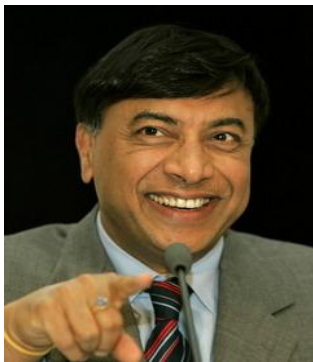


BUDAYA KERJA ORANG INDIA DAN KANADA DI LINGKUNGAN BISNIS

(a insight to Western with Eastern Culture in workplace)



Lakshmi Mittal, Chairman & CEO of ArcelorMittal's

TALISMAN

E N E R G Y



Hal Kvisle, President & CEO of Talisman Energy



Students Group : Kiagus Ridwan, Rusman Ali, dan Bernadina C. Wersun

Course : Strategic Management

Lecture : Mr.Dr.Mohamad Rizan, SE,MM

Fakultas Ekonomi

Program Magister Manajemen

Reguler IV, Angkatan VII

Universitas Negeri Jakarta

2015

DAFTAR ISI

Abstract.....	4
PENDAHULUAN.....	5
1. Etos kerja.....	7
2. Budaya kerja dalam suatu perusahaan.....	7
TINJAUAN TEORI.....	9
a. Defenisi budaya perusahaan.....	9
b. Komponen Budaya Perusahaan.....	11
c. Fungsi budaya perusahaan.....	12
d. Faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan.....	12
e. Kinerja karyawan.....	13
f. Cara menumbuhkan etos kerja.....	13
PEMBAHASAN.....	14
I. BUDAYA KERJA ORANG INDIA.....	14
A. Ajaran Leluhur India tentang persepsi Bisnis.....	14
1. Percaya Diri dan Tekad yang Kuat.....	17
2. Untuk Membangun sesuatu yang Hebat, Diperlukan Tim yang Hebat.....	18
3. Para Pengkritik adalah Sahabat Kita.....	19
4. Kelemahan Pesaing adalah Hadiah Cuma-Cuma.....	19
5. Bisa Menyesuaikan Diri.....	20
B. Strategi dan Jejaring Bisnis Orang India.....	20
C. Tokoh Bisnis Global Orang India (a study case of ARCELORMITTAL GROUP CORPORATION).....	24
D. Perusahaan raksasa global besi baja ARCELORMITTAL, milik dan dikelola oleh orang India yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja India (a study case of ARCELORMITTAL CORPORATION).....	28
II. BUDAYA ORANG KANADA DALAM LINGKUNGAN KERJA DAN BISNIS.....	34
A. Budaya dan etos kerja orang Kanada.....	34
1. Tempat Kerja Kanada.....	34
2. Bahasa Tubuh.....	34
3. Dasar Komunikasi.....	36
4. Pas dalam menjaga dan merawat kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan Anda.....	37
5. Tidak Semua Perusahaan adalah Sama.....	38
6. Aspek Hukum.....	39
7. Sumber informasi.....	40
8. Proaktif, mandiri dan fleksibel.....	40

B. Perusahaan Bisnis Global Orang Kanada
(a study case of TALISMAN ENERGY CORPORATION)..... 41

HASIL DAN KESIMPULAN..... 51

DAFTAR PUSTAKA..... 52

Abstract

Salah satu buku manajemen baru yang menggali kearifan masa lalu adalah The Kama Sutra of Business; Management Principles from Indian Classics. Sejatinya, Kama Sutra adalah kitab tentang keseimbangan hidup bahwa manusia harus menyeimbangkan elemen-elemen dalam hidupnya. Bahkan, yang lebih mengejutkan, Menurut orang India dalam menjalani hidup dan bisnis langkah pertama bukanlah uang atau modal kapital. Akan tetapi tekad, keinginan, dan kemauan sekeras batu karang ialah kunci utama untuk maju. Tekad adalah langkah pertama yang harus dilakukan dan dimiliki, sebelum semuanya dilengkapkapi. Ditemani dengan tim yang cerdas dan kreatif. Selain itu mereka bisa beradaptasi, serta percaya diri yang tinggi.

Perantau asal India merupakan etnis paling sukses di dunia. Hampir disetiap lapisan orang India terdapat jaringan. Mereka pula yang membuka pintu bagi para imigran India yang lain untuk merasakan nikmatnya kesejahteraan ditanah rantau. Mamun mereka cenderung keluar dari etnik jika tidak ada faktor kekeluargaan dan kekerabatan. Orang India lebih bisa bergaul dengan orang-orang multi etnik karena penguasaan bahasa Inggris yang memadai. Bagi masyarakat India, pendidikan merupakan media transformasi yang penting. Kisah sukses budaya dan etos kerja Laksmi Mittal pemilik perusahaan ArcelorMittal, bergerak pada core business produksi baja, menjadi salah satu orang terkaya di dunia dianggap sebagai puncak “gunung es” dari kebangkitan ekonomi India.

Sementara itu bagi orang Kanada ada beberapa budaya dan etos kerja yang sedikit berbeda, dengan masyarakat yang terbuka dan mengutamakan kerja tim serta model hirarki. Praktek seperti berjabat tangan, metode berkomunikasi dengan rekan kerja dan komunikasi non-verbal adalah penting ketika membuat kesan pertama ditempat kerja, termasuk interaksi awal dengan rekan kerja dan pelanggan. Bahasa tubuh yang positif menyampaikan keyakinan dan rasa hormat bagi orang lain. Hal lain yang perlu diperhatikan seperti kondisi ruang pribadi, kontak mata, penampilan, posisi tubuh, dasar komunikasi, merawat kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan, kerja sama, tepat waktu, kesopanan, integritas, motivasi, hirarki, etos kerja, fleksibilitas, dan adaptasi dalam membangun jaringan kerja bisnis.

Di Kanada, pengusaha mengharapkan karyawan untuk bisa cepat beradaptasi dan mandiri dan otonom. Talisman Energy, milik Hal Kvisle, adalah contoh perusahaan global milik orang Kanada yang sukses, bergerak pada core business produksi shale gas. Saat ini perusahaan terus berkembang, termasuk di kawasan Asia Pacific dan di Indonesia. Tujuan kinerja perusahaan mereka berorientasi pada menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Kata kunci : Budaya, Etos kerja, Jaringan, Bisnis, Laksmi Mittal, Talisman.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, dan percakapan) dan makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan.

Teori budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar :

- a. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
- b. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
- c. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Hofstede (1980; 1991) melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi 5 model karakteristik untuk menilai sebuah kultur di masyarakat lintas negara. Kelima kultur tersebut adalah :

1. Jarak kekuasaan merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana masyarakat menerima kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan tidak sama.
2. Individualisme/Kolektivisme. Individualisme merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan tingkatan dimana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai kelompok. Kolektivisme menunjukkan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan kerangka social yang kuat dimana individu mengharap orang lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas-Feminitas. merupakan tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang

memandang pria dan wanita memiliki posisi sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi masyarakat.

4. Penghindaran ketidakpastian merupakan tingkatan dimana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan tidak terstruktur.
5. Orientasi jangka panjang merupakan tipologi terbaru dari Hofstede. Point ini berfokus pada tingkatan ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat bahwa ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan dan tradisi.

Budaya Kerja didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik :

1. meningkatkan jiwa gotong royong,
2. meningkatkan adalah falsafah kebersamaan,
3. saling terbuka satu sama lain,
4. meningkatkan jiwa kekeluargaan,
5. meningkatkan rasa kekeluargaan,
6. membangun komunikasi yang lebih baik,
7. meningkatkan produktivitas kerja,
8. tanggap dengan perkembangan dunia luar, dan lainnya.

Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalinnya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan. Budaya Perusahaan.

1. Etos kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Dalam kamus besar bahasa Indonesia etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau sesuatu kelompok.

Secara terminologis kata etos, yang mengalami perubahan makna yang meluas. Digunakan dalam tiga pengertian berbeda yaitu:

- Suatu aturan umum atau cara hidup.
- Suatu tatanan aturan perilaku.
- Penyelidikan tentang jalan hidup dan seperangkat aturan tingkah laku.

Dalam pengertian lain, etos dapat diartikan sebagai yang berkehendak atau berkemauan yang disertai semangat yang tinggi dalam rangka mencapai cita-cita yang positif. Dapat menyimpulkan bahwa kata etos berarti watak atau karakter seorang individu atau kelompok manusia yang berupa kehendak atau kemauan yang disertai dengan semangat yang tinggi, guna mewujudkan sesuatu cita-cita.

Fungsi dan tujuan etos kerja secara umum, etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu. Menurut A. Tabrani Rusyan, fungsi etos kerja adalah :

- Pendorong timbulnya perbuatan.
- Penggairah dalam aktivitas.
- Penggerak.

Jadi Etos kerja merupakan refleksi dari sikap hidup yang mendasar maka etos kerja pada dasarnya juga merupakan cerminan dari pandangan hidup yang berorientasi pada nilai-nilai yang berdimensi transenden.

2. Budaya kerja dalam suatu perusahaan

Budaya adalah satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara berpikir. Budaya yang ada di suatu lingkungan, sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam lingkungan tersebut.

Setiap lingkungan tempat tinggal memiliki budaya yang dibuat oleh nenek moyang dan diturunkan secara turun temurun dari generasi ke generasi untuk dianut dan dilestarikan bersama. Perusahaan adalah sebuah lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda, yaitu lingkungan, agama, pendidikan, Dan lainnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan terdiri dari individu dengan kultur bawaan yang berbeda-beda.

Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari karyawan memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh karyawan agar perusahaan dapat mencapai sukses. Namun unsur-unsur tadi menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap karyawan belum memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama maksudnya adalah sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai, dan kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja sekarang.

Budaya perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai sukses. Untuk dapat memanfaatkan budaya perusahaan dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti ini dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Terlepas dari nilai-nilai positif dan luhur yang terkandung dalam budaya yang berlaku, maksud budaya kerja yang kuat adalah seluruh komponen perusahaan mengamalkan nilai atau norma yang telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi, tanpa terkecuali. Seperti pada perusahaan ArcelorMittal yang menerapkan budaya leluhur orang India. Setiap tahun, India memproduksi *businessman* dan jutawan baru dalam laju yang lebih cepat ketimbang negara mana pun di dunia ini. Demikian pula dengan entrepreneur asal Kanada dengan pertumbuhan pebisnis yang cukup mengesankan dan banyak perusahaan mereka telah menjadi perusahaan global dunia, tanpa fanatik terhadap sumber daya dan etnis. Hal tersebut diatas menjadi motivasi penulis untuk mengaji tentang budaya India dan Kanada yang cukup relevan untuk dipahami, menjadi faktor pendukung akan kesuksesan tim kerja pada sebuah perusahaan maupun semangat untuk kepentingan individu mereka.

TINJAUAN TEORI

Budaya perusahaan adalah aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan para karyawan dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam perusahaan tersebut. Budaya mempengaruhi perilaku karyawan dan membentuk sikap karyawan ke arah yang lebih positif.

a. Defenisi budaya perusahaan

Setiap orang yang bergabung dalam perusahaan, mereka akan membawa nilai-nilai, norma-norma perilaku dan kepercayaan yang mereka miliki sebelum bergabung dengan perusahaan tersebut. Tetapi, nilai-nilai dan norma yang mereka bawa kurang membantu mereka untuk sukses dalam perusahaan bahkan kadang nilai-nilai dan norma yang mereka miliki tidak sesuai dengan budaya perusahaan tempat mereka bekerja.

Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh karyawan dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi (Robbins dalam Djokosantoso, 2003). Menurut Djokosantoso (2003), budaya perusahaan adalah sistem yang diyakini oleh semua karyawan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan telah ditetapkan. Budaya perusahaan merupakan nilai kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota (Eugene McKenna dan Nic Beech, 2000).

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh pakar Harvard Business School, yaitu Prof. DR. John Kottler dan Prof. DR. Janes Heskett, ternyata terdapat korelasi positif di antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan. Jadi sudah saatnya Anda menetapkan komitmen terhadap penerapan budaya perusahaan.

Menurut Gregory (2003) sejarah membuktikan negara yang dewasa ini menjadi negara maju, dan terus berpacu dengan teknologi/informasi tinggi pada dasarnya dimulai dengan suatu etos kerja yang sangat kuat untuk berhasil. Maka tidak dapat diabaikan etos kerja merupakan bagian yang patut menjadi perhatian dalam keberhasilan suatu perusahaan, perusahaan besar dan terkenal telah membuktikan bahwa etos kerja yang militan menjadi salah satu dampak keberhasilan perusahaannya. Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku, dan karakternya. Setiap orang memiliki internal being yang merumuskan siapa dia. Selanjutnya internal being menetapkan respon, atau reaksi terhadap tuntutan external. Respon internal being terhadap tuntutan external dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang (Siregar, 2000 : 25)

Etos berasal dari bahasa Yunani *ethos* yakni karakter, cara hidup, kebiasaan seseorang, motivasi atau tujuan moral seseorang serta pandangan dunia mereka, yakni gambaran, cara bertindak ataupun gagasan yang paling komprehensif mengenai tatanan. Dengan kata lain etos adalah aspek evaluatif sebagai sikap mendasar terhadap diri dan dunia mereka yang direfleksikan dalam kehidupannya (Khasanah, 2004:8).

Menurut Geertz (1982:3) Etos adalah sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sikap disini digambarkan sebagai prinsip masing-masing individu yang sudah menjadi keyakinannya dalam mengambil keputusan .

Menurut kamus Webster, etos didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau sebuah institusi (*guiding beliefs of a person, group or institution*).

Menurut Usman Pelly (1992:12), etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Dapat dilihat dari pernyataan di muka bahwa etos kerja mempunyai dasar dari nilai budaya, yang mana dari nilai budaya itulah yang membentuk etos kerja masing-masing pribadi.

Etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkannyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas (Sinamo, 2003,2).

Menurut Toto Tasmara, (2002) Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya

dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti :

- a. Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- b. Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja.
- c. Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- d. Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan.
- e. Persaingan sehat, yaitu dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas diri.

Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu sebagai seorang pengusaha atau manajer. Menurut A. Tabrani Rusyan, (1989) fungsi etos kerja adalah :

- (a) pendorong timbulnya perbuatan
- (b) penggairah dalam aktivitas
- (c) penggerak, seperti; mesin bagi mobil, maka besar kecilnya motivasi yang akan menentukan cepat lambatnya suatu perbuatan.

b. Komponen Budaya Perusahaan

Eugene McKenna dan Nic Beech (2000) membagi budaya perusahaan atas beberapa komponen pembentuk, yaitu :

1. filosof, yang menjadi panduan penetapan kebijakan perusahaan baik yang berkenaan dengan karyawan ataupun klien,
2. nilai – nilai dominan yang dipegang oleh perusahaan,
3. norma – norma yang diterapkan dalam bekerja,
4. aturan main untuk berelasi dengan baik dalam perusahaan yang harus dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima oleh perusahaan,

5. tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan. Suasana yang dapat tercipta dalam perusahaan.

