

TUGAS MANAJEMEN LINTAS BUDAYA



Kelompok IV

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Haritsya Khulud | 105030300111047 |
| 2. Ragil Yuda | 1050303001110 |
| 3. Wigih Saron | 105030300111063 |
| 4. Muhammad Dhyahulhaq | 1050303001110 |

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2011

Bab I

PENDAHULUAN

Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja di Luar Negeri

Para tenaga kerja yang bekerja di luar negeri atau biasa disebut sebagai expatriat bermain dalam peran yang semakin penting dalam strategi bisnis internasional dan perkembangan manager global, memerlukan pelatihan yang efektif untuk para expatriate dalam menentukan strategi yang penting untuk kesuksesan secara keseluruhan pada MNC. Meskipun pentingnya penugasan expatriate dan Biaya tinggi yang terkait dengan mereka, menemukan beberapa survey memperlihatkan banyaknya jaringan perusahaan yang satu diantaranya tidak cukup persiapan sebelum kedatangan para expatriat tersebut atau tidak ada pelatihan yang formal semua. Ketika MNC biasanya membantu mengadakan pelatihan, perumahan, dll, dan persiapan tugas untuk syarat pekerjaan mereka, beberapa expatriat ditawarkan program pelatihan menyeluruh untuk mempertinggi pemahaman budaya luar dan memperbaiki skill cross cultural.

Tung(1982) menemukan fakta-fakta dari MNC yang berasal dari Eropa dan Japan lebih sedikit yang sadar tentang pentingnya pelatihan lintas budaya daripada Perusahaan USA. Bagaimanapun survey terbau dari HR manager dari MNC Eropa menemukan hanya 40% dari perusahaan yang ditawarkan beberapa jenis persiapan sebelum pemberangkatan, perusahaan kedua, hanya setengah yang memasukan beberapa elemen orientasi budaya di dalam program mereka (Brewster, 1991). Dalam gambaran terlihat masa suram bila expatriate di survey pd HR manager, dalam beberapa kasus setidaknya memelihara angka inflasi.

Pada umumnya, perusahaan melakukan penawaran program pelatihan lintas budaya untuk persiapan. Banyak program menekankan uraian orientasi area dan bahasa tetapi sangat kecil dalam mengadakan pelatihan skill lintas budaya(Downing et al, 1994; Hiltrop and Janssens, 1990; Mendenhal et al, 1987). Juga, durasi program latihan lintas budaya relative pendek mengingat banyaknya pengalaman dan skill yang harus dibutuhkan agar dapat sukses dalam penugasan internasional-sebagian besar program memakan waktu 1 minggu atau kurang(Baliga and Baker, 1985; Brewster, 1991)

Bab II

PEMBAHASAN

Keadaan dimana banyak para expatriate yang tidak bisa beradaptasi dengan situasi kerjanya akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan-perusahaan yang mereka tempati. Perlu di adanya kerja sama baik dari Negara asal expatriate tersebut maupun dari perusahaan tempat mereka bekerja yang berada di luar negeri. Sehingga beberapa hal perlu di perhatikan dalam membangun situasi kerja yang efektif bagi para expatriate tersebut. Hal-hal tersebut adalah:

A. Memperbaiki Pelatihan Dan Perkembangan Expatriat

Metodologi yang tersedia untuk pelatihan dan pengembangan manajer expatriat dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan pendekatan yang digunakan dan isi dari pelatihan (Gudykunst, Guzley, and Hammer, 1996; Gudykunst and Hammer, 1983):

1. *Pelatihan yang mendidik tentang budaya umum*: Kuliah akademis tentang pengaruh terhadap perilaku
2. *Memberi pengalaman tentang budaya umum*: Workshop komunikasi lintas budaya, Penugasan tentang budaya kecil
3. *Pelatihan yang mendidik tentang spesifikasi budaya*: Pengarahan orientasi wilayah, analysis study kasus
4. *Memberi pengalaman tentang spesifikasi budaya*: Simulasi spesifikasi budaya, dan peraturan bermain, serta perjalanan di host country

