

Bunga Rampai



*Strategi*  
**MANAJEMEN**  

---

**INTERNASIONAL**

---

Editor :  
Erna Andajani

*Bunga Rampai*

# STRATEGI MANAJEMEN INTERNASIONAL

## **Tim Penulis:**

Abdul Rahman Jannang, Chamariyah, Siti Zuhroh , Erna Andajani,  
Nurul Badriah, Titik Inayati, Yusuf , Muhamad Ahsan, Muhamad  
Masti, Nofrivul, Zainal Abidiin Umar, Didik Subijantoro, Ika  
Barokah S, Kasnaeny, Ni Luh Putu Evvy Rosanty



# Strategi Manajemen Internasional

Editor  
**Erna Andajani**

Layout  
**M. Navis**

Desain Cover  
**Muhamad Ahsan**

Cet. 1- Juni 2012  
Surabaya:  
viii + 172 hlm.; 14,5x21 cm.

ISBN:  
978-602-9415-71-1

Publisher:  
Revka Petra Media

---

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis. All rights reserved

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas selesainya buku "Strategi Manajemen Internasional" ini. Buku ini membahas bagaimana suatu perusahaan dalam melakukan internasionalisasi. Pada era globalisasi dewasa ini, perusahaan tidak hanya dapat mengandalkan pasar domestik untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, tetapi juga dituntut untuk mampu melakukan internasionalisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami strategi untuk *go* internasional.

Buku ini berisi empat bagian yaitu formulasi dan implementasi strategi, aliansi global, struktur organisasi dan manajemen keputusan serta kontrol. Pada setiap akhir bagian disajikan abstrak jurnal terkait, sehingga pembaca dapat lebih mudah untuk memahami isi materi.

Akhir kata, kami ucapkan banyak terima-kasih pada semua pihak yang telah membantu upaya publikasi ini. Pertama, kepada para kolega yaitu Abdul Rahman Jannang, Ariawan, Chamariyah, Didik Subijantoro, Erna Andajani, Ika Barokah S., Kasnaeny, Muhamad Ahsan, Muhamad Masri, Ni Luh Putu Evvy Rosanty, Nofrivul, Nurul Badriah, Siti Zuhroh, Titik Inayati, Yusuf, Zainal Abidin Umat. Mereka adalah mahasiswa Program Doktorat Ilmu Manajemen angkatan 2011/2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang yang telah menyumbangkan tulisannya. Semoga tulisan ini dapat mengilhami munculnya ide baru dalam ilmu pengetahuan. Kedua, kepada para dosen dan rekan sejawat kami di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang yang telah bersedia *sharing* dan menciptakan iklim perkuliahan yang kondusif. Ketiga, kepada penerbit yang telah bersedia menerbitkan buku ini.

Surabaya, Mei 2012

PDIM kelas A Angkatan 2011/2012

## KONTRIBUTOR

### Bagian 1 : Formulasi dan Implementasi Strategi (Bab 1, Bab 2 dan Jurnal)

Abdul Rahman Jannang - Unkhair, Ternate  
Ariawan - Universitas Ichsan, Gorontalo  
Chamariyah - STIE Madura, Pamekasan  
Siti Zuhroh - STIE Dirgantara, Jombang

### Bagian 2 : Global Aliansi (Bab 3, Bab 4 dan Jurnal)

Erna Andajani - Universitas Surabaya, Surabaya  
Nurul Badriah - Universitas Islam, Lamongan  
Titik Inayati - Universitas Islam Majapahit, Mojokerto  
Yusuf - Universitas Haluleo, Kendari

### Bagian 3 : Struktur Organisasi (Bab 5, Bab 6 dan Jurnal)

Muhamad Ahsan - IAIN Sunan Ampel, Surabaya  
Muhamad Mastri - Universitas Haluleo, Kendari  
Nofrivul - STAIN, Batusangkar, Sumbar.  
Zainal Abidin Umar - Universitas Negeri, Gorontalo