Dengan menggali komponen-komponen pembentuk ini, diharapkan akan memperoleh gambaran global dari budaya perusahaan tertentu. Gambaran ini menjadi dasar organisasi tersebut, bagaimana masalah diselesaikan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Budaya tumbuh merefleksikan visi, strategi, dan pengalaman orang – orang yang mengimplementasikan nilai-nilai tersebut.

c. Fungsi budaya perusahaan

Fungsi budaya perusahaan menurut Veithzal Rivai (2005) adalah :

1. budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain,
2. budaya memberikan identitas perusahaan,
3. budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu,
4. budaya mengingatkan kemantapan sistem sosial,
5. budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

d. Faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan

Budaya di dalam suatu perusahaan dibentuk oleh beberapa faktor. Menurut Kisdarto (2001), faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan, yaitu :

1. Observed Behavioral Regularities When People Interact : hal ini menyangkut bagaimana bahasa yang digunakan dalam perusahaan, kebiasaan dan tradisi yang ada, dan ritual para karyawan dalam menghadapi berbagai macam situasi.
2. Group Norms : nilai dan standar baku dalam perusahaan.
3. Exposed Values : nilai-nilai dan prinsip-prinsip perusahaan yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk dan sebagainya.

4. Formal Philosophy : kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan, dan pemegang saham.
5. Rules of The Game : aturan-aturan dalam perusahaan, hal-hal apa saja yang harus dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima di organisasi tersebut.
6. Climate : perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.
7. Embedded Skills : kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari satu generasi ke generasi lainnya.
8. Habits of Thinking, Mental Models, and Linguistic Paradims : adanya suatu kesamaan “frame” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh para karyawan, dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi.
9. Shared Meanings : Rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari.
10. Root Metaphors or Integrating Symbols : ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, lay out ruang kerja, dan materi artifak lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, disamping kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

e. Kinerja karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu disebut ability, sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (Brahmasari, 2008).

f. Cara menumbuhkan etos kerja

1. Menumbuhkan sikap optimis :
- Mengembangkan semangat dalam diri



- Peliharalah sikap optimis yang telah dipunyai
- Motivasi diri untuk bekerja lebih maju

2. Jadilah diri anda sendiri :

- Lepaskan impian
- Raihlah cita-cita yang anda harapkan

3. Keberanian untuk memulai :

- Jangan buang waktu dengan bermimpi
- Jangan takut untuk gagal
- Merubah kegagalan menjadi sukses

4. Kerja dan waktu :

- Menghargai waktu (tidak akan pernah ada ulangan waktu)
- Jangan cepat merasa puas

5. Kosentrasikan diri pada pekerjaan :

- Latihan berkonsentrasi
- Perlunya beristirahat

6. Bekerja adalah sebuah panggilan Tuhan(Khasanah, 2004)

Aspek kecerdasan yang perlu dibina dalam diri, untuk meningkatkan etos kerja :

1. Kesadaran : keadaan mengerti akan pekerjaannya.
2. Semangat : keinginan untuk bekerja.
3. Kemauan : apa yang diinginkan atau keinginan, kehendak dalam bekerja.
4. Komitmen : perjanjian untuk melaksanakan pekerjaan (janji dalam bekerja).
5. Inisiatif : usaha mula-mula, prakarsa dalam bekerja.
6. Produktif : banyak menghasilkan sesuatu bagi perusahaan.
7. Peningkatan : proses, cara atau perbuatan meningkatkan usaha, kegiatan dan lainnya dalam bekerja.
8. Wawasan : konsepsi atau cara pandang tentang bekerja.(Siregar, 2000, p.24).

PEMBAHASAN

I. BUDAYA KERJA ORANG INDIA

A. Ajaran Leluhur India tentang persepsi Bisnis

Kisah sukses Laksmi Mittal menjadi orang terkaya ketiga di dunia dengan bisnis bajanya pada tahun 2005, dianggap sebagai puncak “gunung es” dari kebangkitan ekonomi India. Mata dunia kembali tersorot ke negeri bagian selatan Asia itu dengan penuh decak kagum. Ternyata, diantara 1,2 miliar manusia yang ada di India, tidak semuanya miskin. Ada kemiskinan, ada juga kekayaan. Ada kemelaratan, ada juga kesejahteraan. Ada kemewahan, begitu pun sebaliknya, ada kekumuhan.

Karena itu, pengamat ekonomi mengatakan bahwa segala hal yang dikatakan terkait India, kebalikannya juga benar. Jika dikatakan India punya hotel bintang lima yang mewah, India juga memiliki perkampungan yang kumuh. Bila India dikatakan mempunyai orang-orang yang amat kaya dan pebisnis andal yang menguasai dunia, India juga memiliki orang-orang miskin yang tidak mempunyai pekerjaan dan makanan. Itulah India, negara dunia ketiga yang mulai bangkit, dengan segudang kenyataan sosial dibelakangnya.

“Kisah sukses Laksmi Mittal menjadi orang terkaya ketiga di dunia dengan bisnis bajanya pada tahun 2005, dianggap sebagai puncak “gunung es” dari kebangkitan ekonomi India”.

Secara umum, orang-orang India sama dengan orang-orang Cina dan Indonesia. Mereka sama-sama menghadapi ledakan jumlah penduduk dan peningkatan jumlah pengangguran setiap tahun. Akibatnya, beban negara untuk menyejahterakan rakyatnya kian besar. Sejak merdeka dari jajahan Inggris pada 15 Agustus 1947, India berusaha keras untuk membangun negaranya yang luas dan berpenduduk terbesar kedua setelah Cina tersebut untuk maju. India mesti mengubah status, dari negara miskin menjadi negara maju. India adalah negara dengan penduduk terbesar kedua setelah Cina, tetapi memiliki kepadatan penduduk dua kali lipat daripada Cina karena luas India separuh dari luas wilayah Cina. Berbeda dengan suku bangsa Arab, orang India bersatu dalam satu negara India, meskipun ragam bahasa dan tradisi relatif berbeda. Seperti halnya Cina, India termasuk suku bangsa yang paling kuat memegang nilai-nilai tradisi. Bahkan, tradisi *Hinduisme* India menjadi tradisi tertua masih dianut secara luas. Cina, Jepang, atau bahkan Korea, sedikit banyak mendapat pengaruh dari tradisi *Hinduisme* India.

Sekitar 700 juta rakyat India boleh saja hidup dibawah garis kemiskinan (diukur dari standar hidup kurang dari 2 dollar AS per hari atau Rp 18.000), tapi dalam urusan mencetak jutawan dan miliarder, India adalah juaranya. Setiap tahun, India memproduksi *businessman* dan jutawan baru yang bergantian mencatatkan namanya dimajalah ekonomi *Forbes* sebagai orang terkaya dunia. India menambah jutawan baru dalam laju yang lebih cepat ketimbang negara mana pun di dunia ini, kecuali Korea Selatan untuk tahun 2007.

Pada tahun 2005, menurut *World Wealth Report* yang diterbitkan oleh Merrill Lynch dan Cap Gemini, jumlah jutawan (*High Net Worth Individual/HNWI*) India naik sebesar 19,3% dibandingkan tahun 2004. Saat ini, India tercatat memiliki 83.000 individu dengan kekayaan pribadi diatas 1 juta dollar AS atau bertambah 13.000 orang. India hanya kalah cepat dari Korea Selatan yang menambah 21,3% jumlah para jutawannya. Dan, Rusia diurutan ketiga dengan kenaikan 17% dari 88.000 orang menjadi 103.000 orang.

Pada tahun 2005, menurut World Wealth Report yang diterbitkan oleh Merrill Lynch dan Cap Gemini, jumlah jutawan (High Net Worth Individual/ HNWI) India naik sebesar 19,3% dibandingkan tahun 2004.

Fenomena kebangkitan India tampak sangat mencengangkan. Memang tidak seluruhnya penduduk India yang berjumlah 1,2 miliar jiwa itu sejahtera. Hanya sekitar 300 juta orang India yang sejahtera. Dan, jumlah tersebut melebihi total penduduk Indonesia. Kebangkitan India tentu saja tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor, seperti strategi, jaringan, prinsip bisnis, sumber daya manusia, dan tentu saja kearifan lokal masa lalu, seperti halnya etnis Cina dan Arab yang memiliki akar bisnis hingga beberapa generasi sebelumnya.

Di India, ajaran bisnis sudah dikenal melalui para tokoh besar masa lalu, yang diwariskan hingga kini sebagai prinsip bisnis dan manajemen modern. Berikut akan dibahas salah satu ajaran bisnis yang berasal dari seorang Vishnugupta Chanakya, seorang ahli strategi politik dan militer dari kerajaan Magadha.

Salah satu buku manajemen baru yang menggali kearifan masa lalu adalah *The Kama Sutra of Business: Management Principles from Indian Classics* (2007) karya Nury Vittachi. Judul buku ini mungkin agak mengejutkan. Belajar prinsip bisnis dan manajemen dari Kama Sutra? Boleh jadi, kita akan berpikir begitu, tapi ditangan Vittachi, kitab kuno yang sering dikesankan porno itu bisa mengeluarkan kiat-kiat bisnis dan manajemen yang relevan dengan masa kini.

Lagi pula, sesungguhnya Kama Sutra tidak semata bicara soal seks. Sejatinya, Kama Sutra adalah kitab tentang keseimbangan hidup bahwa manusia harus menyeimbangkan elemen-elemen dalam hidupnya. Bahkan, yang lebih mengejutkan, Vatsyayana (pengarang Kama Sutra), ternyata adalah seorang pengkaji agama yang selibat, dan konon tidak pernah punya kekasih.

Dalam buku itu, Vittachi tidak banyak membedah Kama Sutra. Masalah Kama Sutra dan Vatsyayana hanya dibahas dalam satu bab dibagian akhir. Vittachi mengisi bab-bab lainnya dengan berbagai kearifan klasik India yang ia gali dari kitab-kitab lama, biografi tokoh, dan sejarah. Dalam hal ini, ia sangat lihai menafsirkan berbagai komponen tersebut, sehingga relevan dengan bisnis dan manajemen modern.

Salah satu buku manajemen baru yang menggali kearifan masa lalu adalah The Kama Sutra of Business; Management Principles from Indian Classics (2007) karya Nury Vittachi.

Pada bagian awal, Vittachi bercerita tentang Vishnugupta Chanakya, seorang ahli strategi politik dan militer dari kerajaan Magadha yang berhasil mengantarkan Chandragupta Maurya menggulingkan rezim Raja Dhana Nanda yang korup. Chanakya menulis buku Arthashastra, yang menurut Vittachi adalah buku bisnis pertama di dunia.

Dalam Arthashastra, Chanakya menguraikan strategi untuk merebut kekuasaan secara sangat mendetail. Ada beberapa prinsip yang dipegang Chanakya untuk memperluas ekspansi bisnis ataupun memperluas wilayah kekuasaan politik. Adapun prinsip sekaligus strategi bisnis orang India kuno dalam mengembangkan kekuasaan wilayah, yang bisa diterapkan dalam dunia bisnis ialah sebagai berikut :

1. Percaya Diri dan Tekad yang Kuat

Tekad yang menjadi ajaran pertama Chanakya ketika hendak merebut kekuasaan Raja Dhana Nanda. Saat mengikat rambutnya dan bersumpah untuk merebut kekuasaan Raja korup itu, dia belum mempunyai apa pun untuk melawan Dhana Nanda. Dia tidak memiliki senjata, tentara, ataupun pasukan berani mati, kecuali kepercayaan diri dan tekad.

Banyak orang berpikir, jika kita mempunyai “X”, maka kita akan mendapatkan “Y”. Kita sering menggunakan kekurangan sebagai alasan untuk berhenti dari tujuan. Bila memiliki komputer dan internet yang cepat, kita akan dapat merancang *website* yang hebat. Jika mempunyai toko, kita akan menjadi penjual yang hebat. Bila memiliki meja dan komputer, waktu dan ruang yang bagus, kita akan menjadi penulis yang hebat. Bila memiliki studio yang bagus, kita akan menjadi seniman yang hebat.

Intinya, bukan berarti dalam bisnis kita tidak memerlukan modal, namun langkah pertama bukanlah uang atau modal kapital. Akan tetapi tekad, keinginan, dan kemauan sekeras batu karang ialah kunci utama untuk maju. Tekad adalah langkah pertama yang harus dilakukan dan dimiliki, sebelum semuanya dilengkapkapi.

Intinya, bukan berarti dalam bisnis kita tidak memerlukan modal, namun langkah pertama bukanlah uang atau modal kapital. Akan tetapi, tekad, keinginan, dan kemauan sekeras batu karang ialah kunci utama untuk maju.

*Ajaran tersebut hendak mengatakan bahwa langkah pertama bukanlah peralatan, tapi kemauan. Kemauan merupakan hal primer, sedangkan peralatan atau sarana hanyalah kebutuhan sekunder. Ada kasus untuk menjelaskan hal ini. Seorang yang ingin menjadi pelari yang hebat menempuh dua cara yang berbeda. **Orang pertama**, pergi ke toko dan membeli "semua peralatan lari, sepatu, kaos kaki, dan pakaian lari. Dia membaca katalog dan membeli semua peralatan olahraga dan menghabiskan banyak uang. **Orang kedua**, keluar rumah dan memulai lari-lari kecil dan terus melatih kecepatannya. Hasilnya orang kedualah yang berhasil dengan mudah, sedangkan orang pertama hanya memiliki peralatan olahraga tanpa adanya prestasi.*

2. Untuk Membangun sesuatu yang Hebat, Diperlukan Tim yang Hebat

"Sebuah roda tidak akan menggerakkan apa pun," begitulah prinsip Chanakya dalam mewujudkan keinginannya. Dalam perang melawan Raja Dhana Nanda, Chanakya tidak mungkin bisa mengalahkan musuhnya yang telah memiliki peralatan perang dan bala tentara yang banyak tanpa bantuan sumber daya disekelilingnya. Intinya, orang tidak akan bisa maju tanpa adanya tim.

