



**BUDAYA BISNIS DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA DI SINGAPURA, THAILAND DAN JEPANG**

Oleh: Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si

Pidato Pengukuhan Guru Besar
dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia
pada Fakultas Ekonomi
Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang
tanggal 7 Nopember 2012

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI MALANG (UM)
2012**

BUDAYA BISNIS DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SINGAPURA, THAILAND DAN JEPANG

Oleh: Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si

Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia
pada Fakultas Ekonomi UM

Yth. Bapak Rektor selaku Ketua Senat Universitas,
Ketua Komisi Guru Besar Universitas Negeri Malang,
Anggota Komisi Guru Besar Universitas Negeri Malang,
Para Dekan di lingkungan Universitas Negeri Malang,
Dosen-dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang
Serta Undangan yang berbahagia.

Assalamualaikum Wr.Wb.

Perkenankanlah saya, sebelum memulai menyampaikan pidato pengukuhan saya sebagai guru besar pada Fakultas Ekonomi ini, menyampaikan rasa syukur atas segala nikmat yang telah diberikan Allah kepada saya. Sholawat dan salam saya panjatkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW. Terima kasih kepada Bapak Rektor selaku Ketua Senat Universitas Negeri Malang, yang telah memberikan kesempatan kepada saya, untuk menyampaikan pidato pengukuhan atas penerimaan jabatan guru besar mata kuliah Manajemen Sumberdaya (Manusia) di Jurusan Manajemen Universitas Negeri Malang. Hadirin semua yang saya hormati, sekali lagi saya mengucapkan penghargaan yang tulus atas kehadiran para hadirin, yang berkenan untuk memenuhi undangan pengukuhan ini. Untuk itu, ijin saya menyampaikan pidato pengukuhan berjudul "Budaya Bisnis dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Singapura, Thailand, dan Jepang".

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Budaya dan Isu-isu praktik MSDM di tiga negara tersebut sangat unik dan menarik untuk dibahas dari perspektif manajemen sumber daya manusia internasional. Berikut ini akan saya sampaikan gambaran umum Negara Singapura, budaya bisnis dan trend dan isu-isu MSDM di negara tersebut.

SINGAPURA

Hadirin yang saya hormati,

Singapura memiliki ekonomi berbasis pasar yang sangat berkembang yang secara historis menggantungkan pada perdagangan lautnya. Bersama dengan Hongkong, Korea Selatan dan Taiwan, Singapura adalah satu dari Empat Macan Asia. Singapura merupakan pelabuhan paling sibuk di dunia dalam kaitannya dengan tonase yang dikapalkan. Selanjutnya Singapura juga merupakan pusat perdagangan mata uang asing setelah London, New York City dan Tokyo. Negara ini memiliki populasi mendekati 4,68 juta jiwa dan tenaga kerja mendekati 2,2 juta. Populasi negara ini merupakan campuran orang-orang Cina (76%), Melayu (14%), India (8%) dan yang lain dari berbagai belahan dunia.

GDP per kapita pada tahun 2006 sebesar US\$ 29,474. Tingkat pengangguran per September 2007 sebesar 1,7 %, yang merupakan tingkat terendah dalam satu dekade, yang telah berkembang dibandingkan dengan level menjelang saat krisis Asia. Situasi ketenagakerjaan berlangsung stabil dan kuat karena ekonominya tumbuh dengan cepat pula. Pada empat bulan pertama 2007, sebanyak 171.500 pekerjaan baru diciptakan. Sepanjang 2007 ekonomi Singapura tumbuh sebesar 7,5%. Pada tahun 2008 pemerintah Singapura mengharapkan ekonominya tumbuh sebesar 4,5 % sampai 6,5%. Pertumbuhan ekonomi di Singapura yang tinggi dan letaknya yang berada di pusat Asia, menjadikan banyak perusahaan-perusahaan asing memilih Singapura sebagai poros mereka di Asia.

Singapura telah mengembangkan hukum ketenagakerjaan yang kuat dan hubungan kerja yang sangat stabil. Hubungan tripartit antara pemerintah, pengusaha dan pekerja sangatlah kuat. Pemogokan-pemogokan pekerja sangatlah jarang. Negara ini memiliki sistem hukum yang kuat dan memiliki reputasi yang kuat sebagai negara yang bebas korupsi (Gross, 2007).

Indek HDI (Human Development Index) Singapura pada tahun 2011 berada pada ranking 26 dunia (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index). Kementerian Tenaga Kerja (MOM) bertanggung jawab untuk menjaga angkatan kerja yang dapat bersaing di tingkat dunia. Oleh karena itu, Kementerian Tenaga Kerja selalu berusaha memperbaiki kondisi pekerjaan dan memberi tunjangan bagi semua pekerja di Singapura dengan mengelola bidang-bidang seperti serikat pekerja, kesehatan dan keselamatan kerja, hak-hak pekerja asing serta program latihan kerja.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

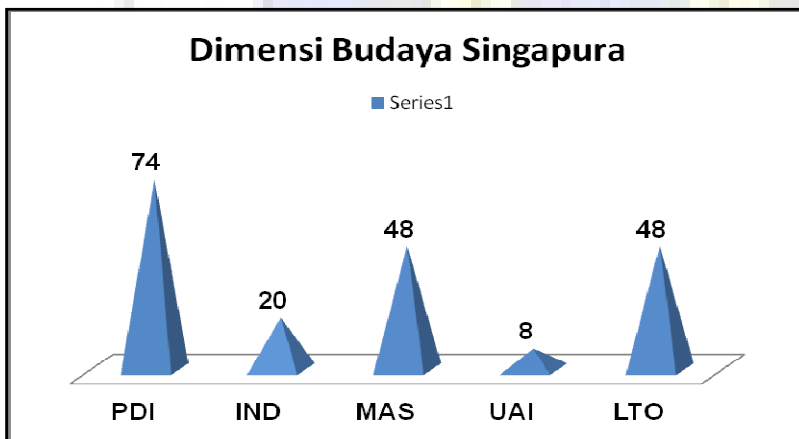
Hadirin yang kami hormati, marilah kita lihat *Budaya Bisnis yang ada di Singapura*

Lingkungan budaya bisnis Singapura didominasi oleh orang-orang keturunan Cina yang mendekati 76% dari populasinya. Mentalitas orang-orang ini secara luas dibentuk oleh ajaran Konfusius. Ajaran-ajaran ini meliputi kepatuhan dan hormat pada atasan dan orang tua, kewajiban kepada keluarga, loyalitas kepada teman, sopan santun, rendah hati dan ketulusan (Gross,A, 1999).

Pada umumnya kata “individualisme” memiliki konotasi yang negatif dalam bahasa Cina. Konservatisme, kesadaran kelompok dan penerimaan yang tak terbantahkan dari status quo adalah norma-norma dari perilaku konfusian.

Sebagaimana di Cina, Taiwan dan Hongkong, terdapat sedikit perbedaan antara hubungan bisnis dan pribadi. Agar sukses di Singapura, seorang bisnisman asing harus menciptakan hubungan pribadi yang dekat dengan teman bisnisnya serta untuk mendapatkan respek dan kepercayaan. Cara terbaik untuk membuat kontak dengan rekan bisnis potensial adalah dengan memiliki teman sebagai perantara dan inisiator. Orang-orang Cina memberikan hadiah untuk menyatakan persahabatan dan mensymbolkan harapan-harapan untuk kemakmuran dalam usaha bisnisnya di masa yang akan datang.

Gambaran Dimensi Budaya Singapura yang meliputi Power Distance Index (PDI), Individualism (IND) vs Collectivism, Masculinism (MAS) vs Feminism, Uncertainty Avoidance Index (UAI) dan Long Terms orientation (LTO) nampak pada gambar di bawah ini



Gambar 1: Dimensi Budaya Negara Singapura menurut Prof. Hofstede

(Geert-Hofstede.com/Singapore.html)

Jarak Kekuasaan (*Power Distance Index/ PDI*)

Dimensi ini berkaitan dengan fakta bahwa kedudukan individu dalam masyarakat tidaklah sama. Hal tersebut mengungkapkan sikap budaya terhadap ketidaksetaraan seseorang dalam masyarakat. Jarak kekuasaan didefinisikan sebagai sejauh mana anggota masyarakat mengharapkan dan menerima kekuasaan yang didistribusikan secara tidak merata. Budaya yang mendorong jarak kekuasaan yang rendah mengharapkan dan menerima hubungan kekuasaan yang lebih bersifat konsultatif atau demokratis. Orang berhubungan satu dengan lainnya secara setara tanpa mengindahkan posisi formalnya. Bawahan lebih menyukai hak untuk memberikan kritik dalam pembuatan keputusan pemegang kekuasaan. Sebaliknya budaya yang mendorong jarak kekuasaan yang tinggi mengharapkan orang menerima hubungan yang paternalistik dan otokratis. Bawahan menerima kekuasaan orang lain didasarkan pada situasi formal dan hirarkisnya (http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory)

Singapura memiliki nilai PDI yang tinggi (skor 74). Dengan latar belakang Konfusianisme (Cina) mereka biasanya memiliki pendekatan sinkretis dengan agama, yang juga merupakan pendekatan yang dominan di Singapura. Salah satu prinsip kunci dari ajaran Konfusianisme adalah stabilitas masyarakat, yang didasarkan pada hubungan yang tidak setara antar manusia. Konfusius membedakan lima hubungan dasar: penguasa-subjek; ayah-anak, kakak-adik, suami-istri; dan teman. Hubungan ini didasarkan pada kewajiban timbal balik dan saling melengkapi. Di sini kita dapat melihat PDI tinggi sebagai konsekuensinya, kekuasaan (*Power*) bersifat terpusat dan manajer mengandalkan bos mereka dan aturan. Sementara itu, karyawan berharap untuk diberi tahu apa yang harus dilakukan. Pengendalian juga diharapkan dan sikap terhadap manajer bersifat formal. Komunikasi berlangsung secara tidak langsung dan arus informasi bersifat selektif.

Individualisme

Isu mendasar yang ditunjukkan oleh dimensi ini adalah tingkat ketergantungan masyarakat mempertahankan para anggotanya. Ini ada hubungannya dengan apakah citra diri seseorang didefinisikan dalam hal "saya" atau "Kami". Dalam masyarakat Individualis, orang diharapkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga langsung mereka saja. Dalam masyarakat kolektivistis seseorang dimiliki oleh "kelompok" yang menjaga mereka dengan imbalan kesetiaan.

Singapura, dengan skor 20 adalah masyarakat kolektivistis. Ini berarti bahwa "Kami" adalah penting, orang-orang milik sebuah kelompok (keluarga, klan atau organisasi) yang saling menjaga dengan imbalan kesetiaan. Di sini kita juga dapat melihat *prinsip kunci kedua dari ajaran Konfusius. Keluarga adalah prototipe dari semua organisasi sosial*. Seseorang adalah anggota keluarga. Anak-anak harus belajar untuk menahan diri, dan mengatasi ego mereka sehingga dapat menjaga

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

harmoni dalam keluarga. Harmoni ditemukan ketika semua orang dapat menjaga martabat, harga diri dan prestise. Hubungan sosial harus dilakukan sedemikian rupa sehingga "wajah" (harga diri) semua orang diselamatkan. Komunikasi dilakukan secara tidak langsung dan harmoni kelompok harus dipertahankan, konflik terbuka harus dihindari. Sebuah "ya" tidak selalu berarti "ya"; kesopanan lebih diutamakan daripada umpan balik yang jujur. Hubungan ini memiliki dasar moral dan ini selalu memiliki prioritas terhadap pemenuhan tugas. Harga diri orang lain/manajer harus dihormati.

Maskulinitas

Skor yang tinggi (maskulin) pada dimensi ini menunjukkan bahwa masyarakat akan didorong oleh kompetisi, prestasi dan keberhasilan. Keberhasilan didefinisikan sebagai pemenang / terbaik di bidangnya dan sistem nilai ini dimulai di sekolah dan berlanjut sepanjang mereka bekerja dalam organisasi.

Singapura memiliki nilai maskulinitas 48 dan berada di "tengah" dari skala tetapi lebih pada sisi feminin. Ini berarti bahwa aspek-aspek budaya yang lebih lembut ada dalam masyarakat ini seperti konsensus, dan simpati terhadap mereka yang tertindas. Bersikap sederhana dan rendah hati dipandang sebagai kepribadian yang sangat penting. Konflik dihindari dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan dan konsensus di akhir adalah penting. Selama berdiskusi orang harus berhati-hati untuk tidak terlalu gigih mempertahankan argumennya.

Penghindaran Ketidakpastian

Dimensi Penghindaran Ketidakpastian harus dilakukan terkait dengan fakta bahwa masa depan tidak pernah bisa diketahui. Pertanyaan "apakah kita harus mencoba mengendalikan masa depan atau hanya membiarkan itu terjadi?" merupakan hal penting untuk direnungkan. Ketidakpastian ini telah mengajarkan bagaimana menangani kecemasan dengan cara yang berbeda. Singapura memiliki nilai 8 pada dimensi ini dan dengan demikian memiliki skor yang sangat rendah. Di Singapura orang mematuhi banyak peraturan bukan karena mereka memiliki kebutuhan terhadap struktur tetapi karena PDI yang tinggi.

