

*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  
Masri, 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 Umar. 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 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 Putu Evvy Rosanty-Universitas Tadulako, Palu



<b>BAB 4 : ENTRY STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES -- 95</b>
Strategi Masuk dan Struktur Kepemilikan -- 95
Struktur Organisasi Basic/Dasar -- 98
Susunan Organisasi Non Tradisional -- 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 Divisi 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 3

### STRUKTUR ORGANISASI DAN SISTEM PENGAWASAN

#### **Struktur Organisasi**

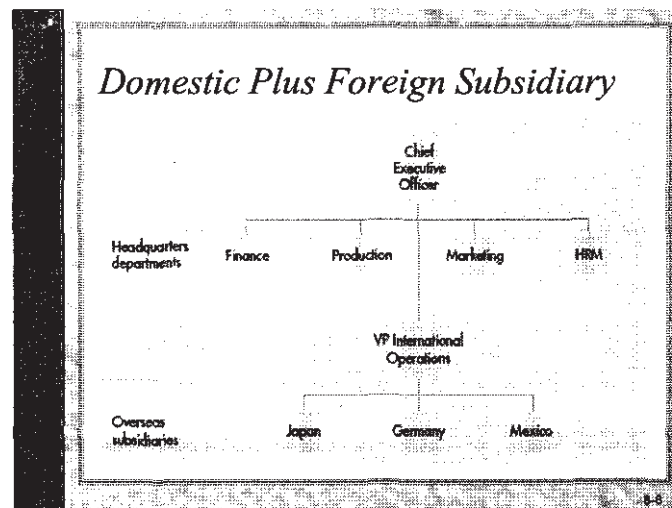
Perencanaan strategi adalah keputusan abstrak yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan strategi yang kompetitif. Pada masanya direksi memperhatikan strategi untuk perusahaan, manager internasional harus consis pada kunci variabel strategi yaitu struktur organisasi, pengawasan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

Untuk memudahkan akses dan pengembangan pasar asing tertentu, perusahaan dapat mengambil langkah lebih lanjut terhadap operasi di seluruh dunia dengan reorganisasi menjadi struktur domestik ditambah anak perusahaan asing dalam satu atau lebih kota . Agar efektif, manajer anak perusahaan harus memiliki cita-cita besar terhadap kemandirian dan mampu beradaptasi serta merespon dengan cepat untuk melayani target pasar yang relatif dekat dengan kantor pusat.

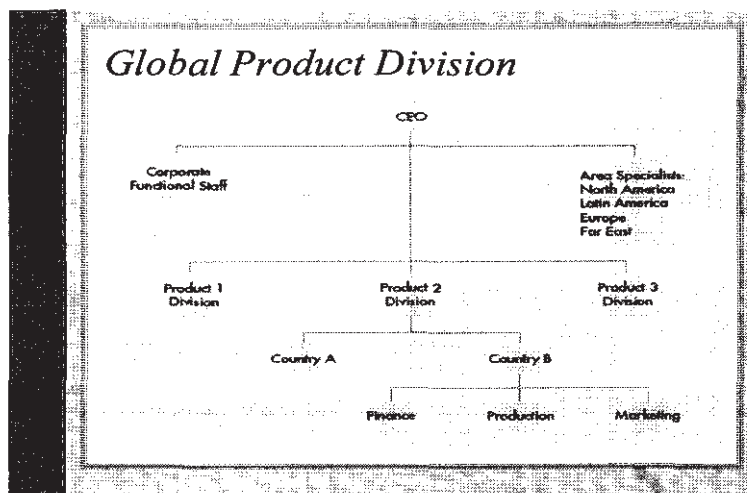
### **Struktur Global Terintegrasi**

Struktur fungsional global yang dirancang berdasarkan fungsi produksi perusahaan, pemasaran, keuangan, dan sebagainya. Untuk perusahaan dengan lini produk yang beragam (atau jasa) yang memiliki basis teknologi yang berbeda dan yang ditujukan untuk pasar yang berbeda atau tersebar, produk global (divisi) struktur mungkin lebih strategis menguntungkan daripada struktur fungsional. Dalam struktur ini, satu produk (atau lini produk) diwakili oleh sebuah divisi yang terpisah. Biasanya, setiap divisi adalah unit bisnis strategis (SBU)-bisnis yang lengkap dengan departemen fungsional sendiri dan sistem akuntansi. Keuntungan dari bentuk organisasi adalah konsentrasi pasar, inovasi, dan tanggap terhadap peluang baru dalam lingkungan tertentu.