Terkadang, setiap orang hanya mempunyai ambisi dan tujuan yang jelas, namun mereka jarang memikirkan strategi, dan memilih orang-orang yang akan membantu mencapai tujuan. Banyak orang terlalu percaya diri dengan melakukan segala hal sendiri dengan alasan merasa rugi jika harus merekrut orang-orang dan mendidik mereka, dan dianggap buang-buang waktu. Padahal, dewasa ini, tidak ada bisnis yang maju tanpa kerja tim. Bahkan, dalam korporasi kecil sekalipun, diperlukan orang-orang yang bekerja sama secara tim untuk membantu kesuksesan. Orang hebat atau pemimpin bisnis yang hebat bukan orang yang mampu melakukan segalanya sendiri, tapi orang yang mampu membuat orang lain yang hebat bekerja untuk mencapai tujuannya.

3. Para Pengkritik adalah Sahabat Kita

Salah satu pekerjaan tim adalah menyatakan tidak setuju dengan pendapat orang lain. Organisasi atau perusahaan tidak akan pernah maju jika orang-orang di sekitar kita, baik staf dan karyawan hanya bilang “yes bos” atau kepada kita tanpa masukan dan kritik. Seolah-olah manusia disekitar kita itu hanyalah sekumpulan robot yang tidak memiliki pikiran dan energi kreatif sendiri.

Kesalahan Raja Dhana Nanda adalah membiarkan dirinya terus-menerus terlena dengan orang-orang disekitarnya tanpa kritikan dan masukan dari mereka. Jika mereka memberi masukan, dia malah menyingkirkannya. Dalam kondisi seperti itu, kehancuran sudah di depan mata.

4. Kelemahan Pesaing adalah Hadiah Cuma-Cuma

Tidak ada lawan yang tidak memiliki kelemahan. Di dunia politik dan bisnis, hukum itu berlaku. Dalam konteks Raja Dhana Nanda, kelemahannya tidak terletak pada alat-alat perang canggih dan bala tentaranya, namun pada sikap pribadinya yang tidak disukai oleh rakyat karena memungut pajak terlalu serakah dari orang-orang lemah.

Rakyat benci, dendam, dan marah pada Raja Dhana Nanda. Oleh Chanakya, kebencian, kemarahan dan dendam menjadi aset yang besar dan tidak terlihat, yang menunggu seseorang untuk mengobarkannya, sehingga menjadi senjata ampuh untuk menggulingkan Raja Dhana Nanda.

Kesalahan Raja Dhana Nanda adalah membiarkan dirinya terus-menerus terlena dengan orang-orang di sekitarnya tanpa kritikan dan masukan dari mereka. Jika mereka memberi masukan, dia malah menyingkirkannya.

Dalam dunia industri dan bisnis hal itu juga berlaku. Setiap kompetitor pasti memiliki kelemahan. Bagi para penantang, kelemahan itu harus ditutupi sendiri. Jika ada surat kabar yang dikelola secara buruk dan mengganggu banyak orang karena pemberitaannya, maka kita bisa membuat surat kabar tandingan yang lebih ramah. Kebanyakan orang berpikir untuk mencari celah di pasar, padahal bisa jadi kita bisa menjual sesuatu di pasar yang tidak bercelah. Bila ada restoran yang banyak didatangi oleh pelanggan, tapi tidak ramah, kita dapat membuat restoran yang lebih ramah sebagai alternatif. Dalam dunia industri dan bisnis hal itu juga berlaku. Setiap kompetitor pasti memiliki kelemahan. Bagi para penantang, kelemahan itu harus ditutupi sendiri. Jika ada surat kabar yang dikelola secara buruk dan mengganggu banyak orang karena pemberitaannya, maka kita bisa membuat surat kabar tandingan yang lebih ramah.

Kebanyakan orang berpikir untuk mencari celah di pasar, padahal bisa jadi kita bisa menjual sesuatu di pasar yang tidak bercelah. Bila ada restoran yang banyak didatangi oleh pelanggan, tapi tidak ramah, kita dapat membuat restoran yang lebih ramah sebagai alternatif.

5. Bisa Menyesuaikan Diri

Kebanyakan kita adalah penantang dalam bisnis. Sebab, sebelumnya sudah ada para pemimpin pasar, serta merek-merek lama yang lebih dulu eksis dan sudah lebih dulu sampai di pasaran. Para penantang harus lebih kreatif dan inovatif, khususnya dalam mengeksplorasi kelemahan dari pemimpin pasar. Adaptasi dalam pasar semacam itu mutlak diperlukan untuk menyaingi pemimpin pasar yang sudah dominan. Kita harus bisa meniru kekuatannya sekaligus memanfaatkan kelemahannya.

Itulah ajaran-ajaran tokoh India kuno yang sampai sekarang diserap nilai-nilainya untuk membangun kerajaan bisnis yang amat maju. Masyarakat India yang kaya menyadari betul bahwa negara India termasuk negara yang sulit sebagai tempat berbisnis. Karena itu, banyak perusahaan India yang lari ke luar negeri. Mereka lebih tertarik berekspansi ke luar negeri untuk membangun kerajaan bisnis di negeri yang penegakan hukumnya lemah, pengadilan yang lambat, dan pengambilan keputusan yang lamban dari pemerintahnya.

B. Strategi dan Jejaring Bisnis Orang India

Mengulas fenomena jaringan bisnis suatu etnik memang unik, Salah satu fenomena bisnis etnik paling menarik perhatian di dunia adalah orang-orang India perantauan. Perantau asal India merupakan etnis paling sukses di dunia, bahkan mengalahkan Cina. India memiliki keseriusan secara global untuk menjadikan orang-orang agar sukses di negeri rantau. Orang-orang India di negeri rantau biasa disebut *India overseas* atau “India Diaspora”. Salah satu jendela untuk mengintip kesuksesan dan kemajuan orang-orang India dalam berbisnis dapat dilihat melalui majalah *Forbes*. Pada tahun 2007, majalah itu mengumumkan 946 orang terkaya di dunia. Wajah-wajah India tidak hanya banyak mewarnai, tapi menunjukkan akselerasi yang paling cepat dengan memunculkan wajah baru paling banyak. Dari seluruh daftar orang superkaya itu, 36 orang di antaranya adalah warga India. Total pendatang baru ada 178 pada tahun 2007 yang diwakili oleh berbagai negara, dan 14 orang dari mereka berasal dari India.

Orang India lebih tertarik berekspansi keluar negeri untuk membangun kerajaan bisnis di negeri yang penegakan hukumnya lemah, pengadilan yang lambat, dan pengambilan keputusan yang lamban dari pemerintahannya.

Orang terkaya dari India tentu saja adalah Lakhsmi Mittal, pengusaha baja terbesar pertama didunia, yang menempati urutan keempat orang paling kaya di dunia setelah Bill Gates, Warren Buffet—keduanya dari Amerika—dan Carlos Slim Helu dari Mexico. Lakhsmi Mittal menjadi orang non-Amerika.palmgJcava di dunia. Dan, uniknya, dia tidak membesarkan kerajaan bisnisnya di India, tapi di perantauan, tepatnya di Surabaya, Indonesia.

Orang-orang India di perantauan telah terbentuk sebagai komunitas yang paling makmur di dunia. Pada tahun 1995, di Amerika Serikat, mereka sudah menjadi kelompok etnis dengan pendapatan per kapita tertinggi (45 ribu dollar AS), jauh melebihi pendapatan per kapita rata-rata negara itu (26 ribu dollar AS). Menurut *BusinessWeek*, tahun 1995 terdapat sekitar 10 juta orang India perantauan diseluruh dunia. Total pendapatan tahunan mereka diperkirakan mencapai 340 miliar dollar AS, atau per kapitanya 34 ribu dollar AS; tiga kali lebih pendapatan per kapita Cina perantauan.

Menurut situs pengelola jaringan India perantauan indiadiaspora.nic.ind jumlah perantauan India sekitar 20 juta orang pada tahun 2000-an. Status mereka ada dua macam. *Pertama*, masih berstatus sebagai warga negara India, namun bekerja di negara lain, yang biasa disebut NRI (*Indian Citizens not Residing in India*).

Kedua, keturunan India yang sudah menjadi warga negara ditempatnya merantau. Kelompok ini disebut *PIO*(Person of Origin who Acquired the Citizenship of Some Other Country).

Perbedaan orang India dari perantauan Cina adalah kesuksesan mereka di seluruh bisnis jaringan global di dunia. Di Inggris, Afrika, Timur Tengah, Asia Timur, dan Amerika Serikat, peranan mereka sangat nyata. Tidak sebagaimana Cina yang hanya terkonsentrasi di Asia Timur dan Asia Tenggara. Di mana pun orang India berada, mereka tetap mampu menunjukkan keunggulannya. Bahkan, di negara yang Cina tulen sekalipun, seperti Hongkong. Pada tahun 1995, etnis India di Hongkong cuma sekitar 2,5% penduduk dari total penduduk, tapi sumbangannya dalam ekspor mencapai 10%. Di Singapura dan Malaysia juga demikian. Proporsi etnis India di kalangan bisnis dan profesi—pengacara, dokter, dan akuntan—jauh lebih tinggi ketimbang jumlah mereka.

Ada banyak hal strategi orang India yang layak untuk di ikuti. Salah satunya, pada umumnya, mereka merantau dengan tidak membawa apa pun hingga akhirnya bisa sukses ditanah rantau dengan kerja keras yang mereka lakukan. Tidak sebagaimana Cina yang berkonsentrasi untuk menjadi peng usaha dan kurang tertarik pada dunia profesi dan karyawan. Orang India lebih terbuka terhadap segala macam pekerjaan, baik sebagai buruh ataupun profesional.

Di Amerika, bukan hal yang aneh bagi orang India untuk menjadi sopir taksi, tidak sebagaimana Cina yang kurang tertarik menjalani profesi tersebut di Indonesia. Bahkan, menurut statistik pemerintah negara bagian New York, 40% dari 40 ribu supir taksi berlisensi *{yellow cabs}* di kota New York ialah imigran dari India, Pakistan, dan Bangladesh.

Perbedaan orang India dari perantauan Cina adalah kesuksesan mereka di seluruh bisnis jaringan global di dunia. Di Inggris, Afrika, Timur Tengah, Asia Timur, dan Amerika Serikat, peranan mereka sangat nyata.

Hal itu menunjukkan bahwa mereka memanfaatkan betul jaringan antara sesama orang India yang telah tiba di Amerika pada tahun 1980-an untuk melanjutkan profesi dan kehidupan awal bagi mereka. Menjadi sopir taksi di Amerika bagi orang India bukanlah profesi akhir. Setelah beberapa tahun, 4 atau 5 tahun kemudian, biasanya mereka beralih profesi menjadi pengusaha kecil, seperti pemilik pompa bensin, penatu toko kecil bahan pangan, atau motel-motel kecil ditempat-tempat pariwisata yang ramai.

Menurut data sensus bisnis pada tahun 1994, terdapat 7.200 orang India di AS yang menguasai 12.500 motel dari keseluruhan 28.000 motel yang ada di AS. Maka, wajarlah bila pada tahun 1987, jumlah usaha yang dimiliki oleh orang India di AS naik 120% dari jumlah tahun 1982. Sebuah pertumbuhan yang fantastis.

Fenomena sopir taksi India di AS tidak memberi gambaran utuh tentang orang India di perantauan. Sebab, selain supir taksi, hampir di universitas terkenal di AS banyak profesor dari India. Demikian pula dengan tenaga-tenaga profesional seperti pengacara, akuntan, dokter spesialis, ahli komputer, konsultan bisnis, dan sebagainya.

Hampir disetiap lapisan orang India terdapat jaringan. Mereka pula yang membuka pintu bagi para imigran India yang lain untuk merasakan nikmatnya kesejahteraan di tanah rantau. Seperti yang dikatakan oleh Dr. Rhenald Kasali dalam bukunya *Sembilan Fenomena Bisnis* (2005), disetiap level status sosial orang-orang India di AS dan negara-negara perantauan terdapat jaringan-jaringan yang memungkinkan mereka saling bekerja sama dan berbagi keuntungan. Hanya saja, semakin tinggi status sosial, semakin tinggi persaingan dan jaringan mereka semakin tipis dan tidak mudah diakses.

India, orangnya lebih heterogen dengan membuka lahan penghidupan dengan profesi-profesi strategis di sektor swasta, hal yang biasanya dihindari oleh orang-orang Cina. Karena beragamnya profesi orang-orang India, menjadi keuntungan tersendiri bagi etnis tersebut untuk saling bekerja sama, tidak saja bisnis, namun juga teknologi.

Heterogenitas jaringan India diperantauan setidaknya terbagi dua. *Pertama, orang India* yang datang ke AS—dan tentu saja negara-negara lain di dunia-- sebagai tenaga profesional atau karena peluang profesional. Biasanya, mereka berprofesi sebagai dokter, ilmuwan, mahasiswa yang menetap dan bekerja, akademisi, serta ahli keuangan. Mereka hijrah ke luar negara mereka karena di India tidak mampu memberi lapangan pekerjaan bagi keahlian dan kompetensi mereka, yang berpendidikan sudah sangat maju.

Kedua, kelompok orang India yang bekerja disektor informal, seperti sopir taksi, penjual makanan, pengusaha, dan pekerja kasar, yang datang dan pergi merantau karena ada kenalan, maupun kerabatnya yang sudah tiba lebih dulu.

Jaringan kekerabatan diantara sesama masyarakat India perantauan sebetulnya amat unik. Di satu sisi, mereka berteman dan saling berbagi informasi seputar masalah bisnis. Sedangkan disisi lain mereka enggan bekerja sama dengan sesama orang India karena bersitegang untuk meraih keuntungan semaksimal mungkin. Menurut Rhenald Kasali mereka ini membangun jaringan hanya sebatas sebagai pemberi informasi, tidak lebih dari sebagai mitra bisnis.

Hampir di setiap lapisan orang India terdapat jaringan. Mereka pula yang membuka pintu bagi para imigran India yang lain untuk merasakan nikmatnya kesejahteraan di tanah rantau.

Jaringan mereka dikatakan unik karena satu dan diantara lainnya saling berbagi informasi dan memperkenalkan relasi mereka. Relasi network mereka semakin lama semakin besar, disebabkan mereka memanfaatkan teman baru di tempat perantauan untuk menjadi bagian network pemberi informasi walaupun teman mereka tersebut tidak dimasukkan langsung dalam kelompok jaringan inti. Informasi yang mereka peroleh dari pertemanan tersebut diberikan kepada jaringan inti sesama orang India.