Orientasi Jangka panjang

Dimensi orientasi jangka panjang berkaitan erat dengan ajaran Konfusius dan dapat diartikan sebagai pencarian masyarakat untuk nilai-nilai kebajikan, sejauh mana masyarakat menunjukkan perspektif masa depan.

Singapura memiliki nilai 48 pada dimensi ini, yang agak di tengah. Namun Singapura menunjukkan kualitas budaya yang mendukung investasi jangka panjang seperti ketekunan, upaya yang berkelanjutan, dan penghematan. Orang Barat percaya bahwa jika A benar, maka B harus salah, sedangkan orang-orang dari Timur dan negara-negara Asia Tenggara melihat bahwa baik A dan B

dikombinasikan menghasilkan sesuatu yang unggul. Pola pikir ini memungkinkan untuk pendekatan yang lebih pragmatis untuk bisnis.

Peraturan ketenagakerjaan. Peraturan yang berhubungan dengan penggunaan tenaga kerja asing telah direvisi, dan mulai berlaku pada 1 Juli 2005. Perubahan tersebut akan mempengaruhi persentase tenaga kerja asing yang diijinkan untuk bekerja di perusahaan-perusahaan Singapura dan juga akan meningkatkan pajak bagi tenaga ahli asing.

Dengan merujuk pemulihan ekonomi sebagai motifnya, Kementerian Tenaga Kerja mengumumkan bahwa pajak bagi tenaga ahli asing secara bertahap akan dinaikkan dari tahun ke tahun. Kenaikan pertama dimulai tanggal 1 Juli 2005, kenaikan ini akan meningkatkan pajak, dari 50 dolar menjadi 80 dolar per orang. Pada 1 Juli 2006, pajak tersebut akan meningkat lagi menjadi 100 dolar. Pajak ini berlaku untuk semua tenaga ahli pada semua sektor ekonomi.

Ijin Tenaga Kerja S-Pass

Menurut Gross dan Weintraub (2005) Sebelum Juli 2004, tenaga profesional dan eksekutif diharuskan memiliki ijin kerja P1,P2,Q1 dan Q2 untuk dapat bekerja di Singapura. Tenaga asing setengah ahli dan pekerja tanpa keahlian diberi ijin kerja R1 dan R2. Namun demikian, pada 1 Juli 2004 Kementerian tenaga kerja mengubah sistem ijin kerja, mengganti ijin Q2 dengan ijin S. Ijin S adalah ijin kerja bagi pekerja tingkat menengah dan membantu Singapura mengatasi kesenjangan antara tenaga asing kelas atas dan pekerja tanpa keahlian. Pelamar kerja dengan ijin S harus mendapatkan gaji setidaknya 1,800 dolar Singapura (US \$ 1100) per-bulan, Namun demikian tak ada batasan dalam hal kebangsaan, umur atau masa bekerja di Singapura.

Pelamar kerja dengan ijin S akan dinilai berdasarkan 4 hal : gaji, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan pengalaman kerja. Gaji sebesar S\$ 1,800 (US \$ 1100) per-bulan dipertimbangkan sebagai gaji dasar (tidak termasuk uang lembur, uang insentif, bonus atau perumahan dan ijin bepergian). Kementerian tenaga kerja juga menilai kemampuan pelamarnya, seperti ijazah yang diperoleh serta kursus keahlian dalam bidangnya. Tipe pekerjaan yang diusulkan para pelamar sebagai tenaga profesional atau tenaga ahli atau spesialis juga dipertimbangkan.

Permohonan untuk mendapatkan ijin S memerlukan berkas sebagai berikut. (1) Formulir permohonan untuk ijin S. (2) Salinan atau fotocopy ijazah dan surat pengalaman kerja terakhir. (3) Foto ukuran Pasport. (4) Fotocopy dokumen perjalanan yang menunjukkan ciri-ciri pelamar. (5) Sertifikat profesional (bagi para dokter, perawat, dokter gigi, guru, pengacara dan lain-lain). Waktu yang dibutuhkan untuk memproses ijin kerja sekitar 3 minggu, hasilnya akan dikirimkan pada atasan mereka. Sekali ijin kerja S diberikan, ijin tersebut berlaku selama 2 tahun, dimana setiap diperbarui akan berlaku untuk 3 tahun. Para pemegang ijin kerja S diharuskan untuk membayar S\$ 50 (US \$ 30) tiap bulannya. Pemegang ijin S yang berpenghasilan minimal S\$ 2,500 (US\$1500) berhak mendapatkan hak istimewa dan dapat membawa anggota keluarga mereka ke Singapura (Soetjipto, 2008).

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Tenaga kerja asing yang memegang ijin Q2 tidak perlu mengubah ijinnya menjadi ijin S, karena ijin mereka secara otomatis akan menjadi ijin S ketika ijin Q mereka telah habis selama mereka bekerja pada atasan yang sama. Namun demikian, jika pemegang ijin Q2 berpenghasilan lebih dari S\$ 2500 (US\$1500) mereka diperbolehkan untuk mengubahnya menjadi ijin S agar mereka mempunyai hak istimewa.

Menurut Gross (2007), Ijin kerja Personal (*Personalized Employment Pass*) yang diimplementasikan pada tanggal 1 januari 2007 memungkinkan orang asing untuk pindah kerja di Singapura tanpa mengajukan ijin kerja baru. Berlaku sampai 5 tahun, Ijin kerja ini memperkenankan suami atau istri, dan anak-anak dari tenaga kerja asing tersebut disertakan dalam satu ijin tunggal (*a single permit*). Bahkan jika pekerja tersebut keluar dari pekerjaannya, dia masih secara legal dapat tinggal di Singapura sampai 6 bulan. Agar dapat memperoleh ijin kerja ini, pekerja hanya perlu memperoleh gaji tahunan sebesar US\$ 19,000, atau telah memegang ijin kerja P atau Q untuk paling tidak dua atau lima tahun berturut-turut. Lulusan dari Universitas-universitas Singapura yang telah memegang ijin kerja Q minimal dua tahun juga diperbolehkan.

Strategi perekrutan karyawan masih didominasi oleh Surat kabar. kebanyakan lowongan kerja diiklankan pada harian berbahasa Inggris seperti The Straits Times edisi hari Jumat dan Sabtu dan juga Koran berbahasa China the Lianhe Zaobao (Gross, 2007)

Upah dan Kompensasi

Singapura tidak memiliki UU tentang upah minimum, tetapi kebanyakan perusahaan mengikuti aturan yang dikeluarkan oleh *The National Wages Council* (NWC). Dewan ini terdiri atas perwakilan serikat kerja, pegawai pemerintah dan majikan. NWC baru-baru ini mengeluarkan aturan yang meminta majikan untuk memberikan kenaikan upah pada para pekerja, meskipun produktivitas di Singapura sedikit agak turun. Upah dinaikkan sebesar 3,5% di tahun 2006, yang mana lebih rendah dari pada tahun 2005 yaitu sebesar 3,8%. Namun demikian, produktivitas tenaga kerja hanya naik sebesar 1,2% dibandingkan pada tahun 2005 sebesar 2,1%.

Bonus. Meskipun bonus tidak diwajibkan oleh UU, pada umumnya perusahaan memberikan bonus tersebut pada akhir tahun. Bonus ini terdiri atas dua komponen yaitu tambahan gaji tahunan yang dikenal sebagai bonus gaji ke 13 dan biasanya dibayarkan selama Tahun Baru Cina dan bonus berbasis kinerja yang dapat dibayarkan kapan saja sepanjang tahun.

Kursus Pelatihan Peningkatan Kesehatan di Tempat Kerja

The Health Promotion Board (HPB) yang didirikan pada 2001 menitik beratkan program peningkatan kesehatan nasional dan pencegahan penyakit menular di Singapura. Pada tahun 2003, HPB mengadakan survei pada hampir 600 organisasi di Singapura. Berdasarkan hasil tersebut, lebih dari 25% dari organisasi yang telah disurvei mengeluhkan bahwa mereka tidak

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

memiliki anggaran yang cukup untuk mendukung program peningkatan kesehatan dan hampir setengahnya mengakui tidak memiliki pengalaman yang cukup dalam memperkenalkan serta memberi penilaian dalam aktivitas peningkatan kesehatan (Gross dan Weintraub, 2005).

Menanggapi hasil survei tersebut, HPB mengumumkan ketetapan tentang Kursus Pelatihan yang diakui dalam peningkatan kesehatan di tempat kerja (*Workplace health promotion/WHP*). Program WHP yang baru menawarkan sesi latihan untuk membantu perusahaan-perusahaan dalam negeri dan asing untuk menambah produktivitas dan mengembangkan kinerja pekerja, dimana hal tersebut mengurangi biaya kesehatan, ketidakhadiran serta perputaran pekerja. Program WHP yang baru akan menyediakan pelatihan untuk pekerja yang memungkinkan mereka untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk membangun dan mengatur program peningkatan kesehatan dalam perusahaan mereka. Para pekerja akan mendapatkan bermacam-macam topik untuk dipilih, termasuk pengawasan kesehatan, kegiatan fisik, pencegahan merokok, cara mengatasi stress dan pola makan yang sehat.

Dana WOW (Work-Life Work Fund)

Pada tanggal 22 Agustus 2004, pemerintah Singapura mendirikan organisasi yang menangani lingkungan kerja (WOW) yang bertujuan meningkatkan mutu lingkungan kerja di Singapura. Strategi untuk meningkatkan mutu tersebut melalui kegiatan dan kebijakan yang diterapkan pada pekerja, yang meliputi jam kerja yang fleksibel, jaminan kesejahteraan pekerja dan keluarganya, pengaturan jam kerja bagi pekerja, serta waktu bagi keluarga mereka. Perusahaan-perusahaan juga diuntungkan oleh program ini melalui peningkatan produktivitas pekerja, rendahnya rata-rata absensi (ketidakhadiran), dan pekerja yang merasa termotivasi serta merasa puas. Dana WOW akan membantu perubahan-perubahan melalui pengurangan biaya dalam kegiatan ini dengan menyediakan dana sebesar 70 persen bagi perusahaan-perusahaan yang ingin memulai program ini, yaitu lebih dari 30.000 dolar Singapura (US\$17,500) untuk setiap proyek (Gross dan Weintraub, 2005)..

Semua sektor swasta, termasuk organisasi non-profit, boleh meminta dana bantuan WOW, tanpa mempertimbangkan besar kecilnya perusahaan tersebut. Namun demikian, proyek yang memperkenalkan jadwal kerja fleksibel akan mendapat prioritas lebih tinggi, dimana program ini telah berhasil meningkatkan keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari di antara para pekerja di masa lalu. Dana WOW mencakup program-program : (1) Pelatihan manajer SDM dan supervisor lini (pengawas) dalam hal strategi kehidupan kerja melalui kursus yang disetujui oleh kementerian tenaga kerja. (2) Satu kali biaya *infrastructure* untuk menerapkan sistem jaringan dan perencanaan untuk menjaga keselarasan waktu untuk bekerja dan keluarga. (3) Menyewa penasihat penanganan lingkungan kerja yang disetujui oleh Kementerian Tenaga Kerja.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

(4) Menyewa staff untuk memandu program penanganan lingkungan kerja dalam sebuah organisasi. Sebaliknya, permintaan bantuan yang bersifat pribadi tidak akan dikabulkan, seperti keanggotaan kebugaran (gym), pemeliharaan komputer atau biaya-biaya yang diminta lebih dari sekali.

Pemeliharaan Anak Pemerintah Singapura khawatir tentang angka kelahiran yang berkurang, dimana telah turun sampai 1,05 % pada awal 2005. Untuk menangani masalah ini, pemerintah mengumumkan beberapa rencana dalam meningkatkan mutu orang tua dan meningkatkan kehidupan keluarga di Singapura.

Potongan Pajak Bagi Orang Tua (Gross dan Weintraub, 2005).

PTR (*Parenthood Tax Rebate/PTR*) adalah program pengganti potongan pajak khusus yang akan mengurangi persyaratan yang dibutuhkan untuk mendapatkan bantuan keuangan guna membesarkan anak di Singapura. PTR memungkinkan seorang ibu untuk mendapat potongan pajak sebesar S\$ 10.000 pada anak yang kedua, tanpa membatasi umur seorang ibu. Dulunya potongan pajak dikategorikan tergantung pada umur ibu, tetapi ibu harus berumur kurang dari 31 tahun untuk mendapatkan potongan. Yang kedua, berdasarkan PTR orang tua dapat menuntut potongan pajak selama 9 tahun dari kelahiran anak. Program PTR yang baru tidak ada batasan waktu untuk mendapat potongan pajak.

Program Pembebasan Pajak bagi Ibu yang Bekerja (WMCR)

Berdasarkan program WMCR ibu akan tetap mendapatkan persentase dari gaji mereka dalam bentuk pembebasan pajak antara 5 sampai 25%. Persentase tergantung pada jumlah anaknya, tetapi tidak lagi tergantung pada umur anak (dibawah 12 tahun atau diatas 12 tahun). Program WMCR menggantikan program membesarkan anak dan potongan pajak selanjutnya (FTR).