Sedangkan struktur-global geografis asing paling umum mengorganisir operasi-divisi diciptakan untuk menutupi wilayah geografis . Setiap manajer regional bertanggung jawab atas operasi dan kinerja negara dalam suatu wilayah tertentu. Dengan cara ini, negara dan daerah kebutuhan dan pengetahuan pasar relatif lebih diutamakan daripada keahlian produk. Manajer lokal yang akrab dengan lingkungan budaya,

peraturan pemerintah, dan transaksi bisnis. Selain itu, bahasa mereka keterampilan dan kontak lokal memfasilitasi transaksi harian, dan tanggap terhadap pasar dan pelanggan. Meskipun ini merupakan struktur yang baik untuk mengkonsolidasikan keahlian daerah, masalah koordinasi antar daerah mungkin timbul. Dengan struktur geografis, fokusnya adalah pada pemasaran, karena produk dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Oleh karena itu, pemasaran yang berorientasi perusahaan, seperti Nestle dan Unilever, yang menghasilkan berbagai produk yang dapat dipasarkan melalui kemiripan saluran distribusi ke pelanggan yang sama, biasanya akan memilih untuk struktur ini. Struktur matriks - sebuah organisasi hibrida tanggung jawab yang tumpang tindih - digunakan oleh beberapa perusahaan namun baru-baru jatuh ke merugikan.

**Gambar 3.2**  
**Struktur Produk Global (Divisi)**

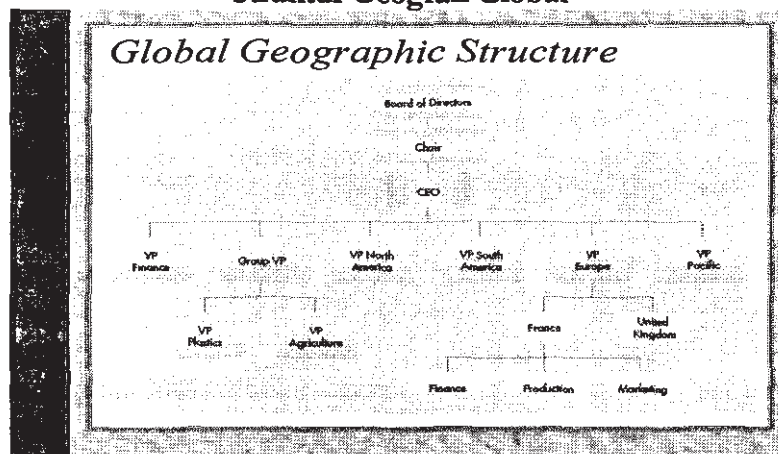


Sumber : Deresky, 2008

### Mengorganisir untuk Globalisasi

Tidak peduli apa tahap internasionalisasi, pilihan struktural suatu perusahaan selalu melibatkan dua kekuatan yang bertentangan: kebutuhan untuk diferensiasi (fokus dan mengkhususkan diri di pasar tertentu) dan kebutuhan untuk integrasi (koordinasi pasar tersebut sama). Cara perusahaan ini diselenggarakan bersama diferensiasi - kontinum integrasi - dilaksanakan. Inilah sebabnya mengapa imperatif struktural dari berbagai strategi seperti globalisasi harus dipahami untuk mengatur sistem di seluruh dunia yang tepat dan koneksi. Seperti sebelumnya disajikan, tren global dan kekuatan kompetitif telah menempatkan peningkatan tekanan pada perusahaan-perusahaan multinasional untuk mengadopsi strategi globalisasi, strategi khusus yang memperlakukan dunia sebagai satu pasar dengan menggunakan pendekatan standar untuk produk dan pasar.

