

Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., MS., M.M.



# Manajemen Internasional

# **Manajemen Internasional**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113**  
**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014**  
**Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# Manajemen Internasional

Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., MS., M.M.

 Penerbit  
*litrus.*

---

## MANAJEMEN INTERNASIONAL

---

Ditulis oleh:

**Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., MS., M.M.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp : +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: www.penerbitlitnus.co.id  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Januari 2024

Co-Writer: Iqbal Fatkhul Akbar  
Penyelarass aksara: Nur Azizah Rahma  
Perancang sampul: Syafri Imanda  
Penata letak: Syafri Imanda

**ISBN : 978-623-114-425-6**

©Januari 2024

---

**Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)**

---

**Rahayu Puji Suci**

Manajemen Internasional / Penulis, Rahayu Puji Suci; Co-Writer, Iqbal Fatkhul Akbar. -- Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024.

x + 180 hlm. ; 15,5x23 cm.

ISBN : 978-623-114-425-6

1. Manajemen. I. Judul. II. Rahayu Puji Suci.



## Prakata

Dalam era globalisasi, perusahaan dihadapkan pada tekanan yang kuat untuk memperluas cakupan bisnis ke pasar internasional. Salah satu pemicu utama yang mendorong langkah-langkah reaktif ini adalah persaingan global yang semakin sengit. Sebagai pembuka, hal yang harus dipahami adalah persaingan global bukan sekadar sesuatu yang perlu dihadapi, melainkan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di pasar internasional. Banyak perusahaan yang mengabaikan potensi dampak negatif jika mereka membiarkan pesaing membangun kehadiran yang kuat di pasar luar negeri tanpa persaingan yang sehat. Ini dapat membuat perusahaan sulit untuk memasuki pasar tersebut di kemudian hari.

Dalam konteks ini, salah satu aspek yang dapat dieksplorasi lebih lanjut adalah bagaimana pesaing yang telah memiliki operasi atau investasi di luar negeri dapat melekat begitu kuat di pasar internasional sehingga menjadi hambatan bagi perusahaan lainnya. Dalam buku ini, telah dibahas strategi-strategi yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi tantangan ini dan membangun keunggulan kompetitif di pasar global.

Salah satu fokus utama adalah bagaimana aspek politik dan hukum dalam suatu negara dapat memengaruhi strategi manajemen internasional sebuah perusahaan. Dalam menjelajahi manajemen internasional, pengusaha atau pemasar tidak dapat mengabaikan peran politik dan hukum yang menjadi landasan operasional perusahaan di berbagai belahan dunia. Aspek

politik mencakup peran pemerintah dalam menciptakan kebijakan yang dapat memengaruhi iklim bisnis internasional. Buku ini akan membahas bagaimana perusahaan harus memahami dinamika politik suatu negara dan beradaptasi dengan perubahan kebijakan yang mungkin terjadi. Hal ini penting untuk meminimalkan risiko politik dan menjaga kelangsungan operasional di tingkat global.

Dimensi hukum juga menjadi titik fokus dengan eksplorasi perbedaan regulasi di berbagai negara dan dampaknya terhadap strategi manajemen internasional. Dalam menjalankan operasinya, perusahaan perlu memahami peraturan hukum setiap negara termasuk ketentuan perdagangan internasional, hak kekayaan intelektual, dan perjanjian dagang antarnegara. Kesadaran akan perbedaan hukum di setiap negara akan membantu perusahaan menghindari potensi konflik dan melangkah dengan strategi yang sesuai dengan regulasi setempat.

Teknologi juga memainkan peran integral dalam membentuk manajemen internasional modern. Buku ini akan menggali bagaimana kemajuan teknologi informasi telah mengubah lanskap bisnis internasional yang memungkinkan perusahaan untuk terhubung dan beroperasi di seluruh dunia dengan lebih efisien. Integrasi teknologi dalam manajemen strategi internasional tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga menciptakan peluang baru dan menuntut adaptasi secara terus-menerus terhadap perkembangan teknologi.

Selain aspek tersebut, terdapat aspek-aspek lain yang memengaruhi manajemen internasional. Buku ini hadir sebagai bahan bacaan bagi setiap akademisi maupun praktisi yang memiliki kajian khusus terhadap manajemen internasional. Penulis berharap buku yang disuguhkan ini bermanfaat bagi seluruh pembaca.



## Daftar Isi

Prakata .....	v
Daftar Isi .....	vii

### Bab I

Komponen Pendukung Manajemen Internasional .....	1
Globalisasi.....	2
Hubungan Internasional.....	11
Etika dan Tanggung Jawab Sosial .....	12

### Bab II

Politik, Hukum, dan Teknologi dalam Manajemen Internasional.....	27
Politik dalam Manajemen Internasional .....	28
Analisis Politik Mikro dan Makro.....	35
Hukum dalam Manajemen Internasional .....	39
Teknologi dalam Manajemen Internasional .....	50

### **Bab III**

Dimensi Budaya dalam Manajemen Internasional.....	59
Dimensi Budaya Hofstede dan Trompenaars .....	59
Definisi Budaya .....	64
Pengelolaan Budaya.....	74
Komunikasi dan Negosiasi Budaya .....	74
Tantangan Budaya .....	76
Proses Komunikasi Keseluruhan.....	80

### **Bab IV**

Manajemen Strategi Internasional.....	85
Urgensi Manajemen Strategi.....	85
Penyusunan dan Implementasi Strategi .....	86

### **Bab V**

Pengelolaan Risiko Politik, Hubungan Pemerintah, dan Aliansi .....	95
Pengelolaan Risiko Politik .....	95
Pengelolaan Hubungan Pemerintah.....	96
Pengelolaan Aliansi .....	97

### **Bab VI**

Manajemen Pemasaran Global .....	101
Dimensi Utama Pemasaran Global .....	102
Tahap-Tahap Pemasaran Domestik ke Pemasaran Global.....	104
Strategi Memasuki Pasar Global.....	105
Faktor Pendorong dan Penghambat Bisnis Global .....	107
Faktor Pendorong Terjadinya Perdagangan Antarnegara.....	110
Tantangan Pemasaran Global .....	110

## **Bab VII**

### Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya

Manusia .....	113
Perilaku Organisasi.....	113
Manajemen Sumber Daya Manusia .....	115
Manajemen Perilaku Organisasi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Kompeten .....	117

## **Bab VIII**

Kepemimpinan Lintas Budaya .....	119
Pedoman Kepemimpinan Global .....	119
Gender dan Kepemimpinan.....	131

## **Bab IX**

Keputusan dan Kendali Manajemen .....	139
Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan .....	139
Perbedaan Budaya dan Perbandingan Pengambilan Keputusan .....	140

## **Bab X**

### Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Lintas Budaya .....	149
Pentingnya Sumber Daya Internasional .....	149
Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan Multinasional .....	150
Kriteria Seleksi untuk Penugasan Internasional.....	159

Daftar Pustaka.....	171
Profil Penulis .....	173





# Bab I

## Komponen Pendukung Manajemen Internasional

**M**anajemen dapat dikatakan sebagai proses yang melibatkan penyelesaian aktivitas dengan dan melalui orang lain. Saat aktivitas manajerial diterapkan dalam lingkungan multinasional maka masyarakat akan masuk ke dalam domain manajemen internasional. Proses ini melibatkan penerapan konsep dan teknik manajemen pada konteks yang bersinggungan dengan faktor ekonomi, politik, dan budaya yang berbeda-beda. Dalam organisasi dengan tingkat keragaman yang tinggi, beberapa manajer menerapkan tingkatan manajemen internasional untuk mengelola kompleksitas tersebut.

Perbedaan utama antara manajemen internasional dengan bentuk manajemen lainnya terletak pada kebutuhan akan pengetahuan dan wawasan mendalam mengenai isu-isu global dan budaya tertentu. Kemampuan untuk mengadaptasi praktik manajemen dalam konteks yang beragam menjadi kunci keberhasilan manajemen internasional. Saat ini, banyak perusahaan yang mendapatkan pendapatan signifikan dari operasi internasional. Hal tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan manajemen internasional.

Sebagai respons terhadap dinamika global, beberapa organisasi membahas dampak media sosial baru dalam konteks manajemen internasional.

Sebagai contoh, dunia manajemen internasional membahas bagaimana media sosial memainkan peran penting dalam strategi bisnis internasional yang pada akhirnya membuka bab baru dalam perjalanan manajemen global. Hal ini mencerminkan evolusi konstan dalam disiplin manajemen internasional seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam pola komunikasi global.

Saat ini, perusahaan banyak yang memperoleh pendapatan signifikan dari operasi internasional—perusahaan multinasional (*multinational corporations*-MNC). Definisi perusahaan multinasional melibatkan operasional pada banyak negara, melakukan penjualan internasional, dan memiliki manajer serta pemilik yang berasal dari berbagai negara. Terdapat sejumlah MNC terkemuka yang berasal dari Amerika Serikat, dan mereka telah sukses mengamankan pangsa pasar global.

Beberapa perusahaan yang tergolong perusahaan multinasional, antara lain Avon Products, Chevron, Citicorp, Coca-Cola, Colgate Palmolive, DuPont, ExxonMobil, Eastman Kodak, Gillette, Hewlett-Packard, McDonald's, Motorola, Ralston Purina, Texaco, 3M Company, dan Xerox. Keberhasilan perusahaan dalam memperoleh lebih banyak pendapatan tahunan secara internasional mencerminkan kapabilitas adaptasi dan manajemen yang efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang beragam.

Keberhasilan MNC ini tidak hanya didasarkan pada aspek ekonomi, tetapi juga melibatkan pemahaman atas faktor-faktor budaya, politik, dan ekonomi di setiap negara di mana mereka beroperasi. Hal ini menegaskan bahwa manajemen internasional tidak hanya menerapkan konsep bisnis, tetapi juga melibatkan pemahaman terhadap dinamika global yang memengaruhi setiap pasar tempat MNC beroperasi.

## **Globalisasi**

Globalisasi sebagai fenomena yang melintasi berbagai aspek kehidupan manusia didefinisikan dengan proses integrasi antara dimensi sosial, politik, ekonomi, budaya, dan teknologi di seluruh penjuru dunia. Lebih dari sekadar penetapan batas nasional, globalisasi merangkul visi luas penciptaan satu dunia; di mana entitas pasar bersatu dalam ketergantungan yang semakin

erat. Perbedaan mendasar antara globalisasi dan internasionalisasi terletak pada ruang lingkupnya. Internasionalisasi adalah perluasan bisnis melintasi batas nasional dan budaya. Sementara globalisasi mencitrakan gambaran lebih besar, mengusung ide satu dunia yang terkoneksi.

Bukti nyata akan hadirnya era globalisasi dapat ditemui dalam peningkatan signifikan jumlah perdagangan arus modal. Tak dapat dipungkiri bahwa interaksi ekonomi di tingkat internasional telah mencapai tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya, membentuk jaringan hubungan global yang rumit dan saling terkait. Keberadaan globalisasi juga tecermin dalam kemudahan yang diberikan oleh kemajuan teknologi, terutama dalam hal komunikasi transnasional, transportasi, dan perjalanan.

Melalui perkembangan teknologi komunikasi yang pesat, pertukaran informasi secara instan dapat terjadi di seluruh penjuru dunia. Sementara itu, kemajuan dalam sektor transportasi dan perjalanan membuka pintu bagi mobilitas yang lebih besar, memperpendek jarak antarnegara dan menghubungkan pasar yang sebelumnya terisolasi secara geografis. Semuanya menjadi pilar yang mempermudah globalisasi, menciptakan dunia yang semakin terintegrasi.

Akibat adanya globalisasi, terdapat tantangan kompleks yang muncul ke permukaan. Thomas Friedman melalui karyanya yang monumental berjudul *The World Is Flat*, menghadirkan perspektif tentang dinamika globalisasi. Ia mengidentifikasi sepuluh elemen kunci yang secara bersama-sama “mendatarkan dunia”, mengakselerasi pergerakan globalisasi dan menciptakan konsekuensi yang signifikan bagi hubungan internasional. Beberapa dari faktor ini termasuk runtuhnya Tembok Berlin, praktik *offshoring*, dan fenomena pengalihan (*outsourcing*). Keberadaan Tembok Berlin yang runtuh menjadi simbol akhir dari era Perang Dingin dan membuka pintu bagi integrasi ekonomi dan politik di tingkat global.

Praktik *offshoring* dan pengalihan (*outsourcing*) juga menjadi pendorong bagi globalisasi. Bisnis global semakin memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh pasar internasional dengan menempatkan kegiatan produksi atau layanan di negara-negara dengan biaya lebih rendah. Hal ini tidak hanya menciptakan peluang ekonomi baru, tetapi juga menempatkan perusahaan dalam konteks manajemen internasional yang semakin kompleks.

Fenomena ini mempercepat laju globalisasi, membuka peluang dan menimbulkan tantangan unik bagi bisnis dan manajemen internasional. Perusahaan global harus menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dinamika pasar yang cepat berubah. Tantangan manajerial dalam konteks lintas budaya dan kebijakan perdagangan internasional menjadi semakin mendalam.

Sebagai hasil dari percepatan globalisasi ini, manajer internasional harus memahami dan merespons dinamika global dengan cepat. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, memahami kompleksitas lintas budaya, dan merancang strategi bisnis yang responsif menjadi kunci untuk kesuksesan di era ini. Dari perspektif positif, fenomena perdagangan dan investasi global telah menjadi katalisator bagi kemakmuran dan perkembangan di berbagai wilayah dunia. Pertumbuhan perdagangan internasional membawa peluang ekonomi baru, menciptakan lapangan pekerjaan, dan memperkenalkan teknologi canggih ke banyak negara. Proses ini tidak hanya menghasilkan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga membawa dampak positif pada perkembangan sosial dan teknologi di sepanjang lintasan global.

Meskipun beberapa negara industri baru mungkin belum sepenuhnya merasakan manfaat globalisasi dan integrasi, munculnya perusahaan multinasional dari negara berkembang menunjukkan perluasan dampak positif globalisasi. Ini mencerminkan distribusi manfaat yang semakin merata di berbagai wilayah dunia. Juga memperkuat konsep bahwa globalisasi bukan hanya milik negara-negara maju.

Namun, di tengah gemerlap positif globalisasi kemudian muncul gerakan antiglobalisasi yang semakin kuat. Beberapa pihak menganggap globalisasi sebagai ancaman terhadap identitas budaya, keberlanjutan lingkungan, dan stabilitas ekonomi lokal. Ketidaksetaraan dalam distribusi manfaat globalisasi juga menjadi pemicu kekhawatiran dan ketidakpuasan di beberapa komunitas. Meningkatnya tekanan globalisasi juga memberikan ruang bagi munculnya kekhawatiran baru. Isu-isu seperti ketidaksetaraan pendapatan, hilangnya pekerjaan lokal akibat pemindahan produksi, dan dampak lingkungan dari aktivitas bisnis internasional menjadi fokus perhatian. Seiring dengan itu, gerakan antiglobalisasi mengadvokasi perlunya pembatasan atau revisi dalam praktik globalisasi untuk melindungi kepentingan lokal.

Tekanan terhadap sistem perdagangan global termanifestasi melalui berbagai bentuk protes, terutama pada pertemuan-pertemuan tingkat tinggi seperti World Trade Organization (WTO), International Monetary Fund (IMF), dan badan dunia lainnya. Negara-negara berkembang mengekspresikan keinginan agar sistem perdagangan global lebih responsif terhadap kebutuhan ekonomi dan sosial mereka. Kelompok ini menyoroti ketidaksetaraan pendapatan sebagai salah satu aspek utama yang perlu diatasi.

Protes ini bukan hanya merupakan gejolak tanpa dasar, tetapi juga mencerminkan tuntutan nyata dari negara-negara berkembang untuk diperlakukan secara adil dalam kerangka perdagangan global. Mereka menginginkan sistem yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial, mengurangi kesenjangan pendapatan, serta memberikan peluang yang lebih merata di seluruh dunia.

Kelompok ini tidak hanya terdiri dari pemerintah, tetapi juga melibatkan banyak Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau organisasi non-pemerintah (NGO). LSM semakin aktif dalam menyuarakan kekhawatiran mereka mengenai potensi kerusakan dari perekonomian global. Mereka menyoroti dampak sosial dan lingkungan dari praktik perdagangan global serta juga menuntut perubahan dalam kebijakan dan praktik bisnis internasional.

Sebaliknya, pendukung globalisasi meyakini bahwa manfaatnya melibatkan semua lapisan masyarakat dan bukan hanya terbatas pada kelompok tertentu. Argumen mereka menyoroti beberapa kelompok yang dapat dianggap mendapatkan manfaat dari fenomena globalisasi. Beberapa kelompok yang dimaksud adalah konsumen, pekerja, inovasi dan teknologi, negara berkembang, serta pendidikan dan pelatihan.

#### 1. Konsumen

Globalisasi sering dihubungkan dengan penurunan harga barang dan ketersediaan produk yang lebih luas. Dengan demikian, konsumen dapat menikmati akses yang lebih mudah terhadap barang dan jasa dari berbagai belahan dunia. Menurut kelompok ini, globalisasi memberikan pilihan barang yang lebih banyak dengan harga yang terjangkau.

## 2. Pekerja

Pada tingkat global, para pendukung globalisasi mengklaim bahwa adanya aliran modal, investasi, dan pertumbuhan ekonomi dapat menciptakan peluang pekerjaan yang lebih baik. Perusahaan yang memindahkan produksi ke negara lain dengan biaya tenaga kerja lebih murah, diharapkan dapat memberikan lapangan kerja dan pelatihan bagi masyarakat lokal.

## 3. Inovasi dan teknologi

Globalisasi memungkinkan pertukaran ide dan teknologi di seluruh dunia. Hal ini dapat mendorong inovasi dan perkembangan teknologi serta membuka peluang baru bagi perkembangan ilmu pengetahuan di berbagai belahan dunia.

## 4. Negara berkembang

Negara-negara baru atau negara berkembang mendapatkan manfaat dari aliran modal yang diharapkan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Investasi asing dan akses pasar global dapat membantu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan, dan merangsang sektor-sektor ekonomi.

## 5. Pendidikan dan pelatihan

Secara teori, individu di pasar yang sudah mapan dapat memanfaatkan globalisasi dengan mencari pelatihan dan pendidikan lebih lanjut untuk meningkatkan keterampilan sehingga mampu bersaing di pasar global.

Meskipun ada banyak manfaat yang dirasakan beberapa kelompok, ada pula kritik terhadap globalisasi terutama terkait ketidaksetaraan, eksploitasi tenaga kerja, dan dampak lingkungan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa dampak globalisasi tidak merata dan bisa memberikan tantangan yang signifikan bagi komunitas yang lebih rentan.

Kritikus globalisasi membawa perspektif yang berbeda dengan menyoroti dampak negatif dari fenomena ini, terutama terkait pekerjaan dan distribusi keuntungan. Beberapa argumen yang diajukan oleh kritikus memuat poin-poin berikut.

### 1. Hilangnya pekerjaan lokal

Kritikus berpendapat bahwa praktik *offshoring* atau pemindahan kegiatan bisnis ke luar negeri menyebabkan hilangnya pekerjaan di negara

asal. Pekerjaan yang dipindahkan ke negara berupah rendah dapat mengurangi kesempatan kerja di negara asal, khususnya di sektor-sektor yang terkena dampak pemindahan tersebut.

2. Kesenjangan pendapatan

Kritikus juga menyoroti kesenjangan pendapatan yang semakin meningkat dengan menyatakan bahwa pemenang utama dari globalisasi adalah para eksekutif perusahaan, sedangkan pekerja sering kali menghadapi tekanan untuk mempertahankan upah dan kondisi kerja yang layak.

Di sisi lain, para pendukung globalisasi mengajukan argumen yang sebaliknya.

1. Konsekuensi perubahan teknologi dan ekonomi

Hilangnya pekerjaan sebagai konsekuensi dari perubahan teknologi dan ekonomi merupakan bagian dari evolusi alamiah. Pemindahan kegiatan bisnis ke negara lain dengan biaya tenaga kerja lebih rendah menurut para pendukung sebenarnya dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan.

2. Peningkatan daya saing dan pertumbuhan ekonomi

Pendukung globalisasi menyatakan bahwa *offshoring* sebenarnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan Amerika dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Dengan memindahkan produksi ke negara lain dengan biaya tenaga kerja lebih rendah, perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga yang lebih bersaing di pasar global.

Pertarungan antara pandangan kritikus dan pendukung globalisasi menciptakan debat yang kompleks mengenai dampak fenomena ini.

Pengkritik globalisasi menghadirkan keprihatinan serius terkait dampak perekonomian dengan menyoroti beberapa isu kritis berikut.

1. Defisit perdagangan yang membesar

Defisit perdagangan yang semakin besar dapat dianggap sebagai tanda perekonomian yang memburuk. Defisit perdagangan yang terus meningkat juga mengindikasikan ketidakseimbangan dalam perdagangan internasional. Sebagaimana diketahui, negara akhir-akhir ini

lebih banyak mengimpor barang daripada mengekspor hasil negara sendiri.

2. Pertumbuhan upah yang lamban  
Pertumbuhan upah yang lamban menjadi salah satu dampak globalisasi. Meskipun ada peningkatan efisiensi dan produktivitas, tetapi pertumbuhan upah yang tidak sebanding bisa mengakibatkan ketidaksetaraan dan kesulitan bagi pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar.
3. Keruntuhan ekonomi di negara industri baru  
Ada kekhawatiran bahwa globalisasi berjalan terlalu cepat bagi beberapa negara industri baru. Pemindahan produksi ke negara lain dengan biaya tenaga kerja lebih rendah dapat merugikan ekonomi negara, terutama jika tidak diimbangi dengan perkembangan sektor-sektor lain yang lebih canggih.
4. Perlombaan menuju dasar  
Konsep “perlombaan menuju dasar” menyoroti dampak negatif di mana perusahaan dan negara bersaing untuk menawarkan biaya produksi paling rendah sehingga menekan kondisi kerja dan upah pekerja. Hal ini dapat mengarah pada pemerasan pekerja dan penurunan standar hidup.

Para kritikus menegaskan bahwa dalam beberapa kasus, globalisasi dapat mengakibatkan ketidaksetaraan dan menempatkan tekanan berlebihan pada kondisi sosial-ekonomi di beberapa negara. Poin-poin ini memberikan perspektif yang penting dan menjadi fokus utama bagi mereka yang mengajukan keprihatinan terhadap perkembangan globalisasi.

India sebagai pusat perdebatan globalisasi mengalami dampak kompleks dari fenomena ini. Meski diuntungkan dari investasi asing terutama dalam sektor jasa seperti perangkat lunak dan teknologi informasi, India menghadapi tantangan serius dalam hal infrastruktur terbatas. Keterbatasan air bersih, listrik, jalan beraspal, dan jembatan modern menjadi kendala bagi pertumbuhan bisnis. Kejadian kritis terkait *offshoring*, seperti kerusakan telepon selular Nokia Corp akibat kurangnya tempat penyimpanan selama hujan badai menyoroti risiko konkret yang mungkin dihadapi perusahaan. Tingginya tingkat hutang publik—melebihi 80% dari Produk Domestik Bruto (PDB)—menciptakan tekanan ekonomi dan memunculkan keraguan

terkait kemampuan India dalam mengelola utangnya. Analogi dengan Cina satu dekade lalu menunjukkan potensi pertumbuhan, tetapi juga menyoroti tantangan yang perlu diatasi, termasuk masalah infrastruktur dan pengelolaan ekonomi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen internasional, India memberikan studi kasus berharga tentang kompleksitas interaksi antara faktor global dan lokal serta bagaimana manajemen dapat merespons tantangan dalam lingkungan yang dinamis.

Ilustrasi di atas menyajikan perdebatan kompleks mengenai dampak lingkungan dan sosial dari globalisasi. Menurut aktivis antiglobalisasi, kemampuan perusahaan untuk bebas menentukan lokasi dapat mendorong negara termiskin untuk melemahkan standar lingkungan dan layanan sosialnya. Motivasinya adalah menarik investasi dari negara maju, diharapkan akan membawa pekerjaan dan kekayaan. Dalam pandangan mereka, negara berkembang mungkin terpaksa mengorbankan keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan sosial untuk mencapai pertumbuhan ekonomi.

Di sisi lain, pendukung globalisasi menekankan bahwa kebijakan proteksionis di negara berkembanglah yang lebih mungkin menyebabkan dampak negatif pada lingkungan dan masyarakat. Mereka berpendapat bahwa liberalisasi perdagangan dan investasi dapat memacu inovasi dan pertumbuhan ekonomi tanpa harus mengorbankan keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif ini, dampak buruk pada lingkungan dan sosial lebih disebabkan oleh kebijakan nasional yang tidak memadai daripada oleh fenomena globalisasi itu sendiri. Dengan begitu, perdebatan ini mencerminkan kompleksitas isu-isu globalisasi, menggarisbawahi perlunya keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan tanggung jawab terhadap aspek lingkungan dan sosial.

Para pendukung globalisasi meyakini bahwa fenomena ini dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan tanggung jawab lingkungan dari negara-negara dengan tingkat polusi tinggi seperti Cina dan Rusia. Mereka meyakini bahwa integrasi dengan komunitas global akan mendorong negara-negara ini untuk lebih berkomitmen dalam melindungi lingkungan mereka. Meskipun perubahan ini dapat menimbulkan kekacauan jangka pendek, terutama dengan tuntutan terhadap negara berkembang untuk menyediakan infrastruktur yang lebih baik dan kesempatan pendidikan

yang lebih luas, para pendukung globalisasi optimis terhadap hasil jangka panjang.

Dalam pandangan mereka, industrialisasi yang didorong oleh globalisasi akan menciptakan kemakmuran yang pada gilirannya memungkinkan penggunaan teknologi yang lebih modern dan ramah lingkungan. Dengan kata lain, meskipun terjadi tantangan sementara, pendukung globalisasi percaya bahwa evolusi ini akan membawa perbaikan yang signifikan dalam praktik-praktik industri, menjadikannya lebih berkelanjutan dan sesuai dengan kebutuhan lingkungan.

Kesadaran akan kebutuhan jangka panjang untuk melindungi lingkungan seiring dengan pertumbuhan ekonomi adalah inti dari pandangan para pendukung globalisasi. Mereka melihat globalisasi sebagai peluang untuk mengubah paradigma industrialisasi menuju model yang lebih ramah lingkungan, menciptakan kondisi di mana pertumbuhan ekonomi dapat bersinergi dengan pelestarian lingkungan. Dengan demikian, memahami dan menggali pandangan ini dapat menjadi landasan untuk menjelajahi cara di mana manajemen internasional dapat memainkan peran dalam merintis jalan menuju pertumbuhan yang berkelanjutan.