### Bagian 4 : Manajemen Keputusan dan Kontrol (Bab 7, Bab 8 dan Jurnal)

Didik Subijantoro - Universitas Wijaya Putra, Surabaya  
Ika Barokah S - Universitas Jember, Jember  
Kasnaeny - STIM Nitro, Makassar  
Ni Luh Putu Evvy Rosanty - Universitas Tadulako, Palu

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar -- iii  
Para Kontributor -- iv  
Daftar Isi -- v  
Daftar Gambar -- vii  
Daftar Tabel -- viii

<b>BAB 1 :</b>	<b>FORMULATING STRATEGY -- 1</b>
	Reason for Going International -- 1
	Steps in Developing International and Global Strategies - 8
	Kesimpulan -- 38
<b>BAB 2 :</b>	<b>STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION -- 39</b>
	Strategic Management -- 39
	Langkah-langkah Dasar dalam Perumusan Strategi -- 55
	Strategi Implementasi -- 60
	Strategi Khusus -- 68
	Ikhtisar Poin Utama -- 77
	JURNAL TERKAIT BAB 1 DAN BAB 2 -- 79
<b>BAB 3 :</b>	<b>STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM PENGAWASAN -- 80</b>
	Struktur Organisasi -- 80
	Evolusi dan Perubahan Struktur Organisasi MNC -- 80
	Mengorganisir untuk Globalisasi -- 84
	Munculnya Bentuk Struktural -- 85
	Pemilihan Bentuk Organisasi -- 88
	Sistem Kontrol untuk Operasi Global -- 92
	Mengelolah Sistem Pemantauan yang Efektif -- 93
	Kesimpulan -- 94

## KONTRIBUTOR

### Bagian 1 : Formulasi dan Implementasi Strategi (Bab 1, Bab 2 dan Jurnal)

Abdul Rahman Jannang - Unkhair, Ternate  
Ariawan - Universitas Ichsan, Gorontalo  
Chamariyah - STIE Madura, Pamekasan  
Siti Zuhroh - STIE Dirgantara, Jombang

### Bagian 2 : Global Aliansi (Bab 3, Bab 4 dan Jurnal)

Erna Andajani - Universitas Surabaya, Surabaya  
Nurul Badriah - Universitas Islam, Lamongan  
Titik Inayati - Universitas Islam Majapahit, Mojokerto  
Yusuf - Universitas Haluleo, Kendari

### Bagian 3 : Struktur Organisasi (Bab 5, Bab 6 dan Jurnal)

Muhamad Ahsan- IAIN Sunan Ampel, Surabaya  
Muhamad Masri - Universitas Haluleo, Kendari  
Nofrivul - STAIN, Batusangkar, Sumbar.  
Zainal Abidiin Umar - Universitas Negeri, Gorontalo

### Bagian 4 : Manajemen Keputusan dan Kontrol (Bab 7, Bab 8 dan Jurnal)

Didik Subijantoro - Universitas Wijaya Putra, Surabaya  
Ika Barokah S - Universitas Jember, Jember  
Kasnaeny - STIM Nitro, Makassar  
Ni Luh Puru Evvy Rosanty-Universitas Tadulako, Palu

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar -- iii  
Para Kontributor -- iv  
Daftar Isi -- v  
Daftar Gambar -- vii  
Daftar Tabel -- viii

**BAB 1 : FORMULATING STRATEGY -- 1**  
Reason for Going International -- 1  
Steps in Developing International and Global Strategies - 8  
Kesimpulan -- 38

**BAB 2 : STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION -- 39**  
Strategic Management -- 39  
Langkah-langkah Dasar dalam Perumusan Strategi -- 55  
Strategi Implementasi -- 60  
Strategi Khusus -- 68  
Ikhtisar Poin Utama -- 77  
**JURNAL TERKAIT BAB 1 DAN BAB 2 -- 79**

**BAB 3 : STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM PENGAWASAN -- 80**  
Struktur Organisasi -- 80  
Evolusi dan Perubahan Struktur Organisasi MNC -- 80  
Mengorganisir untuk Globalisasi -- 84  
Munculnya Bentuk Struktural -- 85  
Pemilihan Bentuk Organisasi -- 88  
Sistem Kontrol untuk Operasi Global -- 92  
Mengelola Sistem Pemantauan yang Efektif -- 93  
Kesimpulan -- 94