**Gambar 3.3**  
**Struktur Geografi Global**



Sumber : Deresky, 2008

### **Pengorganisasian untuk "Jadilah Global, Bertindak Lokal"**

Dalam ketergesaan mereka untuk mencapai globalisasi, perusahaan terlalu banyak telah mengorbankan kemampuan untuk menanggapi struktur pasar lokal dan preferensi pelanggan. Manajer sekarang menyadari bahwa - tergantung pada jenis produk, pasar, dan sebagainya - kompromi. Dibandingkan dengan keiretsu Jepang, Cina muncul persemakmuran adalah sistem, saling terbuka - mekanisme pasar baru untuk melakukan bisnis global. Sekarang menjadi jelas bagi banyak pemimpin bisnis yang akhirnya tahu Jepang keiretsu bahwa mereka "sekarang perlu memahami model khas Cina, di mana taipan memotong keputusan besar dalam sekejap dan roda negara dan kesepakatan seperti CEO.

### **Munculnya bentuk Struktural**

Perusahaan semakin meninggalkan struktur yang kaku dalam upaya untuk menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap lingkungan global yang dinamis. Beberapa cara mereka beradaptasi adalah dengan transisi ke format yang dikenal sebagai jaringan interorganisasional, global e-perusahaan struktur jaringan, dan struktur perusahaan transnasional jaringan, dijelaskan sebagai berikut.

### **Jaringan Interorganizational**

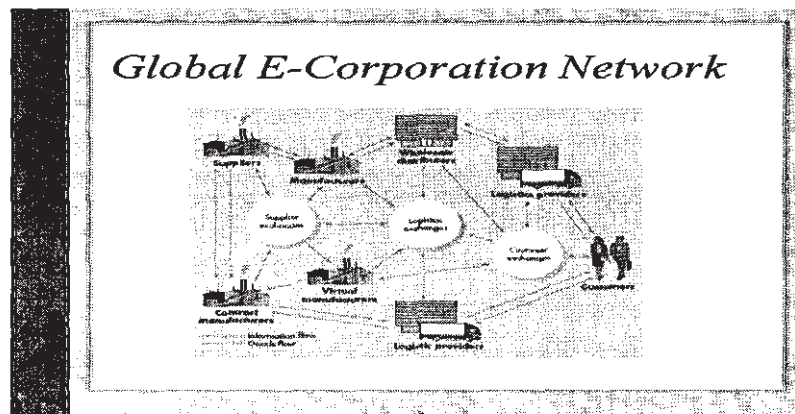
Apakah terus berkembang hubungan transnasional dari MNC terdiri dari perusahaan yang berbeda, anak perusahaan, pemasok, atau individu, mereka menghasilkan jaringan relasional. Jaringan ini dapat mengadopsi struktur yang sangat berbeda dari lingkungan mereka sendiri nasional. Dengan menganggap struktur keseluruhan MNC sebagai jaringan hubungan yang saling berhubungan, kita bisa lebih realistis



mempertimbangkan imperatif organisasinya desain baik di tingkat global dan lokal. Royal Philips Electronics dari Belanda, salah satu perusahaan terbesar di dunia elektronik, telah beroperasi unit di 60 negara, menggunakan struktur jaringan. Unit ini berkisar dari anak perusahaan besar, yang mungkin menjadi salah satu perusahaan terbesar di sebuah negara, sangat kecil untuk satu fungsi operasi, seperti divisi penelitian dan pengembangan atau pemasaran untuk salah satu bisnis Philips. Beberapa memiliki kontrol terpusat di kantor pusat Philips; yang lain cukup otonom. Untuk beberapa waktu, Philips telah tertinggal jauh dari pesaing di Jepang pada produktivitas karena salah langkah dan restrukturisasi tampaknya tak berujung. Namun, ketika Philips kepala eksekutif Gerard J. Kleisterlee sebuah 30-tahun-Philips veteran mengambil alih pada tahun 2001, ia kembali melakukan reorganisasi perusahaan. Dia divestasi \$ 850.000.000 dalam bisnis kurang penting atau tidak menguntungkan dan ditutup sebuah pabrik lusin, dan manufaktur outsourcing untuk banyak manufaktur elektronik dan alat serta produksi chip. Restrukturisasi tampaknya akan bekerja, dengan Philips 2003 penjualan memukul EUR29 miliar, termasuk peningkatan 34 persen dalam penjualan di Cina.