Perbedaan pendapat mengenai dampak globalisasi yang tidak dapat diselesaikan dalam waktu dekat menciptakan lanskap yang kompleks bagi negara, perusahaan multinasional (MNC), dan warga sipil. Perdebatan yang sengit antara pihak-pihak ini diperkirakan akan berlanjut dan tetap memengaruhi konteks bisnis internasional. Bagi perusahaan yang beroperasi secara global, menjadi penting untuk memahami dan merespons perbedaan pandangan terkait risiko dan manfaat globalisasi.

Dalam menghadapi perbedaan ini, perusahaan perlu menunjukkan sensitivitas terhadap dinamika yang ada dan bersedia beradaptasi. Hal ini dapat melibatkan penyesuaian strategi bisnis, kebijakan korporat, dan pendekatan sosial tanggung jawab perusahaan (CSR) agar sesuai dengan nilai-nilai dan harapan yang berbeda-beda di berbagai konteks global. Merespons secara bijaksana perbedaan ini dapat membantu perusahaan membangun hubungan yang lebih baik dengan pihak-pihak yang terlibat dan mengurangi risiko konflik (Luthans dan Doh, 2014: 9).

## Hubungan Internasional

Hubungan internasional mencakup kerja sama antarnegara sebagai unit politik yang secara global berupaya menyelesaikan berbagai masalah. Hubungan internasional tidak hanya terbatas pada interaksi antarnegara, tetapi juga melibatkan kelompok-kelompok bangsa dan masyarakat dunia secara keseluruhan. Sebagai suatu kajian yang holistik, hubungan internasional melibatkan kekuatan-kekuatan, proses-proses, dan dinamika yang menentukan cara hidup, cara berpikir, serta cara berperilaku dalam konteks global.

Interaksi yang terjadi dalam ranah hubungan internasional mencakup banyak dimensi, salah satunya hubungan antarnegara dan masyarakat internasional. Negara-negara berinteraksi dalam berbagai aspek, seperti politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Selain itu, interaksi ini juga melibatkan organisasi internasional, aliansi, dan perjanjian bilateral yang dapat membentuk pola kerja sama atau konflik.

Dalam dinamika hubungan internasional, juga terdapat faktor-faktor yang memengaruhi cara hidup dan pandangan dunia atas suatu negara. Proses-proses ini mencakup diplomasi, perdagangan internasional, dan perubahan politik yang dapat memengaruhi stabilitas regional maupun global. Selain itu, interaksi antarnegara dan masyarakat internasional juga dapat membentuk norma-norma baru, memengaruhi perkembangan teknologi, dan memberikan dampak pada isu-isu global seperti perubahan iklim, perdamaian dunia, dan hak asasi manusia.

Dengan demikian, hubungan internasional memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dinamika dunia saat ini. Melalui kerja sama dan interaksi antarnegara, masyarakat internasional bersama-sama mencari solusi untuk tantangan-tantangan global yang dihadapi.

Hubungan internasional dalam konteks lain dapat dipahami sebagai transaksi lintas batas yang melibatkan berbagai jenis kegiatan politik, ekonomi, dan sosial (Kawung, 2022). Dalam konteks ini, ilmu hubungan internasional juga mencakup kajian terhadap negosiasi perdagangan serta operasi dari institusi atau lembaga non-negara yang terlibat dalam dinamika hubungan internasional.

Kajian dalam ilmu hubungan internasional tidak hanya terfokus pada interaksi antarnegara, tetapi juga meneliti peran aktor non-negara, seperti organisasi internasional, lembaga keuangan internasional, dan kelompok masyarakat sipil yang turut berperan dalam membentuk arah dan dinamika hubungan internasional. Transaksi lintas batas yang melibatkan aktor-aktor ini dapat mencakup aspek-aspek politik, ekonomi, dan sosial yang saling terkait.

Selain itu, ilmu hubungan internasional turut meneliti sebab dan akibat dari hubungan antarnegara. Dalam hal ini, konsep-konsep seperti diplomasi, konflik, perdamaian, perdagangan internasional, dan kebijakan luar negeri menjadi fokus kajian. Pemahaman terhadap sebab dan akibat ini penting untuk menggali dinamika yang memengaruhi perkembangan hubungan internasional serta memberikan dasar bagi perencanaan kebijakan luar negeri yang lebih efektif.

Dengan memperluas cakupan definisi hubungan internasional maka akan terlihat kompleksitas interaksi yang terjadi di tingkat global. Kajian ini tidak hanya memperhatikan hubungan antarnegara, tetapi juga mempertimbangkan peran aktor non-negara dalam membentuk tatanan dunia. Sebagai ilmu yang terus berkembang, hubungan internasional memberikan wawasan yang mendalam terhadap kompleksitas dan dinamika hubungan global yang terus berubah.

## **Etika dan Tanggung Jawab Sosial**

Perilaku etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan yang lebih luas menjadi isu utama di Amerika Serikat. Skandal-skandal etika dan praktik-praktik bisnis yang dapat dipertanyakan telah menerima perhatian media, yang menimbulkan keprihatinan publik tentang etika pada bisnis internasional dan memberikan perhatian pada dampak sosial operasi bisnis. Fenomena ini mencerminkan pergeseran paradigma di kalangan masyarakat dan pemangku kepentingan terkait harapan terhadap dunia bisnis. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas pasar global, tuntutan akan integritas dan keberlanjutan bisnis semakin meningkat.

Dalam era informasi ini, transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci untuk menjaga reputasi perusahaan dan mempertahankan kepercayaan

konsumen. Perusahaan yang memahami arti pentingnya etika bisnis tidak hanya mengutamakan keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis mereka. Langkah-langkah proaktif seperti implementasi praktik tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan keadilan sosial tidak hanya dianggap sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang dalam keberlanjutan bisnis.

Akhir-akhir ini, semakin banyak perusahaan yang mengadopsi pendekatan tersebut untuk menjawab tantangan sosial dan ekologis yang kompleks. Mereka terlibat dalam inisiatif filantropi, mendukung pendidikan, kesehatan masyarakat, dan melibatkan diri dalam upaya pelestarian lingkungan. Sementara itu, masyarakat dan konsumen pun semakin kritis terhadap perilaku etika bisnis, memberikan dukungan dan preferensi terhadap perusahaan yang secara aktif berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan.

Dengan demikian, perilaku etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas. Perusahaan yang mampu menyelaraskan keuntungan bisnis dengan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan tidak hanya membangun citra yang positif, tetapi juga memperoleh kepercayaan pelanggan yang kuat. Oleh karena itu, penekanan pada etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan telah menjadi pilar utama dalam memandu arah perkembangan dunia bisnis menuju masa depan yang berkelanjutan dan beretika.

Etika dan tanggung jawab sosial memiliki peran krusial dalam manajemen internasional, terutama dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Memastikan keputusan yang diambil bersifat etis dan tidak memihak adalah esensial dalam menjalankan praktik bisnis internasional yang modern. Salah satu tantangan utama adalah menentukan standar etis yang bersifat universal, mengingat perbedaan pandangan dan norma-norma antarnegara yang sangat bervariasi.

Pentingnya etika dalam konteks manajemen internasional terkait erat dengan konsep relativitas budaya. Setiap negara memiliki budaya yang membentuk pandangan dan nilai-nilai mereka, yang dapat berkonflik dengan norma-norma etis dari negara lain. Dalam konteks ini, studi etika membantu dalam memahami moralitas standar perilaku, tetapi perlu diakui

bahwa ketidakpastian sering kali muncul karena subjektivitas yang timbul dari relativitas budaya.

Pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan juga tidak boleh diabaikan dalam manajemen internasional. Perusahaan yang beroperasi di pasar global memiliki dampak yang lebih luas dan lebih kompleks terhadap masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu, memperhatikan tanggung jawab sosial menjadi kunci dalam menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan dan membangun reputasi yang positif di tingkat internasional.

Dalam menghadapi tantangan ini, manajer internasional perlu mengembangkan kerangka kerja yang memadai untuk mengatasi dilema etis dan tanggung jawab sosial. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap budaya lokal, mempromosikan norma-norma etis yang diakui secara universal, dan menerapkan kebijakan yang mengintegrasikan tanggung jawab sosial dalam setiap aspek operasional perusahaan.

Dengan demikian, etika dan tanggung jawab sosial memiliki peran yang tak terhindarkan dalam membentuk praktik bisnis internasional yang berkelanjutan dan menghormati nilai-nilai universal. Meskipun tantangan tetap ada, upaya untuk mengintegrasikan etika dan tanggung jawab sosial dalam manajemen internasional adalah langkah yang positif menuju pembentukan dunia bisnis yang lebih adil, berkelanjutan, dan dihormati oleh masyarakat global.

Pepatah “ketika di Roma, lakukan seperti orang Romawi lakukan” merangkum pemikiran relativitas budaya yang berkaitan erat dengan praktik bisnis internasional. Pernyataan ini menyoroti pentingnya untuk bisnis dan manajer beradaptasi dengan standar etis yang berlaku di negara di mana mereka beroperasi, bahkan jika itu berbeda dengan norma-norma di negara asal atau lokasi kantor pusat perusahaan multinasional (MNC). Meskipun pemahaman dan penerapan relativitas budaya terbilang penting, tetapi juga perlu diwaspadai agar tidak terjerumus ke dalam ekstrem.

Keberhasilan bisnis internasional sering kali bergantung pada kemampuan mereka untuk berintegrasi dengan budaya lokal dan mematuhi aturan setempat. Meskipun demikian, ada potensi dilema etis yang muncul ketika bisnis mengambil keuntungan dari perbedaan norma-norma

dan standar-standar untuk mencapai keunggulan kompetitif secara legal. Beberapa perusahaan mungkin cenderung mengabaikan standar etis demi keuntungan finansial, meskipun ini bisa berisiko mendapatkan opini negatif dari konsumen dan merugikan reputasi mereka.

Dalam menghadapi dilema ini, manajer harus menemukan keseimbangan yang tepat antara mematuhi standar etis lokal dan menjaga tujuan keuntungan perusahaan. Meskipun tim lokal sering kali memiliki peran krusial dalam pelaksanaan kebijakan di tingkat lokal, perusahaan juga harus mengamati kebijakan dan prinsip etika bisnis yang mendasari perilaku mereka secara keseluruhan. Dalam konteks ini, aspek hak asasi manusia, termasuk perlindungan hak wanita di tempat kerja dan pencegahan korupsi menjadi bagian integral dari kerangka kerja etika bisnis global.

Dengan demikian, dilema yang timbul dari konflik antara standar etis suatu negara dan etika bisnis universal atau kode moral yang mengarahkan perilaku bisnis, menjadi tantangan utama dalam praktik bisnis internasional. Pengakuan terhadap hak asasi manusia, keadilan, dan keberlanjutan adalah elemen penting dalam memandu bisnis menuju arah yang seimbang dan berkelanjutan serta menjaga integritas sambil tetap memperhitungkan konteks budaya di mana mereka beroperasi.

Area *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang lebih baru menunjukkan keterkaitan erat dengan dimensi etika dalam konteks bisnis. Meskipun sering kali dibahas secara terpisah, etika dan CSR memiliki hubungan yang signifikan. Etika adalah studi atau proses pembelajaran yang mencakup pemahaman moralitas, membentuk dasar bagi perilaku perusahaan. Di sisi lain, CSR melibatkan tindakan konkret yang diambil oleh perusahaan untuk memberikan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Perbedaan mendasar antara etika dan CSR terletak pada sifatnya. Etika bisnis mencakup pemahaman moral dan prinsip-prinsip yang mendasari perilaku perusahaan, sering kali terkait dengan standar moral universal dan hukum yang sah. Sementara itu, CSR lebih bersifat tindakan dan melibatkan inisiatif sukarela perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.

Adanya komponen hukum dalam wilayah etika menetapkan standar benar atau salah secara legal, sedangkan CSR lebih berfokus pada tindakan

sukarela yang mendorong perusahaan untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mendukung keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Meskipun keduanya dapat saling melengkapi, etika bisnis cenderung menjadi dasar atau kerangka kerja yang membimbing perusahaan dalam pengambilan keputusan; sedangkan CSR adalah manifestasi konkret dari komitmen etika tersebut.

Dengan memandang etika bisnis dan CSR sebagai dua dimensi yang saling melengkapi, perusahaan dapat menciptakan profil sosial keseluruhan yang positif. Etika menjadi dasar yang mengakar dalam budaya perusahaan, sedangkan CSR menjadi wujud nyata dari komitmen tersebut dalam memberikan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan. Dalam kombinasi, keduanya menciptakan fondasi yang kuat untuk membangun citra perusahaan yang berkelanjutan, bertanggung jawab, dan sesuai dengan nilai-nilai yang diakui secara global.

## **Teori dan Filosofi Etika**

Teori dan pendekatan etis di seluruh dunia memberikan landasan yang kompleks untuk memahami berbagai aspek kehidupan manusia. Banyak dari teori-teori ini berasal dari keagamaan dan tradisi budaya yang telah berkembang selama berabad-abad. Dalam mengeksplorasi aspek budaya maka perlu meninjau ulang tiga prinsip utama dari filsafat barat yang telah membentuk dasar pemikiran etis pada dunia bisnis. Prinsip-prinsip ini mencakup nilai-nilai seperti keadilan, kebebasan, dan tanggung jawab sosial. Selain itu, perlu memperhatikan pandangan filsafat timur yang memiliki akar dalam tradisi kuno seperti Taoisme, Konfusianisme, dan Buddhisme.

Filsafat timur dengan pendekatan yang berbeda sering menekankan harmoni, keseimbangan, dan pemahaman mendalam terhadap konteks sosial. Dalam konteks manajemen internasional, perspektif ini dapat memberikan wawasan berharga dalam pengambilan keputusan yang mencakup aspek kultural dan etis yang beragam di berbagai negara.

Melalui penelusuran corak manajemen internasional kemudian dapat digali bagaimana prinsip-prinsip tradisi filsafat timur dan barat bisa diintegrasikan untuk membentuk landasan etis yang kokoh dalam pengelolaan

bisnis internasional. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap norma-norma budaya, nilai-nilai, dan tata nilai yang dapat memengaruhi keputusan manajerial.

Tradisi filosofis Kantian menyuguhkan pandangan yang tegas terkait tanggung jawab individu-individu dan organisasi-organisasi dalam konteks moral. Sentral dalam pandangan ini adalah keyakinan bahwa tanggung jawab moral tidak semata-mata berdasarkan kepentingan diri yang sempit, melainkan melibatkan satu kumpulan inti prinsip-prinsip moral yang mengatasi pandangan yang terbatas tersebut.

Analisis moral Kantian menunjukkan penolakan terhadap konsekuensi-konsekuensi yang mungkin atau dibayangkan tidak relevan secara moral saat mengevaluasi pilihan agen. Dalam kerangka ini, nilai moral suatu tindakan tidak ditentukan oleh dampak yang diharapkan atau prinsip tindakan yang mungkin memotivasi dampak tersebut. Sebaliknya, pendekatan Kantian menuntut untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan dengan merujuk pada aturan umum atau peribahasa yang seolah menjadi hukum universal.

Dalam esensinya, filosofi Kantian memandang bahwa moralitas suatu tindakan terletak pada konsistensi aturan umum yang terkandung dalam tindakan tersebut. Ini mengajak individu-individu dan organisasi-organisasi untuk memikirkan tindakan, tidak hanya sebagai keputusan berdasarkan kepentingan pribadi atau hasil yang diharapkan tetapi juga sebagai kontribusi terhadap pembentukan aturan moral universal.

Dengan pendekatan ini, Kantianisme menegaskan pentingnya moralitas yang bersifat objektif dan universal, yang tidak bergantung pada situasi atau konsekuensi tertentu. Ini menciptakan dasar untuk pertimbangan moral yang lebih luas dan abstrak, menekankan nilai aturan moral yang dapat diaplikasikan secara konsisten dalam semua konteks. Dengan demikian, tradisi filosofis Kantian memberikan kontribusi penting dalam membentuk kerangka etis yang mendalam dan abadi dalam pertimbangan tanggung jawab moral individu dan organisasi.

Bagi Kant, yang membedakan perilaku rasional bukanlah semata-mata adanya minat diri atau dorongan tujuan meskipun dia menyadari bahwa semua tindakan melibatkan beberapa tujuan sebagai bagian dari

penjelasannya. Kant menekankan bahwa makhluk rasional selain memiliki tujuan dan kemampuan mempertimbangkan secara praktis apa yang dikejar juga memiliki kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan mereka melalui lensa hukum universal.

Konsep yang dikenal sebagai “imperatif kategoris” atau hukum moral Kantian menjadi pusat dari pandangan ini. Menurut Kant, perilaku rasional dapat dibedakan oleh kemampuannya untuk bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang dapat dijadikan hukum universal. Dengan kata lain, makhluk rasional seharusnya tidak hanya mempertimbangkan kepentingan pribadi atau tujuan-tujuan spesifik, tetapi juga mampu menilai tindakannya dengan merujuk pada prinsip-prinsip moral yang dapat diakui sebagai hukum universal.

Imperatif kategoris Kantian menyatakan bahwa kita seharusnya selalu bertindak berdasarkan prinsip-prinsip yang dapat dianggap sebagai hukum universal untuk semua makhluk rasional dalam situasi yang sama. Ini mengharuskan individu untuk memandang tindakannya tidak hanya sebagai kasus khusus yang bergantung pada keadaan tertentu, tetapi sebagai suatu aturan yang dapat diterapkan secara konsisten oleh semua makhluk rasional dalam situasi serupa.

Dengan demikian bagi Kant, keberanian rasionalitas terletak pada kemampuan untuk mengambil keputusan yang mencerminkan prinsip-prinsip moral yang dapat dianggap sebagai hukum universal. Ini memberikan landasan untuk pandangan etis Kantian yang menekankan kewajiban moral dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral yang bersifat objektif dan dapat diterapkan secara universal.

Selain analisis moral Kant, etika kebajikan Aristoteles memusatkan perhatian pada inti, perilaku, dan tindakan individu, serta bagaimana elemen-elemen ini mengekspresikan dan membentuk karakter individu. Pendekatan ini tidak hanya membatasi diri pada pertimbangan tindakan spesifik, tetapi lebih luas membahas pembentukan karakter yang baik dan bermoral.

Aristoteles berpendapat bahwa karakter individu merupakan faktor kunci dalam menentukan moralitas, sedangkan etika kebajikan melibatkan upaya untuk membentuk karakter tersebut. Untuk mencapai karakter yang

baik atau berbudi luhur, individu perlu melakukan apa yang benar karena alasan yang benar. Ini menekankan pentingnya motivasi dan niat di balik tindakan, bukan hanya hasil akhirnya.

Aristoteles menganggap karakter sebagai kebiasaan yang terbentuk dari waktu ke waktu melalui tindakan-tindakan yang diulang (Baumona, 2015). Oleh karena itu, perilaku yang benar dan positif dianggap sebagai langkah-langkah menuju pembentukan karakter yang baik. Dalam pandangan Aristoteles, karakter yang baik tidak hanya mencakup tindakan-tindakan yang sesuai dengan kebajikan, tetapi juga menghasilkan kepuasan dan kebahagiaan bagi individu tersebut.

Selain fokus pada individu, etika kebajikan Aristoteles juga mempertimbangkan pengaturan sosial dan institusional. Ini mencakup bagaimana struktur masyarakat dan norma-norma yang ada dapat membentuk karakter individu dan memengaruhi kontribusi mereka pada pembentukan moralitas. Dengan demikian, etika kebajikan Aristoteles memberikan pandangan yang holistik terhadap moralitas, mengaitkan karakter individu dengan konteks sosial dan institusional yang lebih luas.

Menurut Aristoteles, kesuksesan dan kegagalan moral sebagian besar bergantung pada keinginan yang benar atau keinginan yang besar. Bagi Aristoteles, prinsip-prinsip motivasi muncul pada saat tindakan tercapai. Namun, ketika seseorang terpengaruh oleh kesenangan atau penderitaan, tujuan tersebut tidak lagi tampak sebagai dasar motivasi. Aristoteles mengungkapkan bahwa seseorang mungkin kehilangan pandangan bahwa dia seharusnya memilih dan bertindak demi segala sesuatu karena sudah berakhir. Kebiasaan buruk cenderung merusak dasar atau munculnya motif atas tindakan.

Pentingnya memiliki pemahaman mengenai apa yang sesungguhnya baik dan merumuskan kebijakan praktis adalah kunci untuk membentuk rencana tindakan yang efektif dalam mencapai kebaikan. Namun, Aristoteles menekankan bahwa kekurangan kepastian dan kebiasaan keinginan terhadap kebaikan dapat mengurangi insentif untuk bertindak secara benar. Dalam pandangan Aristoteles, kebaikan moral tidak hanya ditentukan oleh tindakan yang benar, tetapi juga oleh keinginan yang terus menerus untuk mencapai kebaikan.

Teori kebajikan Aristoteles juga memperhatikan komponen sosial yang penting dalam pembentukan karakter seseorang. Proses sosial, termasuk contoh-contoh yang patut ditiru dan praktik-praktik yang diperoleh dari konteks budaya diakui sebagai faktor yang memandu pengembangan moral individu. Dengan demikian, teori kebajikan Aristoteles menekankan peran penting praktik-praktik yang ada dalam memberikan pedoman atas apa yang dianggap baik serta karakteristik karakter yang memberikan kontribusi pada pengejaran dan pencapaian kebaikan dengan cara konkret.

Dalam rangkaian pemikiran Aristoteles, teori kebajikan sangat bergantung pada praktik-praktik yang ada dalam memberikan panduan atas apa yang dianggap baik. Keseimbangan antara tindakan yang benar dan keinginan yang teguh untuk mencapai kebaikan adalah elemen kunci dalam mencapai keberhasilan moral. Jadi, Aristoteles menghadirkan suatu pandangan holistik tentang moralitas yang mencakup aspek individual, sosial, dan praktis dalam membentuk karakter serta mencapai kebaikan moral.

## **Pelindungan dan Pengembangan Lingkungan**

Pelindungan dan pengembangan lingkungan merupakan aspek penting dalam keberlanjutan dunia. Konservasi sumber daya alam menjadi landasan utama dalam upaya menjaga keberagaman hayati dan keseimbangan ekosistem di seluruh dunia (Supadmi, 2023). Meskipun demikian disadari bahwa setiap negara memiliki nilai-nilai dan pendekatan yang berbeda dalam hal etika dan tanggung jawab sosial terkait konservasi.

Negara-negara berkembang sering kali dihadapkan pada tantangan ekonomi yang mendesak, yang membuat masyarakatnya lebih fokus pada peningkatan kualitas kehidupan dasar daripada isu lingkungan. Kondisi ini dapat dianggap wajar sebab memenuhi kebutuhan dasar, seperti pangan, air bersih, dan tempat tinggal merupakan prioritas utama. Namun, pemenuhan kebutuhan dasar ini juga tidak terlepas dari keberlanjutan lingkungan.

Adanya hipotesis mengenai hubungan antara pembangunan ekonomi dan kualitas lingkungan menjadi perdebatan yang menarik. Terdapat anggapan bahwa pembangunan ekonomi yang diukur dari pendapatan per kapita dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan,

termasuk aspek lingkungan. Namun, pandangan ini sering kali dihadapkan pada kritik karena terdapat negara-negara maju yang mencapai tingkat pembangunan ekonomi tinggi namun merusak lingkungannya secara signifikan.

Oleh karena itu, setiap negara hendaknya mampu menemukan keseimbangan yang tepat antara pembangunan ekonomi dan perlindungan lingkungan. Adopsi kebijakan yang berfokus pada pembangunan berkelanjutan dapat menjadi solusi untuk menanggulangi tantangan ini. Kebijakan yang akan diterapkan harus mencakup aspek-aspek, seperti pengelolaan sumber daya alam yang bijaksana, investasi dalam teknologi ramah lingkungan, dan edukasi masyarakat tentang pentingnya menjaga lingkungan.

Selain itu, kerja sama internasional juga diperlukan agar upaya perlindungan lingkungan dapat berjalan lebih efektif. Negara-negara perlu bersatu untuk menghadapi masalah global, seperti perubahan iklim dan kehilangan biodiversitas. Dengan bekerja sama, mereka dapat saling mendukung dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi seluruh planet.

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan ini, penting bagi masyarakat global untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya konservasi sumber daya alam dan perlindungan lingkungan. Pendidikan masyarakat tentang dampak dari aktivitas manusia terhadap lingkungan dapat menjadi langkah awal yang efektif. Melalui pengetahuan dan kesadaran yang lebih baik, diharapkan seluruh masyarakat akan lebih terlibat dalam upaya menjaga keberlanjutan dunia untuk generasi yang akan datang.

*Environmental Kuznets Curve* (EKC) merupakan suatu teori atau hipotesis yang telah diterima secara luas dalam kajian lingkungan dan ekonomi (Sakti, 2022). Teori ini menggambarkan hubungan antara pendapatan per kapita suatu negara dengan penggunaan sumber daya alam dan/atau emisi limbah serta menunjukkan pola yang mirip kurva U terbalik. Pada tahap awal pembangunan ekonomi, EKC mengindikasikan bahwa penggunaan sumber daya alam dan/atau emisi limbah cenderung meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan per kapita. Fase ini mencerminkan tahap di mana negara-negara berkembang mengalokasikan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakatnya. Pembangunan infrastruktur,

industrialisasi, dan pertumbuhan ekonomi yang pesat menyebabkan peningkatan konsumsi energi dan produksi limbah.

Namun ketika suatu negara mencapai titik tertentu dalam kurva pendapatan per kapita maka menurut EKC akan terjadi perubahan. Pada titik balik ini, yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kebijakan lingkungan, kesadaran masyarakat, atau kemajuan teknologi terjadi penurunan penggunaan sumber daya alam dan/atau emisi limbah. Negara tersebut mulai mengalihkan fokusnya dari pertumbuhan ekonomi tanpa batas menuju pembangunan berkelanjutan.

EKC memberikan harapan bahwa negara-negara dapat mencapai suatu titik di mana pertumbuhan ekonomi tidak lagi bergantung pada eksploitasi sumber daya alam atau pencemaran lingkungan. Sebaliknya, diharapkan bahwa pertumbuhan ekonomi dapat dicapai melalui inovasi, efisiensi sumber daya, dan kebijakan lingkungan yang berkelanjutan.

Meskipun EKC memberikan kerangka kerja yang menarik, teori ini juga menghadapi banyak kritik. Beberapa peneliti berpendapat bahwa tidak semua negara atau kondisi dapat dijelaskan oleh kurva U terbalik, dan terdapat variabel lain yang perlu diperhitungkan. Oleh karena itu, meskipun EKC memberikan wawasan tentang potensi hubungan antara pembangunan ekonomi dan lingkungan, kompleksitas realitas sering kali melebihi batasan dari model ini.