Hukum Tabungan Bersama Untuk Pembesaran Anak yang Diperbarui

Setelah 1 Oktober 2004, para ibu pekerja di Singapura diijinkan mengambil cuti hamil 12 minggu. Berdasarkan CDCA untuk anak No.1 dan 2 atasan diharuskan membayar 8 minggu pertama dari cuti hamil dan pemerintah akan membayar untuk 4 minggu selanjutnya. Jika pekerja mengandung anak ke 3 atau ke 4 pemerintah akan membayar ganti kepada majikan 12 minggu secara keseluruhan dari cuti hamil. Penggantian tersebut sebesar S\$ 10.000 per 4 minggu. Sebagai tambahan, jika atasan setuju sang ibu dapat mengambil 4 minggu cuti terakhir kapan saja dalam 6 bulan setelah kelahiran. Namun demikian, 4 minggu terakhir dari cuti harus digunakan secara berturut-turut setelah 8 minggu pertama. Ibu yang melahirkan setelah tanggal 1 Agustus 2004 mempunyai hak untuk perpanjangan cuti hamil.

Pusat Pelayanan Anak

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Dalam rangka menyediakan pilihan dalam pelayanan anak, Kementerian Pengembangan masyarakat dan Olahraga (MCDS) telah mengumumkan rencana untuk meningkatkan jumlah pelayanan bayi dan fasilitas pelayanan anak menjadi 3000 pada 2009. Saat ini hanya ada sekitar 670 pusat pelayanan anak di Singapura, dimana hanya 25 pusat pelayanan yang melayani pelayanan bayi. MCDS berharap ketetapan ini akan meringankan beban orang tua yang bekerja dalam mencari penyediaan pelayanan profesional untuk bayi-bayi dan anak-anak mereka, selama mereka bekerja.

Survei yang diadakan oleh MCDS antara Juli 2003 dan February 2004 terhadap pasangan suami istri dan orang tua, kebanyakan dari 6000 warga Singapura yang disurvei lebih memilih pusat pelayanan anak atau pusat penitipan anak di banding menyewa *baby sitter*. Selain itu, kebanyakan para responden juga lebih memilih penitipan anak yang dekat dengan rumah mereka, daripada dekat dengan tempat kerja mereka. Hal ini berkebalikan dengan orang tua yang bekerja di Jepang, dimana kebanyakan orang tua bekerja lebih suka membawa anak mereka ke penitipan anak di tempat kerja mereka. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan di Jepang berinvestasi di bidang penitipan anak.

Asuransi Kesehatan

Di Singapura, pemerintah dan sektor swasta menyediakan pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan umum biasanya digunakan oleh warga yang berpenghasilan rendah. Pelayanan kesehatan umum juga membantu menetapkan standar bagi pelayanan swasta. Program pelayanan kesehatan pemerintah di Singapura mencakup program-program Medisave, Medishield, Eldershield dan Medifund. Pada tahun 1990 program Medishield diadakan sebagai asuransi kesehatan yang praktis dan terjangkau, yang direncanakan untuk membayar tagihan rumah sakit yang mahal. Biaya seperti tagihan kesehatan anak, pengobatan dan prosedur operasi dan kemoterapi di tanggung oleh Medishield. Warga dan penduduk tetap di Singapura yang berumur dibawah 75 tahun juga dapat mendaftar program ini. Tetapi akhir-akhir ini biaya pelayanan kesehatan yang meningkat mendesak pemerintah dan pemegang kebijakan untuk membayar persentase yang meningkat pada tagihan rumah sakit mereka. Dalam rangka untuk membebaskan beban ini, Medishield diterapkan hanya untuk tagihan musibah atau kecelakaan. Ministry of Health (MOH) menentukan beberapa perubahan penting pada kebijakan yang ada.

Perubahan yang baru berlaku mulai 1 Juli 2005, meringankan beban pembayaran bersama dari 60% menjadi 30%. Untuk mendapatkan keringanan ini, pembayaran Medishield akan dinaikkan berdasarkan keadaan. Klaim asuransi seumur hidup, tahunan, harian dan operasi akan dinaikkan. Sebagai tambahan, untuk jumlah diatas S\$ 5000, tingkat asuransi bersama akan dikurangi dari 20% menjadi 10%.

Walaupun Medishield bukan asuransi yang diwajibkan, program tersebut telah mendapat sambutan yang baik di Singapura. Hampir 90% warga yang bekerja di asuransikan dibawah program-program Medishield.

Keamanan Tempat Kerja

Menindak lanjuti kecelakaan serius dalam bekerja, pada awal 2005, pemerintah Singapura mengumumkan UU baru tentang keamanan tempat kerja. Undang-Undang baru ini, dinamakan Undang-Undang Keamanan dan Kesehatan Tempat Kerja, yang akan mengganti UU bagi perusahaan yang berlaku saat ini dan diharapkan mengurangi setengah angka kematian kerja pada 2015. Undang-Undang keamanan dan kesehatan tempat kerja akan menetapkan hukum yang lebih berat bagi peraturan keselamatan yang kurang baik dan juga akan meningkatkan tanggung jawab dari pekerja kunci. Rencana kerja yang baru ditujukan untuk mengurangi risiko kecelakaan dengan memberi hukuman bagi perusahaan-perusahaan yang mempunyai manajemen buruk dalam keselamatan kerja. Untuk mengkoordinasi rencana kerja ini, akan didirikan lembaga keselamatan dan kesehatan tempat kerja (WSHC).

Pensiun

Ketetapan usia pensiun, usia bagi pensiunan adalah minimal 62 tahun. Bagaimanapun, Singapura menghadapi masalah masyarakat yang semakin menua dan peningkatan biaya kesehatan, pemerintah telah mempertimbangkan kemungkinan untuk menambah usia pensiun. Kongres Serikat Dagang Nasional (NTUC) menanggapi proposal tersebut dengan pernyataan bahwa menaikkan usia pensiun resmi, tidak akan efektif sama sekali. NTUC berpendapat bahwa telah banyak pekerja keluar dari bursa kerja sebelum umur 62 tahun, jadi usia pensiun yang efektif adalah 62 tahun ke bawah. NTUC khawatir bahwa menambah usia pensiun resmi tidak akan secara signifikan menambah jumlah pekerja-pekerja yang lebih tua dan bisa mendorong pekerja yang lain untuk bekerja lebih lama dari pada semestinya.

NTUC menyarankan perhitungan praktis yang lain untuk meringankan beban kerja para pekerja tua, yaitu dengan pengaturan masa kerja yang fleksibel, memungkinkan pekerja-pekerja tua untuk tetap bekerja pada satu perusahaan sementara tanggung jawab mereka dikurangi sedikit-sedikit sampai mereka pensiun.

Hadirin yang berbahagia, sekarang marilah kita lihat budaya bisnis dan praktek MSDM di Thailand

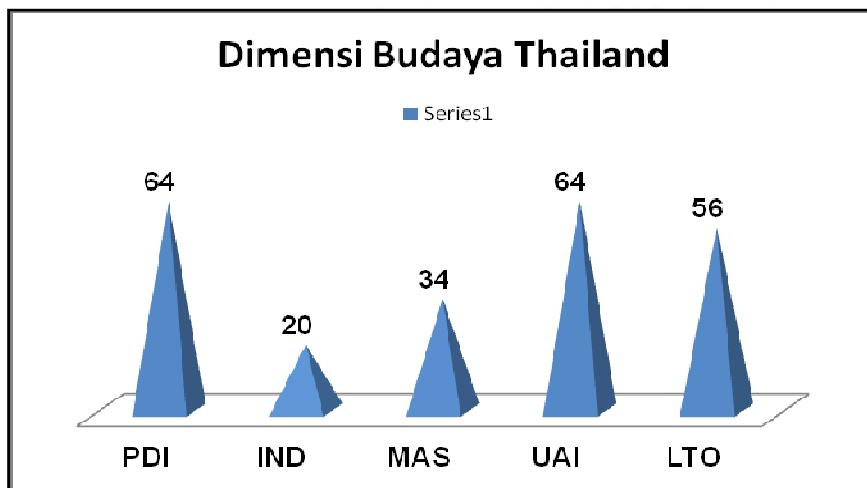
THAILAND

Kerajaan Thailand adalah suatu kerajaan monarki konstitusional berdasar pada Sistem Inggris, dipimpin oleh Raja Bhumibol Adulyadej (Rama IX), yang dulu lahir di Cambridge, Massachusetts. Populasi negara tersebut kebanyakan tinggal di daerah pedesaan dan 85% dari populasinya

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

adalah suku Thai dan penganut ajaran Budha, dan 10% berasal dari keturunan Cina. Thailand adalah negeri di Asia yang unik yang tidak pernah dijajah oleh Kekuasaan Barat, telah menikmati kondisi yang relatif damai. Indek HDI negara ini berada pada ranking 103 pada tahun 2011 (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index).

Gambaran dimensi budaya Thailand menurut Prof. Hoftstede (2012) nampak pada gambar di bawah ini.



Gambar 2: Dimensi Budaya Thailand menurut Prof. Hoftstede

(Geert-Hafstede.com/Thailand.html)

Bagaimana dengan Thailand?

Jarak Kekuasaan

Thailand memperoleh skor 64 pada indeks Jarak Kekuasaan, skor ini sedikit lebih rendah dari rata-rata negara-negara Asia (71). Dengan demikian masyarakat Thailand menerima kesenjangan dan rantai komando yang ketat dan protokol yang jelas ada dalam lingkungan pekerjaannya. Karyawan menunjukkan kesetiaan dan rasa hormat kepada atasan mereka sebagai imbalan atas perlindungan dan bimbingan. Hal ini dapat menyebabkan manajemen paternalistik. Dengan demikian, sikap terhadap manajer bersifat lebih formal dengan arus informasi yang hirarkis dan terkendali.

Individualisme

Dengan skor 20 Thailand merupakan negara yang sangat kolektif. Hal ini terwujud dalam komitmen jangka panjang yang erat dengan 'kelompok' anggota (keluarga, keluarga besar). Loyalitas kepada kelompok di dalam budaya kolektif adalah hal yang terpenting dan setiap orang bertanggung jawab terhadap anggota kelompok mereka.

Untuk melestarikan nilai-nilai dalam kelompok, umumnya pekerja Thailand tidak melakukan hal yang sifatnya konfrontatif. Pelanggaran dalam hal ini dapat menyebabkan seseorang akan kehilangan muka (malu). Hubungan pribadi adalah kunci untuk melakukan bisnis dan dibutuhkan waktu untuk membangun hubungan tersebut sehingga kesabaran sangat diperlukan serta tidak secara terbuka membicarakan bisnis pada kesempatan pertama.

Maskulinitas / Femininitas

Thailand memiliki skor 34 pada dimensi ini dan dengan demikian dianggap sebuah masyarakat yang feminin. Thailand memiliki peringkat Maskulinitas terendah di antara negara-negara Asia rata-rata 53 dan rata-rata Dunia 50. Tingkat yang lebih rendah ini merupakan indikasi dari masyarakat dengan daya saing yang kurang, dibandingkan dengan Negara lainnya di mana nilai-nilai ini dianggap lebih penting dan signifikan. Situasi ini juga memperkuat peran pria dan wanita yang lebih tradisional dalam populasi.

Penghindaran Ketidakpastian

Thailand memiliki skor 64 pada dimensi yang menunjukkan preferensi untuk menghindari ketidakpastian. Dalam rangka meminimalkan atau mengurangi tingkat ketidakpastian, aturan ketat, hukum, kebijakan, dan peraturan yang diadopsi diimplementasikan. Tujuan utama dari aturan ini adalah untuk mengendalikan segala sesuatu yang tak terduga. Sebagai akibat dari karakteristik Penghindaran Ketidakpastian tinggi, umumnya masyarakat tidak siap menerima perubahan dan sangat berisiko merugikan. Perubahan harus terlihat untuk kebaikan yang lebih besar dari pada kelompok.

Orientasi Jangka Panjang.

Dengan skor 56 Thailand merupakan negara dengan budaya yang berorientasi jangka panjang meskipun tidak sebanyak negara Asia lainnya. Adalah wajib bagi masyarakat Thailand untuk melakukan penghormatan terhadap tradisi dan ketidaksetaraan antara manusia.

Di antara nilai-nilai yang dijunjung di sana adalah bekerja keras. Investasi dalam hubungan pribadi dan jaringan sangat penting. Melindungi rasa malu seseorang adalah kunci dan protokol penting

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

dalam perilaku non konfrontatif mereka. Dengan demikian mereka menjadi fleksibel dan pragmatis dalam melakukan negosiasi.

Thailand mempunyai jumlah angkatan kerja hampir 50 juta orang, dimana mayoritasnya tidak memiliki ketrampilan. Pengangguran tinggi, gaji rendah, dan kondisi kerja buruk di Thailand telah mendorong peningkatan aktivitas serikat buruh. Selain itu, banyak orang Thailand pindah ke luar negeri untuk mencari pekerjaan di Negara-Negara Asia Timur lainnya. Untuk mengatasi ketenagakerjaan yang buruk, kebanyakan perusahaan di Thailand mulai tergantung pada imigran ilegal, yaitu mereka yang mau menerima upah kurang dari upah minimum. Thailand sekarang ini telah mempekerjakan lebih dari satu juta imigran ilegal, 90% dari mereka adalah Orang Burma.