<b>BAB 4 : ENTRY STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES -- 95</b>
Strategi Masuk dan Struktur Kepemilikan -- 95
Struktur Organisasi Basic/Dasar -- 98
Susunan Organisasi Non Tradisiona -- 104
Karakteristik Organisasi MNC -- 106
JURNAL TERKAIT BAB 3 DAN BAB 4 -- 107
<b>BAB 5 : ALIANSI GLOBAL DAN IMPLEMENTASI STRATEGI -- 109</b>
Strategi Aliansi -- 109
Implementasi Strategi -- 116
Kesimpulan -- 121
<b>BAB 6 : MANAGING POLITICAL RISK GOVERNMENT RELATIONAS AND ALLIANCES -- 123</b>
Sifat dan Analisis Resiko Politik -- 123
Mengatur Resiko Politik dan Hubungan Pemerintah -- 127
Mengatur Aliansi -- 132
JURNAL TERKAIT BAB 5 DAN BAB 6 -- 135
<b>BAB 7 : CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND DECISION MAKING -- 136</b>
Negosiasi -- 137
Proses Negosiasi -- 139
Memahami Gaya Negosiasi -- 140
Mengelola Negosiasi -- 144
Pembuatan Keputusan -- 146
<b>BAB 8 : MANAGEMENT DECISION AND CONTROL -- 147</b>
Decision Making Process and Challenges -- 147
The Controlling Process -- 156
Teknik Pengontrolan -- 165
JURNAL TERKAIT BAB 7 DAN BAB 8 -- 169
Daftar Pustaka -- 171

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Proses Manajemen Strategi -- 7
Gambar 1.2	Tujuan Perusahaan Global -- 11
Gambar 1.3	Analisa Persaingan Global -- 17
Gambar 1.4	Faktor yang Mempengaruhi Pilihan Mode untuk Internasional -- 35
Gambar 1.5	Mode Alternatif untuk Masuk -- 36
Gambar 2.1	Intergrasi Global vs Responsif Nasional -- 52
Gambar 2.2	Elemen Dasar untuk Perencanaan Strategi Manajemen Internasional -- 56
Gambar 2.3	Populasi Dunia dan Pendapatan Piramid -- 73
Gambar 3.1	Struktur Domestik dengan Anak Cabang Asing -- 81
Gambar 3.2	Struktur Produk Global (Divisi) -- 83
Gambar 3.3	Struktur Geografi Global -- 84
Gambar 3.4	Jaringan Struktur Global E-Corporate -- 87
Gambar 3.5	Model Web Nilai Dell's -- 88
Gambar 3.6	Pilihan Bentuk Organisasi -- 90
Gambar 3.7	Strategi Global-Hubungan Struktur -- 91
Gambar 3.8	Sistem Monitoring -- 94
Gambar 4.1	Gunakan Anak Cabang dalam Tahap Awal Internasionalisasi -- 98
Gambar 4.2	Struktur Divisi Internasional -- 99
Gambar 4.3	Struktur Disivi Produk Global -- 100
Gambar 4.4	Struktur Divisi Area Global -- 101
Gambar 4.5	Struktur Fungsional Global -- 102
Gambar 4.6	Struktur Matrik Multinasional -- 103
Gambar 4.7	Struktur Jaringan N.V. Phillips -- 103
Gambar 4.8	Perbandingan Aplikasi Manajemen Asia dan Barat -- 106
Gambar 5.1	Manajemen Pengetahuan dalam Joint venture International -- 118

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Area untuk Formulasi Tujuan MNC -- 59
Tabel 4.1	Perbandingan Strategi Aliansi Global -- 105
Tabel 4.2	Pendekatan Kontras untuk Menggunakan Teknologi: Sudut Pandang Barat dan Jepang -- 107
Tabel 5.1	Dekripsi Peran Ganda dalam Strategi Aliansi -- 115
Tabel 8.1	Dampak Orientasi Budaya Eksternal dan Internal -- 159