Dalam konteks ini, penting untuk melibatkan pendekatan yang holistik dan beragam dalam upaya menjaga keberlanjutan lingkungan. Kombinasi kebijakan ekonomi, regulasi lingkungan, inovasi teknologi, serta perubahan perilaku masyarakat dapat membantu menciptakan kondisi di mana pertumbuhan ekonomi dapat berjalan seiring pelestarian lingkungan tanpa mengorbankan satu sama lain.

Hubungan kurva U terbalik dalam EKC dihipotesiskan memiliki dasar-dasar yang kompleks, dan sejumlah alasan telah diajukan untuk menjelaskan fenomena ini. Beberapa alasan utama yang sering dikemukakan mencakup perubahan dalam komposisi produksi dan/atau konsumsi, preferensi terhadap kualitas lingkungan, peran institusi dalam internalisasi eksternalitas, dan peningkatan skala pengembalian terkait dengan pengurangan polusi.

1. Komposisi produksi dan/atau konsumsi.  
Pada tahap awal pembangunan ekonomi, fokus sering kali tertuju pada sektor-sektor produksi yang mengonsumsi sumber daya alam secara besar-besaran. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi, terjadi perubahan dalam komposisi produksi dan konsumsi menuju sektor-sektor yang lebih bersih dan berorientasi pada teknologi yang lebih ramah lingkungan.
2. Preferensi terhadap kualitas lingkungan.  
Seiring meningkatnya pendapatan, masyarakat cenderung memiliki preferensi yang lebih tinggi terhadap kualitas lingkungan. Dengan meningkatnya kesadaran akan dampak lingkungan dari kegiatan ekonomi, konsumen dan produsen dapat lebih memilih produk serta teknologi yang ramah lingkungan.
3. Peran institusi dalam internalisasi eksternalitas.  
Institusi seperti regulasi lingkungan dan kebijakan pemerintah memainkan peran penting dalam mengarahkan perilaku ekonomi ke arah yang berkelanjutan. Upaya untuk internalisasi eksternalitas seperti memasukkan biaya lingkungan ke dalam keputusan ekonomi dapat mengubah perilaku produsen dan konsumen.
4. Peningkatan skala pengembalian terkait dengan pengurangan polusi.  
Pengembangan teknologi dan praktik berkelanjutan sering kali menciptakan peningkatan skala pengembalian terkait dengan pengurangan polusi. Dengan kata lain, investasi dalam upaya pengurangan polusi pada tingkat tertentu dapat menghasilkan manfaat yang lebih besar serta mendorong adopsi praktik-praktik berkelanjutan.

Istilah “*Environmental Kuznets Curve*” mengacu pada kemiripannya dengan pola ketidaksetaraan penghasilan yang diajukan oleh Simon Kuznets pada tahun 1955. Analogi ini mencerminkan keyakinan bahwa seiring dengan pertumbuhan ekonomi, masyarakat akan mencapai tingkat kesejahteraan yang memungkinkan mereka untuk lebih memperhatikan isu lingkungan dan akhirnya mengadopsi praktik-praktik yang lebih berkelanjutan. Meskipun EKC dapat memberikan kerangka kerja yang berguna, kondisi dan variabel yang memengaruhi hubungan antara pendapatan dan lingkungan dapat bervariasi di setiap konteks negara atau wilayah.

*World Bank Development Report* tahun 1992 memainkan peran kunci dalam memopulerkan konsep EKC dengan mengusulkan bahwa degradasi lingkungan dapat diperlambat melalui kebijakan yang melindungi lingkungan sekaligus mendorong pengembangan ekonomi. Laporan tersebut memberikan harapan bahwa dengan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, negara-negara dapat mencapai suatu titik di mana kesejahteraan masyarakat meningkat sambil mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Namun, analisis statistik selanjutnya menunjukkan bahwa konsep EKC tidak selalu dapat digeneralisasi secara universal untuk berbagai sumber daya dan polutan. Meskipun pada beberapa kasus hubungan antara pendapatan per kapita dan dampak lingkungan dapat mengikuti pola U terbalik, tetapi keberlakuan pola ini dapat bervariasi. Namun juga tergantung konteks dan jenis sumber daya atau polutan yang dianalisis.

Seiring waktu, beberapa penelitian lebih lanjut telah menunjukkan bahwa EKC tidak selalu mencerminkan dinamika yang sejalan dengan penurunan dampak lingkungan dan pertumbuhan ekonomi. Beberapa faktor yang memengaruhi ketidakesesuaian ini ialah ketidakpastian data, perbedaan dalam struktur ekonomi dan industri, serta peran penting kebijakan lingkungan dalam membentuk hasil akhir.

Meskipun EKC mungkin tidak memberikan jawaban definitif untuk tantangan perlindungan lingkungan, konsep ini tetap menjadi bagian penting dari diskusi tentang hubungan kompleks antara ekonomi dan lingkungan. Seiring dengan perkembangan penelitian dan pemahaman lebih lanjut tentang faktor-faktor yang memengaruhi dinamika ini, pendekatan yang akan digunakan dapat terus disempurnakan demi mencapai keseimbangan antara pembangunan ekonomi dan pelestarian lingkungan.

Meskipun banyak perusahaan telah meningkatkan upaya dalam perlindungan lingkungan dan menerapkan praktik-praktik bisnis etis, kenyataannya adalah masih ada perusahaan yang terus melanggar hukum dan membahayakan keselamatan serta keberlanjutan lingkungan dalam operasi mereka. Satu tragedi yang sangat mencolok dalam hal ini adalah ledakan dan kebocoran anjungan minyak di Teluk Meksiko pada tahun 2010. Kejadian ini tidak hanya menunjukkan dampak besar terhadap lingkungan, tetapi

juga menggarisbawahi pentingnya kewaspadaan dalam aspek lingkungan, kesehatan, dan keamanan.

Tragedi di Teluk Meksiko menimpa perusahaan besar seperti BP, yang pada saat itu menjadi sorotan dunia karena bencana yang terjadi di anjungan minyak Deepwater Horizon. Kejadian ini menggambarkan bahwa meskipun beberapa perusahaan mungkin memiliki praktik yang baik dan kebijakan perlindungan lingkungan yang ketat, risiko akan tetap ada dan bahkan mengakibatkan konsekuensi serius jika tidak dikelola dengan cermat.

Pendekatan “melihat lebih dekat” terhadap tragedi ini memungkinkan masyarakat untuk memahami urutan waktu dari ledakan dan kebocoran tersebut. Sebagai contoh, ledakan di Deepwater Horizon yang terjadi pada 20 April 2010, dan upaya pemadaman kebakaran dilakukan selama beberapa waktu sebelum anjungan tenggelam pada 22 April. Proses ini kemudian menghasilkan tumpahan minyak yang masif ke perairan Teluk Meksiko, dan juga menciptakan dampak ekologis yang merusak serta memengaruhi kehidupan laut serta ekonomi lokal.

Tragedi ini menyadarkan masyarakat dan dunia bisnis akan pentingnya tanggung jawab terus-menerus dalam menjaga lingkungan dan kesehatan masyarakat. Meskipun terdapat regulasi dan standar ketat, kepatuhan perusahaan terhadap norma-norma tersebut tidak selalu terjamin. Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan pengawasan, transparansi, dan akuntabilitas dalam operasi perusahaan, terutama yang berhubungan dengan sektor-sektor yang memiliki potensi risiko tinggi terhadap lingkungan.

Sebagai pembelajaran dari tragedi di Teluk Meksiko, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus terus menerapkan tindakan preventif, teknologi yang inovatif, serta mengintegrasikan prinsip-prinsip bisnis yang berkelanjutan. Hal ini tidak hanya untuk mematuhi regulasi yang ada, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral dan etika bisnis agar dapat menjaga keberlanjutan lingkungan bagi generasi mendatang (Luthans dan Doh, 2014: 72).





## **Bab II**

### **Politik, Hukum, dan Teknologi dalam Manajemen Internasional**

**P**erusahaan multinasional (MNC) senantiasa berupaya memperluas operasionalnya ke tingkat internasional dengan tujuan meningkatkan daya saing dan profitabilitas. Namun, langkah ini tidak lepas dari berbagai risiko yang dapat memengaruhi kesinambungan bisnis. Salah satu risiko terbesar yang dihadapi oleh MNC terkait dengan situasi politik di negara tempat mereka beroperasi. Perubahan dalam stabilitas politik, ketidakpastian kebijakan, atau konflik politik dapat memberikan dampak serius terhadap keberlanjutan operasional perusahaan.

Tak hanya itu, ancaman terorisme juga menjadi faktor penting yang perlu diperhitungkan oleh MNC. Serangan teroris dapat menciptakan hambatan besar bagi perusahaan untuk masuk atau bertahan di sebuah negara. Keamanan dan stabilitas politik menjadi faktor kunci dalam menilai potensial risiko terorisme yang dapat merugikan bisnis internasional. Oleh karena itu, MNC harus memprioritaskan strategi keamanan yang efektif dan merespons ancaman-ancaman yang mungkin muncul dengan cepat.

Dalam menghadapi risiko politik dan terorisme, MNC perlu memiliki kemampuan untuk menilai risiko dengan cermat. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap situasi politik di setiap negara yang menjadi target

ekspansi mereka. Pemahaman yang baik terhadap kondisi politik dan potensi konflik membantu perusahaan untuk mengambil langkah-langkah pencegahan atau reaksi yang tepat waktu. Selain itu, keterlibatan dalam negosiasi dengan pemerintah dan pihak-pihak terkait juga menjadi keterampilan yang esensial bagi MNC agar dapat beroperasi secara efektif dan aman di pasar internasional.

Dengan kesadaran akan risiko politik dan terorisme yang dihadapi, perusahaan multinasional dapat mengembangkan strategi yang kokoh untuk mengelola dan mengurangi dampak-dampak negatifnya. Sebuah pendekatan yang hati-hati dan mendalam terhadap lingkungan politik global menjadi kunci untuk menjaga keberlanjutan dan kesuksesan bisnis internasional.

## **Politik dalam Manajemen Internasional**

Perkembangan politik, baik di tingkat domestik maupun internasional memiliki dampak signifikan terhadap rencana strategis perusahaan multinasional. MNC menghadapi risiko yang berasal dari keragaman dan ketidakstabilan sistem politik serta pemerintahan di berbagai negara tempat mereka beroperasi. Ancaman langsung dapat muncul dalam bentuk perubahan kebijakan perpajakan, regulasi, pengambilalihan langsung atau *de facto*, serta izin eksploitasi aset oleh perusahaan lokal.

Negara dengan institusi dan lembaga yang beragam dapat menjadi sumber ketidakpastian bagi MNC. Perubahan kebijakan pemerintah, terutama terkait dengan perpajakan dan regulasi bisnis dapat berdampak langsung pada operasional dan keuntungan MNC. Begitupun pengambilalihan aset oleh pemerintah atau perusahaan lokal juga merupakan ancaman serius yang dapat mengubah dinamika bisnis internasional.

Ketika perubahan politik terjadi, MNC harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi dan praktik bisnis mereka sesuai dengan perspektif baru dan persyaratan aktual. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan politik menjadi kunci dalam menjaga kelangsungan bisnis di berbagai pasar global.

Selain itu semakin banyak wilayah geografis yang tampaknya kurang stabil, semakin tinggi pula tingkat risiko yang dihadapi oleh MNC. Risiko

politik yang mencakup perubahan kebijakan pemerintah yang tidak terduga menjadi faktor kritis yang perlu dikelola dengan hati-hati oleh perusahaan internasional. Risiko politik dapat membatasi investasi asing MNC dengan adanya pembatasan yang diberlakukan oleh pemerintah negara tujuan.

Dalam konteks manajemen internasional, pemahaman mendalam terhadap risiko politik menjadi esensial. MNC perlu mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko politik untuk memastikan kelangsungan serta keberhasilan investasi mereka di pasar global yang penuh dengan dinamika politik.

Sejak Serangan 9/11, penilaian risiko politik menjadi sangat krusial bagi perusahaan multinasional. Meskipun banyak negara berusaha mempertahankan investasi dari MNC sebagai sumber pertumbuhan ekonomi, risiko politik tetap merupakan perhatian utama, terutama di negara-negara industri baru yang masih berjuang dengan ketidakstabilan politik dan institusional.

Beberapa faktor risiko politik yang patut diperhatikan oleh MNC melibatkan langkah-langkah ekstrem dari pemerintah negara tujuan. Pembekuan pergerakan aset keluar dari negara tujuan dapat memberikan dampak serius pada likuiditas dan operasional MNC di wilayah tersebut. Pembatasan pengiriman kembali laba atau modal juga dapat menghambat keberlanjutan operasional dan pengembalian investasi bagi perusahaan internasional.

Devaluasi mata uang menjadi risiko tambahan yang perlu dipertimbangkan oleh MNC. Fluktuasi nilai tukar yang signifikan dapat berdampak negatif pada keuntungan dan nilai aset perusahaan. Pengambilalihan aset oleh pemerintah atau entitas lokal menjadi ancaman serius yang dapat mengubah struktur kepemilikan dan kendali perusahaan secara tiba-tiba.

Selain itu, penolakan memenuhi persyaratan kontraktual dari perjanjian sebelumnya dapat memicu konflik dan ketidakpastian hukum yang merugikan MNC. Negara dengan institusi yang kurang matang atau sistem hukum yang tidak stabil dapat menimbulkan tantangan ekstra bagi perusahaan internasional.

Dalam konteks ini, MNC perlu mengadopsi pendekatan yang sangat hati-hati dalam penilaian risiko politik di setiap negara tempat mereka

beroperasi. Analisis mendalam terhadap kebijakan pemerintah, stabilitas politik, dan kondisi institusional menjadi kunci dalam merancang strategi yang dapat mengurangi dampak risiko politik dan memastikan kelangsungan investasi yang berkelanjutan di pasar global yang dinamis.

Dalam era globalisasi yang terus berlangsung dengan pesat, perusahaan multinasional harus sangat menyadari faktor risiko politik yang mungkin timbul saat berbisnis di luar negeri. Menyelaraskan bisnis dengan lingkungan politik yang kompleks di berbagai negara memerlukan pemahaman mendalam terhadap dinamika politik setempat. Oleh karena itu, penting bagi MNC untuk mengembangkan strategi yang responsif terhadap risiko politik yang mungkin dihadapi.

Kebijakan dan mekanisme kontrol yang solid menjadi landasan utama dalam mengelola risiko politik. MNC perlu memiliki kebijakan yang dapat merespons perubahan dalam kebijakan pemerintah, peraturan bisnis, dan dinamika politik lainnya. Mekanisme kontrol yang efektif akan membantu perusahaan untuk mengantisipasi, mengelola, dan mengurangi dampak risiko politik yang dapat muncul selama beroperasi di pasar global.

Selain itu, pengetahuan mendalam mengenai sejarah perlakuan terhadap MNC dalam suatu negara tertentu menjadi aset berharga. Memahami bagaimana pemerintah dan masyarakat lokal merespons kehadiran MNC di masa lalu dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi pola perilaku, mendeteksi potensi risiko, dan menghindari kesalahan yang mungkin telah terjadi pada perusahaan sebelumnya.

Melakukan analisis risiko politik yang komprehensif melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap perubahan kebijakan politik, kondisi keamanan, dan faktor-faktor politik lainnya yang dapat memengaruhi operasional MNC. Dengan memiliki informasi ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keberlanjutan operasional di pasar internasional.

Dalam rangka mencapai kesuksesan di era globalisasi, MNC perlu memiliki strategi yang dinamis dan responsif terhadap perubahan lingkungan politik global. Kesadaran yang tinggi terhadap risiko politik dan didukung oleh kebijakan dan mekanisme kontrol yang tepat akan membantu

MNC untuk mengoptimalkan peluang dan menghadapi tantangan dengan lebih efektif di pasar internasional yang berubah-ubah.

Pemerintah Cina, sebagai contoh, selama bertahun-tahun sangat ingin menjadi anggota Organisasi Perdagangan Dunia (World Trade Organization-WTO). Namun ketika telah menjadi anggota WTO, Cina mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri dalam jangka pendek, tetapi menciptakan risiko politik baru bagi MNC yang berbisnis di sana. Seorang analis menyatakan pendapatnya dengan redaksi berikut.

*Serangkaian tindakan baru oleh pihak berwenang Cina-pengendalian harga, pembatasan mata uang, pembatasan penjualan perusahaan milik pemerintah tampaknya merefleksikan perlambatan dalam usaha negara untuk bergeser dari perekonomian terencana ke perekonomian pasar. Apakah langkah-langkah tersebut dipahami sebagai sebuah kehati-hatian atau sekadar ketakutan? Para ekonom dan eksekutif bisnis setuju bahwa mereka mungkin akan menunda perdagangan dan investasi lebih lanjut dalam waktu dekat. Saat ini, bank sentral Cina mengumumkan pembatasan baru dalam transaksi mata uang asing; sebuah usaha untuk mengendalikan arus mata uang yang konvertibel ke luar negeri. Secara resmi digambarkan sebagai tindakan keras atas transaksi ilegal, tindakan ini secara efektif akan lebih mempersulit perusahaan domestik dan internasional dalam menggerakkan uang masuk ke luar atau ke dalam dari Cina.*

Meskipun beberapa kebijakan telah dilonggarkan, risiko politik tetap menjadi kekhawatiran utama bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di Cina. Salah satu tantangan utama yang terus dihadapi adalah pembajakan industrial yang menjadi masalah besar, dan pemerintah Cina belum sepenuhnya mengambil tindakan yang efektif untuk memeranginya. Meskipun langkah-langkah telah diambil untuk melonggarkan kebijakan, tetapi dampak pembajakan tetap signifikan.

Contoh nyata dari risiko ini terlihat dalam pengalaman Procter & Gamble yang memperkirakan kerugian sebesar \$150 juta dalam penjualan setiap tahunnya akibat merek palsu di pasar Cina. Meskipun beberapa kebijakan telah diperbarui, perusahaan-perusahaan masih menghadapi hambatan besar dalam melawan pembajakan. Contohnya pihak dari Yamaha yang mengungkapkan bahwa sepeda motor atau skuter mereknya masih sering dipalsukan.

Pemerintah Cina dihadapkan pada dilema, terutama karena beberapa pabrik milik negara terlibat dalam pemalsuan barang-barang tertentu. Keengganan untuk mengambil tindakan tegas mungkin dipengaruhi oleh pertimbangan politik dan ekonomi internal. Meskipun beberapa perusahaan, seperti Yamaha berhasil memenangkan gugatan merek dagang pada 2007, hukumannya tidak selalu berat dan masih ada ketidakpastian mengenai efektivitas tindakan keras yang diterapkan secara luas.

Kasus seperti pencurian cetak biru Nike yang menghasilkan produk palsu Air Max 360 menunjukkan kecanggihan dan efisiensi pemalsu di pasar Cina. Terkadang, produk palsu bahkan dapat masuk ke pasar sebelum produk asli. Kondisi ini menciptakan tantangan ekstra bagi perusahaan untuk melindungi merek mereka. Contoh lainnya adalah pengiriman kembali produk Nike dari konsumen yang mengandung logo swoosh tiruan, yang menggambarkan sejauh mana produk palsu dapat menyebar, bahkan di pasar internasional.

Dalam menghadapi risiko politik terkait pembajakan di Cina, perusahaan multinasional perlu mempertimbangkan strategi yang komprehensif untuk melindungi kekayaan intelektual dan merek dagang mereka. Upaya kolaboratif dengan pemerintah dan tindakan hukum yang lebih tegas mungkin diperlukan untuk mengatasi masalah ini dan menciptakan lingkungan bisnis yang lebih adil dan tepercaya di Cina.

Keluhan umum terkait cara penginterpretasian aturan dan regulasi di Cina menjadi salah satu tantangan bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di negara tersebut. Kasus Google di Cina yang diuraikan dalam Dunia Manajemen Internasional memberikan contoh konkret mengenai kompleksitas situasi ini. Serangan dunia maya terhadap Google tampaknya terkait dengan keprihatinan pemerintah terhadap konten yang disediakan oleh Google serta negosiasi yang sedang berlangsung mengenai layanan dan tautan yang akan disediakan di Cina.

Pentingnya memahami interpretasi aturan dan regulasi di Cina diperlihatkan dalam situasi sulit yang dihadapi Google. Pemerintah Cina memiliki kendali yang signifikan terhadap jenis layanan dan konten yang dapat disediakan oleh perusahaan asing di negara tersebut. Konteks ini menciptakan ketidakpastian bagi perusahaan multinasional, seperti Google dalam menavigasi kebijakan dan persyaratan pemerintah Cina.

Pernyataan Eric Schmidt, Chief Executive Officer Google pada saat itu, mencerminkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan terhadap interpretasi dan pengaruh pemerintah Cina terhadap layanan Google di negara tersebut. “Kita tidak tahu apakah yang tampaknya seperti gangguan yang relatif minor terhadap ketersediaan layanan pencarian Google di Cina pada Kamis lalu merupakan bukti mengenai kekuatan pemerintah”, pungkasnya. Ungkapan tersebut mencerminkan ketidakjelasan seputar pengaruh dan kebijakan pemerintah Cina terhadap operasional perusahaan asing.

Bagi MNC yang beroperasi di Cina, memahami dengan baik cara aturan dan regulasi diinterpretasikan oleh pemerintah menjadi kunci untuk menjaga keberlanjutan dan kesuksesan bisnis. Ini menyoroti pentingnya adaptabilitas dan kesiapan perusahaan terhadap perubahan kebijakan yang mungkin terjadi serta kemampuan untuk berkomunikasi dan bernegosiasi dengan pemerintah setempat.

Tindakan yang diambil oleh pemerintah Cina dalam mengelola hubungan perdagangannya meningkatkan risiko politik bagi Multinational Corporation (MNC) yang berbisnis di Cina. Di satu sisi, MNC Cina harus mempertimbangkan risiko politik intrinsik saat beroperasi di Amerika Serikat, terutama dalam konteks peninjauan kebijakan perdagangan yang dilakukan oleh pemerintah Amerika Serikat terhadap Cina.

Pemerintah Amerika Serikat telah menyatakan kekhawatirannya terhadap ketidakseimbangan perdagangan dengan Cina dan melakukan peninjauan kebijakan perdagangannya. Pejabat perdagangan Amerika Serikat mengklaim bahwa Cina mungkin dianggap mengambil keuntungan dari hubungannya dengan Amerika Serikat. Ancaman akan adanya tindakan balasan terhadap perusahaan Cina yang menjual produknya di Amerika Serikat diperkenalkan sebagai upaya untuk memaksa pembukaan pasar Cina terhadap barang-barang Amerika Serikat.

Defisit perdagangan yang sangat besar antara Amerika Serikat dan Cina menjadi faktor yang dapat memunculkan risiko politik bagi MNC Cina yang berbisnis di Amerika Serikat. Meskipun Amerika Serikat stabil secara politik, situasi ini menjadi kompleks karena ketegangan perdagangan dan potensi aksi balasan terhadap perusahaan Cina. Risiko politik dapat melibatkan perubahan kebijakan perdagangan, pembatasan akses pasar,

atau bahkan sanksi terhadap perusahaan yang dianggap melanggar aturan perdagangan.

Untuk mengelola risiko politik ini, MNC Cina perlu memahami dan memantau perkembangan kebijakan perdagangan antara Amerika Serikat dan Cina dengan cermat. Mereka juga harus memiliki strategi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan perdagangan global. Komunikasi yang efektif dengan pihak berkepentingan, termasuk pemerintah dan pelanggan di kedua negara juga menjadi kunci untuk menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional di tengah ketidakpastian politik yang mungkin muncul.

Faktanya, ketegangan terus meningkat seiring dengan frustrasi politisi Amerika Serikat terhadap keengganan Cina untuk merevaluasi yuan dan kekhawatiran yang semakin meningkat terkait keamanan barang-barang yang diimpor dari Cina. Sejumlah isu seperti makanan hewan yang tercemar, mainan yang dianggap membahayakan, dan papan gypsum yang diragukan asal usulnya telah menciptakan ketidakpastian dan keraguan terkait keamanan serta keandalan produk-produk Cina.

Keengganan Cina untuk merevaluasi yuan, mata uangnya, menjadi salah satu pemicu ketegangan perdagangan. Politisi Amerika Serikat merasa bahwa kebijakan nilai tukar yang dianggap tidak adil memberikan keuntungan tak proporsional kepada Cina dalam perdagangan internasional. Sementara itu, kekhawatiran terhadap keamanan produk yang diimpor dari Cina semakin memuncak akibat berbagai insiden yang mencoreng reputasi keandalan produk Cina di pasar internasional.

Dalam konteks ini, perusahaan multinasional Cina yang berbisnis di Amerika Serikat dihadapkan pada risiko politik yang meningkat. Keprihatinan yang terus berkembang terkait keamanan produk dapat memicu perubahan dalam regulasi perdagangan dan persyaratan pengujian produk. Oleh karena itu, MNC Cina perlu mempertimbangkan dan mengelola risiko politik ini dengan cermat, memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan dan menjaga reputasi merek mereka di pasar internasional yang semakin peka terhadap isu-isu tersebut (Luthans dan Doh, 2014: 82).

## **Analisis Politik Mikro dan Makro**

Perusahaan secara rutin melakukan evaluasi risiko politik sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka. Salah satu metode yang digunakan adalah analisis risiko politik makro. Analisis risiko makro berfokus pada keputusan besar dan dapat memengaruhi semua bisnis di suatu negara. Contohnya keputusan pemerintah Cina terkait pembatasan transaksi mata uang asing. Keputusan semacam itu memiliki potensi untuk berdampak secara signifikan pada semua perusahaan multinasional yang beroperasi di negara tersebut.

Selain itu ada pula analisis risiko mikro untuk memahami dampak kebijakan dan tindakan pemerintah yang lebih spesifik terhadap sektor ekonomi tertentu atau bisnis asing secara khusus. Sebagai contoh, kebijakan pemerintah Cina terkait investasi dalam industri telekomunikasi merupakan suatu bentuk risiko politik mikro. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memahami dan mengantisipasi kebijakan yang dapat langsung memengaruhi sektor atau bisnis spesifik tempat mereka beroperasi.

Dua bidang analisis risiko politik, yaitu risiko politik makro dan risiko politik mikro memiliki peran yang krusial. Analisis risiko politik makro membantu perusahaan memahami dampak keputusan politik besar terhadap semua operasi bisnisnya di suatu negara. Sementara itu, analisis risiko politik mikro memungkinkan mereka mengidentifikasi risiko yang lebih spesifik terkait sektor atau bisnis tertentu. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap kedua bidang ini sangat penting untuk mengambil keputusan bisnis yang cerdas dan mengelola risiko politik dengan efektif.

