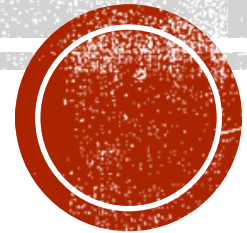


# **MSDM DI NEGARA BERKEMBANG**

## **BAB XI**



# PENGERTIAN ORGANISASI

- Organisasi berasal dari kata organum (Yunani), yang dalam arti kuno, instrument, perangkat, alat, pekerjaan.
- Secara umum digunakan sejak akhir abad ke-14.
- Secara etimologis, organisasi adalah alat yang dirancang untuk suatu tujuan tertentu.



# MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA

- Mengelola menandakan bertanggung jawab atas sesuatu, bertanggung jawab atas kelancaran menjalankan dan perilaku rasionalnya.
- Management (mengelola) terjadi dalam organisasi.
- Manajemen (mengelola) pada istilah penggunaan sehari-hari artinya menangani, mengarahkan, mengendalikan, melatih keterampilan dalam kemampuan eksekutif, Tindakan yang dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan dan mengarahkan urusan organisasi.



## **4 ALASAN UTAMA PERTUMBUHAN KETERTARIKAN DI MSDM GLOBAL DALAM BEBERAPA DECADE TERAKHIR :**

**(SCULLION, 2001)**

- 1.** Pesatnya pertumbuhan internasionalisasi dan persaingan global sehingga meningkatkan jumlah dan signifikansi MNC dalam beberapa tahun terakhir dan menghasilkan peningkatan mobilitas SDM.
- 2.** Manajemen SDM yang efektif semakin diakui sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan di dunia internasional bisnis.
- 3.** Kinerja buruk atau kegagalan dalam penugasan internasional terus berlanjut dan hal itu menjadi mahal, baik dari segi manusia maupun finansial.
- 4.** Masalah HRM internasional menjadi semakin penting dalam jangkauan organisasi yang lebih luas karena pertumbuhan yang cepat dari Perusahaan menengah (UKM) dan Perusahaan internasional dalam beberapa tahun terakhir.



# STRATEGI MSDM GLOBAL DI NEGARA BERKEMBANG

- Aturan ; organisasi dibangun diatas aturan
  - Aturan menjelaskan bagaimana keadaannya dilakukan di masa lalu dan bagaimana melakukannya di masa depan. Jika organisasi mengikuti aturan itu dianggap bahwa mereka akan meminimalkan peluang kesalahan.
- Shifting location, shifting managing.
  - Peningkatan dalam pekerjaan intensif pengetahuan berarti bahwa organisasi harus menggunakan-dan mengelola – berbagai jenis para karyawan. Karyawan harus mampu bekerja dengan database yang canggih, perangkat lunak dan system manajemen pengetahuan.
  - Hal ini yang menjadi pergeseran sebuah kepemimpinan dalam organisasi, dari otoritas hierarkis menjadi kepemimpinan yang berdasarkan interaksi informal dengan rekan kerja.



# MENGELOLA SDM-STAF INTERNASIONAL DI PERUSAHAAN MULTIDOMESTIC DAN TRANSNASIONAL :

- Going global
  - Semua proses sudah dengan teknologi digital.
  - Persaingan tidak lagi didasarkan pada keunggulan komparatif tradisional (misal lokasi dekat dengan sumber daya alam/bahan mentah), tetapi menjadi keunggulan kompetitif.
- Managing globally
  - Mengelola keragaman, mengembangkan cara yang tepat untuk mengelola orang yang berbeda satu sama lain, dari segi negara, etnis, agama, kelompok usia, Pendidikan, Tingkat pencapaian, status social dan latar belakang (Ashkenasy et al; 2002).
- Changing demographics; changing values
  - Perbedaan era, perbedaan generasi menghasilkan perbedaan nilai dalam organisasi.
- Managing changing values
  - Perubahan nilai dalam organisasi harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat berkembang.



# ISSUES IN DISCUSSING HRM IN DEVELOPING COUNTRIES

1. Inter-continental level.
2. Cross-border level
3. Inter-ethnic level
4. Employee alienation
5. Lack of management skills
6. Management motivated by control than results
7. Management principles reflect an external locus of control
8. Authoritarian management practices



# 1. INTER-CONTINENTAL LEVEL

- Interaksi terjadi di seluruh benua dengan kekuatan Barat, baik secara historis sebagai negara bekas colonial, dan melalui aktivitas Perusahaan multinasional modern, sebagai hasil dari dominasi Pendidikan Barat.
- Interaksi ini didominasi secara ekonomi, militer dan seringkali ideologis oleh kekuatan colonial (Reader, 1998).
- Ada potensi untuk mengembangkan system hybrid manajemen yang efektif dengan campuran system pemikiran Barat dan pribumi dan praktiknya, misalnya dalam pengembangan Sumber Daya Manusia.





