



# 7

## **MOD ADAPTASI PENGURUS MALAYSIA DALAM SYARIKAT MULTINASIONAL ASING DAN IMPAK KE ATAS STRATEGI PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**

HASHIM FAUZY YAACOB

### **PENGENALAN**

*This paper will focused on locals (Malaysian) managers' adaptation to organizational culture in foreign multinational corporation (MNC) operated in Malaysia. Theory about adaptation suggested that the successful in adaptation or acculturation are assimilation or integration. Many research indicated foreign workers especially expatriates managers' working abroad tend to chose integration mode rather than assimilation when they adapted to the culture. This research showed the same pattern of adaptation mode when majority or 88 percent of Malaysian managers' chose integration mode when they adapted to foreign MNC organizational culture compare to only 7% assimilation, 2 % separation and 2 % marginalization. This research also showed that local managers have an ability in adaptation to MNC organizational culture from any country. Their ability of adaptation should be concern by foreign company operated in Malaysia to plan their HRD strategy.*

### **1.0 PENGENALAN**

Seringkali kehadiran syarikat multinasional (SMN) dalam negara asing akan menjadi isu sama ada dilihat secara positif atau negatif kerana kehadiran mereka dalam sesebuah negara adalah secara yang strategik. Banyak implikasi timbul kepada negara tuan rumah terutama sekali jika melibatkan banyak negara yang mempunyai budaya yang berlainan. Selain daripada penyesuaian yang harus dilakukan oleh syarikat itu sendiri, impak juga dirasakan oleh masyarakat di mana organisasi berkenaan wujud.

Hampir semua syarikat multinasional yang beroperasi di Malaysia mencapai kejayaan dan sememangnya dikenali di peringkat antarabangsa seperti Motorola, Matsushita, Sharp, Sony, Siemens dan lain-lain. Syarikat-syarikat ini datang daripada berbagai negara seperti Jepun, Amerika Syarikat, United Kingdom, Jerman dan Perancis. Kejayaan syarikat-syarikat ini banyak bergantung kepada keupayaan teknologi mereka yang dibawa ke Malaysia. Walaupun begitu, sumbangan juga banyak diberikan oleh pengurus Malaysia dan pekerja Malaysia di dalam syarikat-syarikat ini.

Sumbangan yang diberikan oleh pengurus Malaysia membabitkan banyak bidang seperti di dalam aspek berkaitan pengurusan, hubungan pekerja dan sebagainya. Banyak isu yang dipertanggungjawabkan di bawah pengurus Malaysia dapat ditangani oleh mereka dengan baik dan jayanya. Ini menunjukkan keupayaan pengurus Malaysia melakukan adaptasi.

Secara umumnya proses adaptasi dan sosialisasi bermula daripada proses pemilihan. Ini bermakna pemilihan seseorang pengurus Malaysia, menunjukkan mereka berada dalam kriteria tertentu yang bersesuaian dengan kehendak organisasi multinasional. Secara teorinya dalam beberapa perkara, pengurus Malaysia boleh dikatakan tidak akan menghadapi masalah adaptasi terutamanya terhadap sistem pengurusan bagi sebuah organisasi Barat, kerana Malaysia lebih cenderung membuat replikasi khususnya sistem pengurusan Amerika (Burgess dan Muthaly, 2001). Majoriti pengurus Malaysia pula mendapatkan latihan atau pendidikan yang berorientasikan Amerika atau Barat. Tay (2001) walaupun hanya menggunakan 121 sampel mendapati 67 peratus pengurus Malaysia adalah berkelulusan MBA

dan menunjukkan bahawa mereka mendapat pendidikan pengurusan peringkat tinggi khususnya berorientasikan Barat.

### 1.1 Permasalahan dan persoalan kajian

Adaptasi terhadap budaya organisasi sangat penting kepada pengurus yang bekerja di dalam organisasi multibudaya khususnya syarikat multinasional sama ada ia seorang ekspatriat atau pengurus tempatan. Pengurus perlu terlibat dengan proses adaptasi terhadap persekitaran organisasi kerana kegagalan berbuat demikian akan memberi kesan kepada pengurus itu sendiri dan organisasi.

Argyris (1964) merupakan yang paling awal membincangkan perkara ini, dan berdasarkan kajian beliau, beliau memberikan lima kesan utama kegagalan adaptasi iaitu ponteng kerja (*absenteeism*), pusing ganti kerja (*turnover*), sikap agresif, pengasingan (*alienation*) dan kurang penyertaan. Kajian-kajian terkini banyak memberikan kesan-kesan yang lain selain daripada mengesahkan pendapat Argyris. Kegagalan adaptasi memberi kesan kepada kepuasan individu atau kerja (Hackman et al., 1983; Raelin, 1984; Saks, 1995), pusing ganti kerja (Hackman et al., 1983, Raelin, 1984; Saks, 1995; Kammeyer-Mueller dan Wanberg, 2003), tingkah laku menyimpang yang membawa kepada kekeliruan identifikasi (Raelin, 1984), keupayaan mengatasi (Saks, 1995), pencapaian kerja (Saks, 1995), komitmen terhadap organisasi (Saks, 1995; Kammeyer-Mueller dan Wanberg 2003) dan kecenderungan berhenti kerja (Saks, 1995; Kammeyer-Mueller dan Wanberg, 2003).

Walaupun telah terbukti adaptasi di dalam organisasi khususnya bagi organisasi multibudaya seperti syarikat multinasional adalah suatu yang penting, namun hakikatnya ramai pengurus sering dilaporkan mengalami kegagalan melakukan proses pelarasan (*adjustment*), kegagalan mewujudkan kesepadanan (*fit*), kegagalan dalam akulturasi dan kegagalan sosialisasi yang kesemuanya adalah kegagalan adaptasi. Ini terbukti apabila kajian mengenai kegagalan ekspatriat untuk melakukan adaptasi telah menjadi isu yang menonjol dalam literatur mengenai penstafan di dalam organisasi antarabangsa

(Zimmerman et al., 2003; Vance dan Ensher, 2002; Sinangil dan Ones, 2001; Brewster, 1991; Black dan Mendenhall, 1991; Black dan Mendenhall, 1990).