Permintaan terhadap para pekerja trampil terus meningkat. Walaupun kebanyakan tenaga kerja, terutama wanita, perusahaan mencari pekerja dengan pendidikan yang lebih tinggi, saat ini kurang dari separuh populasi menerima pendidikan sekunder (setingkat SMA). Sekarang ini terdapat sangat sedikit pekerja di bidang teknologi informasi (TI), hanya 22% mahasiswa perguruan tinggi yang belajar sains atau teknologi. Sebagian besar dari masalah ini adalah ketiadaan instruktur yang berkualitas. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah telah memulai suatu proyek untuk menarik ekspatriat Thailand untuk kembali ke Thailand untuk bekerja sebagai guru dan profesional. Namun program ini kurang berhasil.

Kekurangan pekerja Thailand yang berkualitas untuk posisi senior mengharuskan perusahaan lokal dan asing itu harus bersaing untuk memperoleh sedikit calon dengan pengalaman dan ketrampilan bahasa. Mereka yang cocok kecakapannya akan memperoleh paket gaji dan tunjangan yang kompetitif. Perusahaan-perusahaan di Thailand mencoba membujuk mereka ini untuk tidak pindah ke luar negeri yang lebih modern.

Isu-Isu Legal (Gross, 2001)

Undang-Undang Perlindungan Tenaga kerja 1998 Thailand menetapkan persyaratan gaji, jam kerja, kompensasi, dan isu jaminan sosial. Perbedaan antara Kultur Bisnis Thailand dan Barat mempengaruhi praktik ketenagakerjaan. Kata "Pemberi kerja", sebagai contoh, menunjuk tidak hanya kepada Konsep Barat, tetapi juga arahan bagi beberapa individu atau perusahaan yang bertindak di bawah arahan pemberi kerja. Ini meliputi perusahaan yang menyediakan layanan manajemen, kontraktor dan sub-kontraktor. Hukum tidak melarang perekrutan didasarkan pada jenis kelamin, umur, corak fisik, atau status serikat buruh.

Gaji

Sudah ditetapkan bahwa pekerja harus menerima gaji mereka pada tempat pekerjaan mereka. Persetujuan Pekerja diperlukan untuk metode pembayaran dilakukan pada tempat

berbeda seperti melalui rekening bank atau ATM. Tingkat tarif upah minimum harus berbeda di masing-masing daerah, seperti ditunjukkan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1: Tingkat tarif Upah Minimum Berdasarkan Lokasi

Lokasi	Upah Minimum per hari	Ekuivalen US \$	Ekuivalen IDR Rp
Phuket & Bangkok	221- 215 Bath	\$7,39- \$7,19	Rp. 70.205- Rp. 68.305
Rata-rata nasional	176 Bath	\$5,89	Rp. 55.955
Lokasi lainnya yang terendah (Payao)	159 Bath	\$5,32	Rp. 50.540

Sumber http://www.business_in_asia.com/thailand/minimum_wage2011.html

Jam Kerja, Liburan, Lembur, Cuti Bersalin dan Cuti Sakit

Pekerja harus menerima sedikitnya 13 liburan nasional dan enam hari liburan per tahun ketika mereka sudah bekerja dengan perusahaan selama satu tahun. Selain itu, masing-masing pekerja harus menerima suatu satu jam istirahat setelah bekerja lima jam. Pekerja boleh memilih untuk lebih sedikit waktu istirahat, tetapi harus menerima sedikitnya satu jam per hari. Pekerja juga harus mengambil satu hari libur tiap minggu. Pekerja hamil tidak boleh bekerja saat liburan (Gross, 2001).

Lembur dibatasi 36 jam per minggu. Pekerja hamil boleh tidak bekerja lembur. Pemberi kerja perlu merundingkan tentang penerapan undang-undang mengenai pembayaran lembur ke para pekerja profesional.

Pekerja Wanita diberikan 90 hari cuti bersalin, dengan cuti yang dibayar maksimum 45 hari. Tidak ada batas atas banyaknya hari cuti sakit yang mungkin diambil, tetapi pemberi kerja hanya diwajibkan untuk membayar satu bulan gaji jika pekerja cuti lebih dari tiga bulan.

Peraturan-Peraturan Kerja

Pemberi kerja dengan sedikitnya sepuluh pekerja harus menetapkan dan menjalankan peraturan mengenai prestasi kerja, yang ditulis dengan bahasa Thai di tempat kerja. Selain itu, pemberi kerja harus menyimpan daftar pekerja Thai dalam bahasa Thai, seperti halnya dokumen yang berkenaan dengan pembayaran upah dan lembur.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Uang Pesangon

Uang pesangon kurang dari 300,000 baht (US\$6,900) dibebaskan dari pajak pendapatan pribadi. Besarnya pesangon nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 2: Uang Pesangon

Masa kerja Pada Perusahaan	Uang Pesangon
120 hari – 1 tahun	30 hari
1 tahun – 3 tahun	90 hari
3 tahun – 6 tahun	6 bulan
6 tahun – 10 tahun	8 bulan
Lebih dari 10 tahun	10 bulan

Sumber: Dewan Investasi Thailand (2001)

Tunjangan Kompensasi

Di bawah Undang-Undang kompensasi, pemberi kerja harus menyediakan tunjangan pada pekerja yang terluka, memperoleh penyakit yang disebabkan, atau mati dalam aktivitas berkaitan dengan kerja. Pemberi kerja harus memberi ganti-rugi menurut ketentuan hukum, biaya pengobatan, biaya rehabilitasi kerja dan atau biaya pemakaman. Jumlah ganti rugi bervariasi sesuai kasus, tetapi secara umum pemberi kerja harus membayar enam puluh persen gaji tiap bulan antara 2,000 Baht dan 9,000 Baht (US\$46-US\$210).

Jaminan Sosial

Undang-Undang mensyaratkan Jaminan Sosial bagi pemberi kerja dengan sepuluh atau lebih pekerja untuk menahan 4,5% dari gaji pekerja untuk membayar jaminan sosial tiap bulan. Ini berlaku bagi gaji bulanan kurang dari 15.000 Baht (US\$ 350). Pemberi kerja harus menyerahkan jumlah ini dan menyampaikan kontribusi ini kepada Kantor Jaminan Sosial pada hari ke15 pada bulan itu. Pekerja dapat menggunakan tunjangan jaminan sosial mereka untuk menerima ganti-rugi yang tidak terkait pekerjaan dan penyakit, seperti halnya untuk pembayaran kelahiran bayi, kesejahteraan anak, pensiun, dan ganti-rugi pengangguran.

Hubungan Perburuhan

Undang-Undang Hubungan Perburuhan menetapkan undang-undang mengenai hubungan pemberi kerja dan pekerja. Jika pemberi kerja berkeberatan untuk membayar jumlah uang yang diperlukan oleh Hukum Perlindungan Tenaga kerja, pekerja boleh menyampaikan suatu keluhan kepada inspektur tenaga kerja lokal. Inspektur harus melengkapi, menyelesaikan suatu penyelidikan kasus dan mengumumkan perintah dalam 60 hari. Apabila pemberi kerja ditemukan melanggar hukum tenaga kerja, maka pemberi kerja mungkin didenda 200,000 Baht (US\$ 4,600) dan menerima hukuman penjara satu tahun.

Pemberi kerja dengan sedikitnya 20 pekerja harus mencapai persetujuan mengenai persyaratan tenaga kerja dan kondisi-kondisinya. Secara rinci, mereka harus berunding tentang lama bekerja, gaji, pemberian kompensasi kesejahteraan, prosedur penanganan keluhan, penghentian ketenagakerjaan dan pembaruan, serta perubahan ketenaga-kerjaan. Persetujuan akan berlaku efektif selama maksimum tiga tahun dan sedikitnya satu tahun. Sekali tanggal yang ditetapkan telah lewat tanpa negosiasi kembali, maka secara otomatis persetujuan akan berlaku untuk satu tahun berikutnya.

Pihak mana pun boleh menyampaikan suatu permintaan untuk merubah persetujuan itu, dan harus pula menyertakan maksimum tujuh nama peserta negosiasi bersama isinya. Jika suatu permintaan atas nama pekerja tidaklah disampaikan oleh serikat pekerja, maka sedikitnya 15% dari semua peserta harus menyetujui. Perunding Pemberi kerja boleh meliputi mitra, pemegang saham, para direktur, pekerja tetap, atau asosiasi pemberi kerja atau anggota panitia federasi. Perunding dari pekerja boleh meliputi pekerja dan Serikat Pekerja atau anggota panitia federasi. Negosiasi harus berlangsung dalam tiga hari setelah pihak lain menerima permintaan itu.

Jika negosiasi tidak terjadi pada tanggal tersebut atau jika pihak-pihak yang berselisih tidak bisa memperoleh kepuasan, maka situasi ini akan menyebabkan perselisihan perburuhan. Pihak yang membuat permintaan itu harus menghubungi perantara perselisihan perburuhan itu, mereka harus melakukan negosiasi kembali antar pihak dalam lima hari. Jika tidak ada persetujuan dicapai, maka perselisihan perburuhan dipertimbangkan tidak dapat didamaikan. Kemudian pekerja boleh melakukan pemogokan/ berdemonstrasi dan pemberi kerja boleh juga melarang bekerja, setelah diberi tahu oleh perantara perselisihan dalam waktu 24 jam.

Jika pemogokan atau larangan bekerja membahayakan ekonomi nasional, publik, atau keamanan, maka Menteri Perlindungan Tenaga kerja dan Kesejahteraan dapat mengumumkan penghentian pemogokan atau larangan bekerja, atau memberi Otoritas Panitia Hubungan Perburuhan itu untuk memutuskan perselisihan dan mengeluarkan pendapat untuk ke kedua belah pihak.

Pemberi kerja dengan sedikitnya 50 pekerja harus membentuk suatu panitia pekerja. Pemberi kerja harus bertemu anggota panitia sedikitnya tiap tiga bulan untuk mendiskusikan peraturan, memecahkan perselisihan, mendengar keluhan, dan menyediakan kesejahteraan.

Lingkungan Kerja Multikultural

Pada umumnya, orang-orang Thailand memiliki sedikit kecemasan akan kehidupan masyarakat agraris mereka yang bergantung dari sumber alam yang berlimpah dan pencegahan dari bencana alam. Sikap modern mereka ditandai oleh kebebasan individu yang kuat, kesabaran, dan keramahan, tetapi juga oleh aturan, penerimaan terhadap kegagalan, dan ketiadaan perencanaan. Landasan ciri-ciri ini merupakan ajaran agama Budha, yang menekankan kesabaran, penerimaan, dan pandangan hal positif. Namun demikian, beberapa orang Thai berpendapat bahwa pandangan Budha kosmis juga mendorong ke arah ekstrim, dan takhyul di lain. Pada tahun 2000, lebih dari 50,000 orang-orang di Bangkok merubah nama mereka (berdasarkan nasihat pendeta mereka), dengan harapan dia akan lebih beruntung di kemudian hari.

Maipenrai ("tidak ada masalah, baik") adalah suatu ungkapan sehari-hari yang diberlakukan bagi tiap-tiap masalah, dari cuaca tidak baik sampai hancurnya bursa saham. Dengan cara yang sama, *sabai-sabai* ("tenang jangan gelisah") menandakan aksentuasi bahasa Thai yang menunjukkan rileksasi. Mereka bekerja dengan baik ketika mereka tidak merasakan dipaksa segera dan ketika mereka diberi suatu lingkungan sosial yang menyenangkan. Banyak eksekutif Barat menemukan "pengaruh *sabai*" melemahkan praktik bisnis modern.

Seperti kebanyakan Masyarakat Asia lainnya, Thailand terbiasa dengan sistem hirarkis paternalistik. Mereka sangat menghargai orang tua dan pemegang otoritas, serta lebih menyukai ketaatan dan toleransi. Rasa hormat ini dinyatakan ketika berada di rumah, tempat kerja, dan sekolah. Mereka menghindari mengoreksi atasan mereka karena takut menghina mereka. Kebanyakan pekerja Thailand tidak ingin nampak seperti menantang bos. Pekerja tersebut sering tidak mendiskusikan atau bertanya untuk memperjelas instruksi yang mereka peroleh, tetapi lebih mengangguk dan nampak untuk memahami, walaupun akhirnya mereka tidak mampu untuk melakukan pekerjaannya karena ketidakjelasan instruksi yang mereka peroleh dari atasannya. Mereka suka memperbicangkan isu dengan cara informal, seperti pada makan siang, dibanding pada suatu pertemuan. Yang penting lagi diketahui oleh orang asing pemberi kerja yaitu bahwa kritikan langsung, bertindak temperamental, dan penolakan ke kompromi dipertimbangkan tidak sopan dibanding di Barat. Atasan diharapkan untuk bersikap sopan dan memiliki tenggang rasa, bahkan ketika mereka menegur pekerja.

Yang terakhir, kultur bisnis Thailand sangat berbeda dari teori manajemen bisnis Barat saat ini. Para manajer secara khas memberi perintah dan batas waktu, dan pekerja tidak diharapkan mengganggu atau bertanya dengannya atau berkomentar. Sampai saat ini, pekerja

tidaklah di PHK karena ketidakcakapan atau kemalasan, PHK hanya dilakukan bagi mereka yang benar-benar melakukan kejahatan di tempat kerja.

Demikianlah yang dapat saya sajikan tentang perkembangan yang ada di Thailand, selanjutnya marilah kita ikuti perkembangan budaya Jepang serta impliksinya terhadap isu-isu MSDM di Jepang.