### **Jaringan Struktur Global E-Corporation**

Struktur organisasi untuk bisnis e-global, khususnya untuk produk-produk fisik, biasanya melibatkan jaringan virtual-pertukaran e dan "batu bata dan mortir" layanan, baik layanan tersebut adalah-house maupun outsourcing. Struktur fungsi dan aliansi membentuk kombinasi tahap elektronik dan fisik dari jaringan rantai pasokan, seperti digambarkan dalam pameran 3-4.

**Gambar 3.4 Jaringan Struktur Global E-Corporate**

Sumber : Deresky, 2008

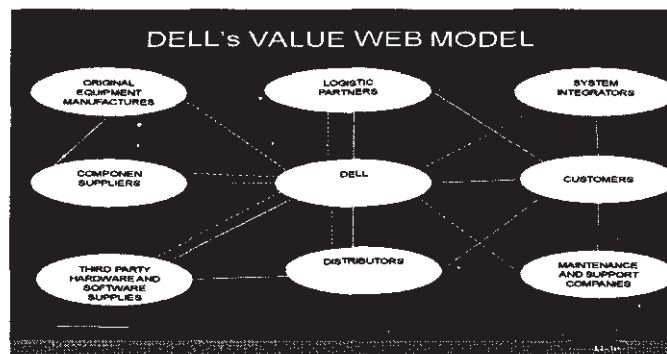
Dengan demikian, jaringan terdiri dari beberapa global dan beberapa fungsi lokal. Sentralisasi e-bursa untuk logistik, persediaan, dan pelanggan dapat ditempatkan di mana saja; pemasok, produsen, dan distributor dapat direalisasikan. Sistem distribusi final dan interaksi pelanggan harus disesuaikan dengan infrastruktur pelanggan-lokasi fisik dan infrastruktur pembayaran, serta peraturan daerah dan bahasa.

### **Jaringan Struktural Transnasional Corporation (TNC)**

Untuk mengatasi dilema globalisasi-lokalisasi, perusahaan yang telah berevolusi melalui form multinasional dan perusahaan global sekarang mencari keuntungan dari organisasi horisontal dalam mengejar transnasional kemampuan-yaitu, kemampuan untuk mengelola seluruh batas-batas nasional, mempertahankan fleksibilitas lokal sementara mencapai integrasi global. Kemampuan ini melibatkan menghubungkan operasi asing satu sama lain dan ke kantor pusat dengan cara yang fleksibel, sehingga meningkatkan kemampuan daerah dan pusat.

ABB (Asea Brown Boveri) adalah contoh dari seperti organisasi horisontal desentralisasi. ABB beroperasi di 140 negara dengan 1.000 perusahaan, dengan hanya satu tingkat manajemen memisahkan unit bisnis dari manajemen puncak. Apapun nama yang diberikan kepada bentuk organisasi yang muncul untuk menghadapi persaingan global dan logistik, struktur organisasi MNC seperti yang kita kenal, dengan piramida hirarki, anak perusahaan, dan kantor pusat, secara bertahap berkembang menjadi bentuk yang lebih cair untuk beradaptasi dengan strategis dan kompetitif. Memfasilitasi perubahan ini, Kilmann menunjukkan, adalah teknologi informasi ledakan dipicu oleh komputer, mesin faks, telekonferensi internet dan sebagainya.