### **Isu dan Contoh Risiko Makro**

Isu risiko makro dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi perhatian utama bagi perusahaan multinasional, terutama karena sejumlah negara menghadapi tantangan ekonomi yang signifikan. Salah satu contoh yang mencolok adalah situasi di Asia Tenggara, di mana beberapa negara mengalami masalah ekonomi yang memerlukan evaluasi mendalam terhadap risiko makro. Selain itu, ada juga negara-negara yang menghadapi kesulitan untuk bertransisi ke perekonomian yang didorong oleh pasar. Fenomena ini menjadi fokus perhatian dalam analisis risiko makro.

Contoh konkret dari negara yang mengalami kesulitan dalam bertransisi ke perekonomian pasar adalah Rusia. Dalam konteks Dunia Manajemen Internasional, Rusia telah mengambil langkah-langkah yang memperkuat kontrol terhadap arus mata uang asing. Keputusan ini mencerminkan pergeseran dari prinsip pasar bebas yang sebelumnya dianut oleh Rusia. Langkah tersebut diambil untuk memastikan bahwa mereka tetap memenuhi persyaratan dan mendapatkan bantuan dari Dana Moneter Internasional (International Monetary Fund/IMF).

Risiko makro dalam hal ini melibatkan perubahan kebijakan ekonomi suatu negara yang mampu memengaruhi keberlangsungan operasional perusahaan multinasional di wilayah tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memantau isu-isu tersebut secara cermat, mengidentifikasi risiko potensial, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengelola dampaknya. Kesadaran terhadap risiko makro menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global dan memastikan kelangsungan bisnis di tengah dinamika perubahan ekonomi serta kebijakan di berbagai negara.

India menyajikan sejumlah contoh nyata terkait risiko politik makro yang dihadapi oleh perusahaan multinasional (MNC). Salah satu aspek utama yang mencuat adalah kompleksitas sistem hukum India yang diwarnai oleh labirin hukum dan birokrasi yang ketat. Dalam beberapa tahun terakhir, jumlah kasus di pengadilan tinggi India mencapai lebih dari tiga juta dengan sekitar sepertiga dari kasus tersebut masih terkendala di dalam sistem hukum selama lebih dari lima tahun. Kendala ini menjadi hambatan bagi MNC yang berusaha menegakkan hak kepemilikan mereka meskipun pemerintah India menyatakan adanya perlindungan yang kuat terhadap MNC asing terkait pemalsuan.

Dampak dari risiko ini terlihat dalam tindakan yang diambil oleh beberapa MNC, salah satunya seperti Timken Company dari Canton, Ohio. Saat menghadapi penyebaran produk palsu di pasar India, Timken awalnya memutuskan untuk menuntut para pemalsu. Namun menyadari lamanya waktu yang diperlukan dalam sistem peradilan India, MNC tersebut mengubah strategi. Mereka memutuskan untuk melakukan perubahan pada kemasan produk, menggantinya dari kotak kardus menjadi plastik yang disegel dengan panas serta dilengkapi dengan cetakan delapan warna

dan hologram yang sulit dipalsukan. Hasilnya, pasar produk bajakan mulai menunjukkan penurunan dalam beberapa bulan.

Kenyataannya, banyak MNC di India menerima risiko politik makro sebagai bagian dari biaya beroperasi di negara tersebut. Strategi proaktif seperti perubahan pada kemasan produk menjadi suatu keharusan untuk mengatasi permasalahan pemalsuan dan lambannya sistem peradilan. Beberapa pemalsu bahkan mengajukan tuntutan balik, memanfaatkan ketidakpastian dalam sistem peradilan untuk memperpanjang kasus mereka selama bertahun-tahun. Kesadaran dan kesiapan untuk beradaptasi dengan lingkungan hukum yang dinamis menjadi kunci dalam menjalankan operasi bisnis yang sukses di India.

### **Isu dan Contoh Risiko Mikro**

Isu risiko mikro sering kali muncul dalam bentuk peraturan industri, pajak khusus untuk aktivitas bisnis tertentu, dan pembatasan hukum lokal. Inti dari isu ini adalah perlakuan yang berbeda terhadap beberapa perusahaan multinasional (MNC) yang dapat meningkatkan biaya operasional.

Pada tahun 1992, industri baja Amerika mengalami isu risiko mikro yang signifikan. Lebih dari 80 keluhan diajukan oleh produsen baja Amerika terhadap 20 negara dalam satu hari yang sama. Keluhan tersebut menuhkan bahwa produsen baja asing melakukan dumping produknya di pasar Amerika Serikat dengan harga yang tidak sewajarnya rendah. Pada enam bulan pertama tahun 1998, industri baja kembali mengajukan tuntutan terhadap produsen asing di Brasil, Jepang, dan Rusia yang diduga melakukan dumping produk baja di Amerika Serikat dengan harga yang tidak wajar.

Permasalahan yang lebih rumit muncul ketika produsen baja Amerika sedang dalam proses negosiasi dengan produsen mobil besar dan produsen peralatan rumah tangga untuk menjual baja dengan kontrak jangka panjang. Akibat penurunan drastis harga baja akibat dugaan “dumping”, perusahaan Amerika khawatir bahwa kontrak jangka panjang mereka akan menghasilkan laba yang minim. Sebagai respons terhadap ketidakpastian ini, produsen baja Amerika menuntut pemerintah untuk menaikkan harga.

Pemerintahan George W. Bush akhirnya merespons dengan menerapkan tarif terhadap baja—meskipun sebagian tarif ini kemudian dihilangkan.

Kejadian ini menggambarkan kompleksitas dan ketidakpastian yang terkait dengan risiko politik mikro, bahkan di dalam negeri sendiri seperti Amerika Serikat. Isu-isu seperti perundingan perdagangan, penetapan tarif, dan perbedaan perlakuan terhadap produsen domestik serta asing dapat memiliki dampak signifikan terhadap strategi bisnis dan keberlanjutan operasional perusahaan. Kondisi ini menunjukkan perlunya pemahaman mendalam terhadap risiko mikro dalam konteks global.

Peraturan dari Organisasi Perdagangan Dunia (World Trade Organization) dan Uni Eropa (European Union/EU) terhadap perusahaan multinasional (MNC) Amerika telah menciptakan risiko politik mikro yang perlu dihadapi. Sebagai contoh konkret, WTO memutuskan bahwa undang-undang anti-dumping Amerika Serikat yang diberlakukan pada tahun 1916 melanggar peraturan perdagangan global. Oleh karena itu, undang-undang tersebut tidak dapat digunakan oleh perusahaan Amerika untuk menentang impor. Keputusan ini menyoroti perlunya MNC untuk memahami dan mengelola risiko politik mikro yang muncul dari regulasi perdagangan internasional.

Di sisi lain benua Eropa, Uni Eropa memiliki peran yang signifikan dalam mengatur aktivitas MNC. Sebagai contoh, Komisi Eropa sedang menyelidiki keluhan dari Pepsi dan pesaing lainnya terkait dugaan praktik tidak fair oleh Coca-Cola yang berupaya menghalangi penjualan pesaingnya. Uni Eropa memiliki kebijakan ketat terkait persaingan dan berwenang untuk menyelidiki serta menindak praktik-praktik yang dianggap melanggar aturan persaingan. Selain itu, EU juga memiliki otoritas untuk meninjau dan menunda merger serta akuisisi besar. Sebagai contoh, EU menolak mengizinkan merger antara General Electric (GE) dan Honeywell. Fenomena ini menunjukkan bahwa kekuatan globalisasi dapat menghadirkan hambatan, bahkan bagi perusahaan yang mungkin dianggap paling kuat di Amerika Serikat.

Kondisi ini menekankan pentingnya analisis risiko politik mikro dalam lingkup global. MNC perlu memahami regulasi perdagangan internasional dan peraturan persaingan di berbagai wilayah tempat mereka beroperasi. Keputusan WTO dan tindakan Uni Eropa menggarisbawahi bahwa

perusahaan harus mampu menilai dan mengelola risiko yang timbul dari kebijakan politik dan regulasi di berbagai bagian dunia. Kesadaran dan kebijaksanaan dalam menghadapi risiko politik mikro menjadi kunci untuk memastikan kelangsungan operasional dan keberhasilan bisnis internasional (Luthans dan Doh, 2014: 85).

## Hukum dalam Manajemen Internasional

Lingkungan peraturan dan hukum dalam konteks internasional menempatkan tantangan signifikan bagi perusahaan multinasional (MNC) dalam menjalankan operasi bisnis global mereka. Permasalahan utama yang dihadapi oleh MNC adalah keragaman peraturan dan hukum di setiap negara. Kompleksitas ini dapat menjadi penghambat utama dalam pengembangan dan pengelolaan bisnis di tingkat global. Faktor-faktor ini mencakup perbedaan dalam kode hukum, kebijakan perdagangan, dan sistem regulasi antarnegara.

Salah satu dampak utama dari keragaman peraturan ini adalah perlunya adaptasi yang kontinu oleh MNC terhadap kerangka hukum yang berbeda di setiap negara tujuan. Hal ini tidak hanya mencakup aspek hukum, tetapi juga faktor-faktor budaya, politik, dan sosial yang dapat memengaruhi operasional perusahaan. Misalnya aturan terkait dengan lingkungan, hak tenaga kerja, dan pajak dapat bervariasi di setiap negara.

Penting bagi MNC untuk memahami dan mematuhi peraturan setempat karena ketidakpatuhan dapat berakibat pada sanksi, penalti, atau bahkan pembatalan izin usaha. Oleh karena itu, sebelum meluncurkan produk atau jasa di pasar baru, MNC harus meluangkan waktu untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kerangka hukum di negara tersebut.

Selain itu, birokrasi yang kompleks juga menjadi faktor yang memerlukan perhatian khusus. Proses perizinan, peraturan ekspor-impor, dan persyaratan pajak dapat memperlambat waktu masuk ke pasar dan meningkatkan biaya operasional. Oleh karena itu, manajemen risiko hukum dan kepatuhan perlu menjadi fokus utama bagi MNC yang beroperasi secara global.

Meskipun ada tantangan, MNC juga dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi kompleksitas lingkungan hukum internasional.

Hal ini mencakup membentuk tim hukum global yang dapat memberikan panduan tentang peraturan di berbagai negara, berkolaborasi dengan pemerintah setempat, dan terus memantau perubahan hukum yang mungkin memengaruhi operasi mereka.

Hukum internasional merupakan ranah yang kompleks sebab diperkuat oleh empat fondasi utama yang membentuk dasar sistem hukum di seluruh dunia. Keempat fondasi ini mencerminkan perbedaan ideologi, nilai, dan sejarah masing-masing wilayah yang memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan multinasional (MNC) yang beroperasi secara global. Berikut adalah ringkasan singkat dari keempat fondasi tersebut.

1. Hukum Islam (*Islamic law*)

Hukum Islam didasarkan pada interpretasi terhadap Al-Qur'an dan ajaran Nabi Muhammad. Hukum ini umumnya ditemukan di negara-negara Islam, khususnya di Timur Tengah dan Asia Tengah. Prinsip-prinsipnya mencakup aturan keuangan, pernikahan, warisan, dan keadilan sosial. Bagi MNC yang beroperasi di negara-negara dengan hukum Islam maka penting untuk memahami dan mematuhi hukum-hukum yang berlaku.

2. Hukum sosialis (*Socialist law*)

Hukum sosialis berasal dari sistem sosialis Marxis dan masih memengaruhi peraturan di bekas negara komunis, seperti Rusia, China, Vietnam, Korea Utara, dan Kuba. Hukum ini menetapkan kepemilikan besar properti oleh pemerintah. MNC cenderung menjauh dari negara-negara ini karena sering kali bertentangan dengan prinsip kepemilikan swasta dan pasar bebas.

3. Hukum umum (*Common law*)

Hukum umum berasal dari sistem hukum Inggris dan menjadi dasar sistem hukum di Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Australia, Selandia Baru, dan negara-negara lainnya. Prinsip utama hukum umum adalah keputusan pengadilan sebelumnya dan preseden yang menciptakan aturan hukum. MNC yang beroperasi dalam sistem hukum umum harus memahami pentingnya preseden dalam penentuan kasus hukum.

#### 4. Hukum sipil atau kode (*Civil or code law*)

Hukum sipil atau kode diturunkan dari hukum Romawi dan diterapkan di negara-negara non-Islam serta non-sosialis, seperti Prancis, sebagian besar negara di Amerika Latin, dan Louisiana, Amerika Serikat. Hukum ini diorganisir menjadi serangkaian kode atau undang-undang tertulis. MNC yang beroperasi di negara-negara dengan hukum sipil harus memahami struktur kode dan peraturan yang bersifat mendetail.

Dalam menghadapi lingkungan hukum internasional yang beragam, MNC perlu memperhatikan prinsip dasar yang mendefinisikan setiap fondasi hukum. Pengenalan dan ketaatan terhadap perbedaan-perbedaan ini menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola risiko hukum dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan masyarakat setempat serta pemerintah di berbagai negara.

### **Prinsip-Prinsip Dasar Hukum Internasional**

Apabila dibandingkan dengan hukum domestik yang lebih terkoordinasi dan lebih bersifat seragam, hukum internasional memang bersifat kurang koheren. Keberagaman sumber hukum internasional menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan kurangnya koherensi ini. Sumber hukum internasional tidak hanya berasal dari kebijakan masing-masing negara yang terlibat dalam perselisihan, tetapi juga dari perjanjian universal, multilateral, atau bilateral serta konvensi internasional yang memuat ketentuan-ketentuan khusus, seperti Konvensi Jenewa tentang hak asasi manusia atau Konvensi Wina tentang keamanan diplomatis.

Perjanjian dan konvensi semacam itu menciptakan kerangka hukum internasional yang kompleks dan sering kali bersifat khusus. Kesepakatan tersebut dapat melibatkan banyak negara dengan kepentingan yang beragam serta menciptakan kerumitan dan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda.

Hukum internasional juga mencakup kesepakatan tidak tertulis yang timbul dari interaksi berkelanjutan antarnegara. Kesepakatan ini dapat berkembang dari praktik-praktik yang diterima secara umum oleh komunitas internasional, seperti kebiasaan atau *opinio juris*.

Bagi perusahaan multinasional (MNC), menyesuaikan diri terhadap peraturan yang berbeda di setiap negara dengan berbagai sumber hukum internasional dapat menjadi tantangan besar. Namun, ada beberapa prinsip yang membentuk kerangka dasar pelaksanaan hukum internasional sehingga membantu MNC dalam mengelola kompleksitas ini.

1. Prinsip kepatuhan terhadap hukum internasional. MNC perlu memastikan bahwa kegiatan mereka mematuhi perjanjian dan konvensi yang berlaku serta menghormati kesepakatan internasional yang telah berkembang.
2. Prinsip non-diskriminasi memerlukan perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pihak tanpa memandang asal negara atau karakteristik tertentu.
3. Prinsip tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dapat membimbing MNC untuk bertindak secara etis dan memberikan kontribusi positif pada masyarakat di mana mereka beroperasi.

Meskipun hukum internasional bersifat kompleks dan kurang koheren dibandingkan dengan hukum domestik, pemahaman dan implementasi prinsip-prinsip tersebut akan membantu MNC menavigasi lingkungan hukum internasional yang beragam.

Secara rinci, berikut prinsip-prinsip hukum internasional yang perlu diperhatikan.

1. Kedaulatan dan kekebalan berdaulat  
Prinsip kedaulatan (*principle of sovereignty*) adalah konsep fundamental dalam hubungan internasional yang menegaskan hak suatu negara untuk mengatur dirinya sendiri tanpa campur tangan negara lain. Kedaulatan ini mencakup hak untuk membuat keputusan politik, ekonomi, dan hukum di dalam batas wilayahnya. Namun sementara kedaulatan memberikan kewenangan kepada suatu negara, prinsip ini juga memberikan konsekuensi terhadap kekebalan berdaulat.

Kekebalan berdaulat menunjukkan bahwa suatu negara dan entitas yang berada di bawah kendali pemerintahnya tidak dapat dihukum atau diadili di pengadilan negara lain tanpa persetujuan dari negara yang bersangkutan. Artinya, warga negara atau entitas yang beroperasi

di dalam yurisdiksi suatu negara tidak dapat menggunakan sistem peradilan negara lain untuk menuntut atau memberikan penalti atas tindakan yang dianggap melanggar hukum.

Meskipun hukum Amerika Serikat mensyaratkan kesetaraan di tempat kerja bagi seluruh karyawan, warga negara Amerika Serikat yang bekerja di Jepang tidak dapat menuntut atasannya yang berke-warganegaraan Jepang berdasarkan hukum Amerika Serikat. Hal ini disebabkan oleh prinsip kedaulatan dan kekebalan berdaulat, di mana sistem peradilan Amerika Serikat tidak memiliki yurisdiksi atas tindakan yang terjadi di dalam wilayah yurisdiksi Jepang.

Prinsip ini menggarisbawahi kompleksitas dan batasan ketika berhadapan dengan isu-isu hukum lintas negara. Dalam konteks bisnis internasional, pemahaman terhadap prinsip kedaulatan dan kekebalan berdaulat menjadi penting bagi perusahaan multinasional agar dapat beroperasi secara efektif dan mematuhi hukum setempat tanpa melanggar prinsip-prinsip kedaulatan negara tempat mereka berbisnis.

## 2. Yurisdiksi internasional

Prinsip-prinsip yurisdiksi dalam hukum internasional memainkan peran kunci untuk menentukan wewenang negara saat mengadili dan mengatur tindakan di dalam dan di luar wilayah hukum mereka. Tiga jenis prinsip yurisdiksi yang disebutkan dalam konteks hukum internasional adalah prinsip kebangsaan (*nationality principle*), prinsip teritorial (*territoriality principle*), dan prinsip protektif (*protective principle*).

### a. Prinsip kebangsaan (*Nationality principle*)

Prinsip kebangsaan berarti setiap negara memiliki yurisdiksi terhadap warganya di mana pun mereka berada. Dengan kata lain, negara memiliki otoritas untuk mengadili dan mengatur tindakan warganya di luar wilayahnya. Contohnya, manajer Amerika Serikat yang melanggar American Foreign Corrupt Practices Act saat berada di luar negeri dapat diadili di Amerika Serikat karena kewarganegaraannya.

### b. Prinsip teritorial (*Territoriality principle*)

Prinsip teritorial artinya setiap negara memiliki hak yurisdiksi di dalam wilayah hukumnya. Jadi, tindakan yang dilakukan di dalam

wilayah suatu negara dapat diatur oleh hukum negara tersebut. Sebagai contoh, perusahaan Jerman yang menjual produk cacat di Inggris dapat dituntut berdasarkan hukum Inggris meskipun kantor pusat perusahaan berada di luar Jerman.

- c. Prinsip protektif (*Protective principle*)  
Prinsip protektif berarti setiap negara memiliki yurisdiksi terhadap perilaku yang berdampak negatif terhadap keamanan nasionalnya, bahkan jika tindakan tersebut dilakukan di luar negeri. Contohnya perusahaan Prancis yang menjual cetak biru sistem satelit rahasia pemerintah Amerika Serikat dapat dikenai hukum Amerika Serikat karena tindakannya dianggap merugikan keamanan nasional.

Prinsip-prinsip ini menciptakan kerangka kerja yang kompleks dalam menangani kasus hukum internasional yang melibatkan entitas atau individu yang melintasi batas negara. Memahami dan mematuhi prinsip-prinsip yurisdiksi ini menjadi kunci bagi perusahaan multinasional agar dapat beroperasi sesuai hukum setempat dan hukum internasional serta mengelola risiko hukum yang mungkin timbul dari kegiatan bisnis global mereka.

3. Doktrin sikap hormat  
Doktrin sikap hormat (*doctrine of comity*) merupakan prinsip dalam hukum internasional yang menekankan pentingnya saling menghormati hukum, institusi, dan pemerintahan negara lain dalam hal yurisdiksi atas warga negara mereka sendiri. Meskipun doktrin ini bukan bagian dari hukum internasional yang bersifat mengikat secara formal, tetapi merupakan bagian dari kebiasaan serta tradisi internasional. Prinsip ini mencerminkan semangat kerja sama dan penghormatan di antara negara-negara di tingkat internasional.

Doktrin sikap hormat berfokus pada prinsip saling menghormati keputusan hukum dan yuridiksi negara lain. Ini dapat mencakup pengakuan terhadap keputusan pengadilan, peraturan, atau tindakan hukum yang diambil oleh negara lain. Prinsip ini memberikan dasar untuk memperlakukan keputusan hukum dari satu negara dengan sikap hormat dan penghargaan sejauh keputusan tersebut tidak melanggar

norma-norma hukum internasional atau prinsip-prinsip keadilan universal.

Contoh penerapan doktrin sikap hormat adalah ketika suatu negara mengakui dan melaksanakan putusan pengadilan dari negara lain tanpa mengajukan pertentangan atau mengabaikan keputusan tersebut. Prinsip ini mendorong kerja sama dan koordinasi di antara negara-negara serta menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan dapat diandalkan dalam hubungan internasional.

#### 4. Tindakan doktrin negara

Doktrin negara merupakan prinsip hukum yang berarti tindakan suatu negara dianggap valid oleh pengadilan negara lain, bahkan jika tindakan tersebut dianggap tidak layak atau melanggar norma-norma hukum di negara tersebut. Tindakan doktrin negara memberikan pengakuan dan keabsahan hukum kepada kebijakan atau tindakan yang diambil oleh pemerintah suatu negara di dalam wilayah yurisdiksinya. Sebagai contoh, pengadilan Amerika Serikat akan menghormati dan tidak akan mempertanyakan keabsahan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah asing di dalam batas wilayahnya; terlepas dari apakah tindakan tersebut dianggap etis atau sah di Amerika Serikat.

Di bawah tindakan doktrin negara, pemerintahan asing berhak menetapkan batasan terhadap perusahaan multinasional (MNC) dalam mengirimkan kembali keuntungan yang diperolehnya. Dalam hal ini, kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintahan asing untuk mengatur atau membatasi repatriasi keuntungan MNC akan dihormati oleh pengadilan Amerika Serikat, bahkan jika kebijakan tersebut mungkin bertentangan dengan norma atau peraturan di Amerika Serikat.

Sebagai contoh, jika pemerintah asing mengeluarkan kebijakan yang melarang perusahaan untuk mengirimkan lebih dari jumlah tertentu dari keuntungan mereka keluar dari negara tersebut, pengadilan Amerika Serikat akan cenderung menghormati dan tidak mencampuri tindakan tersebut berdasarkan doktrin negara.

Dengan demikian, doktrin negara bertujuan untuk mencegah campur tangan pengadilan nasional terhadap kebijakan dan tindakan pemerintah asing demi menjaga hubungan internasional yang harmonis

dan menghindari konflik diplomatik yang mungkin timbul karena penilaian negara terhadap tindakan negara lain.

5. Perlakuan dan hak para warga negara asing

Hak negara untuk mengatur izin masuk dan tinggal warga negara asing serta memberlakukan pembatasan atas perilakunya adalah prinsip dasar dalam hukum internasional yang dikenal sebagai kedaulatan negara. Negara memiliki hak untuk menjaga keamanan, ketertiban, dan kesejahteraan masyarakatnya yang mencakup pengaturan masuk dan tinggal warga negara asing.

Beberapa hal yang terkait dengan perlakuan dan hak para warga negara asing diuraikan sebagai berikut.

a. Hak untuk menolak izin masuk

Negara berhak menentukan siapa yang diizinkan masuk ke wilayahnya. Penentuan ini melibatkan proses pemeriksaan visa, persyaratan kesehatan, dan evaluasi terhadap tujuan kunjungan. Keputusan untuk menolak izin masuk dapat didasarkan pada berbagai pertimbangan, termasuk keamanan nasional, masalah kesehatan, atau pertimbangan lain yang dianggap penting oleh pemerintah.

b. Pembatasan perilaku dan hak beraktivitas

Negara dapat memberlakukan pembatasan perilaku warga negara selama tinggal di wilayah negara tujuan. Pemberlakuan yang dimaksud mencakup hak untuk menetapkan larangan mengenai aktivitas tertentu, menetapkan batasan terhadap area tinggal, atau membatasi jenis bisnis yang boleh dilakukan warga negara asing.

c. Deportasi

Negara memiliki hak untuk mendeportasi warga negara asing yang melanggar hukum atau tidak mematuhi aturan yang berlaku. Deportasi dapat menjadi tindakan penegakan hukum yang diambil oleh negara untuk menjaga ketertiban dan kepatuhan terhadap hukum.

d. Hukum yang lebih ketat setelah kejadian terorisme

Peristiwa 11 September yang terjadi di Amerika Serikat membuat negara memberlakukan kebijakan dan hukum yang ketat terhadap

warga negara asing. Hukum yang lebih ketat diterapkan terhadap pengunjung dan pekerja lepas dan hal ini menyebabkan keterbatasan negara dalam sektor tertentu.

- e. Dampak terhadap kekurangan tenaga kerja  
Pembatasan yang diberlakukan terhadap warga negara asing, terutama dalam sektor teknologi tinggi berdampak pada kekurangan tenaga kerja. Inspeksi yang lebih ketat, persyaratan visa yang sulit, atau pembatasan terhadap perjalanan dapat memengaruhi rekrutmen tenaga kerja asing dan berkontribusi pada kekurangan tenaga kerja dalam beberapa industri.

Penting untuk dicatat bahwa kebijakan dan perlakuan terhadap warga negara asing dapat berubah seiring waktu dan bergantung pada kondisi politik, ekonomi, dan keamanan nasional suatu negara. Dalam hal ini, negara memiliki kedaulatan untuk menjalankan kebijakannya dan memastikan bahwa perlakuan tersebut sesuai dengan norma-norma hak asasi manusia dan prinsip-prinsip dasar keadilan internasional.

- 6. Forum dengan pendapat dan penyelesaian perselisihan  
Prinsip keadilan Amerika Serikat yang diterapkan pada hukum internasional dikenal sebagai doktrin forum dengan pendapat dan penyelesaian perselisihan. Doktrin ini mencerminkan pendekatan yang bijaksana terhadap kasus-kasus yang melibatkan orang asing atau peristiwa yang terjadi di luar wilayah Amerika Serikat. Sesuai dengan kebijakan ini, pengadilan Amerika Serikat memiliki kewenangan untuk membubarkan kasus yang diajukan oleh orang asing, tetapi dengan kewajiban menguji berbagai isu, seperti lokasi pelapor, tempat pengumpulan barang bukti, dan lokasi properti yang digunakan sebagai kompensasi.