JEPANG

Jepang adalah Negara dengan perekonomian nomor tiga di dunia setelah Amerika Serikat dan Cina. Jepang bersama Jerman dan Korea Selatan adalah 3 negara yang pernah mencatatkan diri sebagai negara-negara dengan pertumbuhan ekonomi tercepat sepanjang sejarah dunia. Negara ini memiliki index HDI pada urutan ke 12 pada tahun 2011 (http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Human_Development_Index)

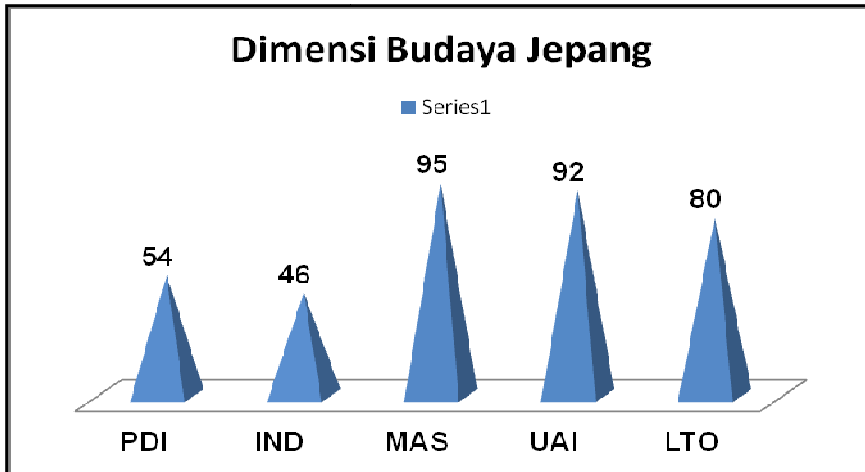
Populasi Jepang diperkirakan sekitar 127,614 juta orang (perkiraan 1 Februari 2009). Masyarakat Jepang homogen dalam etnis, budaya dan bahasa, dengan sedikit populasi pekerja asing. Di antara sedikit penduduk minoritas di Jepang terdapat orang Korea Zainichi, Cina Zainichi, orang Filipina, orang Brazil-Jepang, dan orang Peru-Jepang. Pada 2003, ada sekitar 136.000 orang Barat yang menjadi ekspatriat di Jepang.

Perkiraan tertinggi jumlah penganut agama Buddha sekaligus Shinto adalah 84-96% yang menunjukkan besarnya jumlah penganut sinkretisme (penyelarasan) dari kedua agama tersebut. Walaupun demikian, perkiraan tersebut hanya didasarkan pada jumlah orang yang diperkirakan ada hubungan dengan kuil, dan bukan jumlah penduduk yang sungguh-sungguh menganut kedua agama tersebut.

Taoisme dan Konfusianisme dari Cina juga mempengaruhi kepercayaan dan tradisi Jepang. Agama di Jepang cenderung bersifat sinkretisme dengan hasil berupa berbagai macam tradisi, seperti orang tua membawa anak-anak ke upacara Shinto, pelajar berdoa di kuil Shinto meminta lulus ujian, pernikahan ala Barat di kapel atau gereja Kristen, sementara pemakaman diurus oleh kuil Buddha. Penduduk beragama Kristen hanya minoritas sejumlah (2.595.397orang atau 2,04%). Kebanyakan orang Jepang mengambil sikap tidak peduli terhadap agama dan melihat agama sebagai budaya dan tradisi (http://id.wikipedia.org/wiki/Jepang#Zaman_Modern)

Bagaimana dengan dimensi budaya Jepang? Marilah kita cermati lima dimensi budaya Prof. Hofstede untuk melihat budaya Jepang.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012



Gambar 3: Dimensi Budaya Jepang menurut Prof. Hofstede (2012)

(Geert-Hofstede.com/japan.html)

Jarak Kekuasaan

Pada skor 54, Jepang adalah masyarakat yang agak hirarkis. Jepang selalu sadar akan posisi hirarkis mereka dalam pengaturan sosial dan bertindak. Beberapa orang asing berpendapat Jepang sebagai negara yang sangat hirarkis dalam pengambilan keputusan, yang mana proses pengambilan keputusan sangat lambat. Semua keputusan harus dikonfirmasi oleh setiap lapisan hirarkis dan akhirnya oleh manajemen puncak di Tokyo.

Individualisme

Jepang memiliki skor 46 pada dimensi Individualisme. Dengan skor ini masyarakat Jepang menunjukkan karakteristik masyarakat kolektif, seperti menempatkan harmoni kelompok daripada individu dan masyarakat memiliki rasa malu yang kuat karena kehilangan muka. Jepang telah menjadi masyarakat paternalistik dan nama keluarga dan aset diwariskan dari ayah ke anak tertua. Saudara kandung yang lebih muda harus meninggalkan rumah dan mencari nafkah mereka sendiri dengan keluarga inti mereka. Loyalitas pada perusahaan adalah sesuatu harus dilakukan bagi orang Jepang.

Maskulinitas / Femininitas

Dengan skor 95 pada dimensi ini, Jepang adalah salah satu masyarakat yang paling maskulin di dunia. Namun, dalam kombinasi dengan kolektivisme ringan mereka, kita tidak melihat perilaku individu asertif dan kompetitif yang sering kita asosiasikan dengan budaya maskulin. Apa yang kita lihat adalah persaingan yang sengit antar kelompok. Dari usia yang sangat muda di taman kanak-kanak, anak belajar untuk bersaing pada hari olahraga untuk kelompok mereka (tim tradisional merah melawan tim putih).

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Dalam perusahaan Jepang, kita melihat bahwa karyawan akan bersemangat ketika mereka berjuang melawan pesaing mereka. Kita juga melihat ekspresi maskulinitas di Jepang adalah adanya dorongan untuk keunggulan dan kesempurnaan dalam produksi material mereka dan di layanan bahan dan presentasi dalam setiap aspek kehidupan. Ekspresi lain dari maskulinitas mereka tercermin dengan adanya “gila kerja”. Yang mana hal ini masih sulit dilakukan bagi wanita untuk menaiki jenjang karir perusahaan di Jepang dengan norma maskulin mereka berupa jam kerja keras dan panjang.

Penghindaran Ketidakpastian

Dengan skor 92, Jepang adalah salah satu negara yang paling menghindari ketidakpastian di muka bumi ini. Hal ini sering dihubungkan dengan fakta bahwa Jepang selalu terancam oleh bencana alam dari gempa bumi, tsunami, topan serta letusan gunung berapi. Keadaan ini menyebabkan Jepang belajar untuk mempersiapkan diri untuk setiap situasi yang tidak pasti. Ini berlaku tidak hanya untuk rencana darurat dan tindakan pencegahan untuk bencana alam mendadak tetapi juga untuk setiap aspek lain dari masyarakat. Kita dapat mengatakan bahwa di Jepang apa pun yang kita lakukan selalu ditulis untuk memperoleh prediktabilitas yang maksimal. Dari buaian sampai liang kubur, hidup sangat ritual dan mereka memiliki banyak upacara. Misalnya, ada yang membuka dan menutup upacara setiap tahun ajaran yang dilakukan hampir persis dengan cara yang sama di tempat lain di Jepang. Pada pernikahan, pemakaman dan acara sosial yang penting, apa yang dipakai dan bagaimana orang harus bersikap dituliskan dengan sangat rinci dalam buku-buku etiket. Di perusahaan Jepang, banyak waktu dan usaha yang dilakukan dimasukkan dalam studi kelayakan dan semua faktor risiko harus diselesaikan sebelum proyek apapun dapat dimulai. Manajer meminta semua informasi, fakta dan angka-angka rinci sebelum mengambil keputusan apapun. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari ketidakpastian.

Orientasi Jangka panjang

Dengan skor 80 Jepang merupakan salah satu masyarakat yang berorientasi jangka panjang. Jepang melihat hidup mereka sebagai momen yang sangat singkat dalam sejarah panjang umat manusia. Dari perspektif ini, fatalisme tidak aneh untuk orang Jepang. Mereka melakukan yang terbaik dalam hidupnya. Orang Jepang menjalani kehidupan mereka dibimbing oleh kebajikan dan contoh yang praktis. Dalam perusahaan Jepang, meskipun dalam situasi ekonomi yang sulit, mereka masih secara terus-menerus melakukan investasi dalam riset dan pengembangan.

Gambaran Umum Praktek MSDM di Jepang

Berbeda dengan negara–negara di Asia, budaya kebersamaan masyarakat di Jepang mempengaruhi perusahaan. Pekerjaan bagi masyarakatnya merupakan identifikasi sesuatu yang besar, yang mana harga diri dan perasaan merupakan bagian yang signifikan yang menghubungkan secara langsung keterikatan prestise individu dengan prestise atasan. Secara khusus, perusahaan dipandang sebagai penyedia keamanan dan kesejahteraan, sehingga

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

kesetiaan pada perusahaan dapat melebihi kesetiaan mereka pada ikatan keluarga (<http://www.Whatishumanresource.com/hrm-in-japan>).

Masyarakat Jepang mempercayai adanya golongan alami dalam masyarakat, perbedaan peringkat, kelas dan status merupakan hal yang wajar, sehingga title seseorang biasanya menjadi lebih penting daripada namanya. Masyarakat sangat mempercayai dengan memperhatikan title atau status seseorang secara cepat, maka interaksi secara tepat dan komunikasi dapat segera berlangsung. Tidak hanya itu, bahasa juga dapat memperkuat tingkatan alami dari kelas dan status.

Masyarakat Jepang mempercayai bahwa untuk melakukan sesuatu harus dilakukan dengan cara yang tepat, mengikuti aturan-aturan yang berlaku. *Kata* adalah cara melakukan sesuatu khususnya mengenai tata cara dan proses. Misalnya saja, cara untuk makan, menggunakan telepon, memperlakukan orang asing, dsb. Masyarakat Jepang cenderung mempercayai bahwa dengan melakukan sesuatu dengan cara yang benar akan menghasilkan suatu kebiasaan yang baik. *Kata* dikembangkan dalam masyarakat hirarki karena diasumsikan bahwa setiap orang menetapkan peran hidup mereka dimana kewajiban mereka diungkapkan secara detail. Kepatuhan akan peran ini, secara spontan telah dimiliki dalam karakter diri seseorang.

Jika diruntut dalam sejarah, dunia pendidikan di Jepang tidak memberikan pendidikan kejuruan, sehingga pada waktu itu, pendidikan dan pelatihan kejuruan bagi karyawan, dianggap sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh masing-masing perusahaan. Pendidikan tersebut diberikan sejak karyawan diterima dan masuk bekerja pada perusahaan, misalnya pendidikan dan pelatihan melalui OJT (*on the job training*), serta hasil dari akumulasi pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman kerja. Sehingga, yang dianggap paling penting dalam konsep MSDM di Jepang, adalah pendidikan dan pelatihan karyawan di dalam perusahaan (<http://humancapital-sp.blogspot.com/2011/10/hr-management-di-jepang.html>).

Konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Jepang, dapat dikatakan agak unik dan berbeda bila dibandingkan dengan konsep SDM yang umum berlaku di negara-negara lain. Ada 3 hal yang penting dalam kebijakan MSDM Jepang, yaitu: ***shushin koyo*** (pekerjaan seumur hidup); ***nenko joretsu*** (senioritas); dan ***kigyo-nai kumiai*** (serikat pekerja lokal yang berdiri sendiri pada masing-masing perusahaan). Pandangan tersebut dianggap sebagai landasan pendorong produktivitas yang tinggi di Jepang sejak akhir 1970.

Sushi koyo merupakan istilah untuk sistem tenaga kerja seumur hidup (*lifetime employment system*) yang dipraktikkan sejak tahun 1920an dan masih dipertahankan sampai sekarang (Gross and Minot, 2006). Kebanyakan perusahaan-perusahaan ini merekrut lulusan Universitas. Kebanyakan perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan universitas, professor, alumni dan administrator. Perusahaan-perusahaan besar dan pemerintah memonopoli lulusan perguruan

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si, Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

tinggi ternama seperti Universitas Tokyo (Tokyo University). Perusahaan-perusahaan mengadakan event informasi yang akan menarik calon pelamar. Proses perekrutan juga meliputi lamaran, tes tertulis, dan beberapa wawancara. Setelah itu terdapat sebuah proses untuk bersaing memperoleh calon-calon yang terbaik. Pada akhirnya, calon yang terpilih normalnya akan memulai kerja sebagai suatu kelompok pada bulan April setiap tahunnya.

Partisipasi di antara rekan sekerja diharapkan dapat membantu perkembangan keselarasan dan kerjasama yang diharapkan semua orang. Pekerja memiliki rasa tanggung jawab yang pada akhirnya timbullah suatu sikap menerima apabila dipersalahkan hanya untuk menjaga atasannya dari rasa malu. Meskipun para bawahan tahu, bahwa mereka memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan, akan tetapi keputusan itu datangnya tetap dari atas.

Sistem penggajian didasarkan pada *senioritas* yang didasarkan pada lamanya bekerja. Pada sistem *nenko*, pekerja yang bekerja pada perusahaan tanpa ada pengalaman kerja dibayar dengan gaji rendah pada awalnya tapi dapat menanti kenaikan dengan bertambahnya umur dan senioritas sampai pensiun. Sistem seperti ini berdasar pada pekerjaan sepanjang masa, karena mereka akan menerima gaji tahunan yang meningkat. Pada saat yang sama dibawah pekerjaan seumur hidup, organisasi memberi inisiatif untuk investasi yang berkelanjutan pada training dan tidak berisiko pada hilangnya investasi atau pengetahuan. Konsekuensinya bagi kedua belah (perusahaan maupun pekerja) mempunyai investasi jangka panjang pada pengembangan dan kesuksesan.