Begitu juga yang dilaporkan pengamal pengurusan mengenai kegagalan pengurus tempatan seperti pengalaman yang dilalui oleh lebih 3000 syarikat SMN di Singapura. Walaupun eksekutif Singapura mempunyai keupayaan berbahasa Inggeris yang baik, pengurus tempatan Singapura dalam SMN kadangkala menghadapi kesukaran melakukan adaptasi terhadap budaya organisasi syarikat induk kerana perbezaan sikap dan nilai sehingga bertindak dalam keadaan yang boleh menimbulkan kesukaran ibu pejabat syarikat yang berkenaan (Loh, 2005).

Banyak kajian telah dilakukan mengenai adaptasi pengurus terhadap organisasi SMN, namun begitu tumpuan kurang diberikan kepada pengurus tempatan berbanding ekspatriat termasuk di Malaysia, meskipun terdapat banyak syarikat multinasional beroperasi di Malaysia yang menggunakan pekerja atau pengurus tempatan. Berdasarkan premis di atas, kajian ini cuba menumpu dan menjawab persoalan berikut:

Berdasarkan perlunya seseorang pengurus melakukan adaptasi, apakah mod dan tahap adaptasi pengurus tempatan terhadap budaya organisasi dalam syarikat multinasional yang beroperasi di Malaysia?

## **1.2 Objektif kajian**

Kebanyakan kajian lepas mengenai adaptasi tertumpu kepada golongan ekspatriat, terutamanya daripada Amerika Syarikat dan Eropah yang bekerja di luar negara. Kajian ini mempunyai objektif untuk mengenal pasti mod dan adaptasi pengurus tempatan dalam syarikat multinasional yang beroperasi di Malaysia.

## **2.0 SOROTAN LITERATUR**

## 2.1 Adaptasi Dalam Organisasi

Adaptasi boleh berlaku dalam konteks organisasi kepada persekitaran, individu kepada persekitaran sosiobudaya atau individu kepada organisasi. Terdapat berbagai takrifan mengenai adaptasi individu. Kim (2001:31) mendefinisikannya sebagai “the dynamic process by which individuals, upon relocating to new, unfamiliar, or changed cultural environments, establish and maintain relatively stable, reciprocal, and functional relationships with those environments”.

Adaptasi bermula daripada individu dan organisasi membuat pemilihan di antara satu sama lain (Hackman, Lawler dan Porter, 1983). Proses ini berkaitan pengintegrasian dan hubungan timbal balik. Melalui adaptasi, individu akan melakukan pelarasan dirinya dengan organisasi, dan sebaliknya organisasi membuat pelarasan kepada permintaan individu. Tujuannya, supaya wujud keseimbangan organisasi apabila organisasi dan individu membuat penyesuaian untuk memenuhi permintaan di antara satu sama lain. Proses penyesuaian ini berlaku dalam berbagai peringkat dan melibatkan berbagai bidang.

Dalam amalan pembangunan sumber manusia, satu kaedah yang digunakan ialah pengayaan kerja. Seseorang pekerja harus menyesuaikan diri dengan jenis kerja yang baru. Pekerja juga harus menyesuaikan diri dengan cara kerja seperti kualiti kerja yang semakin meningkat. Ini termasuklah proses sosialisasi bagi pekerja yang baru. Amalan profesional dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia mengambil kira kemahiran penyesuaian (*adaptability*) sebagai sebahagian daripada proses penilaian yang dilakukan melalui kaedah penilaian tertentu. Penilaian yang dibuat ialah mengenai menghadapi situasi yang berubah; mengekalkan pencapaian tugas yang konstruktif; dan untuk membuat ubah suai perancangan serta tindakan ketika wujudnya perubahan.

Berbagai istilah digunakan untuk menunjukkan adaptasi individu kepada organisasi seperti proses sosialisasi, pelarasan (*adjustment*), akulturasi atau adaptasi. Selain daripada itu terdapat konsep lain digunakan tetapi pada hakikatnya berkaitan dengan

penyesuaian dengan persekitaran seperti kesepadanan individu-budaya, kesepadanan individu-organisasi atau kesepadanan individu-persekitaran (O'Reilly, Chatman dan Caldwell, 1991; French, Rodgers dan Cobb, 1974 dalam Dinges dan Duffy, 1979). Daripada berbagai pendekatan disiplin ilmu (komunikasi antara budaya, psikologi silang budaya, pengurusan silang budaya), kajian ini menerima pakai proses sosialisasi, pelarasan, akulturasi dan kesepadanan individu-organisasi sebagai adaptasi individu kepada organisasi.

## **2.2 Mod Adaptasi**

Berry dan Sam (1997) telah mengemukakan empat bentuk adaptasi yang dibahagikan kepada empat mod iaitu integrasi, asimilasi, pengasingan dan peminggiran. Daripada keempat-empat mod tersebut, asimilasi dan integrasi dianggap proses adaptasi yang berjaya.

Cox dan Finley-Nickelson (1997) serta Harquil dan Cox (1994) yang membuat replikasi terhadap mod adaptasi Berry telah membahagikan mod adaptasi kepada budaya organisasi kepada empat iaitu asimilasi, pengasingan, dekulturasi dan pluralisme. Walaupun menggunakan konsep yang berbeza daripada Berry, tetapi konsep dekulturasi sama seperti marginalisasi, manakala pluralisme bermaksud integrasi. Menurut Cox dan Finley-Nickelson (1997) serta Harquil dan Cox (1994), asimilasi ialah adaptasi bersifat sehalu yang mana budaya organisasi menjadi tingkah laku piawai untuk semua jenis budaya yang bergabung ke dalam organisasi. Matlamat asimilasi ialah untuk menyisihkan perbezaan budaya, atau sekurang-kurangnya menyatakan perbezaan budaya (bagi kumpulan minoriti) di tempat kerja. Untuk mencapai tujuan ini, anggota organisasi yang berbeza budaya dengan budaya organisasi akan melupakan atau sekurang-kurangnya mempertahankan norma, nilai dan amalan sosiobudaya mereka sendiri.