## 2. CROSS-BORDER LEVEL

- Blok perdagangan sekarang mendorong lebih banyak interaksi, meskipun seringkali dibatasi oleh infrastruktur transportasi.
- Kebutuhan untuk bekerja dengan para manajer dan mitra dagang di antara negara-negara pasca-colonial memperkenalkan Tingkat interaksi lintas budaya yang lain.



### 3. INTER-ETHNIC LEVEL

- Banyak negara yang berkepentingan dari multi-etnis seringkali berdasarkan fakta bahwa kekuatan kolonial berturut-turut telah secara artifisial membagi benua, mengabaikan identitas asli.
- Teori besar yang masih ada dari manajemen lintas budaya (misalnya Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith et al., 1996) tidak memadai dalam menangani tingkat analisis yang berbeda di mana batas-batas sering kabur dan dimana kelompok budaya sulit untuk didefinisikan.



# 4. EMPLOYEE ALIENATION

- Keterasingan karyawan. Kurang staf, motivasi yang buruk , keengganan risiko dan keengganan untuk mengambil tindakan independen; pengawasan ketat bawahan dengan sedikit delegasi; pengelolaan/management yang seringkali tidak efisien dan tinggi biaya dengan produktivitas rendah, ditunjukkan dengan turn over yang tinggi dan ketidakhadiran yang tinggi/tidak taat.



# 5. LACK OF MANAGEMENT SKILLS

- Meskipun *top management* biasanya terpelajar, pandai bicara dan sering berpergian, di tingkat manajemen menengah terdapat sistem dan kontrol yang lemah, keterampilan manajerial yang tidak memadai, dan kurangnya pengetahuan industri. Hal ini tercermin dalam tingkat keahlian manajerial yang umumnya rendah.



# 6. MANAGEMENT MOTIVATED BY CONTROL THAN RESULTS

- Sementara sedikit penelitian telah dilakukan tentang motivasi manajemen, beberapa penelitian Jones, 1992, melaporkan satu penelitian di Kenya oleh Blunt pada tahun 1976 dan satu penelitian dilakukan di Malawi oleh Jones pada tahun 1986. Komitmen manajemen dapat mengabaikan cara yang mendukung tujuan, meskipun tidak mencerminkan orientasi pencapaian (Monthgomery, 1987). Ini mungkin mencerminkan pengabaian etis terhadap pemangku kepentingan yang lebih luas, dan mengejar tujuan perusahaan karena mereka sesuai dengan tujuan mereka sendiri. Kiggundu (1989) menggarisbawahi sifat politik dari agenda ini; dan de Sardan (1999) berpendapat bahwa korupsi tertanam dalam logika praktik-praktik seperti negosiasi dan pemberian hadiah di Afrika.



# 7. MANAGEMENT PRINCIPLES REFLECT AN EXTERNAL LOCUS OF CONTROL

- Peristiwa dianggap tidak berada dalam kendali individu, potensi kreatif dianggap terbatas, dan orang-orang umumnya ditetapkan dengan cara mereka sendiri dan tidak dapat ditempa atau diubah (Kanungo dan Jaeger, 1990). Ini mungkin juga mencerminkan ketidakpercayaan terhadap sifat manusia, dan keyakinan pada sikap pekerja yang tidak disiplin terhadap kehidupan industri (misalnya di Nigeria: Abudu, 1986). Keputusan difokuskan pada masa lalu dan sekarang daripada masa depan. Tindakan difokuskan jangka pendek, dan sebagai hasilnya orientasi sukses mungkin lebih moralistik daripada pragmatis. Ini mungkin mencerminkan orientasi pasif.



# 8. AUTHORITARIAN MANAGEMENT PRACTICES

- Praktik dengan ketergantungan pada hierarki, penggunaan pangkat, egalitarianisme rendah, dan kurangnya keterbukaan dalam komunikasi dan pemberian informasi (Montgomery, 1987; Blunt dan Jones, 1992, 1997), dengan orientasi manajemen utama dalam sistem manajemen pasca-kolonial terhadap mengelola proses internal dan mengelola hubungan kekuasaan. Ini hasil dari dan terkait dengan manajemen top-down yang diidentifikasi sebelumnya.



# CHALLENGING THE CONCEPT OF HRM IN DEVELOPING COUNTRIES

- Realitas dari banyak organisasi yang beroperasi di Afrika, India dan wilayah pasca-kolonial lainnya adalah persepsi yang sering digunakan oleh perusahaan multinasional Barat yang beroperasi di negara berkembang, dan diterima oleh manajer pribumi seringkali melalui pengaruh pendidikan manajemen mereka sendiri dalam program dan institusi gaya Barat.
- Untuk memahami pendekatan ini perlu dipahami batasan budaya dari konsep manajemen SDM dengan membuat perbedaan antara dua persepsi budaya yang sangat berbeda tentang nilai/value yang ditempatkan pada manusia dalam budaya yang berbeda. Persepsi budaya manusia sebagai sumber daya yang digunakan dalam mengejar nilai pemegang saham dapat saja diragukan oleh persepsi orang memiliki nilai dalam hak mereka sendiri.