Salah satu contoh nyata dari penerapan prinsip ini terlihat dalam tragedi bencana pabrik pestisida Union Carbide di Bhopal, India. Peristiwa ini menyebabkan lebih dari 2.000 orang tewas dan ribuan lainnya menderita luka permanen akibat penyebaran gas beracun ke area seluas 40 km<sup>2</sup> di sekitar pabrik. Meskipun kasus ini memiliki dampak yang luar biasa di India, Pengadilan Tinggi New York mengambil langkah bijaksana dengan mengirim kembali kasus tersebut ke India untuk mendapatkan resolusi.

Keputusan Pengadilan Tinggi New York untuk mengembalikan kasus ke India menegaskan prinsip kebijaksanaan dan keadilan dalam menangani perselisihan yang melibatkan peristiwa di luar yurisdiksi Amerika Serikat. Tindakan ini mencerminkan penghargaan terhadap kedaulatan negara di mana peristiwa tersebut terjadi. Juga memastikan bahwa penyelesaian perselisihan dilakukan di forum yang dianggap lebih sesuai dan tepat dengan mempertimbangkan keadilan serta efisiensi dalam penyelesaian hukum lintas batas. Prinsip ini menciptakan dasar yang kuat untuk penanganan kasus-kasus internasional, di mana pengadilan Amerika Serikat berfungsi sebagai wadah yang bijaksana untuk memastikan keputusan yang adil serta mematuhi norma-norma internasional (Luthans dan Doh, 2014: 46).

### **Peraturan Perdagangan dan Investasi**

Peraturan investasi dan perdagangan internasional merupakan aspek krusial dalam dinamika global saat ini, di mana setiap negara merancang kebijakan peraturan dan hukumnya untuk memengaruhi serta mengelola lingkungan bisnis internasional. Dalam era globalisasi ini, peningkatan pesat dalam investasi dan perdagangan membuka pintu bagi pertumbuhan ekonomi. Akan tetapi juga memunculkan kekhawatiran terkait ketidaksetaraan dan ketidakadilan dalam praktik perdagangan internasional.

Setiap negara berkewajiban mematuhi prinsip dasar perdagangan internasional yang ditetapkan oleh WTO serta yang disepakati dalam perjanjian investasi dan perdagangan lainnya. Salah satu prinsip utama yang harus dijunjung tinggi adalah prinsip perlakuan nasional. Prinsip ini yang menyiratkan bahwa tidak boleh ada diskriminasi dalam hubungan perdagangan di antara negara-negara. Namun yang terjadi di lapangan sering kali berbeda, banyak negara menerapkan dukungan negara (subsidi) atau praktik lain yang dapat menghambat perdagangan dan menciptakan ketidaksetaraan.

Contoh nyata terkait hal ini adalah praktik di negara-negara berkembang yang mensyaratkan perusahaan multinasional asing untuk bermitra dengan perusahaan lokal sebagai syarat menjalankan bisnis di wilayah mereka. Selain itu, beberapa negara mewajibkan perusahaan multinasional untuk mempekerjakan sejumlah pekerja lokal atau memproduksi sebagian

besar barang di negara tersebut. Meskipun dapat dianggap sebagai upaya untuk meningkatkan kontribusi lokal dalam aktivitas ekonomi, praktik-praktik ini juga dapat menjadi hambatan bagi perdagangan yang adil dan merugikan investasi asing.

Tidak hanya negara berkembang yang terlibat dalam praktik proteksionisme. Negara maju seperti Jepang, Amerika Serikat, dan banyak negara Eropa juga menggunakan berbagai alat seperti standar produk, peraturan “beli lokal”, dan kebijakan lainnya untuk melindungi industri domestik mereka. Meskipun bertujuan untuk melindungi kepentingan ekonomi dalam negeri, efek sampingnya sering kali menciptakan hambatan perdagangan dan memperumit dinamika hubungan internasional.

Dengan demikian, tantangan utama dalam mengelola peraturan investasi dan perdagangan internasional adalah mencapai keseimbangan antara kepentingan nasional dan prinsip-prinsip perdagangan internasional yang adil. Dalam hal ini, perlu ada upaya bersama dari negara-negara untuk merumuskan peraturan yang mendukung pertumbuhan ekonomi global tanpa merugikan pihak lain. Peran organisasi internasional seperti WTO menjadi semakin penting dalam menangani perbedaan dan memfasilitasi dialog untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Hanya dengan kolaborasi global yang efektif, dunia dapat menciptakan lingkungan perdagangan yang adil, transparan, dan berkelanjutan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Selain prinsip “perlakuan nasional”, kebanyakan perjanjian perdagangan internasional juga menggarisbawahi konsep status negara-yang-paling disukai. Dalam konteks ini, negara yang menjadi anggota perjanjian perdagangan memberikan preferensi tertentu kepada satu sama lain sehingga manfaat perdagangan yang diberikan kepada satu negara, seperti pengurangan tarif berdasarkan peraturan WTO juga diberikan kepada negara-negara peserta perjanjian lainnya. Fenomena ini menciptakan dinamika kompleks di mana keuntungan perdagangan tidak hanya bergantung pada interaksi dua negara, tetapi juga melibatkan sejumlah pihak yang berkepentingan dalam perjanjian multilateral.

Timbulnya perjanjian perdagangan internasional, seperti North American Free Trade Agreement (NAFTA) dan European Union (EU) menimbulkan pertanyaan serius mengenai komitmen ini. Perjanjian-perjanjian ini

secara inheren memberikan preferensi dan keuntungan tertentu kepada anggota-anggotanya yang menjadi bagian dari “blok” perdagangan tersebut. Meskipun tujuan utama dari perjanjian-perjanjian semacam itu adalah mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan kolaborasi di antara anggota-anggotanya, tetapi kebijakan preferensial ini dapat memunculkan kekhawatiran terkait ketidaksetaraan dan dampak negatifnya terhadap negara-negara yang berada di luar perjanjian.

Pentingnya mengenali dan memahami komitmen dalam perjanjian perdagangan internasional menjadi semakin mendesak, terutama ketika terdapat negara atau blok perdagangan yang mendominasi. Sejumlah isu seperti akses pasar, regulasi perdagangan, dan perlakuan yang adil menjadi pusat perhatian dalam upaya memastikan bahwa perjanjian-perjanjian tersebut memberikan manfaat yang seimbang bagi semua pihak yang terlibat. Dialog terus-menerus di antara negara-negara anggota, evaluasi perjanjian secara berkala, dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan adalah kunci untuk mengatasi ketidakpastian dan meningkatkan efektivitas perjanjian perdagangan internasional.

Dengan demikian, sementara perjanjian perdagangan internasional memberikan landasan untuk kerja sama ekonomi yang erat, penting bagi komunitas internasional untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan peraturan yang mengatur hubungan perdagangan. Hanya dengan pendekatan yang terbuka, adil, dan saling menguntungkan, perjanjian perdagangan internasional dapat menjadi instrumen efektif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi global dan menciptakan lingkungan perdagangan yang stabil dan inklusif bagi semua negara (Luthans dan Doh, 2014: 51).

## **Teknologi dalam Manajemen Internasional**

Pada era yang penuh dengan kemajuan teknologi, komunikasi, dan inovasi maka inovasi mikroprosesor menjadi fondasi. Perkembangan ini telah membuka pintu bagi berbagai kemajuan teknologi dan komputasi saat ini. Penciptaan kerangka digital menjadi kunci penting yang memungkinkan komputer berkekuatan besar dapat beroperasi dengan biaya lebih rendah sehingga membuka jalan bagi munculnya terobosan-terobosan menarik.

Salah satu dampak signifikan dari inovasi mikroprosesor adalah kemajuan sistem telekomunikasi. Teknologi ini tidak hanya memungkinkan individu untuk berkomunikasi dengan lebih efisien, tetapi juga membentuk dasar bagi perkembangan sistem telekomunikasi canggih. Dengan adanya sistem ini, dunia komunikasi dapat dijelajahi secara lebih luas dan efektif.

Hasil dari inovasi mikroprosesor telah meresap ke dalam kehidupan sehari-hari. Komputer, telepon, televisi, dan bentuk komunikasi nirkabel telah menyatu serta menciptakan produk multimedia yang memukau. Fenomena ini membuka pintu bagi pengguna di seluruh dunia untuk saling berkomunikasi tanpa hambatan.

Perkembangan selanjutnya terletak pada internet sebagai hasil dari inovasi mikroprosesor. Internet menjadi pilar utama dalam memudahkan akses informasi. Dengan internet, seseorang dapat mengakses dan mendapatkan informasi dari miliaran sumber dengan mudah dan cepat. Ini membuka peluang tak terbatas untuk menggali pengetahuan dan keterhubungan global.

Dalam dinamika hubungan global, terutama dalam konteks teknologi telekomunikasi sering kali terjadi ketidaksetaraan. Hal ini dapat terlihat dalam tantangan yang dihadapi oleh perusahaan multinasional (MNC) seperti Qualcomm Corporation dalam upaya menjual teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access narrowband*) ke Cina.

Awalnya, Qualcomm mengalami kesulitan untuk meyakinkan pemerintah Cina bahwa teknologi CDMA mampu mendukung produksi lokal yang memadai. Pada masa itu, jaringan mobile Cina adalah yang terbesar di dunia. Jaringan mobile Cina menggunakan teknologi GSM (*global system for mobile*) yang lebih umum dikenal di Eropa. Tantangan mengintegrasikan standar telekomunikasi ini kemudian menjadi hambatan besar bagi Qualcomm.

Namun pada tahun 2009, CDMA akhirnya berhasil memasuki pasar Cina. Berdasarkan statistik dari perusahaan riset pasar Sino-MR, penjualan handset CDMA mencapai 1,29 juta unit selama Desember 2008. Angka ini mencerminkan peningkatan sebesar 33,6% dari tahun sebelumnya dan 183% dari bulan sebelumnya. Pencapaian ini menjadi tonggak sejarah yang

mencerminkan keberhasilan dalam mengatasi rintangan dan menciptakan pangsa pasar yang signifikan selama lima tahun terakhir.

Perjuangan Qualcomm di Cina menggambarkan kompleksitas dalam memperkenalkan dan mengadopsi teknologi baru di pasar global. Meskipun awalnya dihadapkan dengan ketidaksetujuan dan ketidakpastian, upaya yang gigih dan penyesuaian strategi akhirnya membuka jalan bagi keberhasilan. Perubahan dari penggunaan GSM ke CDMA menunjukkan bahwa dengan kesabaran dan ketekunan, perusahaan dapat meraih pencapaian signifikan serta mendukung perkembangan teknologi telekomunikasi di seluruh dunia.

Konsep sumber terbuka (*open-source*) membuka pintu bagi berbagai perangkat lunak dan kode secara bebas, yang menghasilkan potensi besar untuk negara berkembang dalam upaya mencapai keunggulan bersaing dengan biaya rendah. India menjadi contoh nyata penerapan konsep ini dengan terus mengadopsi sistem operasi Linux sebagai alternatif yang ekonomis dibandingkan Microsoft Windows yang telah menjadi standar global.

Implementasi sistem Linux salah satunya terjadi di negara bagian Kerala. Sebanyak 2.600 sekolah menengah dialihkan menggunakan sistem Linux. Keputusan ini memungkinkan pengguna untuk mengonfigurasi perangkat lunak sesuai kebutuhan dengan tujuan menciptakan generasi baru pakar pemrograman. Inisiatif semacam ini membuka peluang bagi pengembangan keahlian teknologi di kalangan generasi muda, memberikan mereka alat untuk meraih potensi kreativitas dan bersaing di dunia yang semakin terhubung.

Pada tahun 2008, Microsoft merespons tren ini dengan meluncurkan DreamSpark, program perangkat lunak yang diberikan secara gratis kepada sekitar 10 juta murid di India yang memenuhi syarat. DreamSpark memberikan akses terhadap pengembang dan peralatan perancang Microsoft terbaru, memberikan murid kesempatan untuk menggali kreativitas, dan mempersiapkan diri untuk sukses pada karier dan akademis. Program ini diintegrasikan dengan Microsoft Unlimited Potential, sebuah inisiatif global yang bertujuan menciptakan peluang ekonomi dan sosial yang berkelanjutan bagi individu di seluruh dunia.

Lebih luas lagi, tidak hanya perusahaan profit, tetapi juga organisasi nirlaba turut berkontribusi dalam memberikan akses komputer berbiaya rendah kepada ratusan juta anak di negara berkembang. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa anak-anak tidak tertinggal dalam revolusi informasi dan komputasi yang terus berkembang; juga membuka pintu bagi peningkatan pendidikan dan peluang di masa depan. Melalui inisiatif ini, para pemangku kepentingan dari berbagai sektor berusaha secara agresif untuk menciptakan dampak positif dalam menghubungkan dunia dan memperkuat inklusivitas di era digital.

Sebagai respons, organisasi nonprofit di Amerika Serikat yakni One Laptop Per Child (OLPC) didirikan untuk menciptakan peralatan pendidikan yang terjangkau bagi negara berkembang. Misi utamanya adalah memberikan peluang pendidikan bagi anak-anak yang kurang mampu di seluruh dunia dengan menyediakan laptop yang kuat, berbiaya rendah, bertenaga rendah, dan terhubung. Program ini bertujuan untuk memberdayakan anak-anak melalui pembelajaran yang kolaboratif, menyenangkan, dan mandiri.

OLPC fokus pada pengembangan, konstruksi, dan penggunaan laptop XO-1, serta penerusnya. Salah satu langkah signifikan adalah peluncuran XO-3 pada tahun 2007, yang dikenal sebagai “laptop seribu dolar”. Pada masa itu, OLPC merupakan versi yang telah lama dinantikan dan diperbarui bagi organisasi nonprofit. Para pemimpin organisasi ini, Nicholas Negroponte dan Charles Kane mendukung misi OLPC sebagai Presiden Direktur dan Chief Operating Officer. OLPC mendapatkan dukungan finansial dari berbagai anggota organisasi, termasuk perusahaan ternama seperti Advanced Micro Devices (AMD), eBay, Google, News Corporation, Red Hat, dan Marvell. Pada Maret 2010, sebanyak 2 juta buku gratis telah tersedia untuk komputer OLPC. Kondisi ini memperkuat konsep akses terhadap pendidikan di negara-negara berkembang.

Organisasi ini terus berinovasi dengan upaya terbarunya menciptakan komputer tablet terinovatif untuk negara berkembang dengan harga kurang dari \$100. Model perangkat baru ini sebagian didasarkan pada tablet Moby yang dirilis oleh Marvell pada tahun 2010 dengan modifikasi agar tetap terjangkau dan dapat digunakan dalam kondisi lingkungan yang menantang. Melalui upaya ini, OLPC terus berusaha memberikan akses teknologi

pendidikan kepada anak-anak di seluruh dunia, menjembatani kesenjangan dan membuka pintu peluang untuk masa depan yang lebih cerah.

Semakin besar ketergantungan dunia pada komunikasi dan pencitraan digital, potensi risiko dan kekecewaan juga semakin meningkat. Dunia saat ini terhubung melalui jaringan kabel yang melintasi bawah tanah atau laut. Kejadian pada 26 Desember 2006 di lepas pantai Asia memberikan gambaran nyata tentang kerentanan ini ketika kabel bawah laut mengalami kerusakan akibat longsoran batu; terlebih lagi mengakibatkan pemutusan koneksi internet dan telepon di wilayah termasuk Taiwan, Cina, Korea Selatan, Jepang, dan India.

Kabel tersebut meskipun memiliki peran krusial dalam menyatukan dunia digital memiliki diameter setebal 4 inci. Kejadian ini mencerminkan risiko potensial yang terkait dengan konektivitas global yang semakin luas. Ketergantungan pada infrastruktur yang terkonsentrasi dalam kabel tunggal dapat membuka celah bagi kerentanan sistem yang lebih besar.

Meskipun terjadi gangguan serius, respons terhadap insiden tersebut menunjukkan sejauh mana keberagaman dan redundansi dalam sistem komunikasi global. Restorasi layanan di beberapa wilayah yang paling terdampak dapat dilakukan dalam waktu 12 jam setelah gempa bumi dengan mengalihkan rute lalu lintas digital melalui Eropa ke Amerika Serikat menggunakan kabel jaringan alternatif. Hal ini menunjukkan pentingnya memiliki rencana darurat dan solusi backup dalam menghadapi risiko yang mungkin terjadi pada infrastruktur kritis.

Kejadian ini mengingatkan bahwa meskipun kecanggihan teknologi telah mengubah cara berkomunikasi dan berinteraksi, setiap pengguna juga perlu memahami dan mengelola risiko yang melekat dalam ketergantungan terhadap infrastruktur digital. Dengan menyadari potensi risiko ini, pengguna dan perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan keamanan, keberlanjutan, serta ketahanan sistem komunikasi global.

Dengan demikian, diketahui bahwa teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai dimensi manajemen internasional. Beberapa dimensi utama yang memainkan peran kunci dalam lingkungan teknologi yang dihadapi oleh manajemen internasional adalah sebagai berikut.

1. **Bioteknologi**  
Bioteknologi memiliki pengaruh besar terhadap industri kesehatan dan agrikultur di tingkat global. Dalam manajemen internasional, pengembangan dan penerapan bioteknologi memengaruhi kebijakan regulasi, hak kekayaan intelektual, dan strategi pemasaran perusahaan. Perusahaan di sektor ini sering kali beroperasi dalam lingkup global, berkolaborasi dengan mitra internasional, serta harus menghadapi tantangan etika yang berkaitan dengan manipulasi genetika dan perlindungan keanekaragaman hayati.
2. **Bisnis Vis Elektronik (*E-Business*)**  
Peningkatan penggunaan internet telah mengubah cara perusahaan beroperasi secara global. Manajemen internasional harus mengatasi aspek-aspek seperti keamanan siber, privasi data, dan integrasi sistem global. *E-business* juga memengaruhi rantai pasokan internasional, distribusi, dan model bisnis. Perusahaan yang berhasil beradaptasi dengan teknologi ini dapat mengoptimalkan operasi mereka dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar global.
3. **Telekomunikasi**  
Teknologi telekomunikasi memiliki dampak yang signifikan pada konektivitas global. Manajemen internasional harus mengelola infrastruktur jaringan global, berurusan dengan regulasi telekomunikasi di berbagai negara, dan memahami bagaimana inovasi dalam teknologi ini dapat memengaruhi strategi bisnis. Telekomunikasi juga memainkan peran penting dalam komunikasi antara kantor pusat dan cabang-cabang perusahaan multinasional.
4. ***Outsourcing* dan *offshoring***  
Teknologi telah menjadi pendorong utama di balik fenomena *outsourcing* dan *offshoring*. Manajemen internasional harus mempertimbangkan implikasi global dari *outsourcing*, di mana pekerjaan dapat dipindahkan ke penyedia layanan di negara-negara dengan biaya tenaga kerja lebih rendah. Selain itu, teknologi memungkinkan kolaborasi global yang efisien melalui komunikasi digital. Juga memungkinkan perusahaan untuk mengelola tim yang terdistribusi di seluruh dunia.

Tren teknologi yang akan memengaruhi manajemen internasional pada dekade berikutnya menjanjikan revolusi besar dalam berbagai bidang. Berikut adalah beberapa cara teknologi yang akan membentuk lanskap manajemen internasional.

1. **Kemajuan pesat bioteknologi**  
Manipulasi akurat pada organisme melalui kemajuan bioteknologi akan membawa perubahan agrikultur, pengobatan, dan industri. Peningkatan produksi tanaman yang tahan terhadap penyakit, pengembangan obat-obatan yang lebih efektif, dan inovasi dalam produksi industri berbasis bioteknologi akan menjadi fokus utama. Manajemen internasional di sektor-sektor terkait harus beradaptasi dengan perkembangan ini dan mungkin menghadapi tantangan regulasi serta etika yang lebih kompleks.
2. **Munculnya nanoteknologi**  
Nanoteknologi menjanjikan kemampuan untuk menciptakan ulang alam semesta secara fisik melalui mesin nano. Dalam konteks manajemen internasional, ini dapat memengaruhi berbagai industri, termasuk manufaktur, kesehatan, dan energi. Perusahaan-perusahaan perlu memahami dan memanfaatkan potensi nanoteknologi untuk meningkatkan efisiensi produksi dan inovasi produk.
3. **Peran satelit dalam pembelajaran**  
Satelit kecil dalam orbit rendah akan membuka akses komunikasi dan pembelajaran di wilayah terpencil. Perusahaan komunikasi dapat memanfaatkan satelit untuk menyediakan layanan suara, data, dan pencitraan digital di daerah-daerah yang sulit dijangkau. Manajemen internasional perlu mengidentifikasi peluang bisnis baru dan bekerja melalui regulasi serta kebijakan yang berkaitan dengan pemanfaatan satelit dalam pembelajaran dan komunikasi.
4. **Telepon penerjemah otomatis**  
Teknologi penerjemah otomatis pada telepon memungkinkan komunikasi lintas bahasa dengan mudah. Ini akan memainkan peran penting dalam manajemen internasional, bahkan memfasilitasi komunikasi lintas budaya dalam bisnis dan kerja sama lintas negara. Dengan begitu, perusahaan dapat mengoptimalkan strategi pemasaran global dan meningkatkan keterlibatan pelanggan di pasar internasional.

5. Kecerdasan buatan dan pembelajaran yang ditanam  
Kemajuan dalam kecerdasan buatan dan teknologi pembelajaran yang ditanam akan membawa kemampuan berpikir yang semakin mendekati kemampuan manusia. Dalam konteks manajemen internasional, ini dapat meningkatkan otomatisasi tugas-tugas rutin, meningkatkan analisis data, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.
6. Keping silikon dengan triliunan transistor  
Kemampuan komputer dengan kekuatan komputasi yang saat ini hanya dimiliki oleh superkomputer akan menjadi lebih terjangkau. Manajemen internasional dapat mengoptimalkan pemrosesan data skala besar, menghadirkan inovasi baru, dan mempercepat pengembangan teknologi.
7. Komputer super dengan satu triliun kalkulasi per detik  
Komputer super dengan kemampuan satu triliun kalkulasi per detik membawa kemungkinan simulasi tubuh manusia dalam pengujian obat baru dan respons cepat pada perintah suara. Ini dapat mengubah paradigma dalam pengembangan obat, pengujian produk, dan antarmuka manusia-mesin. Manajemen internasional perlu menyelaraskan strategi mereka dengan potensi baru dalam riset dan pengembangan.

Melalui pengintegrasian dan manajemen bijak terhadap tren ini, perusahaan internasional dapat memaksimalkan potensi teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan global yang cepat (Luthans dan Doh, 2014: 51).

Perkembangan dan penggunaan berkelanjutan dari teknologi telah memberikan dampak signifikan, terutama bagi negara maju yang menjadi pelopor dalam penerapannya. Negara-negara yang pertama kali mengadopsi teknologi tersebut telah merasakan sejumlah keuntungan dalam hal efisiensi, produktivitas, dan inovasi. Meskipun demikian, efek positif ini seharusnya terasa lebih jelas di negara berkembang, di mana inefisiensi tenaga kerja dan produksi sering menjadi hambatan utama dalam pertumbuhan ekonomi mereka.

Penerapan inovasi teknologi tidak hanya memberikan dampak terhadap tingkat efisiensi dalam suatu organisasi, tetapi juga secara signifikan memengaruhi praktik bisnis dan ekonomi secara keseluruhan. Pada sektor

manajemen internasional, aspek-aspek tertentu dari teknologi memiliki peran penting dalam mengubah dinamika bisnis global. Sebagai contoh, teknologi informasi dan komunikasi telah menghadirkan transformasi besar dalam cara perusahaan beroperasi, berkomunikasi, dan menjalankan bisnis internasional.

Salah satu dimensi lingkungan teknologi yang sedang dihadapi oleh manajemen internasional adalah tantangan terkait keamanan siber. Dengan semakin kompleksnya teknologi yang digunakan dalam berbagai aspek bisnis, risiko terhadap serangan siber juga semakin meningkat. Oleh karena itu, manajemen internasional perlu mengembangkan strategi keamanan yang solid untuk melindungi data dan informasi penting perusahaan.

Selain itu, aspek etika dalam penggunaan teknologi juga menjadi perhatian utama. Manajemen internasional dihadapkan pada tanggung jawab untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi tidak merugikan masyarakat atau lingkungan. Pemikiran strategis dalam mengintegrasikan teknologi secara berkelanjutan menjadi kunci untuk memastikan dampak positif jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen internasional perlu memperkuat kapabilitas dalam mengelola perubahan dan adaptasi kemajuan teknologi. Dengan menyadari kompleksitas lingkungan teknologi yang terus berkembang, perusahaan internasional dapat merancang strategi yang tepat untuk mengoptimalkan manfaat dari inovasi teknologi sambil tetap meminimalkan risiko dan dampak negatifnya.



## **Bab III**

### **Dimensi Budaya dalam Manajemen Internasional**

#### **Dimensi Budaya Hofstede dan Trompenaars**

Budaya telah menjadi fokus perhatian para peneliti dari berbagai disiplin ilmu. Dimensi budaya dikenal sebagai pola pemrograman bersama yang membedakan satu individu dari suatu kelompok dengan kelompok lainnya (Sari dan Dirgahayu, 2018: 139). Memahami budaya menjadi penting karena dianggap sebagai salah satu faktor eksternal yang signifikan dan berpengaruh pada perilaku seseorang (Sihombing dan Pongtulan, 2013).

Dalam penelitian budaya, ahli antropologi mendekati kajian ini dengan pendekatan holistik, memeriksa norma, nilai, serta praktik-praktik yang membentuk suatu masyarakat. Seiring perkembangan zaman, globalisasi juga turut memengaruhi bagaimana budaya berkembang dengan menciptakan dinamika baru dalam hubungan antara budaya lokal dan global (Gunawan, 2019). Oleh karena itu pemahaman mendalam terhadap budaya tidak hanya menjadi domain antropologi, melainkan juga melibatkan kontribusi dari berbagai disiplin ilmu lainnya, seperti sosiologi, psikologi, dan ilmu komunikasi (Sihombing dan Pongtulan, 2013).

Dimensi budaya mencerminkan kecenderungan independen terhadap satu keadaan daripada keadaan lainnya yang menjadi penanda perbedaan

antara satu negara dengan negara lainnya. Penilaian terhadap suatu negara dalam satu dimensi bersifat relatif karena didasarkan pada manusia yang satu sama lainnya memiliki keunikan tersendiri. Dengan kata lain, signifikansi budaya hanya dapat dipahami melalui perbandingan antara entitas budaya tersebut.

Dalam hal ini, Hofstede memiliki lima dimensi budaya nasional yang diuraikan sebagai berikut.