Jaringan baru tercipta jika orang yang bersangkutan memiliki hubungan famili, seperti saudara, ayah, keponakan dan sebagainya. Mereka cenderung keluar dari etnik jika tidak ada faktor kekeluargaan dan kekerabatan. Orang India—dalam hal ini— lebih terbuka daripada etnis Cina, yang memiliki jaringan kuat di antara mereka sendiri dan terkesan eksklusif. Mereka akan merasa baik-baik saja berbisnis dengan orang Cina, asalkan bisa memberi keuntungan maksimal. Tidak jarang pula merekrut manajer dari para kulit hitam jika syarat dan kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

Keunggulan lain etnis India di perantauan (khususnya di AS) adalah persoalan bahasa. Orang-orang India lebih bisa bergaul dengan orang-orang multi etnik karena penguasaan bahasa Inggris yang memadai (mengingat India ialah bekas jajahan Inggris). Tidak seperti etnis Cina, Korea, ataupun Jepang yang masih terkendala bahasa. Dan, pendidikan mereka rata-rata tinggi.

Dengan karakter yang relatif terbuka dari pada etnis Cina, serta disertai keterbukaan terhadap segala profesi, membuat orang-orang India lebih heterogen dalam membangun jaringan bisnisnya di perantauan. Mereka hampir memiliki koneksi ke setiap bidang strategis di negara perantauan, dan tidak monoton membentuk jaringan bisnis semata.

Salah satu nilai lebih etnis India dibandingkan etnis Cina adalah pandangan mereka tentang pendidikan. Bagi masyarakat India, pendidikan merupakan media transformasi yang penting. Karena itu, jasa-jasa orang India di perantauan sering dipakai sebagai manajer di berbagai perusahaan multinasional. Sebut saja Indra Nooyi, salah satu wanita berpengaruh yang menduduki rangking pertama dari *50 most powerful women in business* oleh Majalah *Fortune* pada tahun 2010. Dia menjadi CEO di perusahaan Pepsi, dan menjadi wanita paling berpengaruh di Amerika, mengalahkan eksekutif wanita lain di Amerika. Itulah keistimewaan etnis India dalam pendidikan. Mereka beranggapan bahwa bisnis tetap penting untuk menjadi sejahtera, tapi pendidikan tidak kalah penting. Dengan cara itulah, orang-orang India bisa bangkit dan bergerak menjauh dari keterpurukan dan mulai menancapkan pengaruhnya di tingkat korporasi dunia.

Keunggulan lain etnis India di perantauan (khususnya di AS) adalah persoalan bahasa. Orang-orang India lebih bisa bergaul dengan orang-orang multietnik karena penguasaan bahasa Inggris yang memadai.

C. Tokoh Bisnis Global Orang India (a study case of ARCELORMITTAL GROUP CORPORATION)

Berbicara tentang tokoh bisnis India yang paling fenomenal dan dramatis perjalanan bisnisnya tidak lepas dari satu sosok, yakni Lakshmi Mittal, pemilik pabrik baja terbesar dunia. Dia adalah potret orang India perantauan yang sukses mengadu nasib di negeri orang hingga menjadi orang paling kaya dunia di luar orang Amerika. Menurut majalah *Forbes*, orang-orang yang mengalahkan Lakshmi Mittal dalam hal

jumlah kekayaannya hanya tiga orang, dan semuanya orang Amerika, yakni Warren Buffet, Investor asal Omaha, Bill Gates, dan Carlos Slim Helu, raja telekomunikasi dari Mexico.

Tentu banyak orang kaya India yang lain, baik yang tinggal di negerinya maupun diperantauan, namun melewatkan nama Lakshmi Mittal tidaklah bijak. Sebab, karena selain kekayaannya, dia memulai usahanya secara dramatis. Kisah sukses Lakshmi Mittal ibarat kisah yang terjadi di negeri dongeng. Dia lahir dari keluarga tidak kaya, tapi tidak miskin. Dia menempuh pendidikan secara giat dan tekun, dan membangun bisnis baja dari bawah.

Lakshmi Mittal keluar dari negaranya karena dianggap tidak kondusif bagi iklim bisnis, dan memulai lagi dari awal selama di perantauan. Dan, *sim salambim* seperti pemain sulap. Beberapa tahun kemudian, dia menyulap pabrik bajanya menjadi pabrik nomor satu di dunia hingga dinobatkan sebagai orang terkaya nomor empat di dunia oleh majalah *Forbes*.

Lakshmi Narayan Mittal atau dikenal dengan Lakshmi Niwas Mittal lahir 15 Juni 1950 di sebuah desa miskin di Sadulpur, India. Kawasan tersebut tanahnya terkenal gersang, berpasir, dan hanya ditumbuhi oleh pohon-pohon berduri. Di tempat tersebut Lakshmi Mittal kecil tumbuh dengan kasih sayang dari sang ayah, Mohan. Beliau adalah raja baja India, dia adalah ketua dan CEO ArcelorMittal, perusahaan pembuatan baja terbesar di dunia. Mittal memiliki 38% dari ArcelorMittal dan memegang saham 34% di Queens Park Rangers FC.

Saat kecil, Mittal kecil dan keluarganya tinggal di sebuah rumah yang dihuni oleh 20 orang. Mereka hanya tidur dilantai, yang kadang beralaskan rotan. Untuk memasak, mereka membuat perapian dari tumpukan batu bata di belakang rumah yang dibangun oleh kakeknya. Beruntung, Mittal dan keluarganya tak mau selamanya menderita. Mereka bertekad untuk bisa mengubah nasib. Karena itu, keluarganya pindah ke Calcutta India. Di tempat barunya, sang ayah mendapat peluang mengubah nasib setelah bermitra dengan salah satu rekannya membuat sebuah usaha di bidang baja. Dan, inilah, rupanya awal Mittal berhubungan dengan sebuah usaha yang kini membesarkan namanya. Setelah lulus SMA, Mittal kuliah di universitas St. Xavier's College, Calcutta. Kemudian, dia menyelesaikan pendidikan *Bachelor of Commerce degree* di St. Xavier's College, Calcutta. Sejak saat itu, dia berupaya membuktikan bahwa pendidikannya tak sekadar teori. Dia pun lantas terlibat lebih jauh dengan usaha keluarganya di bisnis baja. Dengan pengetahuan dan pergaulannya yang luas, dia pun berupaya mengembangkan usaha keluarganya bukan hanya di India, melainkan menjangkau wilayah internasional.

Bertepatan dengan prestasi-prestasi yang semakin diakui keluarga, Mittal merasa gelisah, ketika kesuksesan yang dicita-citakannya terancam oleh iklim usaha di India yang tidak kondusif. Pemerintah membebankan pajak perusahaan ayahnya hingga 97 % dari jumlah sebelumnya. Tidak hanya itu, tentang kuota izin usaha baja bagi perusahaan swasta dibatasi secara keras.

Dalam keadaan yang terjepit seperti itu, Mittal mencoba memberontak keadaan dengan meminta izin untuk melanjutkan dan mengembangkan bakatnya, dengan cara menghindari peraturan pemerintah yang dianggap dapat mengerdilkan perusahaan, bahkan “gulung tikar”.

Beberapa tahun kemudian, Lakshmi Mittal menyulap pabrik bajanya menjadi pabrik nomor satu di dunia hingga dinobatkan sebagai orang terkaya nomor empat di dunia oleh majalah *Forbes*

Pada tahun 1976, dengan berbagai analisis situasi, keadaan, serta kecerdasan dalam memprediksi sesuatu, Mittal bersama istri dan anaknya hijrah ke Surabaya, Indonesia. Setelah beberapa lama di Surabaya, dia memilih Waru, salah satu daerah di pinggiran Surabaya untuk mendirikan pabrik baja yang telah terencana sebelumnya.

Di atas tanah bekas persawahan seluas 16,5 hektar, Mittal mendirikan bangunan yang dijadikan pabrik bernama PT Ispat Indo. Di sinilah dia mulai “menyingsingkan lengan” sepenuhnya. Ia menanamkan modal 15.000.000 dollar AS (Rp 135 miliar) untuk mendirikan dan mengoperasikannya.

Lama kelamaan, perusahaan Mittal mulai muncul dan dikenal di dunia bisnis baja di Indonesia, walaupun auranya masih sedikit tertutupi oleh aura pesaing- pesaingnya yang lebih dahulu bertempat di Indonesia, semisal Nippon Steel asal Jepang.

Akan tetapi, dibalik kecerdasan dan pengalamannya yang luas, serta kecerdasan dan kepiawaian sekretarisnya dalam berbahasa Inggris, tidak berapa lama PT Ispat Indo mampu menggeser mereka dari urutan perusahaan baja terbesar di Indonesia. Bahkan, dari kondisi inilah PT Ispat Indo mulai percaya diri dan semakin melebarkan sayapnya dengan membeli perusahaan-perusahaan baja yang hampir gulung tikar, dan dijadikan alat meraih untung yang besar.

Lama kelamaan, perusahaan Mittal mulai muncul dan dikenal di dunia bisnis baja di Indonesia, walaupun auranya masih sedikit tertutupi oleh aura para pesaingnya yang lebih dahulu bertempat di Indonesia, semisal Nippon Steel asal Jepang.

Pada tahun 2007, Mittal adalah orang terkaya keturunan Asia di Inggris. Meskipun orang terkaya kedelapan di Inggris pada tahun 2002, dia tidak memegang kewarganegaraan Inggris. Dia peringkat orang terkaya keenam di dunia oleh Forbes pada tahun 2011, tetapi turun ke posisi ke-21 pada tahun 2012, karena telah kehilangan \$ 10,4 billion tahun sebelumnya, meskipun drop, Forbes memperkirakan bahwa ia masih memiliki kekayaan pribadi sebesar US \$ 16 miliar pada Oktober 2013. Ia juga 47th "orang yang paling kuat" dari 70 orang yang disebutkan dalam Forbes "kebanyakan Orang kuat" daftar untuk 2012. Pernikahan putrinya Vanisha Mittal adalah yang kedua yang paling mahal dalam sejarah.

Mittal telah menjadi anggota dewan direksi Goldman Sachs sejak 2008, dan juga anggota dewan direksi dari Eropa Aeronautika Pertahanan dan Space Company. Dia duduk di komite eksekutif Asosiasi Baja Dunia, dan merupakan anggota global Dewan Penasehat Perdana Menteri India, Dewan Investasi Asing di Kazakhstan, Forum Ekonomi Dunia Bisnis Internasional Council, dan Dewan Pertimbangan Presiden International Mozambik. Ia juga duduk di dewan penasihat Northwestern University Kellogg School of Management di Amerika Serikat dan merupakan anggota dari dewan pengawas dari Cleveland Clinic.

Pada tahun 2006 The Sunday Times menamainya "Bisnis Pribadi 2006", Financial Times menamainya "Person of the Year", dan majalah Time menamainya "International Newsmaker of the Year 2006". Pada tahun 2007, majalah Time termasuk dia di "100 orang paling berpengaruh di dunia" mereka.

Sejak awal, Arcelor Mittal telah dengan cepat berkembang melalui strategi konsolidasi yang sukses dengan sejumlah akuisisi yang signifikan ArcelorMittal adalah penerus Mittal Steel, bisnis awalnya dibentuk pada tahun 1976 oleh Mr Lakshmi Mittal N, CEO dan ketua dewan direksi. ArcelorMittal diciptakan melalui penggabungan Arcelor dan Mittal Steel pada tahun 2006. Pertumbuhan yang cepat Mittal Steel sejak tahun 1989 telah menjadi hasil dari kombinasi strategi konsolidasi yang sukses dengan sejumlah akuisisi yang signifikan.

Sejak mendirikan operasi di Trinidad dan Tobago pada tahun 1989, beberapa akuisisi utama adalah Siderurgica del Balsas (Meksiko) pada tahun 1992, Sidbec (Kanada) pada tahun 1994, Karmet (Kazakhstan) dan Hamburger Stahlwerke (Jerman) pada tahun 1995, Thyssen Duisburg (Jerman) pada tahun 1997, Inland Baja (AS) pada tahun 1998, Unimetal (Prancis) pada tahun 1999, Sidex (Rumania) dan Annaba (Algeria) pada tahun 2001, Nova Hut (Republik Ceko) pada tahun 2003, BH Baja (Bosnia), Steel Balkan (Makedonia), PHS (Polandia) dan Iscor (Afrika Selatan) pada tahun 2004, ISG (AS), Kryvorizhstal (Ukraina), serta bunga yang signifikan di Hunan Valin Baja (Cina) pada tahun 2005, dan tiga anak perusahaan Stelco Inc (Kanada) pada tahun 2006.

Pada saat merger dengan Mittal Steel, Arcelor adalah produsen baja terbesar kedua di dunia. Pada tahun 2007 yang baru bergabung ArcelorMittal terus mengejar strategi pertumbuhan yang luas, dengan 35 transaksi diumumkan di seluruh dunia. Pada awal tahun 2008 ArcelorMittal terus melakukan investasi,

dengan transaksi yang signifikan diumumkan di Australia, Brazil, Kanada, Kosta Rika, Prancis, Rusia, Afrika Selatan, Swedia, Turki, Uni Emirat Arab, Amerika Serikat dan Venezuela, sebagian besar yang selesai. Namun mengingat situasi ekonomi yang memburuk pada tahun 2008, ArcelorMittal ditangguhkan aktivitas investasi yang paling akhir tahun.

Pasca krisis, ArcelorMittal telah hati-hati memulai kembali proyek-proyek tertentu untuk menangkap pertumbuhan di pasar negara berkembang utama dan pertambangan. Belanja modal pertambangan dua kali lipat pada tahun 2011 menjadi hampir US \$ 1,3 miliar, sebagai kelompok memulai program pembangunan besar yang bertujuan untuk memperluas tambang yang ada dan mengembangkan yang baru. Arcelor Mittal telah menempatkan penekanan pada pertumbuhan bisnis pertambangan. Perusahaan ini membuat kemajuan lanjutan mengenai rencana untuk meningkatkan kapasitas produksi bijih besi dari 56 juta ton pada tahun 2012 dan 84 juta ton pada di tahun 2015 di tambang milik perusahaan.

Tahun ini Arcelor Mittal telah kembali memulai sejumlah proyek pembangunan baja, termasuk optimalisasi operasi galvanizing di Dofasco, tahap pertama ekspansi Monlevade di Brazil, serta investasi lebih lanjut di Juiz de Fora untuk meningkatkan toko mencair dan kapasitas rebar. Di Argentina, sebuah pembangunan pabrik rolling baru diumumkan.

Baru-baru ini, ArcelorMittal, bersama-sama dengan mitra Nippon Steel dan Sumitomo Metal, mengakuisisi fasilitas Calvert Thyssen Krupp di Amerika Serikat. Ini merupakan akuisisi strategis untuk Arcelor Mittal, menunjukkan industri kepemimpinan perusahaan dan kemampuan terus menangkap nilai-meningkatkan peluang.