Pengasingan merujuk kepada anggota yang memasuki organisasi enggan atau tidak berkeupayaan untuk mengadaptasi diri kepada budaya organisasi. Perubahan budaya menjadi minimum. Ia

biasanya mewujudkan segregasi kumpulan minoriti, misalnya dalam kategori pekerjaan tertentu. Pengasingan secara sukarela daripada struktur kekuasaan di dalam organisasi boleh mewujudkan usaha mendapat autonomi bagi memelihara budaya. Dekulturasi wujud apabila budaya anggota yang memasuki organisasi atau budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh sebagai asas tingkah laku anggota organisasi. Identiti budaya anggota organisasi tidak dapat ditakrifkan. Ini berlaku apabila anggota yang memasuki organisasi terus dengan budaya mereka dan tidak mampu untuk menerima budaya organisasi atau mereka ditolak oleh budaya dominan.

Pluralisme pula merujuk kepada proses pembelajaran dan adaptasi dua hala iaitu apabila anggota yang memasuki organisasi dan organisasi yang mempunyai pelbagai latar belakang budaya dapat saling menerima norma dan nilai budaya pihak lain. Dalam konteks budaya organisasi, pluralisme ialah proses akulturasi yang mana anggota yang memasuki organisasi mengasimilasi secara terhad tingkah laku dan nilai yang penting tetapi mengekalkan perbezaan terhadap beberapa perkara yang lain.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Tidak terdapat satu definisi yang seragam mengenai budaya. Hasil analisis yang dibuat pada tahun 1952, Kroeber dan Kluckhohn telah menyenaraikan 164 definisi berbeza tentang budaya. Kesukaran mendefinisikan budaya memberi kesan kepada pendefinisian budaya organisasi. Daripada sekian banyak definisi, beberapa definisi secara khusus mengenai budaya korporat atau organisasi dipilih. Pettigrew (1979) yang dianggap antara sarjana yang awal mengenengahkan konsep budaya organisasi pada tahun 1980-an mendefinisikan budaya organisasi sebagai tingkah laku, tindakan dan nilai yang mana manusia dalam organisasi mematuinya. Ouchi (1981) mendefinisikannya sebagai set simbol, upacara dan mitos yang mengkomunikasi nilai-nilai dan kepercayaan asas organisasi ke atas pekerjaanya.

Hofstede (1997:5) yang membuat definisi budaya secara umum hanya menambah perkataan organisasi bagi mendefinisikan



budaya organisasi iaitu sebagai “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another”. Schein (1992:12) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Sama seperti mendefinisikan budaya, terdapat kepelbagaian perspektif tentang unsur-unsur budaya di dalam organisasi. Terdapat kesukaran bagi menentukan unsur yang dominan dan mewujudkan suatu penerimaan secara konvergen tentang aspek-aspek budaya yang diakui sarjana sebagai suatu yang kompleks dan abstrak. Walaupun banyak aspek direplikasi daripada bidang antropologi dan sosiologi ramai sarjana menyatakan adalah sukar bagi ahli teori organisasi untuk meminjam (khususnya daripada antropologi) keseluruhan binaan budaya (Deetz, Tracy dan Simpson, 2000). Kajian-kajian yang banyak tentang budaya di dalam organisasi boleh menimbulkan keadaan kekangan untuk memahami budaya di dalam organisasi. Bagi memudahkan kefahaman terhadap budaya organisasi, pendekatan dengan melihat dimensi-dimensi budaya digunakan di dalam kertas ini. Kaedah ini pernah digunakan Schein (1992), Trompenaars (1993) dan Hofstede (Hofstede et al. 1990, Hofstede et al., 1993; Hofstede, 1997, 2001). Untuk tujuan kajian ini dimensi yang dikemukakan oleh Luthans (1992) dan Hodgetts dan Luthans (2003) digunakan, iaitu budaya organisasai merangkumi:

1. Tingkah laku kebiasaan yang diperhatikan: yang dibentuk melalui bahasa yang biasa digunakan, terminologi dan upacara.
2. Norma iaitu refleksi daripada perkara-perkara seperti jumlah kerja yang patut dilakukan dan tahap kerjasama di antara pihak pengurusan dan pekerja.
3. Nilai dominan yang perlu disokong dan dikehendaki daripada peserta untuk dikongsi secara bersama seperti pengeluaran

- yang tinggi dan perkhidmatan berkualiti, ponteng yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
4. Falsafah yang ditetapkan di dalam syarikat SMN, kepercayaan yang merangkumi bagaimana pekerja dan pengguna perlu dilayani.
  5. Tatacara yang ditetapkan iaitu perkara yang boleh atau tidak boleh dilakukan bagi seseorang pekerja berkaitan bidang seperti produktiviti, hubungan pelanggan, dan kerjasama antara kumpulan; dan
  6. Iklim organisasi, atau atmosfera syarikat sebagai gambaran daripada cara peserta berinteraksi antara satu sama lain, mengendali diri dengan pelanggan, dan rasa mengenai cara bagaimana mereka dilayani oleh pengurusan peringkat atasan.

Sebagai sebuah organisasi, syarikat SMN juga mempunyai budayanya sendiri. Sesetengah syarikat SMN cuba menonjolkan atau mengaplikasikan budaya tertentu supaya organisasi mencapai tahap kecemerlangan dan dikenali. Budaya korporat IBM misalnya, memegang amalan individu dihormati, perkhidmatan terbaik kepada pelanggan, amalan kecemerlangan dan prestasi tinggi. Matsushita mengamalkan konsep berkhidmat kepada negara melalui industri, keadilan, harmoni dan kerjasama, perjuangan ke arah kebaikan, bersopan dan berperikemanusiaan, penyesuaian dan penyerapan, dan bersyukur. Petronas pula mengamalkan budaya profesionalisme, proaktif, amanah, setiakawan dan kesetiaan kepada perbadanan (Jaafar, 1997).

Budaya syarikat SMN dipengaruhi oleh negara asal, adaptasi terhadap budaya tempatan dan pengurus atasan. Pengurus atasan mempunyai keupayaan mempengaruhi budaya di dalam organisasi dengan memanipulasi struktur dan sistem (Trompenaars, 1993). Dengan sebab itu, bagi mencapai organisasi yang cemerlang sesetengah organisasi menukar pengurus atau pemimpin kerana sikap, nilai, etika, personaliti dan kuasa ketua eksekutif mempengaruhi suasana kerja, semangat, ketaatan, objektiviti, akauntibiliti dan

keutamaan organisasi (Zainal, 1998).