# BAB 1

## FORMULATING STRATEGY

### REASON FOR GOING INTERNATIONAL

#### Reactive Reason

#### *Globalization of Competitors*

Salah satu alasan reaktif yang paling umum yang mendorong perusahaan untuk pergi ke luar negeri adalah persaingan global. Jika dibiarkan tak tertandingi, pesaing yang sudah memiliki operasi atau investasi di luar negeri mungkin akan begitu melekat di pasar luar negeri sehingga menjadi sulit untuk perusahaan lainnya untuk masuk di lain waktu. Selain itu, semakin rendah biaya dan kekuatan pasar yang tersedia untuk para pesaing yang beroperasi secara global juga dapat memberikan mereka keuntungan dalam negeri. Meskipun adalah perspektif keuangan hanya terbatas pada industri dengan produk nyata. Setelah global perluasan perbankan, asuransi, kartu kredit, dan layanan keuangan lain, keuangan bursa sekarang juga akan global dengan membeli atau membentuk kemitraan dengan pertukaran di negara lain, strategi mereka difasilitasi oleh kemajuan dalam technology.

budaya dan pilihan yang dibuat dalam perencanaan strategis dan tahap implementasi. Mereka melayani untuk mengingatkan kita bahwa adalah orang yang membuat keputusan dan bahwa cara orang berpikir, merasa, dan bertindak didasarkan pada budaya tertanam sosial mereka. Orang-orang membawa konteks bekerja, dan itu mempengaruhi propehsity mereka menuju atau terhadap beberapa jenis keputusan.

### KESIMPULAN

Proses perumusan strategis bagi daya saing global adalah tugas yang menakutkan di arena internasional stabil dan lebih rumit dengan kesulitan yang terlibat dalam memperoleh informasi yang tepat waktu dan kredibel. Namun, wawasan awal ke perkembangan global memberikan keuntungan yang penting dalam memposisikan perusahaan untuk kesuksesan masa depan. Ketika strategi entri dipilih, manajer internasional berfokus pada menerjemahkan rencana strategis ke dalam operasi sebenarnya. Seringkali ini melibatkan aliansi strategis, selalu melibatkan kegiatan tingkat fungsional untuk implementasi strategis.

## BAB 2

### STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION

#### STRATEGIC MANAGEMENT

Manajemen strategis adalah proses penentuan misi dasar organisasi dan tujuan jangka panjang, dan kemudian menerapkan sebuah rencana tindakan untuk mengejar misi ini dan mencapai tujuan tersebut. Sebagai perusahaan go internasional, proses strategis mengambil dimensi Citibank, yang contoh yang baik disediakan oleh dan terus melakukan bisnis di sana sampai 1902 ketika komunis mengambil alih kekuasaan.

Namun, pada tahun 1984 Citibank tenang kembali, dan selama dua dekade terakhir perusahaan telah perlahan-lahan meningkatkan kehadirannya di Cina. Lingkungan perbankan Cina erat diatur oleh pemerintah, dan kegiatan Citibank sedang dibatasi memberi pinjaman mata uang lokal untuk perusahaan multinasional asing serta hasil mitra gabungan perusahaan mereka. Bagaimanapun, Pintu masuknya cina ke dalam Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) sedang mengubah semua di bawah Ketentuan WTO, Ini akan memberi Citibank peluang besar untuk memperluas operasi. Selain itu, di bawah aturan WTO bank diperbolehkan untuk menawarkan layanan konsumen keuangan seperti kartu



## BAB 3

### STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM PENGAWASAN

#### Struktur Organisasi

Perencanaan strategi adalah keputusan abstrak yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan strategi yang kompetitif. Pada masanya direksi memperhatikan strategi untuk perusahaan, manager internasional harus consis pada kunci variabel strategi yaitu struktur organisasi, pengawasan dan mekanisme koordinasi.

