhadap ketidakpastian masa depan. Budaya yang memberi penekanan lebih pada penghindaran ketidakpastian memiliki karakteristik antara lain organisasi memiliki aktivitas yang terstruktur lebih ketat, lebih banyak aturan tertulis, manajer yang lebih banyak terlibat dalam detail operasional (dibandingkan berkonsentrasi pada strategi) dan kurang bersedia membuat keputusan secara individual dan berisiko dan kekuasaan dari individu atau sub unit berhubungan erat dengan kemampuannya mengontrol ketidakpastian. Negara Asia Timur memiliki skala tersebar mulai dari Jepang dan Korea Selatan sebagai negara dengan penghindaran ketidakpastian tinggi sampai Singapura yang memiliki skor terendah dibanding seluruh negara dalam penelitian Hofstede.
- 5) *Confucian Dynamism*, Bond menambahkan dimensi kelima untuk membedakan budaya di mana nilai-nilai berkaitan erat dengan pelajaran dari filosof Cina Confucius. Secara mendasar perbedaan masyarakat terlihat pada orientasinya di masa depan atau masa lalu dan sekarang. Penelitian Hofstede menunjukkan bahwa kebanyakan negara Asia Timur memiliki orientasi jangka panjang. Sedangkan negara Anglo-Saxon cenderung berorientasi jangka pendek. Jadi secara umum disimpulkan bahwa dimensi terpenting yang membedakan negara Asia Timur dengan negara lain adalah kebersamaan, jarak kekuasaan yang lebar dan penekanan pada orientasi jangka panjang. Meski demikian yang perlu diingat disini adalah hal tersebut tidak berarti bahwa kebijakan dan praktik SDM dapat diterapkan dengan sama untuk semua negara, karena terdapat pula perbedaan antar negara tersebut meski berada dalam satu wilayah.

Black et.al (1992) menyebutkan bahwa *host culture* dapat dinilai tiga dimensi yaitu : (1) *cultural toughness* yaitu batasan dimana sebuah negara tertentu lebih sulit dibanding negara lain untuk penyesuaian diri, karena memiliki budaya berbeda dibandingkan budaya asal ekspatriat; (2) *communication toughness* merujuk pada kesamaan bahasa, dan tipe serta tingkat interaksi yang disyaratkan oleh pekerjaan; dan (3) *job toughness* yaitu sejauh mana pekerjaan itu berbeda dibandingkan yang sebelumnya dilakukan ekspatriat dan apakah memiliki hambatan lebih besar atau kebebasan lebih sedikit daripada yang biasa dijalani ekspatriat. *Job toughness* sulit digeneralisasi karena adanya berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, demikian pula *communication toughness*. Sedangkan perbedaan yang semakin besar antara budaya negara

asal dan negara yang dituju mengimplikasikan semakin besarnya kesulitan yang dihadapi ekspatriat. Dari penelitian mengenai adaptasi ekspatriat disimpulkan bahwa masalah yang dihadapi bervariasi dan ekspatriat yang berbeda memiliki masalah berbeda pula meski berada dalam lingkungan yang sama. Oleh karena banyaknya perbedaan dan keanekaragaman yang dihadapi oleh ekspatriat di Asia Timur maka hal terpenting yang dapat dilakukan organisasi adalah memberikan sarana melatih kepekaan manajer melalui *cross cultural training* bahwasannya filosofi dan praktik manajemen tidak begitu saja dengan mudah ditransfer melewati batas-batas budaya.

## **Penutup**

Manajemen SDM internasional merupakan bagian dari keputusan strategis yang berperan dalam mewujudkan tujuan strategik untuk menciptakan daya saing dalam pasar, bersifat kompleks sehingga tidak hanya mencakup masalah sentralisasi, desentralisasi maupun pengelolaan ekspatriat. Isu-isu, fungsi-fungsi dan kebijakan-kebijakan serta praktik-praktik SDM internasional seperti pelatihan dan kompensasi, dan karir merupakan aspek utama MSDMIS. Isu-isu tersebut mempengaruhi fungsi-fungsi dan kebijakan-kebijakan serta praktik-praktik manajemen SDM internasional yang pada akhirnya akan mempengaruhi perhatian-perhatian dan tujuan-tujuan dari perusahaan-perusahaan multinasional.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Almaraz, Jeanne, 1994, *Quality Management and The Process of Change*, *Journal of Change Management*, Vo. 7, No. 2, pp 6-14.
- Barney, J.B., dan Wright, P.M., 1998. *On Becoming A Strategic Partner*, *Human Resources Management*, 37 n(1): 31-46
- Cascio, W.E, and Manuel G. Serapio, JR, *Human Resources Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal?*, pp. 63-74
- Clarke, L., 1999, *Manajemen Perubahan*, Martin Muslie dan Magdalena S, (Transl). Penerbit Andi Yogyakarta, 238 hal.
- Dessler, G., 2000, *Human Resources Management*, Eight Edition, Prentice Hall International.
- Hidayat, J., 1994. *Perombakan Struktur Organisasi untuk memenangkan Persaingan Bisnis (Bagian I)*. *Usahawan* No. 11 Th. XXIII November 1994, hal. 63-67.
- Ivancevich, Matteson, 1999, *Organizational Behavior and management*, Irwin MC Graw Hill.

- Lancourt, J., dan Savage, C. 1995, *Organizational Transformation And The Changing Role of The Human Resources Function. Compensation and Benefit Management*, Autum : 42-49
- Moran, John W., BairdK. Brightman, 2000. *Leading Organizational Change, Journal of workplace learning; Employee Conselling Today*, Vol. 12 No.2, pp. 66-74
- Greenberg, J., andBaron, R.A, 2003, *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Prenhall International edition.
- Pfeffer, Jeffry, 1995, Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People, *Academy Management Executive*, vol. 9, No. I, 55-72