Di samping itu, budaya mempunyai sub-budaya seperti syarikat SMN yang mempunyai budaya yang tersendiri berbanding syarikat nasional. Maka tidak dapat tidak, organisasi atau pekerja di dalamnya harus menyesuaikan diri dengan budaya yang wujud dalam persekitaran mereka agar matlamat organisasi atau kecekapan individu dapat diperolehi demi kepentingan organisasi dan kerjaya individu di dalam organisasi.

## **2.4 Pengurus dan Adaptasi dalam SMN**

Kajian menunjukkan kegagalan syarikat di luar sesuatu negara kebanyakannya berlaku disebabkan oleh ketidakupayaan pengurus memahami dan mengadaptasi cara orang lain berfikir dan bertindak secara tidak kompeten dalam bidang profesionalisme atau teknikal (Black, Gregersen dan Mendenhall, 1992).

Oleh sebab itu, seorang pengurus sama ada pengurus tempatan atau dari luar negara harus dapat mengadaptasi persekitaran tersebut tetapi ini bukanlah suatu perkara yang mudah. Lane, Di Stefano dan Maznevski (2003) menyatakan salah satu perkara atau pengalaman paling sukar bagi pengurus global ialah mengadaptasi persekitaran budaya yang berbeza.

Bukti-bukti kajian kepada perlunya adaptasi pengurus terhadap budaya organisasi boleh diperolehi dalam kajian berkaitan adaptasi, akulturasi, pelarasan, kesepadanan (organizational fit) dan kajian kegelinciran pengurus (derailment research). Kajian paling popular berkaitan adaptasi pengurus dalam konteks silang budaya ialah kajian mengenai pelarasan berbanding dengan kajian-kajian yang lain, khususnya yang secara langsung menghubungkan adaptasi dengan budaya organisasi (Lueke dan Svyantek, 2000; Black, 1992; Feldman dan Tompson, 1993).

Kajian mengenai kegelinciran pengurus, misalnya menjelaskan antara sebab pengurus menghadapi kegagalan atau kegelinciran ialah disebabkan oleh ketidakupayaan pengurus untuk mengadaptasi kepada ketua yang baru, perniagaan, budaya dan struktur (Hughes, Ginnett

dan Curphy 2002). Velsor dan Leslie (1995) yang mengumpulkan beberapa kajian tentang kegelinciran pengurus merentasi masa dan budaya mendapati ia disebabkan oleh ketidakupayaan untuk mengadaptasi ketua yang berbeza gaya dan tidak bersifat strategik.

Kajian berhubung dengan adaptasi pengurus kepada budaya organisasi SMN boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu adaptasi pengurus ekspatriat dan adaptasi pengurus tempatan kepada budaya organisasi dari luar negara.

Kebanyakan kajian mengenai adaptasi pengurus sama ada dalam syarikat SMN atau di negara asing tertumpu kepada golongan ekspatriat seperti kajian terhadap pengurus atau ekspatriat Amerika di Jepun (Black, 1988), ekspatriat Amerika di Jepun, Korea, Taiwan dan Hong Kong (Black dan Gregersen, 1991a), isteri ekspatriat Amerika di England, Perancis, German, Hong Kong, Jepun, Korea, Belanda dan Taiwan (Black dan Gregersen, 1991b), British di Hong Kong (Ward dan Kennedy, 1993a), Amerika di Hong Kong (Entrekin dan Chung, 2001), perbandingan antara pengurus Eropah dan Amerika Utara (Selmer, 2001) dan, perbandingan antara pengurus Amerika dan Jepun (Stening dan Hammer, 1992).

Kajian mendapati pengurus ekspatriat perlu pelarasan terhadap kerja baru, sosialisasi semula atau adaptasi di negara baru. Transisi ini melibatkan budaya organisasi yang baru kerana budaya yang berbeza yang mempunyai nilai dan orientasi yang berbeza (Black, 1990, 1992; Leuke dan Svyantek, 2000; Pulakos et al., 2000).

Banyak literatur sama ada jurnal atau buku terutama dalam bidang pengurusan silang budaya, psikologi silang budaya atau pengurusan antarabangsa menegaskan kegagalan pelarasan atau adaptasi terhadap budaya menyebabkan kecenderungan meninggalkan tugas di luar negara (Lueke dan Svyantek, 2000). Dapatan-dapatan ini banyak menyokong pandangan awal Argyris. Black dan Stephens (1989) menghubungkan kegagalan adaptasi sebagai angkuh peramal kepada pusing ganti kerja golongan ekspatriat.

Sepertimana pengurus ekspatriat perlu melakukan adaptasi, apabila syarikat SMN beroperasi di luar negara, maka begitu juga pengurus tempatan perlu melakukan proses adaptasi di sesebuah

syarikat SMN di negaranya. Tidak seperti ekspatriat yang perlu menyesuaikan diri dengan persekitaran atau kehidupan sosial di sebuah negara lain, pengurus tempatan lebih dituntut untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran organisasi di mana mereka bekerja.

Walaupun hanya perlu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi berbanding ekspatriat, pengurus tempatan perlu berusaha untuk mengadaptasi budaya organisasi kerana jika berada di dalam syarikat SMN, budaya organisasi di dalam syarikat ini adalah kompleks dan pelbagai. Kajian yang dibuat oleh Whitley et al. (2003) yang meneliti pola syarikat automobil dari Jepun seperti Honda, Nissan dan Toyota, mendapati budaya syarikat berkenaan hanya memberi keutamaan kepada pakar orang Jepun di dalam bidang kejuruteraan manakala pengurus tempatan diberi peranan hanya di dalam bidang pengurusan sumber manusia.

Ini menunjukkan sistem pengurusan Jepun di luar negara masih mempunyai limitasi di dalam proses penyesuaiannya dengan persekitaran antarabangsa. Penyertaan dalam sistem mereka memerlukan kefahaman proses pemutusan yang berasaskan budaya yang kompleks. Dengan itu, pengurus dari negara tuan rumah juga perlu melakukan penyesuaian dengan sistem syarikat-syarikat dari Jepun di negara mereka sendiri. Kajian Iwao (1994) pula menunjukkan terdapat masalah perbezaan yang besar di antara pekerja tempatan dengan pengurus Jepun dalam syarikat Jepun di Amerika. Penglibatan dengan syarikat Jepun lebih dipengaruhi oleh faktor seperti gaji yang menunjukkan wujudnya tahap adaptasi yang rendah meskipun adaptasi dianggap sebagai suatu yang penting kepada pekerja di dalam syarikat yang sifatnya pelbagai.