#### Evolusi dan Perubahan Struktur Organisasi MNC

Struktural evolusi telah dikenal sebagai model tahap, yang dihasilkan dari penelitian Stopford di 187 perusahaan-perusahaan multinasional Amerika Serikat tapi banyak perusahaan tidak mengikuti model tahap karena mereka mungkin memulai dari internasional atau multinasional. Pada tingkat Internasionalisasi yang lebih tinggi-mungkin keterlibatan penuh-perusahaan ventur dapat teruji di tingkat dunia walaupun misalnya tanpa melakukan ekspor. Bahkan MNC dengan matang harus membuat perubahan struktural dari waktu ke waktu untuk memfasilitasi perubahan dalam

strategi-mungkin perubahan strategi dari globalisasi atau upaya untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas. Reorganisasi Perusahaan Aluminium Amerika (Alcoa), misalnya, membagi perusahaan menjadi lebih kecil, lebih banyak unit yang berdiri sendiri, sehingga memberikan lebih fokus ke bisnis berkembang, seperti produk otomotif, di mana pasar untuk aluminium yang kuat. Hal ini juga memungkinkan Alcoa untuk menghubungkan bisnis dengan fungsi yang sama yang secara geografis dibagi-yaitu, untuk meningkatkan komunikasi sebelumnya cukup antara operasi aluminium Alcoa di Brazil dan rekan-rekan di Australia. Alcoa, seperti dengan perusahaan multinasional besar, telah menemukan kebutuhan untuk terus beradaptasi struktur untuk mengakomodasi ekspansi global dan usaha baru.

**Gambar 3.1**  
Struktur Domestik dengan Anak Cabang Asing



Sumber : Deresky, 2008

balik informasi pada satu tingkat atau lainnya untuk keuangan, personalia, produksi, dan pemasaran. Variabel evaluasi disetiap negara berdasar pada masalah utama yang muncul ketika mengevaluasi kinerja dari perusahaan asing adalah tendensi oleh manajer kepala bagian untuk menilai manajer anak perusahaan sebagai semua data evaluasi adalah sebanding di seluruh negeri.

Gambar 3.8  
Sistem Monitoring

<i>Monitoring Systems</i>				
Multinational Structure	Strategic Control	Resource Control	Coordination/Planning Control	Organizational Control
International division structure	Flow funds worldwide	Plant follow company policies	Local coordination possible	Several the other business
Global geographic structure	Each center makes decisions	Local policies and procedures specific	Local sales have authority	Local subsidiaries make decisions regarding operations
Global product structure	One source for capital ideas across all units	Take program events for product quality and consistency	Controlled in product, process, technology	Possible to have complete but not wholly owned
Regionalized assembly structure	Local for manufacturing and some independent profit centers	Local operations	For decisions concerned at local plants, some functions may plant or regionalized control	Organizational control essentially regional although regional sharing and financing the plant requires central resources

Sumber : Deresky, 2008

### Kesimpulan

Struktur, kontrol, dan proses koordinasi adalah sama apakah mereka mengambil tempat di sebuah perusahaan domestik, perusahaan multinasional dengan jaringan afiliasi asing, spesifik IJV. Hal ini diperluas secara, fokus, dan mekanisme yang digunakan untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang koordinasi differ. yan di perg lebih dibutuhkan perusahaan global karena lingkungan kerja yang tidak pasti dan sistem informasi dan karena lokus variabel keputusan manajer. Kepala bagian harus merancang sistem yang tepat untuk mengambil memperhitungkan variabel tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja.

## BAB 4

### ENTRY STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

#### Strategi Masuk dan Struktur Kepemilikan

Ada 6 strategi yang dapat digunakan MNC untuk dapat masuk ke negara lain. Pemilihan strategi MNC yang efektif tergantung situasi yang dihadapi oleh MNC tersebut. Adapun jenis strategy itu antara lain :

#### Wholly Owned Subsidiary

Operasi di luar negeri benar-benar dimiliki dan dikuasai oleh MNC. MNC keinginan untuk melakukan pengontrolan total dan berkeyakinan bahwa efisiensi manajerial lebih baik tanpa dengan mitra luar. Beberapa negara tuan rumah khawatir bahwa MNC akan mengusir perusahaan lokal. Negara tuan rumah kadang-kadang melihat anak perusahaan asing sebagai upaya untuk "mengekspor pekerjaan". Saat ini banyak perusahaan multinasional memilih merger, aliansi, atau usaha patungan dari anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya.