#### 1. Jarak kekuasaan

Jarak kekuasaan atau yang dikenal sebagai *power distance* merupakan konsep yang mendeskripsikan tingkat penerimaan masyarakat terhadap ketidakseimbangan distribusi kekuasaan dalam suatu organisasi. Tingkat ketidakseimbangan kekuasaan yang diterima oleh bawahan dalam suatu organisasi dapat berbeda antarnegara. Di negara-negara yang masyarakatnya memiliki *power distance* tinggi, karyawan cenderung mengakui kekuasaan atasannya dan patuh mengikuti perintah tanpa banyak pertanyaan. Sebaliknya, di negara-negara dengan *power distance* rendah, hubungan antara atasan dan bawahan cenderung lebih seimbang. Artinya, atasan dan bawahan saling menghargai dan ini menjadi kunci dalam keseimbangan kekuasaan.

Dalam konteks negara dengan *power distance* tinggi, atasan dianggap sebagai otoritas yang harus dihormati dan diikuti. Karyawan cenderung tidak melakukan perlawanan terhadap otoritas dan struktur organisasi umumnya lebih terpusat. Dalam hal ini, karyawan mengutamakan ketaatan terhadap hierarki organisasi. Sebaliknya, di negara-negara dengan *power distance* rendah, atasan dan bawahan cenderung berinteraksi sebagai rekan sekerja. Terdapat sikap yang lebih terbuka terhadap pertukaran ide dan pandangan serta keputusan cenderung diambil secara kolaboratif.

Selain itu, dalam konteks *power distance* rendah maka struktur organisasi dapat menjadi lebih terdesentralisasi. Adanya rasa saling menghargai antara atasan dan bawahan memungkinkan terciptanya kebebasan dan fleksibilitas dalam mengambil keputusan. Gaya manajemen dalam situasi ini cenderung fleksibel dan adaptif.

Dengan demikian, jarak kekuasaan tidak hanya mencerminkan dinamika hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi, tetapi juga memengaruhi struktur organisasi dan gaya manajemen yang diterapkan. Perbedaan dalam tingkat *power distance* antarnegara menciptakan variasi dalam budaya kerja dan dinamika organisasi yang pada gilirannya memengaruhi bagaimana kekuasaan serta otoritas dijalankan dalam konteks masing-masing.

## 2. *Uncertainty avoidance*

Konsep *uncertainty avoidance* mengacu pada sejauh mana individu dalam suatu masyarakat tertekan oleh situasi yang ambigu. Negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* tinggi cenderung memiliki norma-norma yang lebih kaku, seperti peraturan, hukum, dan prosedur yang spesifik. Manajer dalam negara-negara ini juga cenderung menghindari pengambilan keputusan berisiko tinggi dan lebih memilih keamanan serta stabilitas dalam menjalankan organisasi. Karyawan di negara-negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* tinggi mungkin menunjukkan sikap yang agresif dalam beradaptasi dengan perubahan.

Sebaliknya, negara-negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* rendah, aktivitas organisasinya cenderung lebih informal dan fleksibel. Kurangnya aturan yang ketat membuat manajer dan karyawan lebih terbuka saat pengambilan risiko. Dalam konteks ini, organisasi mungkin lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki tingkat mobilitas pekerjaan yang tinggi. Karyawan di negara-negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* rendah lebih berpeluang untuk menghadapi situasi ambigu dengan lebih terbuka dan kreatif.

## 3. Individualisme

Individualisme adalah konsep yang mengacu pada kecenderungan seseorang untuk melindungi diri sendiri dan keluarganya. Di negara yang memiliki nilai individualisme tinggi, inisiatif individu dan pencapaian prestasi dianggap sebagai hal yang bernilai tinggi. Hubungan individu dalam organisasi cenderung bersifat independen. Artinya, setiap orang mengejar tujuan pribadinya tanpa terlalu banyak bergantung pada kelompok.

Sebaliknya, di negara yang menganut *collectivism*, terdapat jaringan sosial yang lebih ketat dan ketergantungan emosional yang

tinggi terhadap rasa memiliki organisasi. Dalam budaya ini, nilai-nilai kelompok dan kebersamaan lebih diutamakan daripada pencapaian individu. Anggota organisasi cenderung merasa lebih terikat secara emosional satu sama lain dan keputusan sering kali diambil dengan cara kolaboratif demi kepentingan bersama.

Perbedaan antara individualisme dan *collectivism* menciptakan variasi dalam dinamika organisasi serta cara individu berinteraksi di lingkungan kerja. Di negara yang menekankan individualisme, karyawan mungkin lebih fokus pada pencapaian pribadi dan pengembangan diri. Sementara di negara yang lebih condong ke *collectivism* maka kolaborasi dan solidaritas antaranggota organisasi menjadi nilai yang lebih diutamakan.

#### 4. *Masculinity*

*Masculinity* mengacu pada keberadaan nilai-nilai tradisional yang bersifat maskulin, seperti ketegasan dan materialisme. Dalam masyarakat yang memiliki tingkat maskulinitas tinggi, nilai-nilai yang demikian dianggap penting. Ketegasan dan fokus pada pencapaian material sering menjadi unsur dominan. Sebagai perbandingan, *femininity* menekankan nilai-nilai yang dianggap feminin yang mencakup pertimbangan terhadap hubungan dan kualitas hidup.

Dalam masyarakat yang maskulin—terutama yang memiliki maskulinitas tinggi—karyawan sering kali mengalami stres kerja tingkat tinggi. Hal ini dapat disebabkan oleh tekanan untuk mencapai tingkat ketegasan dan kesuksesan material yang tinggi. Selain itu, konflik antara peran pekerjaan dan peran keluarga sering kali muncul karena fokus pada pencapaian di tempat kerja dapat bertentangan dengan peran tradisional dalam keluarga.

Di sisi lain, dalam masyarakat dengan tingkat maskulinitas rendah, konflik dan stres terkait pekerjaan cenderung lebih rendah. Nilai-nilai yang menekankan hubungan dan kualitas hidup dapat mengurangi tekanan untuk mencapai tingkat ketegasan yang tinggi. Masyarakat mungkin lebih menilai keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarga.

## 5. *Time orientation*

*Time orientation* pertama kali diidentifikasi dalam survei yang dilakukan beberapa tahun setelah penelitian Hofstede oleh Michael Harris Bond. Survei ini dilakukan terhadap mahasiswa yang memiliki sejarah *confucianism* di 23 negara. Awalnya, Bond memberi label dimensi ini sebagai *confucian work dynamism*. Kemudian, dimensi ini terbukti memiliki korelasi yang kuat dengan pertumbuhan ekonomi (Hofstede, 2011: 13).

Pentingnya dimensi *time orientation* dalam konteks budaya menunjukkan bahwa pandangan masyarakat terhadap waktu, perencanaan masa depan, dan nilai-nilai ekonomi dapat memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan ekonomi suatu negara. Pemahaman terhadap dimensi ini membantu merancang strategi manajemen yang sesuai dengan karakteristik budaya lokal, terutama yang terkait dengan aspek waktu dan perencanaan.

Mengenai dimensi budaya, Trompenaars juga telah mengidentifikasi lima dimensi budaya tentang perbedaan budaya di antara berbagai kelompok masyarakat. Kelima dimensi yang dimaksud dipaparkan melalui uraian di bawah ini (Putri dan Dwija, 2012).

### 1. Universalisme vs partikularisme

Budaya yang bersifat universalisme menekankan aturan formal di dalam organisasi. Anggota organisasi cenderung akan mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Sebaliknya, partikularisme lebih menitikberatkan pada hubungan personal dan kepercayaan daripada mengikuti aturan formal.

### 2. Individualisme vs kolektivisme

Individualisme merujuk pada seseorang yang mengidentifikasi dirinya sebagai independen. Sementara kolektivisme mengacu pada individu yang melihat dirinya sebagai bagian dari kelompok atau komunitas. Perbedaan ini menciptakan dinamika yang unik dalam interaksi sosial dan pemahaman tentang diri sendiri.

### 3. Netral vs sfektif

Budaya yang bersifat netral tidak mengekspresikan perasaan secara terbuka, dengan kata lain emosi cenderung ditahan dan tidak

diekspresikan. Di sisi lain, budaya afektif menunjukkan kecenderungan untuk mengekspresikan emosi secara terbuka sehingga menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan ekspresif.

4. Spesifik vs difusi

Budaya spesifik menekankan pemisahan yang jelas antara urusan pekerjaan dan pribadi. Sebaliknya, budaya difusi menghubungkan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara erat dan pada akhirnya saling berinteraksi. Perbedaan ini mencerminkan pandangan terhadap batasan antara kehidupan profesional dan pribadi.

5. Prestasi vs askripsi

Budaya prestasi memberikan status berdasarkan seberapa baik seseorang menunjukkan kinerjanya atau mencapai prestasi tinggi. Di sisi lain, budaya askripsi memberikan status berdasarkan faktor seperti gender, usia, atau koneksi sosial, bukan berdasarkan pencapaian individu.

## Definisi Budaya

Salah satu dampak dari keragaman budaya terlihat dalam transfer teknologi antarnegara. Budaya yang berbeda dapat memengaruhi cara teknologi diterima, diadopsi, dan disesuaikan dalam suatu masyarakat. Misalnya norma budaya dapat memengaruhi preferensi konsumen terhadap produk teknologi tertentu atau bahkan memoderasi keberhasilan implementasi teknologi baru.

Sikap manajerial juga terbentuk oleh konteks budaya. Bagaimana seorang pemimpin memimpin, berkomunikasi, dan mengambil keputusan dapat sangat dipengaruhi oleh norma dan nilai-nilai budaya setempat. Misalnya dalam budaya yang lebih kolektif, keputusan mungkin cenderung melibatkan konsensus; sedangkan dalam budaya yang lebih individualistik, pemimpin mungkin cenderung mengambil keputusan secara otonom. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap budaya setempat dapat menjadi kunci untuk membangun hubungan manajerial yang efektif.

Ideologi manajerial yang mencakup nilai-nilai dasar yang membentuk filosofi dan praktik manajemen juga sangat bervariasi antarbudaya. Konsep seperti tanggung jawab sosial perusahaan, cara menangani konflik, dan

pandangan terhadap inovasi dapat dipengaruhi oleh landasan budaya masing-masing. Memahami perbedaan budaya kemudian dapat membantu perusahaan dan organisasi mengembangkan strategi manajemen yang sesuai dengan nilai lokal, yang pada gilirannya mampu meningkatkan keberlanjutan dan penerimaan di pasar global.

Terlebih lagi, yang mungkin paling penting adalah bagaimana budaya memengaruhi cara orang berpikir dan berperilaku. Budaya menciptakan kerangka interpretasi bagi individu, membentuk pandangan mereka terhadap dunia, dan memengaruhi keputusan-keputusan mereka. Oleh karena itu dalam mengelola bisnis internasional, penting untuk memahami perbedaan budaya dan bagaimana budaya dapat memengaruhi psikologi serta perilaku individu di dalam organisasi.

Dengan demikian, uji coba terhadap keragaman budaya dan pemahaman mendalam terhadap dampaknya terhadap manajemen internasional menjadi esensial bagi perusahaan dan organisasi yang beroperasi dalam skala global. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini, pemimpin dan pengambil keputusan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif, meminimalkan potensi konflik, dan meningkatkan keberlanjutan operasional mereka di pasar global yang terus berubah.

Dampak budaya pada manajemen internasional dapat direfleksikan melalui keyakinan dasar dan perilaku yang tecermin dalam pendekatan-pendekatan manajemen. Berikut beberapa contoh spesifik di mana budaya masyarakat dapat secara langsung memengaruhi pendekatan-pendekatan manajemen.

1. Antara sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan.  
Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan adalah salah satu aspek yang sangat dipengaruhi oleh budaya dalam konteks manajemen internasional. Dalam beberapa masyarakat, terutama yang memiliki kecenderungan budaya yang lebih hierarkis, keputusan-keputusan organisasional yang penting cenderung diambil oleh manajemen puncak atau individu yang memiliki wewenang tertinggi. Sebaliknya, masyarakat yang cenderung pada desentralisasi maka keputusan-keputusan tersebut dapat menyebar ke seluruh perusahaan, melibatkan manajer level menengah dan bawah secara aktif.

Dalam konteks sentralisasi, keputusan-keputusan strategis dan kritis sering kali menjadi tanggung jawab manajemen puncak. Pendekatan ini dapat menciptakan struktur organisasi yang lebih terpusat, di mana keputusan-keputusan utama dibuat oleh sedikit orang atau satu individu yang memiliki kekuasaan penuh. Budaya yang mendukung kepatuhan terhadap otoritas dan struktur hierarkis akan mendukung model sentralisasi ini. Keputusan yang diambil secara sentral dapat memungkinkan respons yang cepat dan konsisten terhadap perubahan lingkungan.

Di sisi lain, desentralisasi melibatkan partisipasi aktif manajer di berbagai tingkatan dalam pengambilan keputusan. Budaya yang mendorong kolaborasi, partisipasi, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi cenderung mendukung model desentralisasi. Manajer level menengah dan bawah memiliki peran yang lebih besar dalam membuat keputusan yang memengaruhi operasi sehari-hari dan dapat memberikan wawasan lokal yang berharga. Model desentralisasi ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan di semua tingkatan.

Penting untuk diingat bahwa pilihan antara sentralisasi dan desentralisasi tidaklah mutlak, dan banyak organisasi mengadopsi pendekatan campuran atau beradaptasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pasar. Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk preferensi terhadap salah satu model ini, tetapi perusahaan juga harus mempertimbangkan konteks global dan lokal saat mengembangkan strategi pengambilan keputusan.

Dalam praktiknya, pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi dan budaya nasional merupakan kunci untuk menentukan sejauh mana organisasi ingin memusatkan keputusan atau memberikan kewenangan kepada tingkatan yang lebih rendah. Kesesuaian dengan norma budaya dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan yang optimal antara efisiensi dan fleksibilitas yang diperlukan dalam lingkungan manajemen internasional yang beragam.

2. Antara keamanan dan berisiko.  
Perbedaan sikap terhadap keamanan dan risiko dalam pengambilan keputusan manajerial juga merupakan cerminan budaya dalam konteks

manajemen internasional. Beberapa masyarakat memiliki kecenderungan untuk menghindari risiko dan kesulitan besar dengan kondisi yang tidak pasti. Di sisi lain, ada masyarakat yang sangat mendukung pengambilan risiko dan pengambilan keputusan di bawah kondisi ketidakpastian yang dianggap sebagai sesuatu yang umum dan dihargai.

Dalam masyarakat yang cenderung menghindari risiko, manajemen sering kali lebih memilih keamanan dan stabilitas pengambilan keputusan. Pemimpin mungkin lebih suka mempertahankan status quo dan menghindari perubahan besar yang dapat membawa risiko tak terduga. Budaya yang menempatkan nilai tinggi pada kepastian dan kontrol dapat menciptakan kecenderungan untuk mengambil keputusan yang lebih konservatif dan hati-hati.

Sebaliknya dalam masyarakat yang mendukung pengambilan risiko, manajemen mungkin cenderung menghadapi ketidakpastian dan mengejar peluang dengan tingkat risiko yang lebih tinggi. Budaya yang mendorong kewirausahaan dan inovasi sering kali memberikan dukungan bagi keputusan yang berani dan mendorong pemimpin untuk mengambil risiko yang dapat menghasilkan imbalan besar. Kesalahan dianggap sebagai bagian alami dari proses belajar, dan eksplorasi dianggap sebagai elemen kunci untuk pertumbuhan serta keberhasilan jangka panjang.

Penting untuk memahami bahwa pendekatan terhadap keamanan dan risiko tidak hanya mencerminkan preferensi individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh norma budaya yang lebih luas. Misalnya masyarakat dengan tingkat ketidakpastian yang rendah mungkin cenderung untuk menghargai kontrol dan perencanaan yang cermat; sedangkan masyarakat dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi mungkin lebih terbuka terhadap pengalaman dan pembelajaran melalui risiko.

Dalam dunia manajemen internasional yang kompleks dan beragam, organisasi perlu mempertimbangkan dinamika budaya lokal saat mengembangkan strategi pengambilan risiko. Fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi kunci. Begitupun pemimpin perusahaan perlu memahami norma budaya yang memengaruhi sikap terhadap keamanan dan risiko. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai keseimbangan

yang tepat antara menjaga kestabilan dan mengambil risiko yang dapat memberikan inovasi serta keunggulan kompetitif.

3. Antara penghargaan individu dan kelompok.

Perbedaan pendekatan terhadap penghargaan individu dan kelompok dalam dunia kerja mencerminkan norma budaya dan memainkan peran penting dalam konteks manajemen internasional. Di beberapa negara, terutama yang cenderung individualistik maka penghargaan individu dalam bentuk bonus atau komisi dapat menjadi praktik umum untuk mengakui kinerja luar biasa. Sebaliknya, di negara-negara yang lebih kolektivistik maka norma budaya mungkin menuntut penghargaan kelompok dan penghargaan individu sebab dianggap tidak sesuai atau bahkan tidak diinginkan.

Dalam masyarakat yang lebih individualistik, penghargaan individu sering dianggap sebagai cara untuk mengakui dan mendorong prestasi personal. Model penghargaan ini dapat menciptakan insentif bagi individu untuk memberikan kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan mereka. Budaya yang memberikan nilai tinggi pada pencapaian pribadi dan promosi karier perorangan dapat mendukung pendekatan ini. Penghargaan individu, seperti bonus kinerja atau pengakuan publik dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Di sisi lain, dalam masyarakat yang lebih kolektivistik, nilai-nilai seperti kerja sama tim dan kesetiaan terhadap kelompok mungkin lebih ditekankan. Dalam konteks ini, penghargaan kelompok dapat menjadi instrumen yang lebih sesuai. Pengakuan diberikan kepada seluruh tim atau kelompok pekerja karena kerja sama dan kontribusi bersama. Ini menciptakan motivasi untuk bekerja sama dan membangun budaya kerja yang berpusat pada kolaborasi.

Pentingnya memahami preferensi budaya terkait dengan penghargaan individu dan kelompok adalah kunci untuk menciptakan sistem penghargaan yang efektif di lingkungan kerja internasional yang beragam. Organisasi yang beroperasi di berbagai negara perlu mempertimbangkan norma budaya setempat untuk membangun kebijakan penghargaan yang sesuai. Selain itu, model campuran yang memadukan elemen-elemen penghargaan individu dan kelompok

dapat menjadi solusi yang baik untuk mencapai keseimbangan antara memberikan penghargaan atas pencapaian personal dan memupuk semangat kerja tim. Kesesuaian dengan nilai dan norma budaya setempat akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memotivasi seluruh anggota kelompok.

4. Antara prosedur informal dan formal.

Perbedaan antara prosedur informal dan formal dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah mencerminkan norma budaya yang dapat memengaruhi struktur organisasi dan manajemen internasional. Di beberapa masyarakat, khususnya yang cenderung memiliki budaya lebih santai dan berorientasi pada hubungan, banyak hal diselesaikan melalui cara informal. Sebaliknya, sebagian masyarakat yang lebih struktural dan formal, prosedur formal tercantum dan diikuti secara kaku.

Dalam masyarakat yang cenderung mengutamakan prosedur informal, hubungan personal dan jaringan sosial sering kali memainkan peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dan manajer mungkin cenderung mengandalkan interaksi pribadi dan percakapan informal untuk mencapai kesepakatan atau menyelesaikan masalah. Budaya yang menekankan fleksibilitas, kehangatan antarpribadi, dan rasa saling percaya dapat menciptakan lingkungan di mana prosedur formal dihindari jika memungkinkan.

Di sisi lain, masyarakat yang lebih mengutamakan prosedur formal, setiap langkah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah diatur oleh peraturan yang jelas. Proses formal ini mungkin melibatkan dokumen tertulis, pertemuan resmi, dan hierarki yang ketat. Budaya yang menempatkan nilai pada ketertiban, struktur, dan kedisiplinan mungkin cenderung mengikuti prosedur formal untuk memastikan konsistensi dan keadilan.

Pentingnya pemahaman terhadap preferensi budaya terkait prosedur informal dan formal adalah kunci untuk membangun komunikasi serta kolaborasi yang efektif di dalam organisasi lintas budaya. Organisasi yang beroperasi di lingkungan global perlu menyadari perbedaan ini dan dapat mengadaptasi prosedur sesuai norma budaya setempat. Kesadaran akan preferensi lokal dapat membantu mengurangi

potensi konflik dan meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Dalam beberapa kasus, kombinasi dari kedua pendekatan ini dapat menjadi strategi yang efektif untuk mencapai keseimbangan antara fleksibilitas dan ketertiban.

5. Antara kesetiaan organisasi tinggi dan organisasi rendah. Perbedaan tingkat kesetiaan organisasi mencerminkan budaya kerja dan norma sosial di lingkungan masyarakat. Masyarakat yang cenderung menempatkan nilai tinggi terhadap kesetiaan organisasi maka mereka merasa sangat terikat dan mengidentifikasi diri dengan organisasi tempat bekerja. Sebaliknya pada masyarakat lain, tingkat kesetiaan lebih fokus pada kelompok pekerjaan atau fungsi pekerjaan tertentu, seperti teknisi atau mekanik.

Dalam masyarakat dengan tingkat kesetiaan organisasi yang tinggi, individu sering merasa kuat keterikatan emosional dan identifikasi diri dengan organisasi tempat mereka bekerja. Pekerja mungkin menganggap organisasi sebagai bagian integral dari identitas mereka, dan kesetiaan ini dapat menciptakan budaya kerja yang solid dan koheren. Faktor-faktor seperti tradisi, nilai bersama, dan ikatan interpersonal yang kuat dapat menjadi pendorong utama bagi kesetiaan organisasi yang tinggi.

Di sisi lain, dalam masyarakat di mana kesetiaan lebih terfokus pada kelompok pekerjaan atau fungsi pekerjaan tertentu, individu mungkin lebih identik dengan peran atau tanggung jawab spesifiknya. Mereka mungkin merasa lebih dekat dengan sesama rekan kerja yang memiliki peran serupa atau keahlian yang sama. Kesetiaan terhadap kelompok pekerjaan ini dapat memberikan dukungan dan saling ketergantungan dalam kelompok masyarakat, bahkan jika kesetiaan terhadap organisasi secara keseluruhan mungkin kurang dominan.

Dengan demikian, penting untuk memahami perbedaan tingkat kesetiaan organisasi dalam rangka mengelola tim dan organisasi secara efektif, terutama dalam konteks manajemen internasional. Pemimpin perusahaan perlu mengakui dan menghargai norma budaya setempat terkait dengan kesetiaan kerja. Strategi pengelolaan sumber daya manusia dan retensi karyawan dapat disesuaikan dengan memahami apakah tingkat kesetiaan lebih terfokus pada organisasi secara keseluruhan

atau pada kelompok pekerjaan tertentu. Keselarasan antara budaya organisasi dan nilai individu akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan juga produktif.

6. Antara kerja sama dan persaingan.

Perbedaan preferensi atas kerja sama dan persaingan mencerminkan nilai-nilai budaya yang memainkan peran penting dalam dinamika organisasi di berbagai masyarakat. Dalam beberapa masyarakat, terutama yang cenderung kolektivis atau memiliki budaya yang menekankan nilai-nilai sosial, kerja sama di antara individu dianggap sebagai kunci untuk keberhasilan bersama. Namun pada masyarakat lain yang lebih individualistik atau kompetitif, persaingan dianggap sebagai pendorong utama kemajuan dan prestasi.

Dalam masyarakat yang mendorong kerja sama, tim dan kelompok kerja sering kali diberi penekanan yang besar. Individu mungkin diharapkan untuk berkontribusi secara positif dalam konteks kelompok, dan pencapaian bersama dianggap lebih penting daripada prestasi individu. Budaya yang menekankan harmoni, saling membantu, dan pemecahan masalah bersama dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif serta inklusif.

Di sisi lain, dalam masyarakat yang mendorong persaingan, individu mungkin lebih diarahkan untuk mencapai keunggulan pribadi. Persaingan dianggap sebagai cara untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja individu. Budaya yang menempatkan nilai pada pencapaian pribadi, inovasi, dan ambisi dapat menciptakan lingkungan di mana individu bersaing untuk mencapai tujuan.

Pentingnya memahami perbedaan kerja sama dan persaingan adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan memadukan nilai-nilai lokal dengan strategi bisnis organisasi. Pemimpin perusahaan perlu memahami norma budaya setempat terkait dengan kerja sama dan persaingan. Mempertimbangkan nilai-nilai ini dalam pengembangan kebijakan dan praktik manajemen dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang seimbang dan mendukung kesejahteraan bersama.

Seiring dengan itu, model campuran yang menggabungkan elemen-elemen kerja sama dan persaingan dapat menjadi strategi yang efektif, terutama dalam organisasi yang beroperasi di lingkungan global yang beragam. Kesesuaian dengan budaya lokal dan fleksibilitas dalam mengadaptasi pendekatan kerja sama dan persaingan akan membantu organisasi membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan mencapai tujuan bisnis.

7. Antara jangka pendek dan jangka panjang.  
Perbedaan antara fokus jangka pendek dan jangka panjang adalah preferensi budaya yang bisa memengaruhi strategi bisnis dan pengambilan keputusan di berbagai masyarakat. Beberapa budaya sangat fokus pada tujuan jangka pendek, salah satunya seperti pencapaian profit dan efisiensi yang menjadi fokus utama. Di sisi lain, ada budaya yang lebih berorientasi pada tujuan jangka panjang, seperti pengembangan pangsa pasar dan teknologi untuk keberlanjutan jangka panjang.

Dalam budaya yang sangat fokus pada jangka pendek, terdapat tekanan untuk mencapai hasil finansial sesegera mungkin dan efisiensi operasional menjadi fokus utama. Pemimpin dan manajer mungkin akan mengambil keputusan yang mengoptimalkan keuntungan dalam jangka waktu singkat, bahkan jika itu melibatkan kompromi terhadap elemen-elemen seperti inovasi atau pengembangan jangka panjang. Budaya yang menekankan pencapaian cepat dan keuntungan finansial segera dapat menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis serta responsif terhadap perubahan pasar.

Di sisi lain, dalam budaya yang lebih berorientasi pada tujuan jangka panjang, perusahaan akan cenderung menginvestasikan sumber daya dalam riset, pengembangan teknologi, dan upaya untuk membangun pangsa pasar secara berkelanjutan. Keuntungan jangka panjang dan keberlanjutan mungkin menjadi fokus utama, bahkan jika itu berarti menghadapi tantangan atau pengorbanan keuntungan jangka pendek. Budaya sering kali menciptakan organisasi yang lebih stabil dan berkomitmen terhadap pertumbuhan jangka panjang.

Pemahaman atas perbedaan jangka panjang dan jangka pendek terletak pada pengembangan strategi bisnis yang sesuai dengan norma budaya setempat. Organisasi yang beroperasi di berbagai negara perlu

mempertimbangkan preferensi budaya terkait jangka waktu untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Kesadaran akan preferensi lokal dapat membantu perusahaan mengoptimalkan keseimbangan antara pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang, menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan, serta membangun hubungan yang baik dengan pasar lokal.