Bagaimana pelatihan expatriate yang berkualitas dapat bertambah baik? Pertama, tampaknya perlu bahwa lintas-budaya program pelatihan menggunakan pendekatan bertingkat untuk merangsang proses belajar di daerah kognitif, afektif, dan perilaku. di samping pendekatan murni didactical atau analitis, sebuah program pelatihan yang komprehensif juga harus mencakup unsur yang mendorong pengalaman belajar, seperti bermain peran, simulasi negosiasi, dan lapangan experinces (Baumgarten, 1995; Mendenhall, 1994) .

Kedua, tampaknya penting bahwa pelatihan tidak dipandang sebagai obat ditembak satu sesaat sebelum keberangkatan. Program pra keberangkatan dapat melengkapi expatriat dengan pengetahuan dan keterampilan dasar untuk bertahan hidup, tetapi pelatihan harus berlanjut selama assignment luar negeri untuk membantu ekspatriat mengatasi kesulitan yang dihadapi. (Black et al, 1999; Grove and Torborn, 1985)

Ketiga, karena keberhasilan penugasan ekspatriat tidak hanya bergantung pada asing sendiri / herself tetapi juga pada orang-orang setempat ia / dia harus bekerja dengan, perusahaan harus melatih staf negara tuan rumah untuk interaksi lintas budaya serta. (Baumgarten, 1995; Dowling et al, 1994)

Keempat, beberapastudi empiris menunjukkanbahwapeningkatan realistis pratinjau pekerjaan penyesuaian secara keseluruhan dan performance pekerjaan luar negeri. Memberikanasing dengan dengan expectation pekerjaan yang akurat dan rasayang jelas tentang apa yang dia / dia adalah "masuk ke" tampaknya membantu proses penyesuaian, dan dapat dengan mudah ditambahkan sebagai unsur program pelatihan ekspatriat. (Feldman and Tompson, 1993; Stroh, Dennis, and Cramer, 1994)

Akhirnya, sebagai pasangan sering menghadapi kesulitan penyesuaian lebih serius daripada ekspatriat sendiri lakukan, mereka juga harus dimasukkan dalam pelatihan. (Adler, 1997; Briody and Chrisman, 1991; De Cieri et al., 199; Harvey, 1985; Osland, 1995)

B. Dukungan Yang Tidak Berhenti Bagi Expatriat dan Keluarga Mereka

Dalam tugas luar negeri, ekspatriat dan keluarga mereka harus menemukan cara untuk mengatasi perubahan yang pekerjaan baru dan lingkungan yang asing membutuhkan.

Bahkan persiapan secara menyeluruh untuk tugas tidak dapat sepenuhnya melindungi ekspatriat dari masalah penyesuaian, kebingungan karena perilaku tak terduga, pengalaman ketidakpastian, dan perasaan ditinggalkan dan isolasi. Tugas-tugas internasional sering melibatkan konflik peran antara keluarga dan karier atau antara rumah-harapan dan negara-negara tuan tuntutan pekerjaan. Dibutuhkan ekspatriat sampai 12 bulan untuk merasa nyaman di posisi baru di luar negeri dan dalam lingkungan yang asing (Tung, 1998). Dalam jangka waktu kritis kinerja dan kesejahteraan ekspatriat (dan keluarganya) yang terpengaruh (black dan Mendenhall, 1991; Church, 1982; Grove dan Torbiorn, 1985). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan multinasional harus memberikan dukungan untuk ekspatriat dan keluarga mereka tidak hanya dalam tahap persiapan tetapi juga selama waktu yang sebenarnya di luar negeri.