D. Perusahaan raksasa global besi baja ARCELORMITTAL, milik dan dikelola oleh orang India yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja India (a study case of ARCELORMITTAL CORPORATION)

Sejak awal, Arcelor Mittal telah dengan cepat berkembang melalui strategi konsolidasi yang sukses dengan sejumlah akuisisi yang signifikan ArcelorMittal adalah penerus Mittal Steel, bisnis awalnya dibentuk pada tahun 1976 oleh Mr Lakshmi Mittal N, CEO dan ketua dewan direksi. ArcelorMittal diciptakan melalui penggabungan Arcelor dan Mittal Steel pada tahun 2006. Saat ini telah beroperasi lebih dari 60 negara di dunia dan menjadi pemimpin pasar baja dunia.

Dengan 119 juta ton kapasitas produksi tahunan dan 232.000 karyawan di 60 negara, ArcelorMittal adalah perusahaan baja dan pertambangan terkemuka di dunia, pemimpin di semua pasar baja global utama, termasuk otomotif, konstruksi, peralatan rumah tangga dan kemasan, dengan penelitian terkemuka dan pengembangan dan teknologi, serta captive supply yang cukup besar bahan baku dan jaringan distribusi yang luar biasa.

Pada tahun 2013, kami memiliki pendapatan US \$ 79,4 milyar dan produksi baja mentah dari 91,2 juta ton, yang mewakili sekitar 6% dari produksi baja dunia. Sekitar 38% dari baja kami diproduksi di Amerika, 46% di Eropa dan 16% di daerah lain, termasuk Kazakhstan, Afrika Selatan dan Ukraina. ArcelorMittal adalah nomor satu untuk posisi pasar dan pangsa pasar di Amerika Utara dan Selatan, Eropa Barat, Eropa Timur dan CIS, dan Afrika. Perusahaan memfokuskan upaya untuk pertumbuhan dimasa depan di negara-negara berkembang, khususnya Brazil dan India, dengan usaha patungan berlangsung di Timur Tengah dan China.

Pertambangan sumber daya (bahan produk dan energi)

Usaha pertambangan kami adalah salah satu pilar dari strategi pertumbuhan ArcelorMittal. Pada tahun 2013 kami memproduksi 70,1 juta ton bijih besi dan 8,8 juta ton batubara. Target produksi 84 juta ton bijih besi pada tahun 2015. Saat ini memiliki operasi pertambangan di 10 negara: Aljazair, Bosnia Herzegovina, Brazil, Kanada, Kazakhstan, Liberia, Meksiko, Rusia, Ukraina dan Amerika Serikat.

Tata kelolah perusahaan

Di ArcelorMittal, tata kelola perusahaan yang baik berarti melakukan standard praktik terbaik, memiliki tiga unsur utama :

- 1) Memastikan kepatuhan dengan peraturan eksternal dan persyaratan pelaporan yang datang dengan menjadi perusahaan terbuka.
- 2) Pemerintahan yang baik adalah tentang memiliki dialog yang berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan, dan ketat mengikuti kebijakan internal perusahaan dan prosedur pada isu-isu seperti manajemen risiko dan sumber yang bertanggung jawab.

3) Pemerintahan yang baik memiliki definisi yang lebih luas dalam arti menjadi korporasi yang baik. Ini berarti bertindak tepat dalam posisi kami sebagai organisasi multinasional besar dan memenuhi tujuan pemerintahan dan agenda tanggung jawab perusahaan.

Tanggung jawab perusahaan

Memiliki strategi tanggung jawab perusahaan yang jelas adalah fundamental dalam industri yang berpotensi menyebabkan dampak buruk terhadap lingkungan dan masyarakat lokal. Tanggung jawab perusahaan merupakan pusat strategi bisnis. Reputasi untuk praktek bisnis yang bertanggung jawab dan etika sangat penting untuk kemampuan beroperasi dengan sukses diberbagai negara dan budaya dimana perusahaan bekerja. Segala sesuatu yang dilakukan harus mencerminkan dan menghormati orang-orang keadaan setempat. Hal tersebut adalah penting untuk memiliki kerangka global yang kuat, sehingga apa yang kita lakukan adalah konsisten dan membangun reputasi.

Kepemimpinan

Sebagai salah satu tiga nilai inti, kepemimpinan membantu perilaku perusahaan membentuk ArcelorMittal, mendefinisikan posisi perusahaan di industri dan memotivasi karyawan. "Perusahaan seharusnya tidak hanya terus menerus menantang dan memperbaiki diri kita sendiri; juga harus secara aktif mendorong dan membina bakat dan tanggung jawab pada orang lain. Perusahaan ingin semua orang di perusahaan ini untuk menemukan dalam kehidupan profesional sesuai kapasitas mereka untuk menempatkan yang terbaik dalam apa yang mereka lakukan. Jika Anda menunjukkan inisiatif dan menerima tantangan, maka tidak akan ada halangan untuk pertumbuhan Anda " ujar Lakshmi Mittal, Chairman dan CEO, ArcelorMittal.

Pendekatan untuk kesesuaian kompetensi yang sangat tinggi

Tidak ada yang lebih penting bagi keberhasilan daripada nilai-nilai etika ArcelorMittal. Secara bersama untuk standard tertinggi mengenai kejujuran, loyalitas dan integritas adalah salah satu aset utamanya. Perusahaan tidak bisa hidup sampai nilai-nilai merek inti (yang keberlanjutan, kualitas dan kepemimpinan) tanpa integritas. Terlepas dari lingkungan ekonomi atau keuangan dimana pun beroperasi, ArcelorMittal harus menegakkan standard tertinggi untuk integritas dalam semua tindakan,

dan menganggap standard ini memastikan bahwa perusahaan tetap kuat dan sukses. Dalam hal kesesuaian/kepatuhan terhadap peraturan eksternal, Perusahaan jauh melampaui persyaratan formal dalam bidang-bidang seperti cara berinteraksi dengan para pemegang saham, keleluasaan Board of Management dan standard perilaku yang diberlakukan pada semua karyawan di setiap tingkat.

Kualitas dan transparansi

Kualitas dan transparansi pengungkapan adalah prioritas tertentu dalam cara mendekati pemerintahan. Perusahaan berkomitmen untuk mengadopsi standard praktek terbaik dalam hal tata kelola perusahaan dalam hubungan dengan pemegang saham, dan bertujuan untuk memastikan tata kelola perusahaan yang baik dengan menerapkan aturan transparansi, kualitas pelaporan dan keseimbangan kekuasaan.

Kode etik bisnis

Perusahaan memiliki kode etik bisnis yang berlaku untuk semua karyawan ArcelorMittal dan anak perusahaan di seluruh dunia. Program kesesuaian kompetensi memerlukan kebijakan kesesuaian dan prosedur, pelatihan berkala kesesuaian kompetensi, penilaian kompetensi, sertifikasi triwulanan.

Pendekatan filosofi produk

Filosofi inti perusahaan adalah untuk menghasilkan produk yang aman, dan baja berkelanjutan. Dengan demikian, prioritas utama adalah keselamatan dan tujuan adalah untuk menjadi perusahaan baja dan pertambangan paling aman di dunia.

Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan memiliki lebih dari 1.400 peneliti full-time dan 11 laboratorium di seluruh dunia. Pada tahun 2013 menginvestasikan lebih dari US \$ 270 milyar dalam penelitian dan pengembangan. Menggunakan keahlian peneliti dalam baja untuk mengembangkan proses yang lebih bersih dan produk ramah lingkungan, termasuk baja kekuatan-ultra-tinggi (UHSS) dan pembuatan baja Ultra-Low CO₂ (ULCOS), untuk membuat produksi baja yang lebih berkelanjutan dan membantu mengurangi dampak lingkungan.


ArcelorMittal


TALISMAN
ENERGY

Innovation

Melalui pemikiran inovatif, bertujuan untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kesinambungan dan mencari solusi untuk masalah-masalah global. Inovasi mendalami segala sesuatu yang kita lakukan di ArcelorMittal: dari keahlian penelitian ilmiah dan departemen pengembangan (R & D) untuk mendapatkan karyawan dalam fungsi lain diseluruh kelompok untuk berpikir tentang apa yang bisa mereka lakukan berbeda.

"Inovasi berarti perubahan dan adaptasi, ini adalah tentang membawa pemikiran segar dan perspektif baru untuk segala sesuatu yang kita lakukan. Ini adalah tentang menantang kebijaksanaan konvensional dan mencari solusi kreatif", kata Lakshmi Mittal, CEO, ArcelorMittal.

Keberlanjutan (product sustainable)

Kami selalu berusaha untuk mengembangkan proses pembuatan baja bersih dan membawa perbaikan wide-industry yang keberlanjutan. Pemanfaatan mineral baja merupakan bahan terpisah yang dapat didaur ulang seperti digunakan lagi dalam proses pembuatan baja. Di industri baja, karbon dioksida (CO₂) per ton baja mentah dibuat,

Namun, perusahaan percaya bahwa tidak ada ruang untuk berpuas, itulah sebabnya ArcelorMittal dengan 1.400 ilmuwan terus berusaha untuk mengembangkan proses pembuatan baja bersih dan produk baja hijau.

Baja daur ulang

Perusahaan juga bekerja untuk membuat proses industri lebih berkelanjutan. Pada tahun 2010 telah mendaur ulang 37 juta ton residu (limbah), yang merupakan tingkat penggunaan kembali 82%. Di Brazil operasi di Tubarão menggunakan terak, produk sampingan dari pembuatan baja, untuk menghasilkan Acerita®, suatu senyawa yang digunakan untuk membangun jalan.

Kemitraan lokal

Perusahaan juga berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi jangka panjang di wilayah dimana kita bekerja. Salah satu cara yang kita lakukan ini adalah untuk memberikan kesempatan bagi

bisnis lokal untuk memasok operasi perusahaan. Ini termasuk membantu perusahaan mengembangkan kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan agenda tanggung jawab perusahaan sendiri etis.

Integrasi budaya

Perusahaan harus merekrut dan mempromosikan layanan berorientasi kandidat, melatih tenaga kerja dalam teknik pelayanan, tetapkan tujuan yang didasarkan pada Service Reward yang mengenali orang untuk tingkat yang lebih tinggi dari layanan tersebut. Kami berusaha untuk meningkatkan manajemen dan kemampuan kepemimpinan dari dalam, dan sebagai bagian dari peran kepemimpinan perusahaan, juga mengakui bahwa perusahaan memiliki kepemimpinan yang baik, serta bertujuan untuk memelihara budaya yang menghargai, mengakui dan memberikan penghargaan kinerja individu.

Generasi penerus bangsa

Untuk mengamankan masa depan ArcelorMittal, perusahaan berkomitmen untuk mengembangkan pemimpin generasi berikutnya melalui inisiatif seperti ArcelorMittal Leadership Academic and University dan Global Employees Development Program (GEDP). Perusahaan ingin memastikan adanya suksesi karyawan termotivasi yang mampu menjadi generasi pemimpin berikutnya, bersama-sama dengan tenaga kerja yang beragam dan sangat terampil yang dapat membantu perusahaan memenuhi kebutuhan bisnis dan organisasi di seluruh dunia.

Map wilayah operasi perusahaan investor Group milik Lakshmi Mittal adalah dibawah ini :



II. BUDAYA ORANG KANADA DALAM LINGKUNGAN KERJA DAN BISNIS

A. Budaya dan etos kerja orang Kanada

Kanada merupakan Negara maju yang tergabung dalam kelompok Negara G-8. Negara demokrasi ini berbatasan langsung dan terletak di sebelah utara Amerika Serikat. Penduduknya berbau dari berbagai etnis dari Amerika, Eropa, Afrika, dan Asia. Industri pertambangan mineral terkenal maju di Negara tersebut. Beberapa budaya dan etos kerja agak sedikit berbeda dengan Amerika Serikat seperti Kanada mengutamakan kerja tim dan model hirarki, yang berbeda terbalik dengan budaya kerja di Amerika Serikat, sebelumnya banyak pula orang mengira Kanada sama dengan Amerika Serikat gaya kerja dan kepemimpinannya. Oleh karena itu cukup menarik dan unik untuk dijadikan bahan studi.

Pada kesempatan tulisan ini kami akan menguraikan beberapa budaya dan etos kerja yang cukup baik untuk disampaikan, sebagai berikut :

1. Tempat Kerja Kanada

Banyak pendatang baru menemukan tempat kerja Kanada sangat berbeda dengan negara asal mereka. Praktek seperti berjabat tangan, penggunaan nama pribadi dan metode berkomunikasi dengan rekan kerja dan supervisor sangat bervariasi diantara budaya.

Sementara budaya kerja Kanada bervariasi tergantung pada majikan dan jenis pekerjaan, ada etiket bisnis dasar aturan umum untuk sebagian besar tempat kerja Kanada. Belajar aturan-aturan ini merupakan langkah penting dalam mencari dan mempertahankan pekerjaan. Panduan ini akan membawa Anda melalui beberapa dasar-dasar budaya kerja Kanada.

2. Bahasa Tubuh

Komunikasi non-verbal adalah penting ketika membuat kesan pertama ditempat kerja, termasuk wawancara kerja dan interaksi awal dengan rekan kerja dan pelanggan. Bahasa tubuh yang positif menyampaikan keyakinan dan rasa hormat bagi orang lain. Faktor kunci dalam komunikasi non-verbal :

- Ruang pribadi

Kanada menghargai ruang pribadi mereka dan jarang menyentuh satu sama lain sementara bertemu atau berbicara di tempat kerja. Ini adalah adat untuk mempertahankan sekitar 2 kaki [atau minimal sepanjang lengan jarak ruangan mereka] antara satu sama lain ketika berbicara tatap muka. Berdiri terlalu dekat bisa invasif dan berdiri terlalu jauh untuk menunjukkan tidak tertarik pada orang lain.

- Kontak Mata

Dalam percakapan, kontak mata langsung menunjukkan bahwa Anda tertarik dan memperhatikan. Orang-orang yang menghindari kontak mata dapat dianggap tidak ramah, tidak dapat dipercaya atau kurang percaya diri. Namun, berhati-hatilah untuk tidak menatap atau mempertahankan kontak mata tak terputus untuk waktu yang lama.

- Gemetar Tangan

Sebuah jabat tangan erat adalah praktek umum ketika pertama kali bertemu majikan, rekan bisnis baru atau rekan kerja. Baik pria maupun wanita menyapa dengan jabat tangan. Sementara berjabat tangan, juga sopan untuk melakukan kontak mata dan tersenyum.