8. Antara stabilitas dan inovasi.

Perbedaan dalam preferensi antara stabilitas dan inovasi mencerminkan norma budaya yang signifikan dalam konteks manajemen internasional. Beberapa budaya sangat mendukung stabilitas dan menilai konsistensi, sedangkan budaya lain menempatkan nilai tinggi pada inovasi dan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam budaya yang mendukung stabilitas, keberlanjutan dan ketertiban sering dianggap sebagai nilai utama. Organisasi mungkin lebih cenderung mempertahankan praktik dan proses yang telah terbukti berhasil seiring waktu. Pengambilan risiko mungkin dihindari, dan keputusan diarahkan untuk menjaga status quo. Stabilitas dalam budaya ini dapat menciptakan lingkungan yang terstruktur dan dapat diandalkan, tetapi juga mungkin menghadapi tantangan ketika dihadapkan pada perubahan eksternal yang cepat.

Di sisi lain, dalam budaya yang menempatkan nilai tinggi pada inovasi, adaptasi terhadap perubahan dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan jangka panjang. Organisasi mungkin mendorong eksperimen, pengembangan produk baru, dan pendekatan yang inovatif dalam pengambilan keputusan. Kebebasan untuk mencoba hal baru dan menghadapi ketidakpastian dianggap sebagai sarana untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif. Meskipun inovasi dapat membawa risiko, budaya ini biasanya lebih terbuka terhadap perubahan dan perkembangan.

Pentingnya memahami perbedaan ini adalah kunci untuk mengelola organisasi dengan sukses pada konteks internasional. Pemimpin perusahaan perlu memahami norma budaya setempat terkait dengan stabilitas dan inovasi. Strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia dapat disesuaikan dengan memahami sejauh mana organisasi harus mengadopsi pendekatan yang konservatif atau inovatif.

Keseimbangan antara stabilitas dan inovasi dapat menjadi strategi yang efektif, di mana organisasi dapat mempertahankan elemen-elemen yang telah terbukti berhasil sambil tetap terbuka terhadap perubahan yang diperlukan (Luthans dan Doh, 2014: 119).

## Pengelolaan Budaya

Peran budaya sangat penting dalam membentuk perilaku individu dan kelompok. Budaya tidak hanya memengaruhi perilaku, tetapi juga menjadi manifestasi dari budaya itu sendiri. Perilaku seseorang dapat menjadi norma-norma perilaku kelompok dan diidentifikasi sebagai bagian integral dari budaya yang ada dalam populasi. Tindakan manajemen berperan sebagai sarana untuk mentransfer nilai-nilai budaya dari lingkungan eksternal ke dalam organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi memainkan peran kunci sebagai moderator utama dari pengaruh budaya terhadap perilaku.

Hofstede menyebutkan bahwa budaya memengaruhi perilaku melalui manifestasi, seperti *values*, *heroes*, *rituals*, dan *symbols*. Semua ini merupakan bentuk-bentuk di mana pengetahuan budaya disimpan dan diungkapkan secara kultural. Oleh karena itu, setiap kelompok budaya menghadapi manifestasi budaya yang unik.

Manajemen lintas budaya menjadi krusial dalam kelompok internasional karena perbedaan latar belakang individu dapat memengaruhi sifat dan cara kerja kelompok. Manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi untuk memastikan pemahaman antaranggota kelompok sehingga kinerja masing-masing elemen berjalan maksimal.

## Komunikasi dan Negosiasi Budaya

*Offshoring* atau praktik perusahaan untuk memberikan layanan ke luar negeri telah menjadi fenomena yang mencolok dalam dunia bisnis kontemporer. Praktik ini menyoroti perbedaan budaya para karyawan di seluruh dunia. Meskipun demikian, jika dikelola dengan benar, maka *offshoring* dapat memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan, termasuk penghematan biaya dan peningkatan produktivitas.

Salah satu contoh sukses dari penerapan *offshoring* adalah Mamas and Papas, perusahaan kereta bayi di Inggris. Perusahaan ini telah merasakan manfaat dari penurunan biaya tenaga kerja dan bahan serta kemampuan untuk mengirimkan pekerjaan ke tempat-tempat di seluruh dunia yang paling siap untuk menyelesaikan setiap proses manufaktur. Gill Kingston-Warren, seorang karyawan perusahaan, menekankan hal ini dalam wawancara dengan Financial Times, “Inggris Raya dikenal untuk desain dan hak intelektual, serta negara-negara lain memiliki keterampilan yang tidak kita kenal lagi. Beberapa negara memiliki tradisi yang kuat pada keterampilan, sementara yang lain memfokuskan diri pada teknologi”.

Penting untuk diakui bahwa *offshoring* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan budaya negara lain. Misalnya kemampuan teknis yang tinggi di suatu negara dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dalam produksi atau pengembangan perangkat lunak. Sementara itu, negara lain mungkin memiliki keahlian khusus dalam desain atau inovasi. Kolaborasi lintas budaya ini dapat menciptakan kombinasi unik dari keahlian dan kreativitas yang mendorong pertumbuhan perusahaan.

Namun, perbedaan budaya yang mencolok juga dapat menciptakan pelbagai tantangan bagi perusahaan yang melakukan *offshoring*. Salah satu masalah utama adalah kesenjangan komunikasi dan pemahaman antara tim yang beroperasi di lokasi yang berbeda. Hal ini dapat menghambat aliran informasi yang efektif dan memengaruhi kolaborasi antartim. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi strategi manajemen yang efektif, seperti pelatihan lintas budaya dan penggunaan teknologi komunikasi canggih untuk mengatasi hambatan ini.

Selain itu, aspek-etika juga perlu diperhatikan dalam konteks *offshoring*. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan di negara-negara yang menjadi tujuan *offshoring* diperlakukan dengan adil dan mendapatkan kompensasi yang layak. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan menjadi semakin penting dalam pandangan konsumen modern, dan melibatkan diri dalam praktik *offshoring* yang bertanggung jawab dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

Dengan demikian, *offshoring* di sisi lain membuka pintu peluang bagi bisnis global. Akan tetapi di satu sisi juga menimbulkan sejumlah tantangan yang harus diatasi. Manajemen yang efektif dari perbedaan

budaya, implementasi strategi komunikasi yang baik, dan perhatian terhadap aspek etika menjadi kunci kesuksesan dalam memanfaatkan potensi positif *offshoring* sambil mengurangi dampak negatifnya.

## Tantangan Budaya

Menurut para konsultan manajemen global A.T. Kearney, saat perusahaan *offshore* melakukan operasi tertentu, mereka menghadapi tiga tantangan budaya, yakni komunikasi, konteks, dan hubungan serta norma kerja.

*Pertama*, para karyawan mengalami kesulitan komunikasi. Dalam “The Offshore Cultural Clash”, para konsultan A.T. Kearney menulis gagasannya seperti berikut.

*Manajer jasa keuangan Amerika mengirimkan surat elektronik (surel) kepada rekannya di India, menguraikan mengenai proyek dan menanyakan tentang rencana kerja. Mitranya membalas, “Saya akan melakukan hal-hal yang diperlukan”. Maknanya cukup jelas bagi orang-orang India, yaitu “saya akan melakukan apa yang penting untuk menyelesaikan apa yang telah kita bicarakan”. Sebagian besar orang barat di Eropa dan Amerika Utara tidak pernah mendengar frase tersebut dan tidak memahami maksudnya. Mereka lebih suka untuk menyampaikan pandangan secara langsung dan mengklarifikasi detail kontrak mereka. Di India, di mana surel jauh dari spesifik, detail tampaknya tidak hanya tidak diperlukan, tetapi juga tidak dipercaya. Dua budaya memegang harapan yang berbeda atas apa yang dikatakan, apa yang perlu untuk dikatakan, dan apa yang tetap tidak dikatakan, tetapi dimengerti.*

Memahami gaya komunikasi dari budaya yang berbeda memang merupakan kunci utama untuk mengelola para karyawan yang tersebar di seluruh dunia. Pentingnya pemahaman ini tidak hanya terkait dengan efektivitas komunikasi, tetapi juga sebagai langkah preventif untuk mencegah penyimpangan komunikasi yang berakibat serius bagi operasional dan produktivitas perusahaan.

Sebagai contoh, bank Amerika yang melakukan *offshoring* penyedia jasa mencerminkan pentingnya memperhatikan aspek ini. Meskipun telah bekerja sama selama lima tahun, hubungan di antara anggota tim Amerika yang berbasis IT dan mitra *offshore* tetap kaku. Penyebabnya adalah ketidaktepatan pembaruan penting yang diterima oleh tim Amerika namun

tidak pernah sampai kepada mitra *offshore*. Akibatnya, bank harus melakukan ulang pekerjaan dengan biaya yang signifikan.

Untuk menghindari masalah semacam ini, perusahaan-perusahaan dapat mengadopsi strategi yang melibatkan penghubung yang berdedikasi antara negara asal dan tim *offshore*. Penghubung ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap tim memiliki informasi yang jelas dan pemahaman yang sama terkait harapan pekerjaan. Mereka dapat berfungsi sebagai jembatan komunikasi, menangkap dan menyampaikan informasi dengan akurat, serta memfasilitasi kolaborasi antara tim-tim yang berbeda.

Langkah ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen lintas budaya yang menekankan pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam komunikasi antartim yang memiliki beragam latar budaya. Dengan memiliki penghubung yang memahami nuansa komunikasi dari kedua belah pihak, perusahaan dapat memastikan bahwa tidak hanya pesan yang disampaikan dengan jelas, tetapi juga dipahami dengan benar oleh semua pihak yang terlibat.

Selain itu, pelatihan lintas budaya bagi karyawan juga menjadi investasi berharga dalam mengurangi potensi kesalahpahaman dan konflik. Membekali karyawan dengan pemahaman mendalam tentang gaya komunikasi dan nilai-nilai budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan efisien.

Dengan demikian, memahami dan mengelola gaya komunikasi dari budaya yang berbeda bukan hanya menjadi kebijakan yang bijaksana, tetapi juga menjadi keharusan dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks. Langkah-langkah proaktif seperti memiliki penghubung yang berdedikasi dan memberikan pelatihan lintas budaya dapat menjadi investasi yang cerdas untuk mencegah penyimpangan komunikasi yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

*Kedua*, tantangan “konteks” budaya para pekerja *offshore* merupakan aspek krusial dalam manajemen lintas budaya. Hal ini tidak hanya berlaku untuk efektivitas komunikasi, tetapi juga untuk memahami produk dan jasa yang ditawarkan. Seorang eksekutif perusahaan kartu kredit yang mengungkapkan bahwa karyawannya di India menghadapi kesulitan dalam menerapkan pengetahuan akuntansi pada pemrosesan pembayaran kartu

kredit memberikan contoh konkret tentang pentingnya memahami konteks budaya.

Pemahaman konteks budaya menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan seperti yang dihadapi oleh karyawan di India. Dalam hal ini, pengetahuan intuitif atas transaksi kartu kredit yang dimiliki oleh konsumen di Amerika Serikat tidak dapat secara langsung diterapkan di India. Perbedaan dalam penyebaran penggunaan kartu kredit di India memerlukan pemahaman mendalam akan pola konsumsi dan perilaku finansial yang berbeda. Tanpa pemahaman yang memadai terhadap konteks budaya ini, para karyawan *offshore* mungkin akan kesulitan menerapkan pengetahuan akuntansi mereka pada kasus-kasus yang membutuhkan pemahaman yang lebih luas tentang perilaku konsumen dan praktik keuangan lokal.

Dalam mengatasi tantangan ini, para manajer perlu menyadari bahwa pengembangan dasar pemahaman terhadap konteks budaya bukanlah sekadar tugas tambahan, melainkan merupakan suatu keharusan. Pelatihan karyawan tentang nuansa dan perbedaan budaya terkait produk atau jasa yang ditangani dapat membantu membangun pemahaman yang lebih mendalam. Selain itu, menciptakan kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan konsumen di berbagai wilayah dapat menjadi langkah proaktif untuk memperdalam wawasan dan pemahaman.

Selain dari aspek pengembangan keterampilan individu, perusahaan juga dapat mengadopsi pendekatan organisasional yang lebih holistik. Mendorong kolaborasi antara tim di berbagai lokasi dan membangun budaya perusahaan yang menghargai keanekaragaman dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan lintas budaya.

Dengan demikian, kesadaran akan “konteks” budaya menjadi landasan untuk membangun pengetahuan yang lebih luas dan mendalam bagi para pekerja *offshore*. Ini bukan hanya tentang peningkatan produktivitas dan efisiensi, tetapi juga tentang memastikan bahwa perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar lokal serta memenuhi harapan konsumen di berbagai belahan dunia.

*Ketiga*, tantangan budaya dalam hal “hubungan dan norma etika”. Pemahaman terhadap cara para agen *offshore* memersepsikan hubungan, terutama dengan atasan merupakan elemen penting dalam manajemen

tim lintas budaya. Menurut pengamatan manajer A.T. Kearney, para agen *offshore* menunjukkan tingkat penghormatan yang tinggi terhadap atasan mereka. Pernyataan bahwa para agen tidak akan menjawab pertanyaan atau memberikan komentar tanpa adanya undangan spesifik dari atasan menyoroti norma dan etika kerja yang mendasari dinamika hubungan di antara mereka.

Penghormatan terhadap otoritas dan atasan dalam budaya tertentu dapat mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Hal ini perlu dipahami dengan saksama oleh perusahaan. Dalam beberapa budaya seperti mungkin yang terjadi di beberapa wilayah Asia, norma sosial mengarah pada perilaku yang sopan dan menghormati atasan. Para karyawan cenderung menunjukkan kepatuhan dan menghindari tindakan yang bisa dianggap tidak sopan atau mengganggu.

Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk mengenali bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mungkin perlu disesuaikan dengan budaya tempat agen *offshore* beroperasi. Sebagai contoh, manajer mungkin perlu lebih proaktif dalam memberikan arahan atau undangan spesifik untuk memfasilitasi komunikasi terbuka.

Di samping itu, penting pula untuk membuka saluran komunikasi yang memungkinkan para agen memberikan umpan balik atau bertanya tanpa merasa takut melanggar norma budaya setempat. Membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan di mana pertukaran ide serta gagasan didorong dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas tim.

Dalam hal ini, pelatihan lintas budaya dan pemahaman mendalam terhadap norma sosial di wilayah tempat agen bekerja dapat membantu manajer dan perusahaan secara keseluruhan untuk beradaptasi dan membangun hubungan yang efektif dengan para agen *offshore*. Kesadaran terhadap perbedaan budaya dalam persepsi hubungan dapat membuka jalan untuk kolaborasi yang lebih baik dan pencapaian tujuan bersama di lingkungan kerja lintas budaya.

Penting bagi para manajer untuk memiliki kesadaran yang tinggi terhadap perbedaan budaya dan norma-norma kerja dalam mengelola tim yang tersebar di berbagai wilayah. Dengan memahami dan menghargai kekuatan budaya yang dimiliki oleh para karyawan, manajer dapat menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan meningkatkan produktivitas. Sebuah contoh yang diberikan oleh seorang eksekutif kepada A.T. Kearney menunjukkan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan perbedaan budaya untuk keuntungan mereka.

Dalam kasus tersebut, perusahaan mendorong konsensus, tetapi dihadapkan pada tantangan kurangnya disiplin. Sebaliknya, mereka menemukan bahwa penyedia jasa *offshoring* memiliki budaya disiplin yang kuat. Dengan menggabungkan kekuatan budaya yang berbeda ini, perusahaan dapat menciptakan sinergi yang positif. *Offshoring* dapat menjadi peluang untuk mendapatkan para karyawan dengan kekuatan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tertentu.

Mengintegrasikan budaya yang mendorong konsensus dengan budaya yang memiliki fokus pada disiplin dapat menciptakan kombinasi unik yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, peran manajer sangat penting. Mereka perlu memimpin dengan memahami dinamika budaya di antara timnya, membangun komunikasi yang efektif, dan menciptakan ruang untuk berbagi ide dan pengalaman. Penting pula untuk menciptakan platform atau inisiatif yang memungkinkan para karyawan untuk belajar satu sama lain dan memahami perspektif budaya masing-masing. Pelatihan lintas budaya dan workshop kolaboratif dapat menjadi alat yang efektif dalam membangun pemahaman yang lebih mendalam.

Dengan memahami dan memanfaatkan kekuatan budaya yang berbeda, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi semua anggota tim. Kesadaran akan perbedaan budaya bukanlah hambatan, melainkan dapat menjadi sumber kekayaan bagi inovasi dan keberhasilan bersama dalam dunia bisnis global yang semakin kompleks.

## **Proses Komunikasi Keseluruhan**

Komunikasi merupakan fondasi dari interaksi manusia. Komunikasi adalah proses untuk memindahkan makna dari pengirim kepada penerima. Meskipun pada pandangan pertama komunikasi terlihat sebagai proses yang cukup sederhana, tetapi terdapat kompleksitas yang muncul terutama dalam konteks arena internasional. Keberhasilan atau kegagalan

dalam mentransfer makna dengan benar dapat menjadi pemicu terjadinya berbagai masalah yang berkembang di tengah dinamika hubungan global.

Perbedaan bahasa dan kecenderungan untuk mengandalkan terjemahan sering kali menjadi batu sandungan dalam komunikasi internasional. Bahasa memiliki kekuatan untuk membawa identitas budaya, dan ketidakpahaman terhadap konteks budaya tertentu dapat mengakibatkan interpretasi yang salah dan meningkatkan risiko konflik. Di samping itu, perbedaan dalam norma-norma komunikasi dan praktik bisnis dapat menciptakan kesenjangan pemahaman. Apa yang dianggap sopan atau efektif dalam satu budaya mungkin tidak relevan atau dianggap tidak pantas oleh budaya lain. Oleh karena itu, memahami dan menghargai norma-norma budaya menjadi kunci untuk memastikan kesuksesan komunikasi lintas batas.

Ketidaksetaraan kekuasaan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi juga menjadi faktor penting. Penerima pesan dari pihak yang memiliki kekuasaan lebih tinggi mungkin merasa enggan untuk menyuarakan pendapat atau merespons tanpa undangan yang jelas. Hal ini dapat menghambat aliran informasi yang bebas dan terbuka.

Dalam upaya mengatasi masalah ini, penting bagi pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi internasional untuk meningkatkan pemahaman terhadap aspek-aspek kultural dan bahasa. Investasi dalam pelatihan lintas budaya, penggunaan teknologi komunikasi yang canggih, dan promosi budaya kerja inklusif dapat membantu menciptakan lingkungan di mana komunikasi internasional dapat berlangsung dengan lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, menghadapi kompleksitas komunikasi internasional memerlukan kesadaran, ketelitian, dan komitmen untuk membangun jembatan pemahaman di antara berbagai budaya yang saling berbeda.

Dunia manajemen internasional menyoroti perubahan dramatis dalam arti dan cara komunikasi, terutama dalam dekade terakhir. Perkembangan teknologi seperti telepon pintar dan internet secara signifikan memengaruhi dinamika komunikasi global. Meskipun membawa berbagai manfaat, tren ini juga menimbulkan beberapa tantangan yang perlu dipertimbangkan. Keuntungan utama dari perkembangan teknologi komunikasi adalah meningkatnya kemampuan untuk berkomunikasi secara cepat dan tanpa hambatan. Kemajuan ini memungkinkan pertukaran informasi yang lebih

efisien dengan kemampuan menyertakan berbagai jenis konten seperti foto, video, dan terhubung ke sumber informasi lainnya. Namun di sisi lain, dampak negatif juga mulai terlihat.

Salah satu perhatian utama adalah bahwa alat-alat komunikasi modern dapat mengarah pada kurangnya kedalaman dan makna memahami interaksi. Sebagai contoh, Nicholas Carr mengemukakan bahwa dunia maya mendorong perilaku membaca yang cepat, bersifat terburu-buru, dan cenderung dangkal. Istilah “teknologi kelupaan” dipakai untuk menjelaskan bagaimana banyaknya informasi yang tersedia di internet membuat masyarakat cenderung untuk membaca secara singkat dan melewatkan pemahaman yang lebih mendalam.

Penting untuk mempertimbangkan bahwa sementara masyarakat memiliki akses yang lebih besar terhadap informasi, hal ini tidak selalu bermakna bahwa individu memiliki pengetahuan yang lebih besar atau lebih dalam. Terlalu banyaknya sumber dari internet membuat perhatian terpecah dan mengurangi kemampuan untuk fokus pada konten yang lebih mendalam. Oleh karena itu, tantangan utama dari kondisi ini adalah bagaimana mengelola dan memanfaatkan teknologi komunikasi dengan bijaksana agar tetap mendukung interaksi yang bermakna dan personal.

Pemahaman terhadap perubahan dalam cara komunikasi dilakukan di era digital menjadi esensial dalam konteks manajemen internasional. Pemimpin dan praktisi bisnis perlu terus mengadaptasi strategi komunikasi agar tetap relevan dan efektif di tengah dinamika yang terus berkembang. Mencapai keseimbangan antara kecepatan dan kedalaman dalam komunikasi menjadi kunci untuk memaksimalkan manfaat teknologi komunikasi modern.

Meskipun ada keprihatinan terhadap dampak teknologi terhadap kedalaman dan makna dalam komunikasi, dimensi verbal dan non-verbal tetap menjadi aspek yang sangat penting dalam konteks manajemen internasional. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan gestur memiliki peran penting dalam menyampaikan pesan. Pemahaman bagaimana pesan diproses dan diinterpretasikan oleh penerima menjadi keterampilan kritis dalam memastikan efektivitas komunikasi lintas budaya.

Dalam konteks ini, budaya dan bahasa memegang peran sentral. Perbedaan dalam norma budaya dan struktur bahasa dapat menyebabkan kesalahpahaman yang serius. Kesalahan komunikasi dapat timbul akibat perbedaan dalam penekanan kata, gaya berbicara, atau bahkan dalam arti kata tertentu. Oleh karena itu, kesadaran terhadap perbedaan budaya dan kemampuan untuk menavigasi bahasa yang beragam menjadi keterampilan yang sangat dihargai.

Meskipun teknologi telah mengubah lanskap komunikasi, kepemilikan keterampilan komunikasi-verbal dan non-verbal tetap menjadi fondasi yang kuat dalam manajemen internasional. Memahami konteks budaya dan bahasa adalah langkah penting untuk menghindari kesalahan komunikasi yang memiliki dampak negatif pada hubungan bisnis dan keberhasilan proyek internasional. Dalam menghadapi dinamika ini, pemimpin dan praktisi bisnis perlu terus mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya agar dapat bersaing dan berkolaborasi dalam dunia bisnis yang semakin terhubung secara global (Luthans dan Doh, 2014: 212).





## **Bab IV**

### **Manajemen Strategi Internasional**

#### **Urgensi Manajemen Strategi**

Manajemen strategis memiliki peranan penting dalam mengarahkan perusahaan menuju pencapaian misi dan tujuan jangka panjangnya. Proses ini dimulai dengan menetapkan misi dasar perusahaan serta tujuan jangka panjang yang harus dicapai. Meskipun kebanyakan perusahaan menerapkan struktur terdesentralisasi, tim manajemen puncak memiliki tanggung jawab utama dalam menentukan strategi perusahaan. Mereka berperan sebagai perancang rencana kegiatan yang diperlukan untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Seiring berjalannya waktu, peran manajemen menengah juga semakin diakui dalam proses implementasi strategi. Mereka menjadi ujung tombak dalam menerjemahkan rencana strategi ke dalam tindakan konkret di berbagai tingkatan organisasi. Namun, kesadaran semakin meningkat bahwa setiap tingkatan manajemen dari puncak hingga operasional memiliki kontribusi penting dalam keseluruhan proses manajemen strategis.

Sebuah contoh yang mencerminkan pentingnya keterlibatan seluruh tingkatan manajemen adalah pengalaman Volvo. Meskipun rencana strategi baru telah diinformasikan kepada seluruh anggota tim, keberhasilan

implementasi strategi tersebut lebih terlihat pada manajer yang terlibat secara aktif dalam keseluruhan proses. Manajer yang memahami informasi dengan baik, antusias, dan efektif dalam mengomunikasikan visi strategis menjadi kunci keberhasilan untuk menghadapi perubahan dan mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian, manajemen strategis bukan hanya tanggung jawab tim puncak atau menengah, melainkan merupakan kolaborasi di antara semua tingkatan manajemen. Keseluruhan proses ini menjadi fondasi kuat bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar, menghadapi tantangan, dan meraih keberlanjutan jangka panjang.

## Penyusunan dan Implementasi Strategi

Empat pendekatan umum dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi adalah: (1) berfokus pada prioritas ekonomi; (2) berhubungan dengan prioritas politik; (3) penekanan pada prioritas kualitas; dan (4) implementasi strategi koordinasi administratif. Berikut penjelasannya.

### 1. Berfokus pada prioritas ekonomi.

Fokus pada prioritas ekonomi, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional (MC) menjadi landasan utama dalam merancang strategi global yang efektif. MNC yang menekankan imperatif ekonomi mengadopsi pendekatan strategis yang terkait dengan kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan segmentasi. Dalam menghadapi lingkungan bisnis global, peran manajer menengah menjadi krusial untuk merangsang pertumbuhan laba perusahaan. Perluasan kegiatan bisnis internasional tidak hanya menjadi suatu kebutuhan, tetapi juga sebagai alat penting bagi pembelajaran manajer yang ingin bersaing secara global.

Sebagian besar MNC, khususnya dalam sektor automotif, kimia, sistem listrik berat, sepeda motor, dan baja memiliki ciri khas dalam penjualan produk mereka. Mayoritas nilai tambah terjadi pada aktivitas hulu dalam rantai nilai industri. Dengan kata lain, penelitian dan pengembangan, manufaktur, serta distribusi memainkan peran sentral dalam menciptakan nilai pada produk sebelum siap untuk dipasarkan. Keunikan produk yang bersifat homogen dan tidak memerlukan

modifikasi yang signifikan untuk memenuhi kebutuhan lokal, membuat manajemen MNC cenderung mengadopsi strategi dunia.

Strategi dunia ini mengejar konsistensi di setiap negara tempat MNC beroperasi. Meskipun tantangan mungkin bervariasi di berbagai pasar global, keseragaman dalam pendekatan bisnis menjadi kunci keberhasilan. Dengan demikian, dalam menghadapi dinamika ekonomi global MNC yang berfokus pada prioritas ekonomi melalui strategi dunia dapat mencapai keberlanjutan pertumbuhan yang optimal.