**Abstract**

**Purpose** – The purpose of this study is to examine how liability of foreignness (LOF) influences multinational enterprises (MNEs) market entry strategy.

**Design/methodology/approach**—Building on the extant literature, this paper examines the influence of LOF on four MNE market entry strategies (i.e. market-seeking, resource-seeking, competitive advantage and control-orientation) in a sample of 3,085 Sino-foreign joint ventures formed in manufacturing sectors in China.

**Findings** – The findings indicate that LOF influences market entry strategies selected by MNEs. Specifically, MNEs from low LOF countries adopt resource-seeking strategies and strategies to utilize their competitive advantages in labor-intensive industries more than MNEs from high LOF countries, while investors from high LOF countries adopt market-seeking and control-oriented strategies to a greater degree than MNEs from low LOF countries.

**Originality/value** – This study provides new theoretical insights into LOF for academics as well as suggests the need for managers to explicitly incorporate LOF into market entry strategy decisions.

**Keywords** Market entry, Multinational companies, Joint ventures, China

**Paper type** Research paper

## BAB 5

### ALIANSI GLOBAL DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

#### Strategi Aliansi

Strategi Aliansi merupakan partnership antara dua atau lebih perusahaan dengan maksud mendapatkan keuntungan yang lebih baik melalui jalan kombinasi sumberdaya yang dimiliki. Aliansi sering juga disebut sebagai *unoperative strategies* yang merupakan mekanisme transisi sebagai strategi ke depan dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak menentu. Harapannya tentu dengan melakukan aliansi semua kesulitan akibat lingkungan bisnis yang tidak menentu dapat diatasi. Ada beberapa tipe atau kategori aliansi: *Joint ventures, Equity strategic alliances, Non equity strategic alliances*

Mengenai tipe Aliansi ini Jones memberikan gambaran sebagai berikut :



Sumber : Diadopsi dari Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change*. p.94-95

dari mengatur struktur, sistem dan proses dalam perusahaan layaknya kegiatan fungsional yang meng'create' sistem yang cocok dengan hasrat atau keinginan strategi yang dicanangkan

- Pengaruh perbedaan budaya nasional dan perubahan politik atau aturan pemerintah sering tidak diantisipasi dalam implementasi strategi
- Implementasi strategi dalam skala global meningkat seiring perkembangan teknologi dengan memfasilitasi model e-commerce, perusahaan harus menyesuaikan perkembangan teknologi ini khususnya pada regulasi, pajak, pengiriman, dan penyesuaian bahasa untuk tiap kota klien bisnis.

## REFRENSI

- Agung Utama. 2003. Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dalam Era Persaingan Global Melalui Aliansi Strategis. Kajian Bisnis No. 30 September-Desember.
- Gareth Jones.2010. Organizational Theory, Design and Change. Sixth Edition-Global Edition. Texas A&M University. Pearson. P.94-95
- Nukman Luthfie.2008. Transaksi Online Tumbuh Pesat, <http://www.virtual.co.id/blog/internet-marketing/transaksi-online-tumbuh-pesat/>
- Philippe Lasare.2003. Global Strategic Manajemen. Palgrave Macmillan, Hampshire New York, p. 97

## BAB 6

### MANAGING POLITICAL RISK GOVERNMENT RELATIONS AND ALLIANCES

#### Sifat dan Analisis Resiko Politik

Perkembangan politik baik domestik dan internasional memiliki dampak besar pada rencana strategi MNC. MNC menghadapi kesulitan yang berasal langsung dari sistem politik dan pemerintah yang beragam dan tak terduga. Ketika terjadi perubahan kebijakan pemerintah, MNC harus menyesuaikan strategi dan praktik untuk mengakomodasi perspektif baru dan permintaan nyata. Di samping itu, pemerintah menjadi kurang stabil dengan sejumlah pertumbuhan wilayah geografi dan negara sehingga area-area ini lebih beresiko dibandingkan dulu. Menggunakan manajemen internasional, resiko politik kemungkinan merupakan investasi badan hukum luar negeri multinasional yang akan dipaksakan oleh kebijaksanaan pemerintah asal. Sejak serangan teroris 9/11, penaksiran resiko politik menjadi vital untuk MNC. Sekarang, hampir semua negara tertarik memperpanjang investasi dari MNC. Meskipun resiko politik berlangsung, khususnya dalam munculnya