- Dress / Penampilan

Setiap tempat kerja memiliki kebijakan yang berbeda mengenai pakaian dan penampilan pribadi. Secara umum, ketika Anda pergi untuk wawancara atau memulai pekerjaan baru yang terbaik untuk berpakaian lebih formal atau konservatif sampai Anda belajar lebih banyak tentang individu budaya kerja dan harapan-harapan. Anda selalu dapat mengubah pakaian Anda ketika Anda menjadi lebih akrab dengan tempat kerja Anda. Sebagian besar, berpakaian untuk kantor informal kasual untuk pria dan wanita, meskipun jeans, celana pendek atau pakaian mengungkapkan asa di lingkungan kantor.

- Posisi Tubuh

Sadari posisi tubuh Anda seperti membungkuk, menyilangkan tangan dan gelisah yang dapat memberikan kesan yang bosan atau marah. Sesuaikan bahasa tubuh Anda dengan situasi dan orang. Perhatikan petunjuk lisan, secara umum, ketika memulai pekerjaan baru yang terbaik adalah yang telah disediakan dan profesional sampai Anda bisa merasakan apa yang "normal" ditempat kerja Anda.

3. Dasar Komunikasi

- *Salam Hormat*

Ketika melewati orang di lajur lorong-lorong gedung atau tiba ditempat kerja di pagi hari adalah kebiasaan untuk menyapa atau selamat pagi dan membuat kontak mata. Hal yang sama berlaku untuk meninggalkan pada akhir hari. Hal ini sopan untuk menyapa semua rekan kerja terlepas dari posisi mereka di perusahaan.

- *Nama Pribadi / Bentuk Alamat*

Kerja di Kanada umumnya cukup santai. Hal ini umum untuk mengatasi kebersamaan rekan kerja dan rekan bisnis dengan menyapa nama, bahkan ketika berbicara dengan seorang manajer atau supervisor. Namun, saat memperkenalkan seseorang, menggunakan kedua nama pertama dan terakhir mereka.

Catatan: Ada pengecualian untuk ini dalam pengaturan formal atau saat menyikapi para pejabat tinggi. Dalam kasus itu adalah umum untuk menggunakan Mr, Ms atau Dr. dan nama terakhir mereka.

- *Berbicara Up dan Mengajukan Pertanyaan*

Cobalah untuk berpartisipasi dalam diskusi kelompok dan pertemuan, bahkan jika hanya untuk menanyakan beberapa pertanyaan. Menyumbangkan ide-ide Anda sendiri atau pikiran menunjukkan bahwa Anda tertarik dan ingin berkontribusi. Namun, jangan memotong pembicaraan tapi menunggu giliran Anda untuk berbicara.

Kebanyakan pengusaha lebih suka bahwa Anda mengajukan pertanyaan jika Anda tidak mengerti prosedur atau instruksi dari pada bingung atau membuat kesalahan. Pengusaha menghargai pekerja yang ingin belajar keterampilan baru dan beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja. Mengajukan pertanyaan dari rekan-rekan dan pengawas langsung adalah salah satu cara terbaik karyawan baru dapat menunjukkan nya keinginan untuk belajar dan berkembang secara profesional.

- *Bicara Kecil*

Sosialisasi dan persahabatan adalah bagian normal dari budaya kerja di Kanada. Beberapa "basa-basi" atau percakapan yang diharapkan dan menunjukkan Anda peduli tentang rekan-rekan Anda. Namun, itu dianggap tidak sopan untuk menanyakan langsung tentang urusan pribadi seperti agama, usia dan pendapatan. Jika percakapan rekan kerja dengan rincian pribadi yang membuat Anda tidak nyaman,

mengubah topik pembicaraan. Sosialisasi selama beberapa menit ketika Anda tiba ditempat kerja atau meninggalkan untuk hari itu, atau sambil minum kopi atau diterima makan siang, dan istirahat. Tidak terlibat dalam percakapan yang panjang selama jam kerja.

4. Pas dalam menjaga dan merawat kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan Anda

- Kerja sama

Di Kanada konsep kerja sama tim sangat dihargai. Bekerja dengan baik dengan orang lain, mendengarkan ide-ide orang lain dan berbagi tanggung jawab merupakan keterampilan penting. Diharapkan bahwa Anda memperlakukan semua rekan kerja dengan hormat, dari orang-orang yang bekerja diposisi entry-level, supervisor dan manajer.

- Ketepatan waktu

Hal ini penting untuk datang tepat waktu untuk bekerja atau bisnis janji. Ketepatan waktu dihargai oleh majikan Kanada, jadi jika pertemuan diatur untuk 10:00 itu adalah praktek umum untuk tiba beberapa menit lebih awal sehingga Anda siap untuk mulai tepat pada 10:00. Jika akan terlambat pastikan untuk telepon majikan Anda untuk biarkan mereka tahu. Meninggalkan pekerjaan awal dipandang tidak baik.

- Hirarki

Meskipun karyawan sering bekerja mandiri atau dalam tim pada hari-hari tugas, sebagian besar perusahaan-perusahaan Kanada beroperasi dalam sistem hirarki (atau top down), dan karyawan diharapkan untuk mengikuti petunjuk atasan mereka. Ketika membuat keputusan, meminta informasi, atau berurusan dengan masalah, Anda akan diharapkan untuk berbicara dengan orang yang tepat dalam perusahaan Anda berdasarkan tingkat otoritas.

- Kesopanan

Hal ini penting untuk menampilkan hormat dan sopan kepada semua orang setiap saat. Biasakan untuk menggunakan kata-kata sopan seperti "tolong", "terima kasih", dan "kau selamat datang" ketika berhadapan dengan rekan kerja, manajer dan pelanggan. Sebelum memasuki kantor, selalu mengetuk sebagai tanda menghormati kerja orang lain.

- Atribut pribadi menurut British Columbia (BC)

Menurut survei 2010 oleh Dewan Bisnis British Columbia, kebanyakan majikan mencari pelamar

kerja baru dengan atribut kunci berikut :

- a. Sikap positif / motivasi
- b. Energik / antusias
- c. Kemampuan untuk bekerja dengan sedikit atau tanpa arahan / motivasi diri
- d. Kejujuran / integritas
- e. Kinerja tinggi
- f. Akuntabel / bertanggung jawab
- g. Pekerja keras / didedikasikan
- h. Layanan pelanggan yang berorientasi
- i. Fleksibel / beradaptasi
- j. Kesiapan untuk bekerja dan belajar
- k. Kepemimpinan / keterampilan manajemen

5. Tidak Semua Perusahaan adalah Sama

Setiap tempat kerja memiliki budaya sendiri. Beberapa standar dan harapan dapat ditulis dalam manual kebijakan. Namun, nilai-nilai tertentu dan cara berkomunikasi yang tidak tertulis. Seringkali cara termudah untuk mengetahui budaya kerja tertentu untuk mengamati orang lain dan bertanya.

- Aturan tertulis

Peraturan tertulis adalah kebijakan dan prosedur yang terdokumentasi di atas kertas oleh sebuah perusahaan atau organisasi. Aturan-aturan ini membantu setiap orang memahami tanggung jawab pekerjaan mereka dan harapan dan dapat ditemukan dalam dokumen-dokumen seperti panduan kebijakan perusahaan atau Pedoman Perilaku. Umumnya, peraturan tertulis meliputi barang-barang seperti seperti jam kerja, cuti sakit, liburan dan manfaat karyawan.

- Aturan tidak tertulis

Beberapa "aturan tak tertulis" item yang mungkin berbeda perusahaan ke perusahaan meliputi :

- a. Gunakan email dan telepon

Secara umum email kantor dan saluran telepon dimaksudkan untuk tujuan kerja. Dalam sebagian besar perusahaan yang terbaik adalah untuk menghindari menggunakan mereka untuk alasan pribadi, kecuali untuk keadaan darurat. Hal ini juga dianjurkan bahwa Anda mematikan ponsel Anda atau

meletakkannya diam (silent) ketika ditempat kerja dan untuk menghindari menjawab ponsel kecuali pada istirahat.

b. Bisnis pribadi

Cari tahu bagaimana Anda diharapkan untuk menangani bisnis pribadi dan keluarga seperti merawat anak yang sakit atau orang tua, janji medis, membuat panggilan telepon pribadi, dll. [Kadang-kadang masalah ini termasuk dalam peraturan tertulis perusahaan].

c. istirahat

Istirahat diwajibkan oleh hukum. Namun, dalam beberapa perusahaan istirahat formal, membutuhkan Anda untuk mengambil kopi atau istirahat makan siang pada waktu tertentu. Di perusahaan lain Anda dapat mengambil istirahat Anda kapan pun Anda inginkan. Cara terbaik adalah untuk memulai dengan mengamati rekan kerja Anda.

d. Minyak Wangi

Banyak tempat kerja tidak lagi ingin karyawan untuk menggunakan parfum atau cologne karena orang lain mungkin memiliki alergi.

6. Aspek Hukum

Kadang-kadang orang yang baru di Kanada tidak yakin apakah budaya kerja sesuai atau jika majikan mereka mengambil keuntungan dari mereka. Pelajari Sumber informasi yang memberikan informasi tentang hak-hak sebagai pekerja di Kanada, seperti melalui :

- Standar Undang-Undang dan Peraturan Ketenagakerjaan; yang menetapkan standard minimum yang mana pengusaha harus memberikan pengobatan kepada karyawan mereka. Standard Undang-Undang Ketenagakerjaan mencakup isu-isu seperti upah minimum, pembayaran wajib lembur, hari sakit dan pemutusan hubungan kerja.
- Komisi Hak Asasi Manusia Kanada; untuk meningkatkan penghormatan terhadap hak asasi manusia ditempat kerja dengan mendorong pengusaha untuk memastikan prinsip-prinsip kesetaraan dan martabat manusia yang dipraktekkan ditempat kerja.

7. Sumber informasi

Cobalah melihat sumber informasi tentang dunia budaya dan kerja yang lebih lengkap lagi sesuai kebutuhan di link website Pemerintahan Kanada.

8. Proaktif, mandiri dan fleksibel

Psikolog menghitung bahwa sekitar 95 persen dari waktu kami beroperasi dengan autopilot, yang mengatakan kita menjalani kehidupan kita sehari-hari melakukan hal yang sama yang selalu kita lakukan, dengan cara yang sama, dengan sedikit pikiran sadar. Setelah banyak pengulangan perilaku dan pemikiran, kita menciptakan kebiasaan. Beberapa kebiasaan kita yang sangat berguna dan memungkinkan kita untuk menjadi efisien. Sebagai contoh, rutinitas pagi Anda mungkin memungkinkan Anda untuk menyulap beberapa tugas dengan cepat sehingga Anda bisa mendapatkan hari Anda mulai. Beberapa kebiasaan, bagaimanapun, dapat membuat kita tidak efektif, seperti berulang kali membiarkan diri kita terganggu atau menunda-nunda tugas-tugas penting untuk sesuatu yang tampaknya lebih menarik atau mendesak pada saat itu.

Apakah Anda fleksibel?

Salah satu yang paling kebiasaan membatasi kesuksesan adalah berpikir fleksibel. Ketika kita tidak fleksibel dan tetap dalam tanggapan kami, kita sering tidak mendapatkan hasil yang kita inginkan atau butuhkan. Biasanya ada petunjuk eksternal yang menyarankan kita harus lebih fleksibel, namun kita sering tidak menyadari ini atau kita memilih untuk mengabaikan mereka karena mereka tidak cocok dengan pola pikir kita saat ini. Kita bisa mendapatkan sinyal internal yang perlu kita pikirkan, atau berperilaku, berbeda. Kemungkinan bahwa, sebagai imigran, kami memiliki beberapa kebiasaan yang dapat diterima dan dipahami di negara kelahiran kita yang tidak diterima di Kanada. Misalnya, tidak mengambil inisiatif (menunggu untuk ditugaskan tugas bukannya proaktif untuk mendapatkan sesuatu dilakukan), dapat diterima praktek di beberapa tempat kerja, terutama mereka yang memiliki struktur hirarkis.

Di Kanada, pengusaha mengharapkan karyawan untuk menjadi mandiri dan otonom. Demikian pula, di beberapa negara, itu adalah umum untuk memberikan umpan balik yang sangat langsung dan kritik. Jika Anda melakukan itu di Kanada, Anda mungkin akan dianggap sebagai agresif

atau kurang dalam keterampilan sosial. Hal ini lebih biasa di Kanada untuk memasukkan umpan balik negatif dengan beberapa komentar positif.

Mengadaptasi perilaku kita dan pergeseran cara kita berpikir tidak berarti bahwa kita harus meninggalkan nilai-nilai dan warisan budaya. Ini hanya mengharuskan kita untuk mengenali kapan pendekatan yang tidak biasa untuk dikerjakan dan siap untuk mencoba sesuatu yang lain. Hal ini menuntut kita untuk lebih memperhatikan perbedaan budaya, secara sadar bergeser dari modus autopilot dan lebih memperhatikan apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak.

Formula untuk sukses dapat diringkas sebagai tiga poin :

1. Hasil - tahu apa yang Anda inginkan dalam situasi apapun.
2. Perhatian dan memperhatikan apa yang mungkin dapat Anda lakukan untuk bekerja.
3. Fleksibilitas - terus berubah/beradaptasi apa yang mungkin Anda dapat lakukan sampai Anda mendapatkan apa yang Anda inginkan.

B. Perusahaan Bisnis Global Orang Kanada (a study case of TALISMAN ENERGY CORPORATION)

Talisman Energy adalah perusahaan yang bergerak pada core business disektor migas global dan terdaftar di bursa efek Toronto, Kanada. Saat ini perusahaan terus berkembang, termasuk di kawasan ASEAN ataupun di Indonesia. Tujuan kinerja perusahaan adalah untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi para pemegang saham. Kami akan terus memposisikan perusahaan untuk mencapai hal ini dengan membangun kerja dasar mulai tahun 2013. Kami akan terus fokus pada aset terbaik di kami dua daerah inti (Amerika dan Asia-Pasifik), dan mempertahankan program belanja modal disiplin menargetkan jangka pendek, produksi margin tinggi. Selain itu, kami mengumumkan tahap kedua penjualan aset non-inti untuk membuka \$ 2 miliar nilai tambah dengan melepas old-date, aset padat modal. Tujuan kami pada tahun 2014 dan seterusnya adalah untuk memberikan arus kas tahunan per saham pertumbuhan, dengan tetap menjaga neraca yang kuat.

"Pada 2014, kami berharap perbaikan lebih dalam kinerja, dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam margin tinggi menghasilkan produksi cairan meningkat arus kas. Sedangkan basis produksi kami secara keseluruhan akan lebih rendah sebagai hasil dari penjualan aset non-inti, produksi dari operasi yang sedang berlangsung dalam dua kami daerah inti, Amerika dan Asia-Pasifik, diperkirakan tumbuh 4-7% dengan cairan volume meningkat 14-19%", ungkap Hal Kvisle, Presiden dan CEO Talisman Energy.