Dengan sebab itu, banyak kajian lain sangat menekankan keperluan pengurus tempatan mengadaptasi sebaik mungkin budaya organisasi di mana mereka berada antaranya mencapai tahap pengurus global atau mencapai tahap kepimpinan global bersesuaian dengan organisasi global yang ia sertai. Lane, DiStefano dan Maznevski (2003) menegaskan, pengurus global perlu mempunyai kepakaran mengadaptasi untuk mencipta adaptasi, perubahan dan fleksibiliti dalam dua arah iaitu diri mereka dan organisasi. Pengurus yang

kompeten di peringkat global sangat prihatin kepada persekitaran dan manusia lain dan mereka adalah pembelajar yang aktif. Mereka mempunyai minat yang mendalam, tahan diuji dan sanggup mengambil risiko.

Kajian yang lepas juga membuktikan pengurus harus mengadaptasi terhadap budaya organisasi secara khusus. Ganjaran misalnya adalah sebahagian daripada budaya organisasi yang harus diadaptasi oleh pengurus (Schein, 1992, Furnham dan Gunter, 1993). Ganjaran termasuklah pengiktirafan terhadap sumbangan yang dilakukan terhadap organisasi. Pekerja, pengurus atau penyelia juga perlu melakukan proses adaptasi terhadap perubahan dalam persekitaran organisasi terutamanya di dalam organisasi yang dinamik, seperti perubahan sistem atau teknologi supaya mereka memperoleh kemahiran baru sama ada daripada aspek teknologi komunikasi yang pantas atau sistem pengurusan (Pulakos et al., 2000).

Satu aspek yang sangat penting berkaitan budaya organisasi yang perlu diadaptasi dan banyak dibincangkan oleh pengkaji ialah komunikasi. Mendenhall dan Oddou (1985) mengaitkan komunikasi dengan proses akulturasi atau adaptasi dengan kompetensi membina hubungan dan kebolehan berkomunikasi, keupayaan persepsi atau atribusi selain daripada keupayaan menghadapi stres dan kompetensi di bidang teknikal.

Konteks komunikasi sebagai budaya organisasi yang perlu diadaptasi adalah sangat luas. Ia melibatkan pembinaan hubungan, kaedah atau rangkaian, tahap komunikasi dan aktiviti untuk mengadaptasi. Pembinaan hubungan dirujuk oleh Chan dan Schmitt (2000) sebagai tingkah laku proaktif yang melihat peluang interaksi bagi proses adaptasi, misalnya oleh pendatang baru organisasi.

Proses adaptasi turut melibatkan hubungan atau komunikasi berasaskan budaya nasional yang mempengaruhi budaya organisasi termasuk dalam kumpulan kerja. Ini termasuk budaya organisasi yang melibatkan hubungan individualistik-kolektivistik. Kajian yang dibuat terhadap terhadap golongan Hispanik di Amerika Syarikat mendapati Hispanik yang rendah akulturasi akan lebih tinggi nilai kolektivistiknya berbanding Hispanik yang tinggi akulturasi dalam kelompok Anglo-

Amerika yang lain (Gomez, 2003). Ini menunjukkan semakin tinggi akulturasi maka semakin rendah nilai kolektivistik mereka di dalam masyarakat yang mengamalkan ciri-ciri individualistik.

### 3.0 METODOLOGI

#### 3.1 Konseptual kajian

Mod adaptasi dibahagikan kepada empat iaitu asimilasi, integrasi, marginalisasi dan peminggiran. Mod untuk mengadaptasi pada tahap yang paling maksimum ialah asimilasi, manakala adaptasi yang berjaya ialah asimilasi dan integrasi. Mod marginalisasi dan peminggiran dianggap adaptasi yang kurang berjaya. Bagi menentukan mod adaptasi dua soalan dikemukakan dengan jawapan *ya* atau *tidak* bagi setiap soalan. Jika jawapan bagi soalan 1 dan 2 ialah *ya*, maka ia dikategorikan sebagai integrasi, jika jawapan soalan 1 *ya* dan soalan 2 *tidak* ia bermaksud pengasingan, jika jawapan soalan 1 *tidak* dan soalan 2 *ya* bermakna asimilasi dan jika soalan 1 *tidak* manakala soalan 2 *tidak*, bermakna marginalisasi.

Budaya organisasi merujuk kepada norma, polisi, prosedur, program, strategi, dan proses yang dilaksanakan organisasi berasaskan nilai, kepercayaan, andaian dan kebiasaan bertingkah laku yang wujud di dalam organisasi. Tahap adaptasi terhadap budaya organisasi diukur menggunakan 25 item dipecahkan kepada lima dimensi iaitu nilai organisasi (5 soalan), norma organisasi (4 soalan), polisi dan peraturan organisasi (5 soalan), sikap dan tingkah laku yang diamalkan dalam organisasi (5 soalan) dan komunikasi dalam organisasi (6 soalan). Kesemua 25 item menggunakan skala Likert daripada sangat benar kepada sangat tidak benar. Untuk mendapatkan jumlah skor, kesemua 25 item didarabkan. Skor minimum ialah 25 ( $25 \times 1$ ) dan skor maksimum ialah 125 ( $25 \times 5$ ). Untuk skor keseluruhan, bawah 58.3 adalah rendah, 58.4 hingga 91.66 sederhana dan 91.67 ke atas adalah tinggi.

### **3.2 Hipotesis Kajian**

Berdasarkan rangka konseptual kajian dan objektif kajian, hipotesis kajian ini ialah:

Pengurus Malaysia dalam syarikat multinasional mengadaptasi dalam konteks integrasi berbanding mod-mod asimilasi, pengasingan atau peminggiran.

### **3.3 Lokasi kajian, populasi dan persampelan**

Kajian ini berupa kajian tinjauan yang dilakukan di Malaysia. Tinjauan dilakukan ke atas syarikat-syarikat multinasional yang beroperasi di Malaysia. Terdapat 2626 syarikat asing yang beroperasi di Malaysia. Jumlah ini diperolehi selepas mengeneipkan kedutaan asing yang beroperasi di Malaysia yang juga diklasifikasikan oleh Commercial Intelligence Service sebagai syarikat asing. Kedutaan asing diketepikan kerana tidak mempunyai ciri-ciri sebagai sebuah syarikat perniagaan multinasional. Data diambil daripada *Commercial Intelligence Service* tahun 2001/2002. Data tahun 2002 diambil kerana ini merupakan data terkini yang dapat diperolehi di Malaysia termasuk dalam bentuk CD-ROM.