# BAB 7

## CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND DECISION MAKING

Manajer global akan selalu bernegosiasi dengan pihak di negara-negara lain untuk membuat rencana khusus dalam menjalankan strategi (ekspor, usaha patungan, akuisisi, dan sebagainya) dan untuk operasional perusahaan yang berkelanjutan. Sementara tantangan negosiasi lintas budaya antara perusahaan-perusahaan di seluruh dunia saat ini cukup kompleks, manajer juga dapat menghadapi negosiasi dengan perusahaan milik pemerintah. Situasi seperti diilustrasikan dalam pembukaan profil tentang pengalaman kesulitan yang dialami oleh Millicom Internasional Seluler dalam bernegosiasi dan berusaha untuk mengamankan kesepakatan dengan Mobile Telecommunications Cina.

Negosiasi politik tingkat tinggi antara Amerika Serikat dan China untuk mendapatkan keuntungan kru militer AS dari pesawat yang terpaksa mendarat di sana setelah terbang ke wilayah udara Cina pada bulan April 2001 adalah contoh lain dari situasi yang kompleks yang penuh dengan agenda politik dan nuansa budaya, seperti keinginan Cina untuk

"menyelamatkan muka" dengan menuntut sebuah permintaan maaf.

Manajer harus mempersiapkan strategi negosiasi. Berikutnya rincian operasional harus dinegosiasikan dalam mengisi tenaga kerja pada posisi kunci, sumber bahan baku atau bagian komponen, dan pengembalian keuntungan. Sebagai perkembangan globalisme, kemampuan untuk sukses melakukan negosiasi lintas budaya tidak bisa terlalu ditekankan. Kegagalan untuk bernegosiasi secara produktif akan menghasilkan aliansi potensial yang hilang dan bisnis buruk, dan kebingungan dan penundaan.

Selama proses negosiasi-baik sebelum, selama, atau setelah negosiasi pada saat segala macam keputusan dibuat, baik secara eksplisit dan implisit. Sebuah pertimbangan negosiasi lintas-budaya yang meliputi pengambilan keputusan berbagai proses yang terjadi di seluruh dunia. Negosiasi tidak bisa dilakukan tanpa pembuatan keputusan.

Bab ini membahas proses negosiasi dan pengambilan keputusan karena berlaku untuk internasional dan konteks lintas budaya domestik. Tujuannya adalah pemahaman yang lebih baik dalam kesuksesan manajemen.

### Negosiasi

Penerapan strategi tergantung pada kemampuan manajemen untuk bernegosiasi secara produktif, salah satu keterampilan luas yang dianggap paling penting dalam bisnis internasional. Di arena global, perbedaan budaya menghasilkan kesulitan besar dalam proses negosiasi. Ketidaktahuan proses tawar-menawar, lebih dari faktor tunggal lainnya, sebagai upaya tidak berkesannya penghitungan penjualan. Perbedaan penting dalam proses negosiasi dari negara ke negara meliputi (1) jenis dan

- Retorika Cina tentang prospek masa depan
- Cina berharap untuk mencoba memanipulasi dengan cara mempermalukan
- Menahan godaan untuk percaya bahwa kesulitan adalah bukan kesalahan Anda
- Mencoba untuk lebih memahami ciri-ciri budaya Cina

### Pembuatan Keputusan

Tahapan dalam Model Pembuatan Keputusan Rasional adalah :

- Mendefinisikan masalah
- Mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan
- Menimbang solusi alternatif
- Menentukan solusi terbaik
- Pelaksana keputusan

### Variabel Budaya yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

- Pendekatan objektif (keputusan mendasarkan pada rasionalitas) versus subjektif (keputusan mendasarkan pada emosi)
  - Toleransi risiko
- Lokus kontrol - internal (manajer mengendalikan peristiwa), atau eksternal (manajer memiliki sedikit kontrol atas kegiatan)

## BAB 8

# MANAGEMENT DECISION AND CONTROL

### Decision and Control Linkage

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih tindakan antara alternatif. Sementara Pengendalian adalah Proses evaluasi hasil dengan tujuan untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil jika ada. Manajemen keputusan dan kontrol merupakan pemilihan suatu tindakan di antara alternatif dan evaluasi hasil dari pilihan-pilihan sehubungan dengan rencana atau tujuan.