Talisman berkomitmen untuk menjaga praktik tata kelola perusahaan yang efektif untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Upaya di daerah ini dipandu oleh standar dan proses yang ditetapkan oleh Direksi. Mereka juga diarahkan oleh Kebijakan kami pada Perilaku Bisnis dan Etika yang menetapkan kode Talisman perilaku etis. Talisman percaya kerangka tata kelola perusahaan harus memberikan arah yang jelas sehubungan dengan pengelolaan berkelanjutan perusahaan. Hal ini juga harus fokus pada penciptaan nilai pemegang saham yang berkelanjutan dan perlindungan dan peningkatan nilai aset keuangan dan non-keuangan perusahaan. Pendekatan manajemen ini dan dedikasi untuk bisnis yang etis dan bertanggung jawab melakukan itu mewakili telah dimasukkan dalam semua aspek bisnis perusahaan.

Praktek tata kelola perusahaan Talisman memenuhi semua pedoman yang ada untuk tata kelola perusahaan yang efektif yang ditetapkan oleh Instrumen Nasional 58-101 dan 58-201 Kebijakan Nasional (secara kolektif, CSA Aturan).

Tata kelola perusahaan

Komitmen kami untuk menjadi perusahaan yang bertanggung jawab dimulai dengan Direksi, dan didukung oleh kepemimpinan, serta lebih dari 3.700 karyawan dan kontraktor yang banyak bekerja untuk perusahaan. Sebagai perusahaan minyak dan gas global, masing-masing daerah dimana Talisman beroperasi memiliki tantangan geografis, lingkungan dan sosial yang unik. Beberapa kegiatan yang membawa kebagian yang relatif terisolasi dari dunia, dimana Talisman beroperasi di daerah ekologi yang sensitif dan dekat masyarakat lokal. Dalam setiap kasus kita mematuhi hukum atau standard perusahaan yang lebih ketat. Dimana peraturan berbeda, dipandu oleh tiga prinsip strategis yaitu *operasi bertanggung jawab, saling menguntungkan dan transparansi, dan kolaborasi*. Bagian dari pemenuhan ini berarti kita menguraikan kinerja perusahaan, kebijakan dan target tahunan dalam laporan Tanggung Jawab Perusahaan.

Keselamatan dan audit lingkungan

Talisman secara teratur melakukan keamanan internal dan pihak ketiga dan audit lingkungan dari operasi kami. Audit ini memastikan kesesuaian dengan standard perusahaan dan persyaratan peraturan, dan membantu perusahaan terus meningkatkan prosesnya.

Talisman aktif mendukung kesehatan, keselamatan, keamanan, lingkungan dan jaminan operasional (HSSE / OA) bersama pula dari kontraktor dan supplier. Perusahaan memiliki sebuah komite yang terdiri dari anggota Dewan yang disebut Komite Tanggung Jawab yang menyediakan masukan dan pengawasan terhadap kinerja Talisman HSSE / OA Kesehatan, Keselamatan, Lingkungan.

Kebijakan keamanan perusahaan

Kebijakan Keamanan Perusahaan kami membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan aman untuk semua karyawan dan kontraktor. Kebijakan ini menggabungkan rekomendasi yang ditemukan dalam Prinsip Sukarela mengenai Keamanan dan Hak Asasi Manusia (VPSHR), dan menyediakan karyawan dengan prinsip kerangka kerja untuk menghormati hak asasi manusia. Pada tahun 2011, Semua operasi keamanan komersial dilakukan secara penuh sesuai dengan persyaratan hukum nasional dan internasional dan Kebijakan pada Perilaku dan Etika Bisnis. Tim Keamanan Global kami mengejar perbaikan terus-menerus dalam memahami dan mengelola risiko keamanan dan isu-isu hak asasi manusia terkait kami, dan kami akan tetap selaras dalam penerapan praktek terbaik sehubungan dengan isu-isu penting.

Kode Perilaku Bisnis dan Etika

Talisman memiliki pendekatan "zero-tolerance" untuk korupsi, yang juga berarti pembayaran fasilitas melarang. Talisman memiliki kebijakan formal dan prosedur yang mendukung komitmen kami terhadap tanggung jawab perusahaan. Kebijakan kami pada Perilaku Bisnis dan Etika merupakan dasar dari kerangka tanggung jawab perusahaan kami. Setiap tahun, karyawan diminta untuk melengkapi Etika Pelatihan Kesadaran terhadap perusahaan secara online. Hal ini memberikan karyawan dan kontraktor dengan kesempatan untuk meninjau harapan untuk perilaku etis mereka, serta menerapkan keterampilan pengambilan keputusan etik untuk kegiatan mereka dalam mendukung operasi Talisman.

Kode Perilaku Bisnis dan Etika (Kode) adalah pernyataan dari prinsip-prinsip yang Talisman Energy berkomitmen dan menjunjung tinggi seluruh operasinya di seluruh dunia. Kode dan terkait (tahunan) Etika Pelatihan Kesadaran mencerminkan nilai-nilai dan komitmen kami untuk melakukan bisnis dengan aman, secara etis, sosial dan lingkungan yang bertanggung jawab. Ini menjelaskan cara kita melakukan bisnis dan set standar untuk semua orang yang bekerja untuk atau atas nama, Talisman untuk mengikuti. Hal ini juga telah dikembangkan untuk konsisten dengan hukum di yurisdiksi di mana kami beroperasi dan diakui secara internasional standard yang melekat Talisman, termasuk United Nations

Global Compact, Prinsip Sukarela mengenai Keamanan dan Hak Asasi Manusia, dan Extractive Industries Transparency Initiative.

Dalam bisnis hulu, kita tunduk pada banyak hukum yang berbeda dan adat istiadat setempat di berbagai belahan dunia dan, tentu saja, apa yang dilakukan disalah satu bagian dari dunia ini sering tercermin dan diputar kembali lagi.

Kode ini berlaku tidak hanya untuk karyawan, staf dan direktur, tetapi juga untuk pekerja kontrak independen sejauh mereka melakukan kegiatan di atau Talisman. Setiap orang yang melakukan pekerjaan atas nama Perusahaan adalah duta dari Talisman. Anda dianjurkan untuk bertindak dengan cara yang menjunjung tinggi semangat kode dan menunjukkan nilai-nilai Talisman setiap hari.

Kebijakan merupakan hasil dari sebuah proses keterlibatan yang luas dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal, termasuk para ahli tentang masalah hak-hak adat dan diinformasikan oleh laporan Foley-Hoag pada Free Prior and Informed Consent. Kebijakan menandai tahap penting dalam evolusi dari komitmen untuk bekerja dengan masyarakat. Talisman memiliki komitmen jangka panjang untuk mendukung masyarakat lokal dimana beroperasi dan hidup. Kami percaya dalam memberikan pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui investasi yang direncanakan, bersama-nilai sosial dan ekonomi yang bertujuan untuk menciptakan kesempatan yang sangat dibutuhkan dan perubahan positif dalam masyarakat.

Talisman memiliki program investasi bermitra dengan masyarakat strategis memusatkan usahanya dalam tiga bidang utama: pendidikan, pemberdayaan masyarakat, dan lingkungan. Kategori ini mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan jenis perbedaan positif yang ingin membuat dalam masyarakat dimana bekerja dan hidup. Area fokus perusahaan juga langsung sejalan dengan posisi perusahaan sebagai anggota United Nations Global Compact dan sebagai penandatanganan Tujuan Pembangunan Milenium PBB.

Mendukung Inisiatif Transparansi Industri Ekstraktif (EITI)

Talisman, bersama dengan banyak perusahaan ekstraktif multinasional lainnya, mendukung Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). Diluncurkan oleh mantan Perdana Menteri Inggris Tony Blair pada KTT Dunia tentang Pembangunan Berkelanjutan di Johannesburg, Afrika Selatan pada bulan September 2002, EITI adalah koalisi global pemerintah, perusahaan, organisasi masyarakat sipil, investor dan organisasi internasional yang mendukung perbaikan tata kelola di sumberdaya negara-negara kaya.

nisiatif berusaha untuk mencapai hal ini melalui publikasi penuh dan verifikasi pembayaran perusahaan dan untuk pendapatan pemerintah dari kegiatan minyak, gas dan pertambangan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa pendapatan dari industri ekstraktif kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan dan pengentasan kemiskinan.

Talisman menjadi penandatanganan EITI pada tahun 2005, dan telah secara aktif berpartisipasi dalam pengembangan kerangka kebijakan, termasuk pengembangan proses validasi untuk negara-negara menerapkan dan perusahaan. Sekretariat EITI sekarang telah didirikan di Oslo, Norwegia. Dalam hal ini, Talisman telah berkomitmen \$ 50.000 per tahun untuk EITI untuk periode tiga tahun pertama.

Penguatan hubungan dengan transparency international

Pada tahun 2007, Talisman menjadi Piagam Anggota Transparency International (TI)-Canada. Tujuannya adalah untuk menginformasikan dan mengarahkan perhatian komunitas bisnis, pemerintah dan masyarakat umum untuk efek korupsi di pasar nasional dan internasional. TI-Canada menyediakan dukungan dan sumber daya untuk inisiatif sektor publik dan swasta untuk menghadapi dan menghilangkan praktek-praktek bisnis yang korupsi dalam transaksi bisnis. Pada tahun 2011, Talisman bergabung dengan TI-Kanada Business Roundtable, bersama dengan perusahaan Kanada lainnya termasuk Barrick Gold, EDC, GE Kanada, Inmet Pertambangan, Nexen Inc dan Teck Resources.

Summary project di tahun 2014


Tumbuh produksi dua wilayah inti :

- Target pertumbuhan cairan 14-19% dari Amerika dan Asia-Pasifik.
- Dua daerah inti diharapkan untuk memberikan lebih dari 90% dari total produksi.
- Pertumbuhan diharapkan dalam produksi dari operasi yang sedang berlangsung dari 2-6%.

Membuka nilai tambah dan lebih fokus portofolio :

- Sebanyak \$ 2 miliar disposisi atau perusahaan patungan yang direncanakan selama 12-18 bulan ke depan.
- Berharap untuk divestasi long-date, aset padat modal dan terus memperkuat dan fokus portofolio dalam dua daerah inti.

- Dana tersebut akan digunakan untuk menjaga neraca yang kuat dan fleksibel.


ArcelorMittal


TALISMAN
ENERGY

Dua daerah inti akan memberikan margin kas yang lebih tinggi dan pertumbuhan arus kas drive :

- Arus kas diperkirakan tumbuh 5% menjadi US \$ 2,3 miliar pada 2014, mencerminkan margin kas yang lebih tinggi per barel.
- Pertumbuhan arus kas sebagian besar merupakan hasil dari peningkatan produksi margin tinggi dari Amerika dan Asia-Pasifik.

Pelaksana program modal disiplin berfokus pada jangka pendek, produksi margin tinggi :

- Belanja modal ini diharapkan menjadi \$ 3,2 miliar datar dibandingkan dengan tahun 2013 dan turun 20% dari tahun 2012.
- 70% dari belanja modal 2014 diharapkan akan di investasikan di Amerika dan Asia-Pasifik wilayah inti.

Aksi di tahun 2014 berupa 4 prioritas untuk mendorong penciptaan nilai :

Hidup dalam berarti Talisman memiliki besar, portofolio menarik peluang investasi, dan kami akan terus fokus modal pada margin tinggi, peluang jangka pendek. Aset dan proyek dengan persyaratan modal besar dan kembali long-date yang telah diidentifikasi sebagai kandidat untuk dijual atau plant-down.

Melalui alokasi modal disiplin dan pengendalian biaya di kami dua daerah inti bersama dengan disposisi yang diharapkan tambahan aset padat modal tetap berkomitmen untuk menciptakan bisnis yang menghasilkan pertumbuhan arus kas yang berkelanjutan dan imbal hasil pemegang saham yang kuat. Mencapai \$ 2 miliar penjualan aset direncanakan selama 12-18 bulan ke depan akan memungkinkan kita untuk menjaga neraca yang kuat dalam waktu dekat.

Program modal Fokus :

Berorientasi dua daerah inti, yaitu Amerika dan Asia-Pasifik, memberikan dasar dari mana perusahaan kami akan tumbuh. Di Amerika Utara, kita diposisikan kompetitif di sejumlah shale gas (serpihan gas) dan cairan drama dan memiliki inti sifat konvensional menguntungkan. Di Asia-Pasifik, aset inti kami ditandai dengan umur produksi yang panjang, biaya rendah dan netbacks tinggi.

Antara 2011-2014, Talisman akan mengurangi investasi dalam program gas alam Amerika Utara netback rendah dengan 70% dan peningkatan investasi yang lebih tinggi marjin pada proyek oil di Amerika Utara dan Kolombia. Akibatnya, fluid volume yang dihasilkan di Amerika diperkirakan akan tumbuh dari 31.000 bbls / d tahun 2011 untuk berbagai 58.000 bbls / d ke 61.000 bbls / d tahun 2014.

Pada 2013, belanja modal adalah \$ 3,2 milyar - turun \$ 800 juta dari 2012. Pada 2014, kami

menghabiskan rata-rata sekitar \$ 3,2 miliar. Sekitar \$ 2,3 milyar (sekitar 70%) akan di investasikan di dua daerah inti.

Meningkatkan kinerja dan uang tunai margin operasional :

Talisman terus meningkatkan kinerja dan uang tunai margin operasional, terutama dalam operasi hale gas di Amerika Utara, dimana telah mengurangi pengeboran dan penyelesaian biaya dan waktu siklus. Melalui fokus kami pada keunggulan operasional, kami membawa pengembangan ladang minyak HST / HSD lepas pantai Vietnam mulai beroperasi lebih cepat dari jadwal dan di bawah anggaran. Sebagai hasil dari pergeseran berkelanjutan untuk produksi margin yang lebih tinggi dan meningkatkan efisiensi, cash margin per barel setara minyak diperkirakan akan meningkat sekitar 6-11% pada tahun 2014.

Pada akhir tahun 2013, termasuk one-off cost, kami menurunkan mendasari bersih G & A sebesar 20% (\$ 100 juta untuk setiap run-rate) dibandingkan dengan 2012 dan mengurangi bahwa dengan lebih 10% pada tahun 2014.

Membuka nilai aktiva bersih dalam portofolio :

Pada Maret 2013, Talisman menetapkan target 12-18 bulan untuk mewujudkan \$ 2-3 miliar nilai melalui penjualan aset non-inti yang menghasilkan arus kas jangka pendek sedikit atau tidak ada. Perusahaan mencapai target ini dalam waktu 12 bulan dan penjualan aset yang telah disepakati pada tahun 2013 dan pada Q1 2014 akan total lebih dari \$ 2,2 miliar.