**Gambar 3.5**  
**Model Web Nilai Dell's**



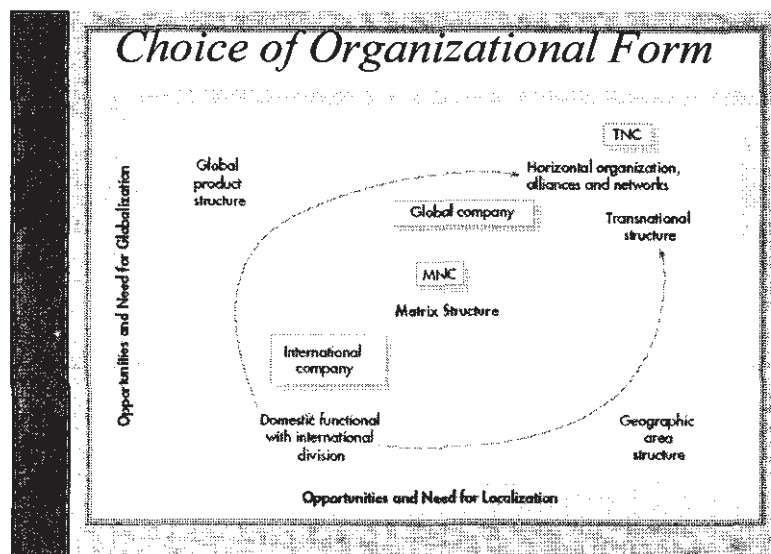
Sumber : Deresky, 2008

### **Pemilihan Bentuk Organisasi**

Dua variabel utama dalam memilih struktur dan desain organisasi adalah peluang dan perlu untuk (1) globalisasi dan (2) lokalisasi. Bukti Gambar 3-6 menunjukkan bentuk struktural alternatif yang tepat untuk masing-masing variabel

dan untuk pilihan strategis mengenai tingkat dan jenis keterlibatan internasional yang diinginkan oleh perusahaan. Angka ini dengan model tahap evolusi terbaru untuk mencerminkan tanggapan organisasi alternatif untuk lingkungan yang lebih baru dan untuk lingkungan yang kompetitif diantisipasi ke depan. Menunjukkan bahwa model yang diperbarui, karena perusahaan berkembang dari dalam negeri untuk perusahaan-dan internasional mungkin nanti ke multinasional dan kemudian perusahaan-perusahaan global manajer menyesuaikan struktur organisasi untuk mengakomodasi fokus relatif strategis mereka tentang globalisasi terhadap lokalisasi, memilih global struktur produk, struktur wilayah geografis, atau mungkin dari matriks. Model ini mengusulkan bahwa, sebagai perusahaan menjadi lebih besar, lebih kompleks, dan lebih canggih dalam pendekatan untuk pasar dunia (tidak peduli yang rute struktural telah diambil), mungkin berkembang menjadi sebuah perusahaan transnasional (TNC). Strategi TNC adalah untuk memaksimalkan peluang untuk efisiensi dan responsivitas lokal dengan mengadopsi struktur transnasional yang menggunakan aliansi, jaringan, dan format desain horisontal.

**Gambar 3.6**  
**Pilihan Bentuk Organisasi**



Sumber : Deresky, 2008

Hubungan antara pilihan strategi global dan variasi struktural yang memadai yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pilihan strategis yang selanjutnya dijelaskan di gambar 3-7.

### **Perubahan Organisasi dan Variabel Desain**

Ketika sebuah perusahaan membuat perubahan drastis dalam tujuan, strategi, atau lingkup operasi, biasanya akan juga perlu perubahan structure. Bagaimanapun organisasi, lainnya, memiliki indikasi kurang jelas terhadap inefisiensi organisasi yang merupakan tanda perlunya perubahan struktural; konflik antar divisi dan anak perusahaan atas wilayah atau pelanggan, konflik antara unit luar negeri dan

staf kantor pusat, keluhan mengenai layanan pelanggan luar negeri, dan tanggung jawab yang tumpang tindih adalah beberapa signal peringatan ini.

Gambar 3-7 daftar beberapa indikasi perlunya perubahan dalam desain organisasi. Pada tanda-tanda terus-menerus dari kerja tidak efektif, perusahaan harus menganalisis desain organisasi, sistem, dan aliran kerja untuk kemungkinan penyebab mereka problems. The alam dan tingkat perubahan desain harus relect besarnya plobem. In yang memilih desain organisasi baru atau modifying struktur yang ada, manajer harus membuat sistem komunikasi dan kontrol yang akan memberikan keputusan yang efektif untuk making. At saat seperti itu, manajer perlu melokalisasi dicisiomn membuat dan mengintegrasikan operasi global secara luas tersebar dan dispararate.