Pensiun

Jepang memiliki 3 macam pensiun. Yang pertama, yaitu National pension (NP) meliputi semua warga Negara; kedua, Employee Pension Insurance (EPI) yang meliputi semua pekerja regular yang preminya dibayarkan oleh perusahaan dan karyawan; yang terakhir, Private Pension, yang dapat ditawarkan perusahaan kepada karyawan sebagai tambahan EPI. Semua karyawan regular harus terdaftar dalam skema asuransi kesehatan pemerintah (*The government health insurance plan*) dimana masing-masing perusahaan dan karyawan membayar 4,1 % dari pendapatan bulannya. Data yang ada pada tahun 2008, menyatakan besarnya National pension sebesar 83.000 yen atau sebesar \$ 725 per bulan (Gross and Minot, 2008a)

Perusahaan Jepang berdasarkan serikat (*kigyo- nai kumiai*) mempunyai sikap sabar dalam hal negosiasi penggajian pada sikap persetujuan yang kuat pada keamanan kerja anggotanya, serikat kerja akan menjamin perilaku kerjasama anggotanya. Selain itu, Perusahaan Jepang telah mengembangkan partisipasi dalam manajemen dengan menggunakan praktek perwakilan non union/ non serikat secara inovatif efektif untuk menyusun dan memperluas perwakilan pekerja dalam pembuatan keputusan. Ada dua jenis asosiasi pekerja. Kira – kira 1/3 organisasi berorientasi suara sedangkan 2/3 tetap fokus pada aktivitas yang menyenangkan. Asosiasi pekerja yang berorientasi pada suara sering kali mendiskusikan rencana industri dan kondisi kerja dengan

pihak manajemen dan manajer menghargai fungsi mereka atas pandangan komunikasi dan kebersamaan pekerja. Aspek Perwakilan Pekerja Non Serikat ini adalah sesuatu yang vital untuk memahami hubungan tenaga kerja di Jepang.

Hukum Kesempatan Kerja Yang adil

Dengan disahkannya *Equal Employment Opportunity Law (EEOC)* pada tahun 1985, Jepang nampaknya beralih ke persamaan gender di tempat kerja. Menurut fakta, undang-undang itu sebenarnya terbukti tidak efektif dalam memberantas bias gender. Namun demikian, langkah baru sekarang diambil dengan direvisinya EEOC pada bulan April 2007. Undang-undang baru itu mensyaratkan perlakuan yang sama pada kedua gender.

EEOC 1985 pada awalnya muncul di bawah tekanan internasional selama United Nations Decade for Women (1976-1985). EEOC mengatur praktek-praktek diskriminatif majikan terhadap wanita dalam lima kategori berikut ini: (1) perekrutan dan pengajian; (2) penugasan dan promosi; (3) pelatihan; (4) tunjangan; dan (5) usia pensiun yang dimandatkan, pengunduran diri, dan pemecatan.

Namun demikian, undang-undang EEOC ini sering kali digambarkan sebagai “singa ompong”. UU ini tidak menentukan sanksi terhadap diskriminasi, namun ada “tugas untuk berusaha” untuk tidak melakukan diskriminasi. Dalam prakteknya, pemenuhan itu seluruhnya bersifat sukarela. Ketidakberdayaan undang-undang itu mendapatkan kritikan keras selama dua dekade pelaksanaannya. Undang-undang itu juga hanya menjawab diskriminasi melawan wanita.

Revisi Undang-Undang

EEOC yang telah direvisi mulai berlaku pada tanggal 1 April 2007. Perubahan-perubahan yang menyolok mencakup hal-hal berikut ini.

- (1) Melarang diskriminasi terhadap pria dan wanita;
- (2) Melarang “diskriminasi tak langsung” (yakni praktek-praktek kerja yang nampaknya netral namun secara efektif bersifat diskriminatif, seperti penetapan standar terhadap tinggi, berat, atau kekuatan fisik, atau persyaratan bagi calon karyawan untuk menyetujui transfer ke seluruh dunia, yang sulit untuk diterima oleh wanita yang memiliki keluarga);
- (3) Melarang praktek-praktek diskriminatif terhadap wanita atau ibu hamil yang memiliki anak baru, seperti pemotongan upah, penurunan status, pemecatan, modifikasi kontrak yang merugikan, atau perubahan dari status kerja reguler menjadi paruh-waktu;

- (4) Melarang pelecehan seksual terhadap pria dan wanita, dan mengharuskan pimpinan untuk mengambil langkah afirmatif untuk mencegah pelecehan seksual.
- (5) Penetapan hukuman konkret terhadap pelanggaran provisinya, termasuk pengungkapan publik atas perusahaan-perusahaan yang melakukan pelanggaran (Gross & Minot, 2008a)

Butir (4) di atas tentang pelecehan seksual memiliki dampak khusus pada manajemen sumber daya manusia di Jepang, sebab hal ini memberikan kewajiban pada pimpinan untuk memberantas pelecehan seksual dengan langkah-langkah proaktif. Jepang lebih dahulu mengenalkan pedoman pelecehan seksual pada tahun 1997, yang mendorong para pimpinan untuk menciptakan tempat kerja yang bebas dari pelecehan seksual. EEOL yang baru mengharuskan pimpinan untuk mencegah dan mengoreksi pelecehan seksual. Tugas-tugasnya yang ada di bawah undang-undang itu mencakup:

- Penetapan prosedur keluhan internal.
- Penyelidikan dengan cepat dan penuh terhadap pernyataan tanpa bukti dan pengambilan tindakan remedial atau perbaikan.
- Perlindungan individu dari pembalasan dendam atau invasi pribadi; dan
- Pencegahan pelecehan seksual.

Para manajer Jepang membuat suatu komitmen aktif untuk menjaga keharmonisan melalui kegiatan sosial seperti memberikan hadiah, menunduk pada atasan, dan menggunakan bahasa yang sopan untuk menunjukkan adanya perbedaan. Para manajer menyimpan pendapatnya, dan jarang sekali mengekspresikan perasaannya. Para manajer di Jepang secara halus menolak penghargaan yang diberikan untuk pribadi mereka meskipun mereka pantas menerimanya. Mereka bekerjasama dengan rekan mereka dalam berbagai cara untuk mengerjakan tugas mereka tanpa mengikutsertakan atasan dalam persoalan dan kesalahan. Setiap anggota kelompok memiliki tanggung jawab dan kewajiban dalam pencapaian tujuan kelompok.

Perkembangan terakhir tentang usia pensiun. Menurut Gross dan Minot (2008b) Usia pensiun pekerja Jepang secara perlahan-lahan ditingkatkan. Saat ini orang Jepang lebih sehat dan dapat bekerja lebih lama daripada yang dapat mereka lakukan pada tahun 1960, dan dengan adanya kekurangan tenaga kerja, maka bekerja lebih lama telah menjadi sebuah keharusan. Usia pensiun diubah dari 62 di tahun 2006 dan 63 pada tahun 2007. Hal ini akan diteruskan sampai 64 pada tahun 2010 dan 65 di tahun 2013 (Hal ini hanya berlaku untuk pekerja laki-laki, untuk wanita akan dilakukan perubahan kemudian)

PENUTUP

1. Lingkungan budaya bisnis Singapura didominasi oleh orang-orang keturunan Cina yang mentalitasnya secara luas dipengaruhi oleh ajaran Konfusius. Negara ini memiliki PDI yang tinggi, budaya kolektif, cenderung feminis, memiliki indeks penghindaran ketidakpastian yang rendah serta memiliki nilai yang cukup untuk orientasi jangka panjang. Para profesional dan eksekutif diharuskan memiliki ijin kerja P1,P2,Q1, Q2 dan S. Selain itu Singapura tidak memiliki UU tentang upah minimum, tetapi kebanyakan perusahaan mengikuti aturan yang dikeluarkan oleh Dewan Pengupahan Nasional. Negara ini juga mendirikan organisasi yang menangani lingkungan kerja yang bertujuan meningkatkan mutu lingkungan kerja di sana serta memberikan bantuan bagi perusahaan yang akan mengimplementasikan lingkungan kerja yang baik. UU keamanan dan kesehatan di tempat kerja juga menetapkan hukum yang lebih berat bagi pelanggarnya. Perkembangan lainnya adalah adanya program Parenthood Tax Rebate /PTR) pajak bagi ibu-ibu yang membesarkan anak di Singapura dan disediakannya pusat-pusat penitipan anak dekat tempat kerja mereka. Dalam rangka mensejahterakan dan memberikan perlindungan kepada warganya, Pemerintah Singapura menyediakan program asuransi Medisave, Medishield, Eldershield dan Medifund. Gambaran lainnya, usia ketetapan pensiun minimal 62 tahun.
2. Indeks HDI Negara Thailand berada pada ranking 103 pada tahun 2011. Negara ini memiliki indeks jarak kekuasaan yang agak tinggi yang menerima kesenjangan dan rantai komando yang ketat dan protokol yang jelas ada dalam lingkungan kerjanya. Negara ini juga cenderung kolektif. Untuk melestarikan nilai-nilai dalam kelompok, umumnya pekerja Thailand tidak melakukan hal yang sifatnya konfrontatif. Thailand juga dikategorikan sebagai masyarakat feminis, dan memiliki indeks penghindaran ketidakpastian yang cukup kuat. Untuk itu mengurangi ketidakpastian tersebut masyarakat Thailand menetapkan aturan, hukum dan kebijakan yang ketat. Thailand juga dikategorikan sebagai Negara yang berorientasi jangka panjang. Di antara nilai-nilai yang dijunjung adalah kerja keras dan investasi hubungan pribadi dan jaringan. Perkembangan MSDM yang ada bahwa di Thailand saat ini telah mempekerjakan lebih dari satu juta imigran ilegal Burma. Saat ini Thailand kekurangan pekerja lokal yang berkualitas untuk posisi senior, untuk itu mereka juga harus berkompetisi dengan perusahaan asing lainnya untuk memperebutkan calon yang qualified. Selanjutnya terdapat UU Perlindungan Tenaga kerja 1998 yang menetapkan gaji, jam kerja, kompensasi dan isu-isu jaminan sosial. Thailand juga terbiasa dengan sistem hirarkhis paternalistik.
3. Masyarakat Jepang mempercayai adanya perbedaan peringkat, kelas dan status dalam masyarakat. Mereka juga mempercayai bahwa untuk melakukan sesuatu harus dilakukan

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

dengan cara yang tepat yang disebut dengan “kata”. Ada tiga hal unik dalam system ketenagakerjaan yang unik di Jepang yaitu pekerjaan seumur hidup, senioritas dan serikat kerja. Sistem penggajian didasarkan pada senioritas. Dalam hal pensiun, Jepang memiliki tiga macam pensiun yaitu *National Pension* (NP), *Employee Pension Insurance* (EPI) dan *Private Pension*. Perkembangan terakhir, Jepang telah merevisi UU kesempatan kerja yang adil yang berlaku 1 April 2007 yang melarang diskriminasi berdasarkan gender, pelecehan seksual di tempat kerja, serta penetapan hukuman yang berat pada para pelanggarnya.

4. Apa yang dapat kita peroleh dari gambaran budaya bisnis dan praktik MSDM di tiga Negara tersebut?

a. Bahwa *life time employment system* yang ada di Jepang saat ini nampaknya masih belum dapat diterapkan secara utuh di Indonesia. Sistem ketenagakerjaan seumur hidup di Jepang dapat berjalan dengan baik karena diikuti oleh aturan dan tata nilai budaya lokal yang sangat dipatuhi dan dijalankan dengan baik di tempat kerja, dalam pergaulan sehari-hari dan juga di rumah. Karyawan Jepang sangat menghormati atasannya dan menjaga kewibawaan atasan,. Begitu pula atasan yang menghormati dan menunjukkan kepeduliannya yang tinggi kepada bawahannya sehingga hubungan perusahaan (pimpinan) dan karyawan (bawahan) bersifat mutual benefit dan menghasilkan harmoni kerja. Sedangkan di Indonesia hal ini masih kurang. Budaya lokal masih kurang mendukung budaya organisasi secara keseluruhan. Secara umum, hubungan atasan-bawahan masih sebatas hubungan kerja dan karyawan masih merasa kurang memiliki perusahaan.

b. Para pekerja dan praktisi bisnis dan MSDM di Indonesia harus sadar, ketika melakukan hubungan bisnis dengan mereka yang berlatar budaya confusianisme dan etnis Cina, maka hubungan bisnis ini harus dimulai dengan adanya saling percaya. Perantara dapat digunakan untuk memulai tahapan ini. Setelah mendapatkan kepercayaan ini, hubungan bisnis yang intens dan saling menguntungkan dapat dilanjutkan. Beberapa teman yang pernah melakukan hubungan bisnis ini dengan etnis Cina telah mengkonfirmasi kebenaran pernyataan tersebut. Pada awalnya rekan bisnis hanya akan ditemui di teras rumah. Seiring berjalannya waktu kemudian mereka ditemui di ruang tamu. Kepercayaan penuh dari patner bisnis Cina ini ditandai dengan diundangnya mereka dalam makan malam di ruang makan rumah mereka. Dengan demikian pembicaraan bisnis yang saling menguntungkan dapat dilakukan karena adanya “trust” yang kuat di antara keduanya.

c. Serikat pekerja di Jepang dan Singapura sangat kuat karena mereka memposisikan sebagai partner perusahaan dalam memperjuangkan hak-hak dan kesejahteraan pekerjanya dan keuntungan ekonomi bagi perusahaannya. Di Indonesia, serikat kerja kita masih belum sekuat di dua negara tersebut. Masih sering kita jumpai adanya konflik yang berkepanjangan antara

perusahaan dan pekerja yang memperjuangkan hak-hak mereka dan adanya demo-demo dan pemogokan kerja yang merugikan kedua belah pihak.

d. Upah minimum pekerja di Thailand dan di Indonesia hampir mirip pada rentang Rp. 1.100.000,- sampai Rp. 2.000.000,- per bulan.

d. Jika keadaan ekonomi Indonesia sudah memungkinkan, saya mengusulkan agar pemerintah RI dapat memberikan skema asuransi pensiun bagi seluruh rakyat Indonesia yang dapat menutup kebutuhan minimal rakyat Indonesia di bidang kesehatan, sandang, papan dan pangan sebagaimana yang ada di Singapura dan Jepang.