Subjek kajian ialah pengurus Malaysia yang bekerja dalam syarikat multinasional di Malaysia. Terdapat 2626 syarikat multinasional di Malaysia. Daripada sejumlah negara yang mempunyai syarikat di Malaysia, lima negara berada dalam senarai teratas iaitu Jepun, Amerika Syarikat, Britain, German, dan Perancis. Tidak terdapat populasi yang tepat yang boleh diperolehi mengenai jumlah sebenar populasi pengurus Malaysia dalam syarikat multinasional. Dengan andaian setiap syarikat mempunyai sekurang-kurangnya seorang pengurus tempatan, bermakna terdapat sekurang-kurangnya 2626 pengurus tempatan dalam syarikat multinasional yang menjadi populasi kajian ini.

Daripada anggaran 2626 populasi, sebanyak 10% sampel diambil secara rawak mudah menjadikan jumlah sampel ialah 262. Negara yang berada pada kedudukan senarai teratas dari segi jumlah



syarikat di Malaysia akan mempunyai sampel paling banyak.

### **3.4 Instrumen kajian**

Instrumen kajian mengandungi Bahagian A iaitu soalan mengenai mod adaptasi terhadap budaya. Hanya dua soalan digunakan untuk mengenal pasti mod adaptasi berpandukan model Berry dan Sam (1997). Soalan ini diubahsuai supaya relevan dengan pengurus. Soalan asal dalam model Berry dan Sam (1997) ialah (1) adakah diberi perhatian kepada nilai untuk memelihara identiti budaya dan karekteristik? dan (2) adakah diberi perhatian kepada nilai untuk memelihara hubungan dalam masyarakat yang lebih dominan? Bahagian B mengandungi soalan mengenai adaptasi terhadap budaya organisasi. Manakala bahagian berikutnya ialah mengenai latar belakang responden.

### **3.5 Analisis data**

Data kajian ini dianalisis menggunakan statistik deskriptif iaitu min, kekerapan dan peratusan, manakala statistik inferensi ialah khi kuasa dua.

## **4.0 HASIL KAJIAN**

### **4.1 Latar belakang responden**

Lebih daripada separuh pengurus Malaysia (51.4%) adalah lelaki dan selebihnya (48.6%) adalah wanita. Umur pengurus Malaysia ialah 23.6% antara 31 hingga 35 tahun, 19.3% 25 hingga 30 tahun, 17% antara 41 hingga 45 tahun, 17.7% antara 36 hingga 40 tahun, 12.3% 46 hingga 50 tahun dan selebihnya 10%. Ini menunjukkan lebih 63 peratus adalah di bawah 40 tahun. Kebanyakan pengurus dalam kajian ini berbangsa Melayu iaitu 126 orang (59.4%), Cina 60 orang (28.3%), India 19 orang (9.0%) dan Bumiputra Sabah-Sarawak

7 orang (3.3%). Kajian ini menunjukkan responden mewakili semua jantina, peringkat umur dan kaum.

Kajian ini memilih responden peringkat pengurus/eksekutif ke atas. Dengan itu, mereka diandaikan mempunyai sekurang-kurangnya diploma. Didapati 124 orang (58.5%) adalah pemegang ijazah sarjana muda, 48 orang (22.6%) sarjana, 32 orang (15.1%) diploma, 2 orang (0.9%) PhD dan 6 orang (2.8%) lain-lain kelulusan profesional. Daripada sejumlah 212 pengurus, 98 orang (46.2%) adalah pengurus senior, 46 orang (21.7%) pengurus pertengahan, 50 orang (23.6%) lain-lain pengurus, 9 orang (4.2%) CEO/Pengerusi syarikat dan 9 orang (4.2%) pengarah urusan. Dari segi tempoh berkhidmat pula, 95 orang (44.8%) bekerja kurang lima tahun, 43 orang (20.3%) bekerja selama 6 hingga 10 tahun, 25 orang (11.8%) selama 11 hingga 15 tahun dan 33 orang (15.6%) melebihi 15 tahun.

## **4.2 Negara asal SMN**

Negara asal syarikat multinasional tempat responden bekerja ditunjukkan dalam Jadual 1.

Terdapat responden yang bekerja di dalam beberapa syarikat multinasional lain sebelum bekerja di dalam syarikat di mana mereka bekerja sekarang. Hanya negara asal syarikat SMN di mana responden kini bekerja sahaja yang diambil kira.

Jumlah SMN yang terbesar di Malaysia ialah Jepun, diikuti Amerika Syarikat United Kingdom, Jerman dan Perancis iaitu meliputi 62.7%. Bilangan responden daripada Jepun merupakan bilangan yang terbanyak iaitu 59 orang (27.8%), Amerika Syarikat 39 orang (18.3%), United Kingdom 23 orang (10.8%) dan Jerman 17 orang (8.0%). Perancis walaupun mempunyai bilangan yang hampir sama dengan Jerman hanya mempunyai 4 orang (1.9%) responden. Ini bermakna 142 (67.0%) responden adalah daripada kelima-lima negara tersebut.

## **4.3 Tahap adaptasi**

Skor min minimum responden ialah 32 dan maksimum 125. Secara keseluruhan, skor min pengurus Malaysia dalam SMN ialah 98.64 dengan sisihan piawai 13.25. Hasil kajian menunjukkan pengurus Malaysia dapat mengadaptasi pada tahap tinggi dalam SMN. Perbandingan min mengikut negara utama dalam kajian ini ialah seperti dalam Rajah 1. Perbandingan secara inferensi tidak dilakukan kerana perbezaan min tidak begitu besar. Daripada rajah 1 di bawah, adaptasi terhadap budaya organisasi syarikat-syarikat dari negara-negara Scandinavia seperti Sweden, Switzerland dan Belanda adalah lebih tinggi, diikuti United Kingdom, Jepun, Amerika Syarikat, Perancis dan Jerman. Adaptasi terhadap budaya organisasi bagi dua negara Asia lain iaitu China dan Singapura adalah lebih rendah. Walaupun syarikat Singapura mempunyai ciri-ciri budaya yang hampir sama dengan Malaysia, pengurus Malaysia berada pada tahap lebih rendah berbanding dengan negara Eropah atau Amerika Syarikat.