**Gambar 3.7**  
**Strategi Global – Hubungan Struktur**

	GLOBAL STRATEGY-STRUCTURE RELATIONSHIP			
	MULTIDOMESTIC STRATEGY	INTERNATIONAL STRATEGY	GLOBALIZATION STRATEGY	TRANSNATIONAL STRATEGY
	Low	need for coordinations	High	High
	Low	bureaucratic costs	High	High
Centralization of authority	Decentralized to national unit	Core competencies, centralized; others decentralized to national unit	Centralized at optimal global location	Simultaneously centralized and decentralized
Horizontal Diffentiation	Global Area Structure	International division Structure	Global Product group Structure	Global matrix structure
Need for complex Integrating Mechanisms	Low	Medium	High	Very high
Organizational culture	Not Important	Quite Important	Important	Very Important

Sumber : Deresky, 2008



### **Sistem Kontrol untuk Operasi Global**

Tantangannya adalah untuk mengkoordinasikan luas sekali operasi di lingkungan yang berbeda jauh dengan prosesor berbagai pekerjaan; aturan, dan ekonomi, umpan balik norms. The politik, hukum, dan budaya dari proses kontrol dan sistem informasi harus sinyal perubahan yang diperlukan dalam strategi, struktur, atau operasi pada waktu yang tepat.

### **Desain Monitoring**

Desain dan penerapan koordinasi dan sistem pelaporan untuk anak perusahaan asing dan kegiatan dapat mengambil bentuk yang wishes. MNCs manajemen biasanya menggunakan berbagai mekanisme koordinasi dan pengendalian langsung dan tidak langsung cocok untuk struktur organisasi mereka.

#### ***Mekanisme langsung***

Mekanisme langsung yang memberikan dasar bagi pedoman menyeluruh dan manajemen operator luar termasuk desain struktur yang sesuai (dibahas sebelumnya dalam bab ini) dan praktik kepegawaian yang efektif. Keputusan tersebut secara proaktif mengatur wajah operasi untuk mencapai tujuan, bukan penyimpangan pemecahan masalah atau masalah setelah mereka memiliki.

#### ***Mekanisme koordinasi tidak Langsung***

Mekanisme koordinasi tidak Langsung. Mekanisme koordinasi tidak langsung kuota penjualan, anggaran, dan alat-alat keuangan lainnya yang memberikan informasi tentang penjualan dan kinerja keuangan anak perusahaan untuk kuartal akhir tahun. Perusahaan domestik selalu mengandalkan anggaran dan analisis laporan keuangan, tetapi

untuk anak perusahaan asing, laporan keuangan dan kinerja' pengawasan dipersulit oleh variabel keuangan dalam laporan MNC, seperti nilai tukar, tingkat inflasi, harga transfer, dan standar akuntansi.

### **Mengelola Sistem Pemantauan yang Efektif**

Praktek manajemen, kendala lokal, dan harapan otoritas, waktu, dan komunikasi hanyalah beberapa variabel akan mempengaruhi ketepatan pemantauan sistem. Tingkat dimana praktek pasar dan tujuan dapat dialihkan mungkin tergantung pada apakah manajer puncak yang membentuk kantor pusat, negara sebagai tuan rumah.

### **Sistem Pemantauan dan Reporting yang Sesuai**

Salah satu contoh perbedaan dalam praktek pemantauan dan karena itu dalam kebutuhan untuk sistem koordinasi, diindikasikan oleh sebuah studi dari firms.Ueno AS Jepang dan negara Tenggara Komisaris bahwa penelitian mereka menunjukkan bahwa "US companies, dibandingkan dengan perusahaan Jepang, cenderung menggunakan komunikasi dan koordinasi lebih luas, membangun kendur beranjak ke tingkat yang lebih besar, dan menggunakan jangka panjang evaluasi kinerja untuk extenst lebih rendah.