Alasan utama mengapa perusahaan multinasional memberikan ekspatriat mereka dengan dukungan yang berkelanjutan adalah (Fortaine, 1996; Schroder, 1995): (1) meningkatkan kinerja kerja, (2) dukungan adjustmentto kondisi hidup baru dan lingkungan budaya, dan (3) membantu mempertahankan kontak dengan negara asal. Dua gol terakhir berlaku untuk kedua ekspatriat dan keluarga mereka.

C. Memperbaiki Prestasi Kerja

Ekspatriat menghadapi tantangan bahwa gaya mereka bekerja atau mengelola bervariasi dari apa host-negara rekan digunakan untuk. Untuk mengatur perilaku expatriates 'untuk lingkungan kerja baru mereka, perusahaan memberikan keterampilan berorientasi dukungan. Praktek umum adalah sebagai berikut (Debrus, 1995; Fontaine, 1996; Haris dan Moran, 1991): pelatihan kerja oleh pendahulunya dari rumah atau negara tuan rumah; berlanjut dengan pendidikan bahasa atau penilaian prestasi sebelum penugasan, dan pelatihan di dalam negeri.

Penilaian prestasi memiliki spesifikasi special, tujuan mereka tidak hanya untuk menambah prestasi dalam dukungan penugasan tapi juga membentuk informasi dasar untuk keputusan berkarir setelah kembali ke Negara asalnya. Tapi system penilaian digunakan untuk expatriate oleh MNC memiliki beberapa kelemahan, Contohnya(Gregersen, Black, dan Hite, 1995; Black, Gregersen, dan Mendenhall, 1992; Harvey, 1997);

- Kriteria kinerja tidak memasukkan tujuan strategis dari tugas dan tujuan tertentu untuk penilaian (evaluasi, pengembangan, kompensasi dll).
- Kriteria kinerja dan standar tidak disesuaikan dengan konteks lokal dari tugas asing. MNC sedikit mengambil pengaruh kontekstual (kondisi ekonomi, kendala hukum, karyawan dll kualifikasi) menjadi pertimbangan ketika menilai kinerja ekspatriat itu.
- Penilaian asing cenderung mencakup sejumlah kecil raters kemudian penilaian domestik. Untuk sebagian besar hanya pengawas lokal terlibat, yang mungkin tidak akrab dengan aspek-aspek unik dari tugas internasional.
- Sebagian besar perusahaan multinasional tidak melakukan penilaian kinerja ekspatriat lebih dari sekali setahun.

D. Penyesuaian Kondisi Tempat Tinggal dan Lingkungan Budaya

Sebagian besar instrumen dukungan secara tradisional berfokus pada membantu ekspatriat dan keluarga mereka untuk mengatasi kesulitan hidup di sekitarnya. Berbagai instrumen yang digunakan:

- ◆ Relokasi layanan (bantuan dengan paspor, pajak perbankan,, bergerak, dan pengaturan perumahan);

- ◆ Merancang gaji yang memadai termasuk biaya-of-hidup tunjangan, pajak-pemerataan, mengambil-alih pembayaran sewa dll:
- ◆ Mempermudah akses ke jaringan sosial (klub, amal);
- ◆ Orientasi antarbudaya dan pelatihan selama penugasan;
- ◆ Bantuan untuk perkerjaan pasangan suami istri
- ◆ Bimbingan perseorangan atau hubungan pekerjaan

MENJAGA HUBUNGAN DENGAN NEGARA RUMAH

Tugas di luar negeri memiliki ujung didefinisikan. Ekspatriat akan perlu dan ingin pulang. Oleh karena itu, penerima pengalihan serta keluarga mereka harus menjaga hubungan pribadi dan profesional dalam negeri. Tinggal di kontak. Ikatan keluarga dan persahabatan memudar dan asing menjadi terlupakan di perusahaan rumah sementara di luar negeri.