#### **4. 4 Mod Adaptasi**

Hipotesis kajian ini ialah “Pengurus Malaysia di dalam syarikat multinasional asing memilih mod integrasi berbanding mod-mod asimilasi, pengasingan atau peminggiran ketika melakukan adaptasi”.

Kajian ini mendapati 97.9% pengurus Malaysia di dalam syarikat multinasional asing memelihara identiti mereka sebagai seorang rakyat Malaysia. Hanya 2.1% tidak memelihara identiti sebagai orang Malaysia. Ini menunjukkan majoriti pengurus Malaysia di dalam syarikat multinasional asing tetap mengamalkan budaya asal. Walaupun begitu, 96.2% dapat memelihara hubungan mereka dengan kumpulan yang berbeza budaya dengan mereka berbanding 3.8% tidak berbuat demikian.

Gabungan di antara pemeliharaan identiti dan hubungan akan menggambarkan mod adaptasi sama ada integrasi, asimilasi, peminggiran atau marginalisasi. Didapati 88.7% memelihara identiti dan memelihara hubungan iaitu integrasi, 7.5% tidak memelihara

identiti tetapi memelihara hubungan atau asimilasi, 1.9% memelihara identiti tetapi tidak memelihara hubungan atau peminggiran, dan 1.9% tidak memelihara identiti dan tidak memelihara hubungan atau marginalisasi. Pecahan mod pengurus Malaysia ialah seperti dalam Rajah 2.

Bagi menjawab hipotesis kajian ini, ujian khi kuasa dua dilakukan. Dapatan kajian mendapati hipotesis kajian ini telah diterima ( $X^2 = 460.2$ ,  $dk = 3$ ,  $p < .00$ ). Ini jelas menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara dan signifikan di antara mod integrasi yang menjadi pendekatan adaptasi pengurus Malaysia di dalam syarikat multinasional asing di Malaysia dengan mod-mod yang lain. Majoriti pengurus Malaysia berjaya melakukan adaptasi dengan cara mengintegrasikan diri dengan anggota atau kumpulan yang berbeza budaya dengan mereka di dalam organisasi tanpa mengubah identiti mereka. Hanya sebahagian kecil daripada mereka iaitu 4.0% sahaja yang memilih peminggiran dan marginalisasi.

Dapatan kajian ini bersamaan dengan kajian-kajian lepas yang dilakukan di kalangan imigran dan ekspatriat di seberang laut yang cenderung memilih mod integrasi. Kajian Tung (2000) terhadap ekspatriat Amerika di luar negara misalnya, mendapati ekspatriat berpendapat asimilasi kepada norma budaya orang lain adalah penting untuk mencapai keberkesanan, namun peratusan yang memilih asimilasi adalah kecil kerana kebanyakannya memilih mod integrasi. Begitu juga kajian yang dibuat ke atas ekspatriat Finland di Indonesia yang menunjukkan mereka memilih mod integrasi sama ada integrasi selektif atau aktif dalam memimpin subordinat dari kalangan warga tempatan di dalam syarikat milik Finland di Indonesia (Suutari, Raharjo dan Riikkila, 2002).

## **5.0 KESIMPULAN, IMPLIKASI KE ATAS STRATEGI PSM DAN CADANGAN**

Mod integrasi merupakan mod yang paling dominan dipilih oleh pengurus, khususnya ekspatriat, bagi mencapai kejayaan dalam kerjaya dan juga dalam membantu kejayaan organisasi multinasional. Kemampuan pengurus Malaysia melakukan adaptasi terhadap budaya organisasi syarikat multinasional asing melalui integrasi menunjukkan kemampuan mereka menyesuaikan diri dengan sebarang bentuk budaya organisasi. Implikasi ke atas strategi PSM ialah syarikat asing sepatutnya *lebih* mempercayai keupayaan pengurus tempatan dalam proses penstafan. Ini bukan sahaja dalam konteks perkhidmatan mereka di dalam SMN di negara mereka sendiri, tetapi juga dalam konteks global. Pengurus Malaysia sepatutnya diberi kepercayaan untuk melaksanakan tugas sebagai pengurus atau eksekutif di luar negara.

## RUJUKAN

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley.
- Berry, J.W. dan Sam, D.L. ( 1997 ). Acculturation and adaptation. In J.W. Berry, Marshall H. Segall dan Cigdem Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* ( 2<sup>nd</sup> ed., pp. 291-236). Boston: Allyn and Bacon.
- Black, J.S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies* 19, 277-294.
- Black, J.S. (1990). Locus of control, social support, stress and adjustment in international transfers. *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1-29.
- Black, J.S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, 17(2), 171- 192.
- Black, J.S. dan Gregersen, H.B. (1991a). Antecedents to cross-

- cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignment. *Human Relations*, 44(5), 497-515.
- Black, J.S. dan Gregersen, H.B. (1991b). The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 461-477.
- Black, J.S. , Gregersen, H.B. dan Mendenhall, M.E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760.
- Black, J.S. dan Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for further research. *Academy Management of Review*, 15, 113-136.
- Black, J.S. dan Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J.S., Mendenhall, M. dan Oddou, G. (1991). Toward comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspective. *Academy Management Review* 16, 291-317.
- Black, J.S. dan Stephens, G.K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignment. *Journal of Management* 15, 529-544.
- Brewster, C. (1991). *The management of expatriates*. London: Kogan Page.
- Burgess, J. dan Muthaly, S. (2001). Malaysia. In Margaret Patrickson dan Peter O' Brien (Eds.), *Managing diversity an Asian and Pacific focus* (pp. 140-153). Milton: John Wiley dan Sons.
- Chan, D. dan Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190-210.
- Commercial Intelligence Service (2001). *Foreign companies in Malaysia*. London: CIS. Cox, T. Jr. dan Finley-Nickelson, J.