Pengambilan keputusan dan pengendalian merupakan dua fungsi penting dan sering saling terkait dalam manajemen internasional. Misalnya, pada tahun 1990an, market share Dell Computer di Eropa adalah kurang dari 2,5 persen dan adanya masalah di benua itu menghasilkan kerugian pertama kalinya di perusahaan. Lima tahun kemudian Dell adalah salah satu perusahaan yang tumbuh paling cepat sebagai pembuat PC di Eropa Barat, mengambil pangsa pasar dari pesaing besar seperti IBM. Bagaimana perusahaan ini mencapai hal tersebut?

Sebagai contoh, Manajer Dell fokus pada pembuatan keputusan yang kontinyu untuk melakukan penjualan langsung ke pelanggan Eropa. Banyak kritik yang menyatakan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh Amerika Serikat tidak

d Faculty of Business Studies, University of Vaasa, P.O. Box  
700/Wolffintie 34, 65101 Vaasa/65200 Vaasa, Finland  
e School of Business and Social Sciences, Tecnológico de  
Monterrey, Campus Cuernavaca, Avenida Pasco de la  
Reforma 182-A,  
Col. Lomas de Cuernavaca, C.P. 62589, Temixco, Morelos,  
Mexico

### Abstract

*In this era of increased global cooperation, a growing number of negotiators conduct business in multiple countries and, therefore, need access to a systematic comparison of negotiating tendencies across a wide range of countries. Empirical work systematically comparing variations across a range of cultures is scarce. A comparative analysis of negotiating tendencies in five countries is presented. This study establishes the utility of the [Salacuse, J. (1998) Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. Negotiation Journal, 14(3): 221-235] framework in identifying country differences across five countries, representing five cultural clusters. Significant differences in negotiation orientations both between and within cultures were revealed at a level of complexity not found in previous empirical studies.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, H. Griffith, D.A. Hu, M.Y. 2006. The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China. *International Marketing Review*, Vol. 23 Iss: 6 pp. 636 – 649.
- Deresky, H. 2008. *International Management: Managing Across Borders and Cultures Text and Cases*. 6th. Pearson Prentice Hall.
- Hodgetts, Luthans, Doh. 2006. *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 6th. McGraw Hill.
- Jones, G., 2010. *Organizational Theory, Design and Change*. Sixth Edition-Global Edition. Texas A&M University. Pearson.
- Lasare, P., 2003. *Global Strategic Manajemen*. Palgrave Macmillan, Hampshire New York.
- Luthfie, N..2008. *Transaksi Online Tumbuh Pesat*, [http://www.virtual.co.id/blog/internet\\_marketing/transaksi-online-tumbuh-pesat/](http://www.virtual.co.id/blog/internet_marketing/transaksi-online-tumbuh-pesat/)
- Mercalf, L.E. et al. 2006. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business* 41 pp.382-394.
- Plantts, K. Kim, H.T. 2004. Strategy visualisation: knowing, understanding, and formulating. *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 5 pp. 667 – 676.

Bunga Rampai

# Strategi MANAJEMEN INTERNASIONAL

Buku ini lahir atas ide teman-teman kelas A Program Doktoral Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang yang mendapat tugas untuk mendiskusikan masing-masing *chapter* pada setiap tatap muka mata kuliah manajemen strategi dengan perspektif internasional.

Bahasan dalam buku ini terdiri dari beberapa bagian diantaranya Formulasi dan Implementasi Strategi, Aliansi Global, Strategi Organisasi dan Manajemen Keputusan serta Pengendalian. Setiap bagian dibahas secara rinci dan ringkas, yang juga disertai beberapa contoh untuk memudahkan pembaca memahaminya. Semoga jerih payah teman-teman PDIM kelas A Universitas Brawijaya Malang bermanfaat adanya.



ISBN 978-602-9415-71-3



9 786029 415711