### **Peran Sistem Informasi**

Sistem pelaporan, memungkinkan mereka untuk bekerja dengan benar-tidak hanya untuk tujuan kompetitif tetapi juga untuk manajemen kinerja pengawasan dan harus ditinjau ulang ketepatan informasi mengenai penjualan, produksi, dan hasil keuangan untuk dapat membandingkan kinerja aktual dengan tujuan dan mengambil hasil koreksi yang lebih mudah. Paling banyak sistem pelaporan Internasional memerlukan umpan

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 Structures	Output Control	Bureaucratic Control	Decisions-Making Control	Organization Control
International division structure	Most likely profit control	Must follow company policies	Some centralization possible	Treated like other divisions
Global geographic structure	Profit center most common	Some policies and procedures necessary	Local units have autonomy	Local subsidiary culture often most important
Global product structure	Unit output for supply/sales volume for sales	Tight process controls for product quality and consistency	Centralized at product division headquarters	Possible for some companies but not always necessary
Transnational network structure	Used for supplier units and some independent profit centers	Less important	Few decisions centralized at head quarters; more decisions centralized in key network nodes	Organizational culture transcends national cultures; supports sharing and learning the most important control mechanism

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.

## 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/)
- Metcalf, 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.

- Utama, A., 2003. Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dalam Era Persaingan Global Melalui Aliansi Strategis. *Kajian Bisnis* No. 30 September-Desember.
- Vapola, T.J. et al. 2009. Portfolio management of strategic alliances: An international business perspective. *International Business Review* 19 pp.247–260.

## BIODATA KONTRIBUTOR

	<p>Nama : Drs. Didik Subijantoro, SE., MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 11 Januari 1961  Alamat : Taman Surya Agung Blok J/4 Wage Sidoarjo  Telepon : 031-72812888; HP. 081586290888,  Email : <a href="mailto:d.subijantoro@ymail.com">d.subijantoro@ymail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Wijaya Putra - Surabaya  Bidang Minat : Keuangan, Statistik, Strategi</p>
	<p>Nama : Erna Andajani, ST, MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 26 Juni 1972  Alamat : Kertajaya Indah III/11 Surabaya - 60116  Telepon : 031-5946012 ; HP. 0899 388 3705,  Email : <a href="mailto:worldnot2000@yahoo.com/">worldnot2000@yahoo.com/</a>  <a href="mailto:ernajani@ubaya.ac.id">ernajani@ubaya.ac.id</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Bisnis dan Ekonomika  Institusi : Universitas Surabaya - Surabaya  Bidang Minat : Pemasaran Jasa, Hospitality Industry</p>
	<p>Nama : Niluh Putu Evvy Rossanty, SE, MM  Tempat/tgl lahir : Buleleng, 17 September 1973  Alamat : Veteran I No. 31 Palu Sulawesi Tengah  Telepon : 082188017973  Email : <a href="mailto:evie.rossanty@gmail.com">evie.rossanty@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Tadulako Palu  Bidang Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia</p>
	<p>Nama : Ariawan, SE., MM  Tempat/tgl lahir : Watampone, 22 Mei 1975  Alamat : Durian Perum Tomulabutao blok A no.26,  Gorontalo  Telepon : 08124273348  Email : <a href="mailto:podenkariawan@yahoo.co.id">podenkariawan@yahoo.co.id</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Ichsan, Gorontalo  Bidang Minat : Keuangan, Pemasaran</p>