- (1997). The process of acculturation in diverse organizations. In T. Cox dan R.L. Beale (Eds.), *Developing competency to manage diversity* (pp. 203-213). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Deetz, S. A., Tracy, S.J. dan Simpson, J.L. (2000). *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Dinges, N. dan Duffy, L. (1979). Culture and competence. In A.J. Marsella, R.G. Tharp, dan T.J. Caborowski (Eds.), *Perspective on cross-cultural psychology* (pp. 209-232). New York: Academic Press.
- Entrekin, L. dan Chung, Y.W. (2001). Attitudes towards different sources of executive appraisal: A comparison of Hong Kong Chinese and American managers in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 965-987.
- Feldman, D.C. dan Tompson, H.B. (1993). Expatriation, repatriation, and, domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignment. *Journal of International Business Studies*, 24, 507-529.
- Furnham, A. dan Gunter, B. (1993). Corporate culture: Definition, diagnosis and change. In C.L. Cooper dan I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8, pp. 233-261). New York: John Wiley.
- Gomez, C. (2003). The relationship between acculturation, individualism/collectivism, and job attribute preference for Hispanic MBAs. *Journal of Management Studies* 40(5), 1089-1105.
- Hackman, J.R., Lawler III, E.E. dan Porter, L.W. (1983). *Perspective on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Harquil, C.V. dan Cox, T. (1994). Organizational culture and acculturation. In T. Cox Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice* (pp. 61-176). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hodgets, R.M. dan Luthans, F. (2003). *International management*

- (5<sup>th</sup> ed.). Boston McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., Bond, M.H. dan Luk, C.L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies* 14, 483-503.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. dan Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 32, 286-316.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. dan Curphy, G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw – Hill.
- Iwao, S. (1994). The Bitter and the sweet for American women in Japanese corporations: A study of intercultural communication. *Keio Review*, 16, 3-23.
- Jaafar Muhammad (1997). *Kelakuan organisasi* (edisi kedua). Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kammeyer-Mueller, J.D. dan Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kim, Young Yun (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross cultural adaptation*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Lane, H.W., Distefano, J. dan Maznevski, M.L. (2003). *International management behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Malden: Blackwell.
- Loh, J. (2005). Expatriate vs. local national: A matter of culture fit. Retrieved September 13, 2005 from <http://www.rayberndtson.se/articles/gfall>.
- Lueke, S.B., dan Svyantek, D.J. (2000). Organizational



- socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 380-401.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mendenhall, M. dan Oddou, G. (1985). The Dimensions of expatriate acculturation: A review. *The Academy of Management Review*, January, 39-47.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. dan Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy Management Journal* 34(3), 487-516.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, December, 570-581.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. dan Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 612-624.
- Raelin, J.A. (1984). An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational professionals. *The Academy of Management Review*, July, 413-427.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 211-225.
- Selmer, J. (2001). Adjustment of Western European vs North American expatriate managers in China, *Personnel Review*, 30(1), 6-21.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Sinangil, H.K. dan Ones, D.S., (2001). Expatriate management. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil dan C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology Volume 1* (pp. 424-443). London: Sage

Publications.

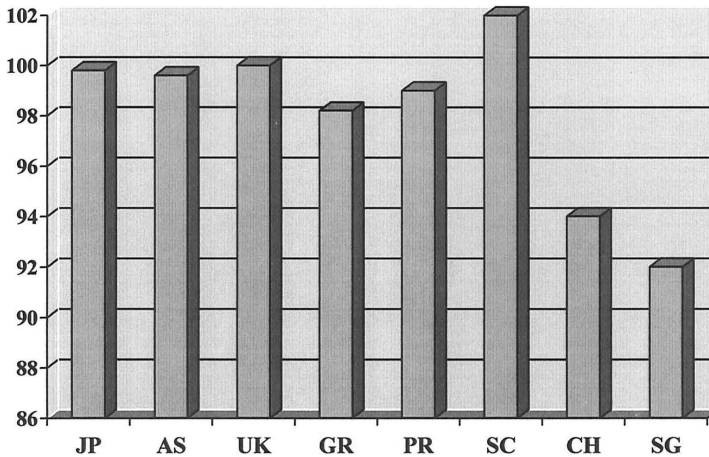
- Stening, B.W. dan Hammer, M.R. (1992). Cultural baggage and the adaptation of expatriate American and Japanese managers. *Management International Review*, 32(1), 77-89.
- Suutari, V., Raharjo, K. dan Riikkila, T. (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7(7), 415-429.
- Tay, A. (2001). Management's perception of MBA graduates in Malaysia. *Journal of Management Development*, 20(3), 258-274.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tung, L.T. (2000). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. In M. Mendenhall dan G. Oddou (Eds.) *Readings and cases in international human resource management* (3<sup>rd</sup> ed., pp.487-507). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Vance, C.M. dan Ensher, E.A. (2002). The voice of the host country workforce: A key source for improving the effectiveness of expatriate training and performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 447-461.
- Velsor, E.V. dan Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspective across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-71.
- Ward, C., dan Kennedy, A. (1993). Acculturation and cross-cultural adaptation of British residents in Hong Kong. *The Journal of Social Psychology*, 13(3), 395-397.
- Whitley, R., Morgan, G., Kelly, W. dan Sharpe, D. (2003). The changing Japanese multinational: Application, adaptation and learning in car manufacturing and financial services. *Journal of Management Studies*, 40(3), 643-672.
- Zainal Ariffin Ahmad (1998). *Perlakuan organisasi*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Zimmermann, A., Holman, D. dan Sparrow, P.

(2003). Unravelling adjustment mechanisms: Adjustment of German expatriates to intercultural interactions, work, and living conditions in the People's Republic of China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 46-67.

**Jadual 1: Taburan responden mengikut negara SMN**

Negara	Kekerapan
Jepun	59 (27.8 %)
Amerika Syarikat	39 (18.3 %)
United Kingdom	23 (10.8 %)
German	17 ( 8.0 %)
Perancis	4 ( 1.9 %)
Lain-lain negara	70 (33.0 %)
Jumlah	212 (100 %)

**Tahap Adaptasi Ikut Negara**



	Memelihara identiti	Tidak memelihara identiti
Memelihara hubungan	Integrasi 188 (88.7 %)	Asimilasi 16 (7.5 %)
Tidak memelihara hubungan	Peminggiran 4 (1.9 %)	Marginalisasi 4 (1.9 %)

**Rajah 2: Mod Adaptasi Pengurus Malaysia Dalam SMN**