Selama 12-18 bulan ke depan, kami berencana untuk membuang sekitar \$ 2 miliar aset tambahan (terutama lama-tanggal dan padat modal). Sebagian dari hasil akan diarahkan menjaga neraca yang kuat dan fleksibel.

Aset Talisman di Indonesia termasuk kepentingan darat dalam kontrak bagi hasil (" PSC ") di Koridor, Ogan Komering dan Jambi Merang di Sumatera Selatan. Selain itu, Talisman memiliki kepentingan lepas pantai di proyek LNG Tangguh di Papua Barat. Talisman juga memegang areal eksplorasi, termasuk Andaman III di Sumatera Utara dan pihak kedua Perjanjian Joint Study untuk daerah di Sumatera Selatan. Talisman juga memiliki secara tidak langsung, bunga 6% di pipa Gresik-ke-Duri dan pipa Gresik-ke-Singapura yang digunakan untuk mengangkut gas dari Koridor PSC.

Pada bulan Mei tahun 2013, Talisman menyelesaikan penjualan kepemilikannya di perusahaan Offshore Northwest Java (" ONWJ ") PSC ke PT Pertamina Hulu Energi ONWJ. Juga, di Desember 2013, Talisman menandatangani perjanjian untuk membuang sahamnya 7,5% di PSC Sumatera Tenggara ke PT Pertamina Energi SES sesuai dengan persetujuan pemerintah yang diharapkan pada tahun 2014. Di Selat Makassar, Talisman melepaskan kepemilikannya di Pasangkayu PSC pada bulan April tahun 2013 dan telah diberitahu pemerintah niatnya untuk keluar dari sisa empat PSC di Selat Makassar dengan persetujuan pemerintah diharapkan pada tahun 2014. pada Desember 2013, Talisman menandatangani perjanjian untuk mengakuisisi 90% dan operatorship dari Sakakemang PSC, terletak di Sumatera Selatan, berdekatan dengan PSC Koridor dan Jambi Merang PSC. Persetujuan pemerintah diharapkan akan diterima pada kuartal pertama 2014.

Di Koridor PSC, Talisman memiliki 36% non-dioperasikan bunga dalam semua kecuali dua dari bidang produksi, pengecualian menjadi Gelam dan Suban bidang yang disatukan dengan blok yang berdampingan, dengan kepentingan satuan Talisman dalam bidang-bidang seperti menjadi 30,96% dan 32,4 %, masing-masing.

Mayoritas produksi gas alam Talisman dari blok Koridor saat dalam perjanjian penjualan jangka panjang dengan PT Chevron Pacific Indonesia (" Chevron "), Pasokan Gas Pte. Ltd (" GSPL ") dan PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk. (" PGN "). Penjualan Gas dimulai dengan produksi pertama dari Koridor pada tahun 1998 sesuai dengan perjanjian pertukaran gas-ke-minyak dengan Chevron di ladang minyak Duri. Volume ini meningkat sesuai dengan perjanjian lain pertukaran gas-to-minyak ditandatangani dengan Chevron pada tahun 2000. Pada bulan Mei 2010, perjanjian pertukaran dua gas-ke-minyak dengan Chevron dikonversi ke perjanjian dimana gas sekarang dijual untuk pertimbangan kas, dengan sekitar 500 bcf volume kotor penjualan gas ditambahkan ke semua peserta proyek berdasarkan perjanjian penjualan gas 2000. Penjualan Gas dimulai pada bulan September 2003 sampai GSPL bawah persyaratan perjanjian penjualan gas 20 tahun. Penjualan gas ke PGN, yang dibuat berdasarkan perjanjian penjualan gas 17 tahun, dimulai pada 51 mmcf / d gas penjualan kotor dari Koridor tahun 2007 dan rata-rata 385 mmcf / d gas penjualan kotor pada tahun 2013.

Penjualan gas dari Koridor ke PGN untuk pasar mereka di Jawa Barat yang dijual di bawah kontrak jangka panjang dengan tanpa biaya transportasi yang terkait. Komitmen volume berdasarkan kuantitas harian adalah sekitar 466 bcf (net) selama sepuluh tahun sisa umur kontrak (2014-2023). Sebuah perubahan kedua perjanjian itu dicapai dengan PGN untuk meningkatkan harga kontrak penjualan gas

Koridor dibawah Perjanjian Penjualan PGN Barat Gas Jawa. Dalam amandemen ini, harga gas meningkat secara bertahap dari \$ 1,85 / mmbtu untuk :

(a) \$ 4,36 / mmbtu efektif September 2012 sampai dengan 31 Maret 2013; dan

(b) \$ 5,44 / mmbtu efektif 1 April 2013 bagi penjualan gas sampai jumlah maksimum harian (" MDQ ") tingkat dan \$ 6,41 / mmbtu untuk setiap mmbtu melampaui tingkat ini. Sebuah perubahan ketiga dieksekusi pada April 2013 untuk lebih meningkatkan harga gas hingga tingkat MDQ ke \$ 6,50 / mmbtu dan dari 1 Januari 2014 dengan eskalasi 3,90% per tahun setiap 1 Januari dari 2015 sampai 2017 dan 4,30% 2018-2023 . Untuk setiap mmbtu luar MDQ, harga akan \$ 7,66 / mmbtu dengan eskalasi persentase yang sama. Pelaksanaan amandemen ketiga adalah, bagaimanapun, bergantung pada persetujuan dari Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral, yang sedang berlangsung.

Pada 2013, produksi bersih dari Koridor PSC adalah sekitar 58 MBOE / d. Produksi koridor menyumbang sekitar 45% dari produksi di Asia Tenggara Talisman. Selama 2013, Koridor PSC membawa tiga proyek mulai beroperasi melalui upgrade fasilitas. Optimization proyek Rawa Letang Tengah sudah onstream pada Mei 2013, menambahkan 16 mmcf / d net untuk premium harga kontrak penjualan gas Chevron. perluasan proyek Sumpal, yang mencakup kapasitas baik dan menggandakan pengolahan di fasilitas Sumpal, datang onstream pada bulan November 2013. Proyek kompresi awal di lapangan Dayung meningkat bersih produksi gas penjualan sekitar 50 mmcf / d dan tahap kedua proyek telah meningkatkan kapasitas fasilitas mentah kotor di Grissik Central Gas Plant dari 310 mmcf / d ke 460 mmcf / d.

Pada tahun 2010, Talisman mengakuisisi 25% di PSC Jambi Merang dan lapangan datang mulai beroperasi pada tahun 2011. Pada tahun 2013, produksi rata-rata 6 MBOE / d bersih Talisman. Talisman berencana sanksi proyek Jambi Merang Tahap 2 tahun 2014, yang akan memperluas kapasitas pabrik gas saat ini dan memungkinkan produksi cairan shale oil tambahan.

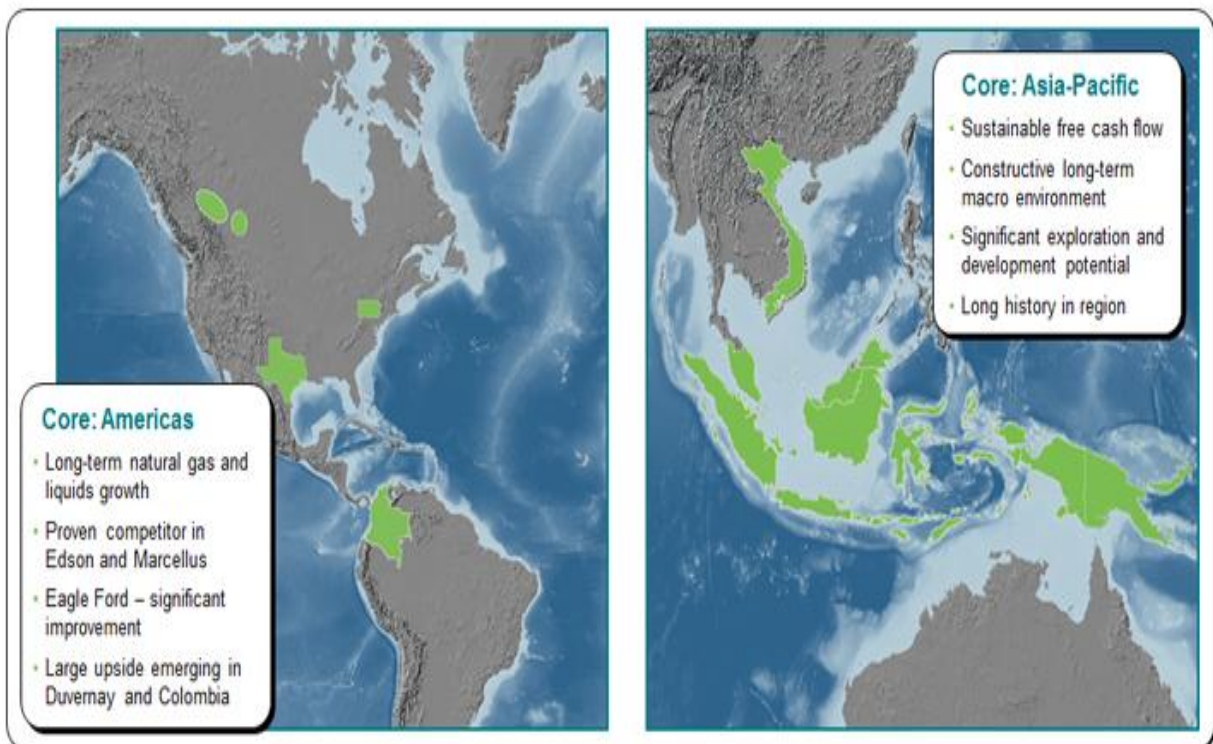
Saham Talisman produksi dari proyek LNG Tangguh menyumbang 5 MBOE / d, tahun 2013. Talisman berpartisipasi dalam pembangunan 14 proyek, lima eksplorasi dan dua appraisal sumur pada tahun 2013.

Pada tahun 2014, kegiatan Perusahaan di Indonesia akan terus fokus terutama pada Sumatera Selatan, dan Talisman mengharapkan untuk berpartisipasi dalam enam pengembangan, dua eksplorasi dan satu sumur appraisal pada tahun 2014.

Map wilayah operasi Talisman Energy dapat dilihat dibawah ini :

TALISMAN

E N E R G Y



HASIL DAN KESIMPULAN

Hasil dari analisa budaya kerja orang India dan orang Kanada dapat disimpulkan bahwa :

- Orang India lebih menjunjung tinggi ajaran dan nilai-nilai leluhur dalam melaksanakan kegiatan rutinitas sehari-hari termasuk dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Mereka juga membuat jaringan antar sesama etnis di dunia perantauan untuk saling bantu-membantu dan memberikan akses maupun informasi yang mereka butuhkan, termasuk saling mendukung dalam pekerjaan profesi mereka. Kebersamaan mereka lebih dalam konteks senasib sepenanggungan. Ajaran dalam kitab dan buku klasik merupakan petunjuk inspirasi bagi orang-orang India dalam mengapai hasrat dan cita-citanya.
- Di India, ajaran bisnis sudah dikenal melalui para tokoh besar masa lalu, yang diwariskan hingga kini sebagai prinsip bisnis dan manajemen modern, salah satu ajaran bisnis yang berasal dari seorang Vishnugupta Chanakya, seorang ahli strategi politik dan militer dari kerajaan Magadha. Salah satu buku manajemen baru yang menggali kearifan masa lalu adalah *The Kama Sutra of Business; Management Principles from Indian Classics* (2007) karya Nury Vittachi.
- Dalam urusan mencetak jutawan dan miliarder, India adalah juaranya. Setiap tahun, India memproduksi *businessman* dan jutawan baru yang bergantian mencatatkan namanya dimajalah ekonomi *Forbes* sebagai orang terkaya dunia. India menambah jutawan baru dalam laju yang lebih cepat ketimbang negara mana pun di dunia ini, kecuali Korea Selatan untuk tahun 2007.
- Etos kerja orang India secara jaringan tim yang kuat dan saling membantu dapat melampaui standard organisasi kinerja perusahaan secara umum.
- Sedangkan orang Kanada melaksanakan budaya kerja mereka lebih berdasarkan kebiasaan nilai-nilai kemanusiaan, hak azasi manusia, kesantunan, dan adat-istiadat yang telah diadopsi secara umum dalam lingkungan organisasi kerja atau bisnis.
- Dalam organisasi kerja orang Kanada lebih suka membuat prosedur dan standard yang disepakati sesuai ketentuan lembaga hukum terkait untuk itu. Standard kerja mereka mengacuh dan menerapkan standard global namun menyerap juga dari budaya lokal dimana tempat usaha mereka beroperasi.

- Orang-orang Kanada juga giat membangun budaya kerja entrepreneurship dengan pertumbuhan pebisnis yang cukup mengesankan dan banyak perusahaan mereka telah menjadi perusahaan global dunia, tanpa fanatik terhadap sumber daya dan etnis. Mereka kuat dalam melaksanakan insiasi pembangunan dengan kemitraan lokal yang saling mendukung.
- Orang Kanada lebih suka bekerja secara mandiri, karena setiap orang dituntut untuk dapat mengembangkan diri dan menyelesaikan pekerjaannya secara kreatif masing-masing. Namun struktur organisasinya secara hirarki.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, February, 2012, Workplace Culture, A guide for newcomers to British Columbia, Vancouver Public Library, Funded by the Government of Canada's : Foreign Credential Recognition Program, Vancouver, Canada.
- _____, 2014, Business Etiquette in Canada : Tips for Conducting Business in the Canadian Workplace, <http://www.ccck.ca/files/Business%20Etiquette%20Reformat.pdf>, (Accessed on January 21,2015), Cultural Coalition of Chatham-Kent, Ontario, Canada.
- _____, 2014, Canadian Workplace Culture, <http://student.myrru.royalroads.ca/student-services/canadian-workplace-culture>, (Accessed on January 21,2015), Royal Roads University, Victoria, BC, Canada.
- _____, 2014, <http://www.ArcelorMittal.com>, (Accessed on January 21,2015), Luxembourg.
- _____, 2014, <http://www.talisman-energy.com>, (Accessed on January 21,2015), Calgary, Alberta Canada.
- _____, 2015, Integrity at Talisman, Code of Business Conduct and Ethics, Talisman Energy, Canada.
- Emsan, Nopember, 2011, Rahasia bisnis, orang Cina, Arab, dan India, DIVA Press, Yogyakarta.
- Kreitner dan Kinicki, 2005, Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Paquet, Gilles, May 2006, Corporate culture and governance: Canada in the Americas, Centre on Governan, University of Ottawa, Canada.