	<p> Nama : Dra. Siti Zuhroh,MSi  Tempat/tgl lahir : Kediri/11 September 1969  Alamat : Dr. Wahidin S.H. No.55 Jombang  Telepon : 081335245678  Email : <a href="mailto:zuhroh.stie@gmail.com">zuhroh.stie@gmail.com/</a>  <a href="mailto:zuhroh.stie@yahoo.com">zuhroh.stie@yahoo.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : STIE PGRI Dewantara, Jombang  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran </p>
	<p> Nama : Kasnaeny K.,SE.,M.Si.  Tempat/tgl lahir : Ujungpandang, 14 Juni 1967  Alamat : Perumahan Dosen UNHAS Blok AC.16  Tamalanrea, Makassar, Sulawesi Selatan,  90245  Telepon : 08124139394/081216714257  Email : <a href="mailto:kasnaeny@gmail.com">kasnaeny@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen DPK Makassar  Institusi : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro  Makassar  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber  Daya Manusia </p>
	<p> Nama : Chamariyah, SE, MM  Tempat/tgl lahir : Sampang, 20 Februari 1972  Alamat : Raya Panglegur gang Malang Teter 11,  Pamekasan  Telepon : 081 9351 97772/085 3303 44334  Email : <a href="mailto:chamariyahs@yahoo.com">chamariyahs@yahoo.com</a>  Pekerjaan : Dosen, Pengusaha  Institusi : Universitas Wijaya Putra, Surabaya  Bidang Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia,  Manajemen Strategi </p>
	<p> Nama : Muhamad Masri, SE., MS.  Tempat/tgl lahir : Bone-Bone, 7 Maret 1982  Alamat : Perumahan Bumi Wanggu Permai Blok G.  No.19 Kel.Lepo-Lepo Kec. Baruga Kota  Kendari Sulawesi Tenggara  Telepon : 081341828453  Email : <a href="mailto:masribones@gmail.com">masribones@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Haluoleo Kendari  Bidang Minat : Marketing, Strategik </p>

	<p> Nama : Ika Barokah Suryaningsih, SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Banyuwangi, 25 Mei 1978  Alamat : Semeru XII/R.2 Jember  Telepon : 082131497777  Email : ikabarokah@gmail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Jember  Bidang Minat : Manajemen, Marketing </p>
	<p> Nama : Yusuf, SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Makassar, 07 September 1975  Alamat : H.Lamuse Lr. Adem (Perum. Lepo-Lepo Mas A/6)  Telepon : 081 320 14 3456  Email : yusuf_rauf@rocketmail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Haluoleo Kendari  Bidang Minat : Marketing </p>
	<p> Nama : Titik Inayati,SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 21 April 1970  Alamat : Perum Teratai Indah Blok D No. 8 Mojokerto  Telepon : 081230938236  Email : titik_inayati@ymail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Islam Majapahit Mojokerto Jawa Timur. Yayasan Bakri Adnan Zain BMT A-Hikmah  Bidang Minat : Ekonomi Syariah/Management Keuangan </p>
	<p> Nama : Nurul Badriyah., SE., MM  Tempat/tg lahir : Lamongan, 19 April 1975  Alamat : Dsn. Dampit Kec. Lamongan Kab Lamongan  Telepon : 081332809789  Email : nurulbadriyah19@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Islam Lamongan  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran </p>

	<p> Nama : Muhamad Ahsan, MM  Tempat/tg lahir : Medan, 21 Juni 1968  Alamat : Palembang Pertiwi M-29 Menganti Gresik  Telepon : 081357150046  Email : ahsanciknusi@yahoo.com;ahsan@sunan-ampel.ac.id  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Dakwah  Institusi : Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  Bidang Minat : Entrepreneurship, Leadership </p>
	<p> Nama : Nofrivul, SE, MM  Tempat/tg lahir : Bukittinggi/24 Juni 1967  Alamat : Komp. Mahkota Mas Blom C No. 6 Garegeh Bukittinggi  Telepon : 082132851925  Email : nofrivul@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Program Studi Ekonomi Islam  Institusi : Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Batusangkar Sumatera Barat  Bidang Minat : Manajemen Keuangan </p>
	<p> Nama : Abdul Rahman Jannang, ST., MM  Tempat/tg lahir : Sulawesi Selatan/8 Juni 1970  Alamat : Perumahan Griya Majang Asri No 08 Blak A kel. Ngade kec. Ternate selatan kota Ternate Maluku Utara  Telepon : 082132672880  Email : rahmanjannang@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Khairun, Ternate  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran </p>
	<p> Nama : Zaenal Abidin, SE., MM  Tempat/tg lahir : Gorontalo, 08 Pebruari 1969  Alamat : Jl. Taman Surya Kel. Dembe Jaya Kecamatan Kota Utara Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo  Telepon : 081244786969  Email : abidinelza@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis  Institusi : Universitas Negeri Gorontalo  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran, Strategi </p>