Hadirin yang kami hormati demikianlah gambaran budaya dan perkembangan MSDM yang ada di tiga negara Singapura, Thailand dan Jepang. Pada bagian akhir pidato pengukuhan ini, dengan segenap ketulusan dan kerendahan hati, perkenankanlah saya menyampaikan ungkapan syukur kepada Allah Azza Wa Jalla, semata atas kehendak, rahmad dan hidayah-Nya, saya dapat meraih gelar guru besar ini. Dan dalam perjalanan hidup hingga meraih gelar guru besar ini, saya sadar demikian banyak orang yang telah turut member warna dan kontribusi, karena itu dengan tulus, saya sampaikan terima kasih kepada:

Pertama, kepada orang tua saya Bapak (almarhum) Drs. H. Lamidi dan ibunda Hj. Sundari, serta Bapak mertua saya (almarhum) H. Moh. Sholeh dan ibu Hj. Mudrikah yang tanpa lelah selalu menyertai langkah saya dengan doa, restu, dukungan serta kasih sayang yang tiada pernah putus dan tiada terhingga. Kepada Istri saya Nur Aini yang selalu mendampingi dengan kesabaran, toleransi dan keluasan hati. Kedua putri kami Amalia Dewi Masyitah (Tia) dan Nadia Safira Salsabillah (Nadin) sumber motivasi sekaligus kritikus yang kami sayangi dan banggakan. Adik-adik saya Soni Ismawan S.Pi., MM, beserta istrinya Nina Agustina, S.Pi, dan Ita Dyah Anggraini, S.Sos beserta suaminya Fafan Bagus, ST., juga kakak dan adik ipar semuanya.

Kedua, ibu/ bapak guru semasa SD, SMP dan SMA serta dosen-dosen S1, S2 dan S3 dari Fakultas Ilmu Administrasi, jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan pendidikan dan pemahaman atas pengetahuan administrasi bisnis antara lain Prof. Dr. Irfan Islamy, M.PA., Prof. Umar Nimran, MA., P.hD., Prof. Dr. Bambang Swasto, ME., Prof. Dr. Taher Al Habsji. Kearifan, kepemimpinan dan keteladanan yang diberikan oleh beliau di atas telah menginspirasi saya menjadi dosen yang baik. Dosen-dosen Dari Deakin University, Melbourne, Australia yang juga telah memberikan wawasan kependidikan IPS kepada saya antara lain Prof. Robbin Mathews, Prof. Dr. Ian Ball., Dr. Maurice Robson, Mr. Gavin Faichney, Amanda Yenchen (Mandy), Dr. Peter Waterworth serta Prof. Dr. Robbin Mc Taggart. Demikian pula Dr. Steven

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Miller dari Ohio State University yang bertindak sebagai *counterpart* kegiatan PAR B dan faculty member dalam kegiatan TOT Pendidikan Ekonomi di Ukraina dan Afrika Selatan.

Ketiga, teman-teman seperjuangan waktu studi dan kegiatan PAR B di luar negeri antara lain: Dr. Fattah Hanurawan, M.Si., M.Ed., Dr. Syamsul Hadi, M.Pd., M.Ed., Dr. Sunaryanto, M.Ed., Dr. Nurul Murthado, M.Pd., Prof. Dr. Danardana Murwani, MM., Dr. Agung Haryono, MP., Prof. Dr. Sudarmiadin, M.Si., serta Dr. Puji Handayati., MM., SE.Ak. Banyak kenangan manis bersama mereka antara lain “tersesat massal” dan kedinginan bersama di New York City pada bulan Desember 2009 yang lalu. Khusus untuk Dr. Syamsul Hadi dan Dr. Nurul Murthado dengan pandangan-pandangan religiusnya dan perilakunya yang sangat Islami telah mengilhami pemahaman saya bagaimana hidup yang sebenarnya sebagai seorang intelektual muslim.

Keempat, Pimpinan Fakultas Ekonomi, mantan Dekan FE UM Bapak Dr. Sutrisno, MM, (almarhum) Drs. Mulyoso, M.Si., Ibu (almarhumah) Dra. Sutatmi, SE., AK., M.Si., M.Pd, Dr. H. Heri Pratikto, M.Si, Bapak Prof. Dr. Ery Tri Djatmika., MA., M.Si selaku pimpinan dan sahabat diskusi akademik yang menyenangkan, Bpk. Dr. Tuhardjo. M.Si, Dr. Mit Wicaksono., M.Bus Ed dan Bapak Drs. Dwi Kusumojanto, M.Si. serta (Almarhum) Prof. Dr. Supriyanto, MM yang telah mendorong saya untuk menulis artikel pada jurnal terakreditasi dan mengusulkan Guru Besar bersama ke Jakarta, juga kepada Bapak Prof. Dr. Bambang Banu Siswoyo, MM yang telah banyak memberikan informasi penting terkait dengan pengurusan Guru Besar saya.

Kelima, Teman-teman lintas Fakultas: Prof. Dr. Hariyono., M.Si., Prof. Dr. Anang Santoso., M.Pd., Prof. Dr. Ainin, M.Pd., Prof. Dr. Supriyono, M.Pd, Prof. Dr. Toto Nusantara, serta teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Keenam, kepada sejawat di jurusan Manajemen, sejawat di jurusan Ekonomi Pembangunan dan sejawat di jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang. Dalam interaksi kita selama ini, membuat saya menjadi lebih menyadari dan memahami bahwa kita bukanlah sekedar kolega, kita adalah saudara, kakak dan adik-adik yang membanggakan dan menginspirasi. Terima kasih saudaraku

Hadirin yang kami hormati, Demikianlah apa yang saya dapat sampaikan dalam pidato pengukuhan guru besar saya ini. Semoga Ada manfaatnya. Terima kasih atas kesabaran hadirin mendengarkan pidato ini.

Billahi taufiq wal hidayah, Wassalamualaikum Wr.Wb.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

DAFTAR RUJUKAN

Geert-hofstede.com diakses 3 September 2012

Geert-hofstede.com/japan.html, diunduh 3 September 2012

Geert-hofstede.com/Singapore.html, diunduh 3 September 2012

Geert-hofstede.com/thailand.html, diunduh 3 September 2012

Gross, A and Minot, J, December 2006, *Japan HR and Recruiting Issues Update – 2006*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A and Minot, J, January 2008(a), *Japan HR Update – 2008*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A and Minot, J, January 2008(b), *Effects of Japan's Aging Population on HR Management*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A and Minot, J, October 2007, *Malaysia HR Update – 2007*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A, August 2007, *HR and Recruiting Trends in Singapore Update*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A, December 2001, *Thailand Human Resources Update*, Published in *Corporate Relocation News*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A. 1999. *Human Resource Issues in Singapore*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A. 2007. *HR and Recruiting Trends in Singapore Update (August)*, Published by Pacific Bridge, Inc.

Gross, A., Weintraub, R. July, 2005 *Update on HR Issues in Singapore*: Published by Pacific Bridge, Inc.

http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory diunduh 2 september 2012

http://en.wikipedia.org/wiki/list_of_countries_by_human_development_index

<http://humancapital-sp.blogspot.com/2011/10/hr-management-di-jepang.html>

http://id.wikipedia.org/wiki/jepang#zaman_modern, diunduh 3 september 2012

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

<http://stat.undp.org/indicators/1.html> diunduh 2 september 2012

http://www.business-in-asia.com/thailand/minimum_wage2011.html diunduh 2 september 2012

<http://www.whatishumanresource.com/hrm-in-japan>. diunduh 2 september 2012

Soetjipto, B.E (2008) Trend Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Singapura, Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang, Volume 6, Januari (terakreditasi secara nasional)

Soetjipto, B.E (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Malang.



Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

CURRICULUM VITAE

Nama Lengkap dan Gelar : Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 24 Oktober 1964

Status : Kawin

Agama : Islam

Alamat Rumah : Jl. Telaga Warna C-14 Malang 65144
Jawa Timur, Telepon (0341) 575593
HP : 08155525420
E-mail <soetjiptobe@yahoo.com>

Alamat Kantor : Fakultas Ekonomi (Gedung E3)
Universitas Negeri Malang
Jl. Surabaya 6, Malang 65145
Telepon dan Fax (0341) 552888 (Fakultas)
Telepon (0341) 585913 (Jurusan Manajemen)

Pangkat, Golongan, NIP : PEMBINA / IV C, 196410241988121002

Jabatan Fungsional : Guru Besar Madya dalam bidang Manajemen
Sumber Daya (Manusia)

Tugas Tambahan : Ketua Jurusan Manajemen, FE UM (2008-2012)

Pendidikan:

UNIVERSITAS	JURUSAN	TAHUN LULUS	STRATA
Brawijaya Malang	Administrasi Negara	1988	S-1

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Deakin University, Australia	Social Studies Education	1997	S-2
Brawijaya Malang	Administrasi Bisnis	2001	S-2
Brawijaya Malang	Administrasi Bisnis	2005	S-3
Ohio State University, Columbus, USA	Visiting Scholar, Program PAR-B DIKTI, 2009-2010		

Istri : Nur Aini (46 tahun), PNS Pemkot Malang

Anak : Amalia Dewi Masyitah (21 tahun, mhs semester 7 Jurusan Sastra Inggris, Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang)

: Nadia Safira Salsabillah (12 tahun, kelas 8 SMPN 6 Malang)

Pengalaman Mengajar:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (S1, S2)
2. Seminar dan Penelitian Manajemen
3. Manajemen Stratejik
4. Pengantar Bisnis
5. Ekonomi Politik
6. Perilaku Organisasi (S1, S2, S3)
7. Model-Model Pembelajaran Inovatif dalam Ekonomi dan Bisnis
8. Pengembangan IPS
9. Perspektif Global
10. Kajian Penelitian IPS (S2)
11. Strategi Pembelajaran dan model-model pembelajaran IPS (S2)
12. Landasan Kependidikan dan pembelajaran (S2)

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Penelitian:

1. Penelitian Mandiri Guru Besar, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Niat untuk Keluar, Didanai oleh Dana PNPB Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Malang, 2011
2. Ketua peneliti PENGEMBANGAN *E-LEARNING* METODE PEMBELAJARAN IPS SD DENGAN PENDEKATAN INKUIRI, JIGSAW, PBL, GROUP INVESTIGATION, TGT DAN STAD. Didanai oleh DP2M DIKTI, Jakarta, 2008 dan 2009
3. Anggota peneliti Pengembangan Buku Panduan Guru Dalam Pembelajaran PKn SD/MI Melalui Berbagai Model Cooperative Learning, Penelitian Hibah Bersaing DIKTI, Jakarta, 2009.
4. Model Struktural Pengaruh Konflik Peran, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Niat untuk Keluar, Disertasi Program Doktor, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang, 2005.
5. Dimensi-Dimensi Kualitas Layanan dan prediksinya terhadap perbedaan kepuasan penumpang kereta api eksekutif gajayana jurusan Malang-Jakarta, Penelitian Dosen Muda, 2004 (anggota peneliti).
6. Asesmen Kebutuhan Pengembangan Karir Tenaga Kependidikan, Didanai oleh DP3M Jakarta, 2003 (anggota peneliti)
7. Kontribusi Faktor Individu Wirausahawan, Faktor Keuangan, dan Faktor Persaingan Pasar terhadap Profitabilitas Industri Kecil di Kota Malang, didanai oleh DP3M Jakarta, 2003 (anggota peneliti).
8. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Didanai oleh Proyek Due-like Universitas Negeri Malang, tahun anggaran 2002 (Ketua Peneliti).
9. Pengaruh Karakteristik Demografi Expatriates, Persepsi Pelatihan Pra-Pemberangkatan dan Kondisi Keamanan terhadap Derajat Shock Budaya Expatriates (Tesis S-2 Universitas Brawijaya dan Didanai oleh proyek PGSM Jakarta), 2001.
10. Kontribusi Leverage Keuangan, Leverage Operasi, Siklus Bisnis, Ukuran Perusahaan, dan Deviden terhadap Beta Saham Perusahaan Yang Go Publik di Bursa Efek Jakarta, Lembaga