Oleh karena itu perusahaan multinasional menawarkan berbagai layanan untuk membina hubungan yang ada antara ekspatriat dan rumah negara / perusahaan. Umumnya memberikan dukungan meliputi (Wirth, 1992; Kendall, 1981; Blocklyn, 1989):

- ◆ Mailing jurnal profesional dan surat kabar;
- ◆ Informasi tentang perubahan pribadi dan organisasi dalam perusahaan rumah;
- ◆ Kunjungan dari manajer HR;
- ◆ Partisipasi dalam progras melanjutkan pendidikan di negara asal;
- ◆ Sponsor daun rumah;
- ◆ Nominasi seorang mentor dalam perusahaan rumah.

Ungkapan "Dari tanda, keluar dari pikiran" menggambarkan perhatian yang paling penting di antara ekspatriat (Adler, 1997; Horsch, 1995; Tung, 1988). Oleh karena itu, pencalonan seorang mentor di perusahaan rumah relevansi tertentu. Seorang mentor yang sebelumnya telah bekerja di negara tuan rumah dan akrab dengan pekerjaan orang asing bisa mengurangi ragu dengan menawarkan informasi dan memperkenalkan ekspatriat kepada rekan-rekan di negara tuan rumah. Mentor adalah orang dari kontak untuk semua pertanyaan yang berkaitan dengan perusahaan induk dan menjaga informasi asing tentang perubahan dan perkembangan sementara ia dan keluarganya di luar negeri. Idealnya, mentor adalah manajer tingkat senior yang memiliki koneksi dan pengaruh untuk menemukan pekerjaan yang cocok untuk yang kembali tersebut. Selain itu mentor harus memastikan bahwa kebutuhan ekspatriat adalah dipertimbangkan dalam personil

Bab III

KESIMPULAN

Penugasan para tenaga kerja ke luar negeri harus memperhatikan beberapa hal yang sangat penting dalam mencapai ke efektifan pekerjaan. Apabila para tenaga kerja yang bekrja di luar negeri atau biasa disebut "expatriat" tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan mereka tentu akan merugikan perusahaannya. Oleh sebab itu perlu adanya pelatihan dan persiapan yang matang kepada para expatriate tersbut, baik perusahaan di host

country maupun home country. Pelatihan pun harus disusun program-program yang memang dibutuhkan para expatriate bila mereka berada di Negara lain.

Selama ini masih banyak perusahaan-perusahaan asing atau MNC yang kesadaran dalam melakukan pelatihan masih kurang. Mereka jarang sekali memberikan pelajaran dalam lintasbudaya dan pengaruh budaya terhadap perilaku. Perlu bahwa lintas-budaya program pelatihan menggunakan pendekatan bertingkat untuk merangsang proses belajar di daerah kognitif, afektif, dan perilaku. di samping pendekatan murni didactical atau analitis, sebuah program pelatihan yang komprehensif juga harus mencakup unsur yang mendorong pengalaman belajar, seperti bermain peran, simulasi negosiasi, dan lapangan experinces. Tampaknya penting bahwa pelatihan tidak dipandang sebagai obat ditembak satu sesaat sebelum keberangkatan. Program pra keberangkatan dapat melengkapi expatriat dengan pengetahuan dan keterampilan dasar untuk bertahan hidup, tetapi pelatihan harus berlanjut selama assignment luar negeri untuk membantu ekspatriat mengatasi kesulitan yang dihadapi.

Selain itu beberapa hal perlu di perhatikan dalam membangun situasi kerja yang efektif bagi para expatriate tersebut. Seperti dukungan yang berlanjut kepada expatriate dan keluarganya, memperbaiki prestasi kerja, penyesuaian lingkungan hidup dan budaya lingkungan. Ekspatriat akan perlu dan ingin pulang. Oleh karena itu, penerima pengalihan serta keluarga mereka harus menjaga hubungan pribadi dan profesional dalam negeri. Dengan begitu para expatriate itu bekerja dengan efektif dan prestasi mereka akan terus meningkat.