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si, Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

- Penelitian Univ. Negeri Malang, anggota, 2001 (dana dari DIK Lemlit Univ. Negeri Malang).
11. Peningkatan kualitas proses perkuliahan pada mata kuliah Metodologi Penelitian melalui teknik pemberian tugas Critical Review, anggota, 2000 (dana dari Proyek Due-Like Univ. Negeri Malang).
 12. Penggunaan CAPM untuk berinvestasi saham secara efisien di Bursa Efek Jakarta, Ketua, 1999 (dana dari DIK LEMLIT Univ. Negeri Malang).
 13. Profil kepemimpinan mahasiswa Program Administrasi Perkantoran, anggota, 1998 (dana dari DIK Lemlit Univ. Negeri Malang).
 14. Penelitian Tindakan Kelas dalam Pembelajaran IPS, Bahasa dan Matematika di SMA Laboratorium IKIP Malang , anggota (didukung dengan dana DIK Lemlit IKIP Malang, 1998).
 15. Penelitian Tindakan Kelas dalam Pembelajaran IPS di SD (didukung dengan dana LEMLIT IKIP Malang, 1997).
 16. The Use of Inquiry Teaching for Teaching Social Studies and Environment in a Victorian Primary School) Research Paper, Deakin University, Australia, 1996 (Dana dari Proyek PGSD Jakarta & Bank Dunia)

Publikasi Ilmiah:

1. Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior, *The Business Review, Cambridge*, Volume 17, Number 2, Summer 2011, ISSN 1553-5827, pp. 48-60 (tulisan bersama Dr. Pieter Sahertian)
2. Penyusunan Video Pembelajaran Inovatif untuk IPS SD dengan Model Inkuiri, Jigsaw, Group Investigation, TGT dan STAD, *Jurnal Penelitian Kependidikan*, Tahun 20, Nomor 1, April 2010.
3. Pengembangan Buku panduan Guru Untuk pembelajaran PKN SD/MI Melalui Berbagai Model Cooperative Learning, *Jurnal Sains Psikologi*, Jilid 1, Nomor 2, November 2009 (tulisan bersama Dr. Fattah Hanurawan., M.Ed., M.Si).
4. Trend Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Singapura, *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang, Edisi Khusus, Volume 6, Januari 2008 (terakreditasi secara nasional)

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

5. Uji Konstruksi Niat untuk Keluar Tenaga Penjualan Sepeda Motor Jepang di Malang Raya, *Eksekutif: Journal of Business and Management*, Volume 4, Nomor 1, 1 April 2007 (terakreditasi secara nasional), Penerbit: STIE IBMT Surabaya.
6. Uji Konstruksi Komitmen Organisasi Tenaga Penjualan Sepeda Motor Jepang di Malang Raya, *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 5, Nomor 1, 1 April 2007 (terakreditasi secara nasional), Penerbit: Jurusan Manajemen, FE, Universitas Brawijaya Malang.
7. Model Struktural Pengaruh Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Niat untuk Keluar, *Ilmu Pengetahuan Sosial: Jurnal IPS dan Pengajarannya*, (terakreditasi secara nasional) Tahun 39, No.2, Juli 2005.
8. Analisis Konfirmatori Konstruksi Konflik Peran, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat untuk Keluar, *Jurnal Eksekutif: Sekolah Tinggi Ekonomi IBMT Surabaya*, Volume 2, No 2, Agustus 2005.
9. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderator hubungan antara stres Peran dan Niat untuk keluar (Sebuah Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu). *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, (terakreditasi secara Nasional) Maret, 2004.
10. Kontribusi Program Pengembangan Staf dan Perspektif untuk Berubah terhadap Orientasi Pengembangan Karier Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, (terakreditasi secara Nasional) Juli, 2004.
11. Biaya Modal: Perspektif Bagi Manajer, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Universitas Merdeka Malang, Tahun VII, Nomor 1, April 2003.
12. The Use of Inquiry Learning as a method of Implementing Active Learning, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (terakreditasi sebagai jurnal bertaraf Nasional). Agustus 2001, Jilid 8, Nomor 3. ISSN 0215-9643.
13. Penugasan Ekspatriat Ke Luar Negeri Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, *Jurnal Ekonomi Arthavidya*, Fakultas Ekonomi Universitas Wisnuwardhana Malang, Tahun 3, Nomor 1, Januari 2002.
14. Pengaruh Karakteristik Demografi Ekspatriat, Persepsi Pelatihan Pra-Pemberangkatan dan Kondisi Keamanan Terhadap Shock Budaya Ekspatriat (Studi pada Ekspatriat di Surabaya dan Malang), *Jurnal Ekonomi*, Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang, Tahun 5, Nomor 2, Juni 2001.
15. The Development of Citizenship Education in Australia. *Jurnal Pendidikan Nilai, Kajian Teori, Praktik dan Pengajarannya*. Tahun 1, Nomor 1 Mei 1998.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

16. Beberapa Hambatan Metodologis Dalam Studi Organisasi, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 1998.
17. Business Ethics dan Upaya Pengembangannya, *Ecopesian*, 1997.
18. Ketrampilan-Ketrampilan Penting bagi Spesialis Pendukung Kegiatan Administratif, *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Tahun 3, Nomor 1, Oktober 1997.
19. Penerapan Strategi Pengajaran Inkuiri Untuk Meningkatkan CBSA di Sekolah, *Jurnal Sumber Belajar Kajian Teori dan Aplikasinya*, Tahun 4 Nopember 1997.

Seminar dan Berbagai Aktivitas Akademik:

- Diskusi Pendidikan Kewirausahaan dengan College of Management Mahidol University, **Thailand**, Mei 2012.
- Peserta seminar internasional di Universitas Kelantan **Malaysia**, 2012
- Peserta Forum Komunikasi Fakultas Ekonomi Eks IKIP se-Indonesia Forkomeindo, Januari 2011, di Universitas Negeri Semarang.
- Pemakalah pada Konferensi Internasional hasil-hasil penelitian bisnis di **London**, 2011
- Pemakalah seminar kewirausahaan di IIUM (International Islamic University **Malaysia**, 2011
- Pembicara dalam Forum Seminar Nasional Hispisi, Model-Model Pembelajaran Kooperatif Versi Kagan, Batu, 26 Februari 2011
- Peserta Seminar Akbar Forum Manajemen Indonesia, "Management: Future Challenges", 02-03 November 2010, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.
- Peserta program PAR-B Dikti 2009 di Ohio State University, Columbus, **USA** (November 2009-Februari 2010)
- Peserta Forum Komunikasi Fakultas Ekonomi Eks IKIP se-Indonesia, ke empat, 18-20 Juli 2009 di Gorontalo.
- Peserta Seminar Nasional FORKOMINDO 17-20 Juli 2009 di Gorontalo.
- Peserta Seminar A (Fondation of Economics) dalam kegiatan Training of Trainer yang diselenggarakan oleh NCEE (National Council on Economic Education) Amerika Serikat di **Ukraina**, November 2005.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

- Peserta Seminar B (Micro Economics) dalam kegiatan Training of Trainer yang diselenggarakan oleh NCEE (National Council on Economic Education) Amerika Serikat di Bloemfontein, **Afrika Selatan**, Januari 2006.
- Peserta Seminar C (Macro Economics) dalam kegiatan Training of Trainer yang diselenggarakan oleh NCEE (National Council on Economic Education) Amerika Serikat di Assuccion, **Paraguay**, April 2006.
- Peserta Seminar D (Public Economics) dalam kegiatan Training of Trainer yang diselenggarakan oleh NCEE (National Council on Economic Education) Amerika Serikat di Bloemfontein, **Afrika Selatan**, June 2006.
- Presenter dalam seminar Internasional dengan makalah yang berjudul "Teachers' Beliefs and advantages of Inquiry Learning in Promoting Students' Critical Thinking in A Democratic Society", 19 Agustus 2004.
- Peserta Seminar & Workshops: A Joint Annual P-12 Conference held in 1995 "Victorian Association of Social Studies Teachers and Australian Studies Teachers Association held on July 28, 1995. Melbourne, **Australia**
- Peserta kunjungan dan diskusi dengan para staf pada berbagai lembaga pendidikan di Victoria, **Australia** pada tahun 1995 sampai 1996. Kunjungan tersebut dilaksanakan pada Thomas Mitchell Primary School, Park Ridge Primary School, Essex Heights Primary School, Trafalgar Primary School, Glendal Primary School, Hartwell Primary School, Melbourne High School and Department of Education, Melbourne

Pengabdian Masyarakat:

1. Pemateri model-model pembelajaran inovatif bagi guru SD di Magetan, 2012
2. Pemateri model-model pembelajaran inovatif bagi guru-guru SD di Blitar, 2011
3. Sebagai pemateri model-model pembelajaran kooperatif bagi guru-guru SMK di Pacitan, 2010
4. Instruktur penelitian tindakan kelas bagi 64 guru IPS SMP di Kabupaten Lumajang pada tanggal 14 dan 28 Februari 2009.
5. Pemateri model-model pembelajaran inovatif pada guru-guru SD dan SMP di Kabupaten Blitar pada bulan Agustus 2008.
6. Fasilitator pada diklat sertifikasi guru di Batu yang dilaksanakan oleh BPSG (Badan penyelenggara Sertifikasi Guru) Rayon 15 Universitas Negeri Malang (2007-2012).

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

7. Fasilitator penataran tentang UU Ketenagakerjaan No. 13 Th 2003 pada guru-guru SMK di Jawa Timur di Kediri tahun 2005 dan di Malang tahun 2006.
8. Pemateri penyuluhan tentang metode Pembelajaran IPS kepada guru-guru di Situbono dan Pajajaran, 2006
9. Pemateri penyuluhan tentang metode Pembelajaran IPS kepada guru-guru di Kesamben, Blitar, 2006
10. Pemateri penataran pendekatan konstruktivisme dalam pembelajaran IPS guru-guru SMU Negeri dan Swasta se Kota Surabaya, Agustus-September 2001 (disponsori oleh PT Terminal Peti Kemas Surabaya).
11. Pemateri Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas dalam pembelajaran IPS guru-guru SMU Negeri dan Swasta se Kota Surabaya, Agustus-September 2001 (disponsori oleh PT Terminal Peti Kemas Surabaya).
12. Anggota Tim Pengembang Sekolah-Sekolah Laboratorium (SD, SMP, SMU) Universitas Negeri Malang, 2001-2002
13. Anggota Tim Pengembang Strategi Pembelajaran Masteri Progresif Semi Modul di Sekolah-Sekolah Laboratorium (SD, SMP, dan SMU Laboratorium Univ. Negeri Malang, 2001-2002.
14. Penyusun Contoh-Contoh Lembaran Kegiatan Siswa dan Lembaran Tugas Siswa dalam Pembelajaran IPS SD, SMP dan SMU Sekolah Laboratorium Univ. Negeri Malang, 2002.
15. Fasilitator Pembelajaran Bahasa Inggris Bisnis serta Korespondensi Bahasa Inggris Bagi Guru-Guru SMK (Kejuruan Perkantoran), 2001-2002.
16. Fasilitator Pembelajaran Manajemen Bisnis pada Diploma I PIKMI Malang, 1999-2001
17. Pemateri Program pengembangan budaya kewirausahaan di Perguruan Tinggi, di IKIP MALANG, anggota, 1999.
18. Anggota Pengabdian kepada kelompok usaha kecil di Desa Ajowinangun, Kecamatan Kedungkandang, Kodya Malang, 1998.
19. Fasilitator Program pengembangan budaya kewirausahaan di Perguruan Tinggi, di IKIP MALANG, 1998.
20. Instruktur Program pelatihan kewirausahaan bagi para tenaga kerja trampil korban PHK Dalam rangka Pelaksanaan JPS di Kotamadya Malang, anggota, 1998.

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed.,M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Pengembangan Kelembagaan Universitas Negeri Malang

1. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang (2008-2012).
2. PIC (Person in charge) dalam bidang University Governance, meliputi penyusunan AD, ART dan OTK Universitas Negeri Malang menjadi PT BHMN dalam proyek I'MHERE 2006-2008.
3. Ketua Bidang AD, ART Tim Universitas Negeri Malang, 2007.
4. Studi Banding ke PT BHP di UPI Bandung, Universitas Airlangga Surabaya dan UGM Jogjakarta, 2007.

Penghargaan:

1. Cumlaude untuk studi S2 Ilmu Administrasi Bisnis, Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2001.
2. Cumlaude untuk studi S3 Ilmu Administrasi Bisnis, Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2005.
3. Dosen Berprestasi III Fakultas Ekonomi, Univ. Negeri Malang, 2006
4. Dosen Berprestasi II Fakultas Ekonomi, Univ. Negeri Malang, 2007
5. Dosen Berprestasi I Fakultas Ekonomi dan Dosen Berprestasi II Univ. Negeri Malang, 2008
6. Best Presenter Award pada Konferensi Internasional di London, 2011.

Lain-lain:

Ketua I Forum Manajemen Indonesia Pusat

Malang, 17 September 2012

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012

Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si
NIP. 196410241988121002



Prof. Dr. Budi Eko Soetjipto, M.Ed., M.Si , Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang, Rabu 7 Nopember 2012