Strategi dunia yang diterapkan oleh perusahaan, terutama dalam konteks produk generik menjadi relevan ketika penjualan tidak lagi bergantung pada citra merek dan dukungan layanan. Sebagai contoh, pasar komputer pribadi (PC) di Eropa memberikan gambaran yang tepat terkait penggunaan strategi ini. Pada awalnya, pasar ini didominasi oleh perusahaan terkemuka seperti IBM, Apple, dan Compaq yang menempatkan citra merek serta layanan sebagai faktor utama dalam daya tarik produk mereka.

Namun, dinamika pasar berubah seiring waktu. Pabrikan peniru mulai memasuki pangsa pasar dengan sukses, dan pergeseran tersebut terkait dengan perubahan preferensi konsumen. Sebelumnya, keputusan pembelian didasarkan pada merek, layanan, dan dukungan. Namun, tren terkini menunjukkan bahwa harga menjadi aspek utama dalam keputusan pembelian. Konsumen yang semakin mahir dalam penggunaan komputer menyadari bahwa banyak PC menawarkan kualitas kinerja yang setara. Oleh karena itu, mereka tidak lagi bersedia membayar premi tinggi hanya untuk nama merek, terutama ketika produk tiruan dapat memberikan fungsi yang sama dengan harga yang lebih rendah.

Dalam konteks ini, prioritas ekonomi mendominasi perencanaan strategis bagi produsen komputer. Proses ini tidak hanya terjadi dalam industri komputer, tetapi juga dapat diulang oleh berbagai sektor ketika produk mengalami transformasi menjadi komoditas. Dalam menghadapi perubahan preferensi konsumen dan pergeseran nilai dalam pasar, produsen harus memahami bahwa keberhasilan strategi dunia dengan fokus pada prioritas ekonomi menjadi kunci untuk tetap bersaing dan berkembang di era yang terus berubah.

2. Berhubungan dengan prioritas politik.

Prioritas politik menjadi landasan bagi MNC yang mengadopsi pendekatan politik (*political imperative*) dalam strategi bisnis. Pendekatan ini bersifat responsif terhadap tuntutan dan regulasi dari negara tertentu serta dirancang khusus untuk melindungi ceruk pasar lokal. Dalam konteks manajemen internasional, konsep “*point/counterpoint*” mendeskripsikan dengan jelas bagaimana prioritas politik menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan bisnis internasional.

Produk yang dijual oleh MNC sering kali memiliki sebagian besar nilai tambah pada aktivitas hulu rantai nilai. Industri seperti asuransi dan barang konsumen dalam kemasan adalah contoh nyata di mana keberhasilan produk atau layanan sangat bergantung pada strategi pemasaran, penjualan, dan layanan yang sesuai dengan kebijakan lokal serta regulasi negara bersangkutan.

Dalam menghadapi dinamika industri ini, MNC dalam sektor-sektor tertentu cenderung mengadopsi strategi yang berpusat pada negara (*country-centered*) atau multidomestik (*multidomestic*). Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk menyesuaikan operasi dengan peraturan dan preferensi lokal yang bermacam-macam. Dengan memprioritaskan aspek politik dalam perencanaan strategis, MNC dapat lebih efektif beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dan memitigasi risiko yang berkenaan dengan ketidakpastian politik di tingkat global.

3. Prioritas kualitas (*Quality imperative*).

Prioritas kualitas memainkan peran sentral dalam dunia manajemen bisnis modern. Pendekatan ini melibatkan dua jalur interdependen yang memengaruhi keberhasilan perusahaan. *Pertama*, perubahan sikap dan peningkatan pengharapan terhadap kualitas layanan. *Kedua*, implementasi praktik manajemen yang dirancang untuk menjadikan peningkatan kualitas sebagai proses yang berkelanjutan. Pendekatan ini sering dikenal sebagai manajemen kualitas total (*Total Quality Management/TQM*).

Perubahan sikap dan peningkatan pengharapan mencerminkan evolusi paradigma konsumen. Konsumen modern saat ini lebih sadar kualitas produk atau layanan yang akan dikonsumsi. Mereka memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap keunggulan kualitas. Kondisi ini

mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi dengan tuntutan yang ada.

Selanjutnya, implementasi praktik manajemen kualitas total melibatkan berbagai inisiatif. Salah satunya adalah pelatihan lintas-personel, di mana anggota kelompok kerja diberdayakan untuk menjalankan berbagai tugas dalam tim mereka. Ini membantu memastikan bahwa setiap individu memiliki pemahaman yang mendalam tentang tanggung jawab mereka terhadap kualitas. Selain itu, rekayasa ulang proses menjadi kunci dalam mengidentifikasi dan menghilangkan tugas yang berlebihan serta kegiatan yang sia-sia dengan cara memastikan efisiensi dalam proses bisnis.

Sistem penghargaan juga menjadi bagian integral dari TQM. Sistem ini dirancang untuk memperkuat kinerja berkualitas. Melalui pengakuan dan insentif, perusahaan mendorong karyawan untuk berkomitmen pada upaya peningkatan kualitas. Dengan demikian, prioritas kualitas bukan hanya menjadi filosofi bisnis, tetapi juga menjadi landasan operasional yang mendorong inovasi dan keunggulan kualitas secara berkelanjutan.

TQM melibatkan seluruh aspek mulai dari perencanaan hingga implementasi yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Kualitas untuk memenuhi atau melebihi harapan konsumen.  
TQM mengoperasionalkan konsep kualitas dengan fokus pada pemenuhan atau bahkan melampaui harapan konsumen. Konsumen tidak hanya mencakup pembeli atau pengguna produk atau jasa, tetapi juga personel pendukung baik di dalam maupun di luar organisasi yang terlibat dengan barang atau jasa.
- b. Strategi kualitas dari puncak hingga basis.  
Strategi kualitas dalam TQM dirancang di tingkat manajemen puncak dan diintegrasikan ke dalam seluruh organisasi. Mulai dari eksekutif puncak hingga pegawai harian, setiap orang beroperasi berdasarkan strategi TQM untuk memberikan produk atau jasa yang berkualitas kepada konsumen internal dan eksternal. Keterlibatan manajer menengah menjadi kunci untuk memahami dan mengimplementasikan strategi ini secara efektif.

c. Teknik TQM yang komprehensif.

Teknik dalam TQM melibatkan spektrum yang luas, mulai dari metode tradisional seperti inspeksi dan pengendalian kualitas statistik hingga pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mutakhir. Salah satunya adalah penggunaan tim yang dikelola secara mandiri, yang memberikan ruang untuk inovasi dan keterlibatan karyawan serta pemberdayaan yang mendorong tanggung jawab individual dalam mencapai kualitas. Pendekatan ini mencerminkan komitmen TQM untuk terus beradaptasi dengan perkembangan terbaru dalam manajemen dan teknologi.

Saat ini, semakin banyak perusahaan multinasional (MNC) yang menyadari bahwa mereka perlu terus memperbaiki strategi dan memperbarui komitmen atas prioritas kualitas untuk tetap bersaing karena terancam oleh kehadiran kekuatan pasar baru. Contoh konkret dari dinamika ini terlihat pada perjalanan Motorola. Kegagalan mereka dalam mengantisipasi pergeseran industri menuju teknologi seluler digital menjadi biaya yang mahal. Pada tahun 1998, Motorola mendominasi pasar telepon di Amerika Serikat dengan produk ikonik seperti Star TAC yang dikenal di seluruh dunia. Namun dalam kurun lima tahun, pangsa pasar global perusahaan tersebut untuk produk telepon seluler senilai \$160 miliar menyusut dari 22 persen menjadi 10 persen, dan terus menurun.

Para pesaing seperti Nokia, Ericsson, dan Samsung dengan produk yang lebih kecil, lebih ringan, dan serbaguna berhasil mengambil alih dominasi pasar. Kecepatan adaptasi dan inovasi dalam menyajikan produk yang sesuai dengan tren pasar saat itu menjadi kunci kesuksesan mereka. Bahkan bisnis jaringan nirkabel Motorola juga mengalami kerugian. Pada tahun 2010, perusahaan mengumumkan rencananya untuk menjual unit bisnis ini kepada pesaingnya, Nokia-Siemens, dalam kontrak senilai \$1,2 miliar.

Prioritas kualitas bukanlah suatu hal yang statis, dan keberhasilan MNC, seperti Motorola, bergantung pada kemampuan mereka untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Seiring dengan terus berkembangnya teknologi dan perubahan preferensi konsumen, strategi perusahaan harus selalu diperbarui agar tetap relevan dan

kompetitif. Tantangan ini memaksa MNC untuk terus berinovasi, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta memastikan bahwa mereka tidak tertinggal dalam perubahan industri yang cepat. Bagi perusahaan seperti Motorola, keputusan untuk tidak hanya menjaga, tetapi juga meningkatkan prioritas kualitas adalah suatu keharusan untuk tetap relevan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Walmart memiliki strategi pertumbuhan global yang mengandalkan operasi internasionalnya untuk mencapai pertumbuhan sebesar 25 hingga 30% setiap tahun, dan Amerika Latin menjadi wilayah yang krusial dalam pencapaian tujuan ini. Meski demikian, perjalanan Walmart di Amerika Latin tidaklah tanpa hambatan dan perusahaan menghadapi sejumlah tantangan dalam beradaptasi dengan pasar lokal.

Salah satu hambatan utama yang dihadapi oleh Walmart di Amerika Latin adalah kendala logistik, terutama dalam pengiriman barang dagangan secara tepat waktu di kota-kota besar seperti Sao Paulo. Masalah kemacetan lalu lintas yang persisten dan penggunaan sopir truk kontrak oleh perusahaan menjadi faktor yang sering kali menjauhkan proses pengiriman dari standar ideal. Keefektifan rantai pasok ini menjadi kunci untuk memenuhi target pertumbuhan yang ambisius.

Tantangan lainnya ialah pemilihan pemasok yang dapat memproduksi produk sesuai dengan spesifikasi Walmart. Persyaratan seperti kemasan yang mudah ditangani dan pengendalian kualitas yang ketat memerlukan kerja sama yang erat dengan pemasok lokal. Kesulitan ini bisa mencakup perbedaan dalam infrastruktur dan proses produksi yang dapat memengaruhi kemampuan pemasok untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Adaptasi terhadap budaya lokal juga merupakan aspek krusial dalam strategi ekspansi internasional. Walmart mengalami tantangan ketika membawa peralatan pengelolaan persediaan yang tidak sesuai dengan standar palet lokal di Brasil. Selain itu, pemasangan sistem tata buku terkomputerisasi juga menghadapi hambatan, terutama dalam menangani sistem pajak Brasil yang kompleks.

Meskipun menghadapi sejumlah tantangan, Walmart berhasil mencapai kesuksesan dalam beberapa aspek pasar internasionalnya. Studi kasus mendalam pada akhir bagian dua memberikan gambaran rinci tentang keseimbangan antara kesuksesan dan tantangan, termasuk upaya koordinasi administratif yang dilakukan oleh perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dalam menghadapi dinamika pasar global, perusahaan perlu memahami secara mendalam tantangan yang dihadapi dalam setiap pasar lokal dan mengadaptasi strategi dengan cermat untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Banyak perusahaan multinasional yang mengadopsi beberapa pendekatan, seperti ekonomi, politik dan kualitas, serta administratif dalam perencanaan strategis mereka. Sebagai contoh, IBM telah berhasil mengintegrasikan pendekatan ini dengan bijaksana, menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan kondisi setempat di berbagai wilayah. Beberapa pendekatan yang dimaksud tersebut dijelaskan seperti berikut.

- a. Prioritas ekonomi  
Ketika IBM memiliki kekuatan pasar yang kuat, terutama di negara-negara yang sedang berkembang, perusahaan cenderung mengandalkan prioritas ekonomi. Fokus pada efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas menjadi kunci dalam mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.
- b. Prioritas politik dan kualitas  
Ketika pasar memerlukan respons yang penuh perhitungan, seperti di negara-negara Eropa, pendekatan ini melibatkan penerapan prioritas politik dan kualitas. Adanya perhatian terhadap regulasi dan kebijakan politik setempat serta penekanan pada peningkatan kualitas produk atau layanan membantu memperkuat posisi perusahaan di pasar yang lebih matang.
- c. Strategi koordinasi administratif  
Ketika situasi membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan fleksibel, IBM menggunakan strategi koordinasi administratif. Ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis dengan lebih responsif serta memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang lebih efisien.

Ketiga pendekatan ini lebih umum digunakan sebab mampu mencerminkan kebutuhan perusahaan untuk mengoordinasikan strategi, baik secara regional maupun global. Dengan mengintegrasikan berbagai aspek ini, MNC dapat mencapai keseimbangan yang optimal antara efisiensi operasional dan responsibilitas administratif untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif di berbagai pasar (Luthans dan Doh, 2014b: 6).





## **Bab V**

### **Pengelolaan Risiko Politik, Hubungan Pemerintah, dan Aliansi**

#### **Pengelolaan Risiko Politik**

Perkembangan politik domestik dan internasional memiliki dampak signifikan pada rencana strategis perusahaan multinasional (MNC). Perusahaan akan dihadapkan pada bahaya yang berasal dari keragaman dan ketidakstabilan sistem politik serta pemerintahan. Negara dengan berbagai institusi dan lembaganya dapat memberikan ancaman langsung terhadap MNC melalui perubahan kebijakan perpajakan, regulasi, pengambilalihan langsung (*de facto*), atau melalui izin eksploitasi aset oleh perusahaan lokal. Kebijakan pemerintah yang berubah memaksa MNC untuk menyesuaikan strategi dan praktiknya agar dapat mengakomodasi perspektif baru dan persyaratan aktual.

Semakin banyak wilayah geografis, negara, dan pemerintahan yang tampaknya kurang stabil menjadikan wilayah tersebut lebih berisiko. Risiko politik yang merupakan kemungkinan tidak terduga bahwa investasi asing MNC akan dibatasi oleh kebijakan pemerintah negara tujuan menjadi faktor penting dalam manajemen internasional. Terutama sejak serangan teroris 9 September, penilaian risiko politik menjadi sangat vital bagi MNC.

Meskipun hampir semua negara tertarik untuk mempertahankan investasi dari MNC, risiko politik tetap ada terutama di negara industri baru yang berjuang dengan ketidakstabilan politik serta institusionalnya.

Beberapa contoh faktor risiko politik melibatkan pembekuan pergerakan aset keluar dari negara tujuan, pembatasan pengiriman kembali laba atau modal, devaluasi mata uang, pengambilalihan aset, serta penolakan memenuhi persyaratan kontraktual dari perjanjian yang telah ditandatangani sebelumnya dengan MNC. Seiring dengan pesatnya globalisasi, MNC harus menyadari faktor risiko politik yang ada saat berbisnis di luar negeri dan mengembangkan strategi untuk meresponsnya. Kebijakan dan mekanisme kontrol bersama-sama dengan pengetahuan tentang sejarah perlakuan terhadap MNC dalam suatu negara tertentu memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi risiko yang melekat dalam pelaksanaan bisnis di negara tersebut. Dengan demikian, analisis risiko politik menjadi langkah penting dalam mengelola ketidakpastian dan menjaga keberlanjutan operasional MNC di pasar global (Luthans dan Doh, 2014b: 83).

## **Pengelolaan Hubungan Pemerintah**

Konsekuensi logis dari konsep negara kesatuan adalah penempatan kekuasaan pemerintahan di tangan pemerintah pusat. Prinsip ini menegaskan bahwa segala aspek pemerintahan, termasuk kebijakan dan pengambilan keputusan, bersumber dari otoritas pusat. Meskipun demikian, dalam rangka memberikan ruang bagi otonomi daerah sering kali diterapkan kebijakan desentralisasi. Desentralisasi bertujuan untuk mendelegasikan sebagian kekuasaan pemerintahan kepada daerah sehingga dapat mengelola urusan lokalnya dengan lebih mandiri.

Dalam konteks desentralisasi, pemberian otonomi kepada daerah menjadi wujud nyata dari semangat otonomi yang seluas-luasnya. Daerah memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengelola sejumlah aspek pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lokal. Hal ini diharapkan dapat menciptakan pemerintahan yang lebih responsif dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat setempat.

Namun kendati otonomi diberikan secara luas kepada daerah, konsekuensi logisnya adalah tanggung jawab akhir dari penyelenggaraan kekuasaan

pemerintahan tetap berada di tangan pemerintah pusat. Artinya, meskipun daerah memiliki otonomi dalam mengelola sebagian urusan pemerintahannya, pemerintah pusat tetap bertanggung jawab atas koordinasi, pengawasan, dan kebijakan yang bersifat nasional. Ini mencerminkan prinsip bahwa negara kesatuan mempertahankan kontrol atas aspek-aspek krusial dalam pengelolaan negara dan masyarakatnya.

Dalam konteks negara kesatuan, meskipun diberikan otonomi yang luas kepada daerah, kewenangan pemerintahan daerah tetap berada dalam batas-batas koridor kebijakan nasional yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Artinya, segala upaya yang dilakukan oleh pemerintahan daerah dalam mengatur dan mengurus urusan lokal harus selaras dengan kebijakan nasional yang telah ditentukan.

Pentingnya memastikan keselarasan ini tecermin dalam larangan bagi pemerintahan daerah untuk merumuskan kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan nasional. Hal ini bertujuan agar tercipta sinergi dan keserasian antara kebijakan pemerintah pusat dengan kebijakan pemerintahan daerah. Dengan demikian, meskipun daerah memiliki otonomi dalam mengambil keputusan lokal, hal tersebut tidak boleh mengarah pada ketidakharmonisan atau konflik dengan arah kebijakan yang bersifat nasional.

Konsep ini mencerminkan prinsip koordinasi dan integrasi dalam pengelolaan pemerintahan negara kesatuan. Sinergi antara pemerintah pusat dan pemerintahan daerah diharapkan dapat menciptakan sistem pemerintahan yang efisien, efektif, dan responsif terhadap berbagai dinamika yang ada di tingkat nasional maupun lokal (Saleh, 2018: 6298).

## **Pengelolaan Aliansi**

Mengelola aliansi merupakan dimensi kritis dari strategi manajemen, khususnya dalam konteks risiko politik dan hubungan pemerintah. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah hubungan dengan mitra aliansi yang sering kali melibatkan perusahaan milik negara atau entitas yang dipengaruhi oleh pemerintah. Sebagai contoh, di Cina banyak investor asing menjalin hubungan kemitraan atau ventura bersama dengan perusahaan milik negara Cina. Misalnya Motorola yang merupakan salah satu investor aktif di Cina terlibat dalam beberapa aliansi dengan perusahaan milik

negara seperti Nanjing Panda Electronics untuk memproduksi komputer pribadi dengan keping Power PC Motorola sebagai intinya, menantang dominasi Pentium Intel.

Pentingnya aliansi dan ventura bersama terlihat dalam strategi ekspansi global perusahaan besar. Pada tahun 2004, CEO Siemens AG yakni Heinrich von Pierer mengumumkan ekspansi besar-besaran di Cina dengan melibatkan lebih dari 45 ventura bersama sebagai sarana utama untuk mencapai kesuksesan dalam pasar tersebut. Ini adalah strategi yang bisa meningkatkan keberhasilan masuk dan operasi MNC di berbagai pasar internasional, terutama di negara-negara industri baru.

Namun mengelola hubungan dalam aliansi, terutama ketika pemerintah terlibat bukanlah hal yang mudah. Perbedaan regulasi, budaya, dan kepentingan di antara pihak-pihak yang terlibat dapat menimbulkan tantangan yang kompleks. Oleh karena itu, manajemen harus memahami dinamika politik dan menjalankan taktik komunikasi yang cermat untuk menjaga hubungan aliansi tetap sehat dan produktif. Keberhasilan dalam mengelola aliansi dapat membuka peluang besar, tetapi juga memerlukan pemahaman mendalam terhadap berbagai aspek politik dan hukum yang memengaruhi hubungan bisnis di tingkat internasional.

Tantangan yang dihadapi dalam konteks aliansi strategis internasional (*International Strategic Alliance/ISA*) menjadi subjek kajian yang mendalam dalam berbagai literatur. Berbagai penelitian diketahui secara khusus mengulas motivasi di balik pembentukan ISA, kondisi yang dapat memengaruhi kinerja dan daya tahan ISA, serta faktor utama yang mendorong perusahaan untuk menjalin hubungan tersebut. Motivasi tersebut melibatkan sejumlah faktor krusial, seperti kecepatan dalam memasuki pasar dan meraih laba, skala ekonomi, teknologi komplementer dan paten, serta dinamika persaingan seperti kooptasi atau pemblokiran.

Dalam konteks aliansi strategis, beberapa peneliti menyoroti peran pembelajaran sebagai kekuatan utama dalam motivasi awal dan pada akhirnya, kesuksesan ISA. Pentingnya pembelajaran menjadi lebih jelas karena sebagian pengetahuan lokal tidak dapat diinternalisasikan hanya dengan memasuki dan beroperasi di pasar asing. Ada jenis pengetahuan lokal tertentu yang memerlukan partisipasi aktif perusahaan dalam kolaborasi dengan entitas lokal. Aliansi strategis memainkan peran penting

dalam memfasilitasi kecepatan perusahaan untuk memasuki pasar dengan memungkinkan mereka berbagi biaya dan risiko, mengombinasikan produk dan komplementaritas pasar, serta mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memasarkan produk atau layanan. Tantangan yang muncul terkait dengan pembelajaran dan kolaborasi ini melibatkan kompleksitas dinamika antara perusahaan asing dan mitra lokal serta kebutuhan untuk mengelola proses pembelajaran dengan efektif demi mencapai kesuksesan jangka panjang dalam ISA.

Tantangan mendasar dalam mengelola aliansi terletak pada kemampuan untuk menjalankan operasi dengan mitra yang berasal dari budaya nasional yang berbeda. Perbedaan budaya dapat menjadi pemicu ketidakpastian dan kesalahpahaman dalam hubungan, bahkan dapat mengarah pada konflik dan risiko pembubaran usaha. Meskipun aliansi awalnya dirancang sebagai struktur temporal untuk memecahkan masalah dalam periode waktu tertentu, realitasnya menunjukkan bahwa setiap aliansi memiliki kecenderungan untuk hidup lebih lama dibandingkan dengan tujuan awal pembentukannya.

Latar belakang budaya yang berbeda dari mitra dapat mengakibatkan tantangan yang signifikan dalam manajemen aliansi. Interaksi antara individu atau tim yang mewakili budaya yang berbeda dapat memunculkan ketidaksepahaman dalam interpretasi tindakan atau keputusan. Hal ini dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, mempersulit komunikasi, dan bahkan menciptakan hambatan dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, pengelolaan perbedaan budaya menjadi kunci untuk memitigasi potensi masalah dan memastikan kesinambungan aliansi. Strategi efektif dalam mengelola budaya melibatkan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai, norma, dan perilaku budaya masing-masing mitra, serta upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama lintas budaya (Luthans dan Doh, 2014: 97).





## Bab VI

### Manajemen Pemasaran Global

Pemasaran sebagai proses menyusun hubungan yang terintegrasi memiliki tujuan yang sangat penting yakni menyebarkan pengetahuan tentang barang atau jasa yang terhubung dengan kepuasan kebutuhan dan aspirasi manusia. Dalam dunia bisnis, pemasaran menjadi landasan utama untuk memahami dan memenuhi tuntutan serta keinginan individu. Konsep pemasaran menjadi lebih signifikan karena sebagian atau seluruh tuntutan seseorang menjadi titik awal dalam proses pemasaran yang akhirnya berujung pada keinginan individu untuk memperoleh nilai tambah dari produk atau layanan yang ditawarkan.

Pentingnya pemasaran bukan hanya terbatas pada aspek lokal, melainkan juga bersifat global. Dalam konteks ini, perlu ditekankan perbedaan antara pemasaran internasional dan global. Pemasaran global dipandang sebagai suatu strategi yang ditujukan untuk pasar sasaran yang mencakup seluruh dunia. Bisnis yang mengambil tindakan berbasis di satu negara, tetapi merancang strategi untuk mempromosikan barang atau jasa yang sebanding di negara lain dapat dikategorikan sebagai pemasaran internasional. Dengan demikian, pemasaran internasional menuntut pemahaman mendalam terhadap perbedaan budaya, kebutuhan pasar, dan regulasi di berbagai negara.

Pemahaman yang baik terhadap konsep pemasaran, terutama dalam konteks global memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kemampuan untuk mengadaptasi strategi pemasaran dengan memperhitungkan perbedaan lingkungan bisnis di berbagai negara menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pemasaran. Oleh karena itu bagi para pelaku bisnis, memahami dinamika antara pemasaran internasional dan global bukan hanya sebuah keharusan, tetapi juga suatu langkah strategis untuk meraih pasar yang lebih luas serta membangun citra merek yang kuat di tingkat internasional.

## **Dimensi Utama Pemasaran Global**

Pemasaran bukan hanya serangkaian kegiatan untuk menjual produk, melainkan merupakan konsep yang digunakan untuk mencapai kebutuhan dan aspirasi manusia. Perbedaan pemasaran internasional dan global dalam hal ini menjadi aspek penting yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi pemasaran yang efektif.

Pemasaran global melibatkan pasar sasaran yang dipandang di seluruh dunia. Dalam konteks ini, sebuah tindakan bisnis yang memiliki basis di satu negara dapat menciptakan strategi pemasaran untuk mempromosikan barang atau jasa yang sebanding di negara-negara lain. Sebaliknya, pemasaran internasional merujuk pada kegiatan pemasaran yang terbatas di satu negara, di mana bisnis tersebut menciptakan strategi untuk memasarkan produknya di dalam negeri maupun di pasar internasional.

Pemahaman terhadap konsep pemasaran, baik dalam skala global maupun internasional menjadi landasan penting bagi perusahaan untuk menghadapi tantangan pasar global yang dinamis. Dengan demikian pemasaran bukan hanya menjadi suatu kegiatan dagang, melainkan sebuah upaya untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan antara produsen dan konsumen di berbagai belahan dunia.

Pentingnya manajemen pemasaran global yang efektif bagi kelancaran kegiatan pemasaran suatu perusahaan menjadi hal yang tak terhindarkan. Manajemen pemasaran global melibatkan integrasi di antara berbagai area fungsional di dalam perusahaan, seperti manajemen operasional, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan akuntansi. Dalam

konteks ini, keempat unsur tersebut saling memengaruhi dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan pemasaran yang optimal.

Dalam upaya mencapai kesuksesan pemasaran global, setiap bisnis perlu merancang rencana pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan produk dan target pasar tertentu. Pemilihan strategi pemasaran yang tepat menjadi kunci utama dalam menentukan arah dan fokus pemasaran perusahaan. Salah satu pendekatan yang sering diadopsi oleh perusahaan global adalah strategi kepemimpinan biaya, di mana perusahaan berusaha untuk meminimalkan biaya produksi guna memberikan harga yang lebih kompetitif.

Tak hanya itu, penekanan strategis juga menjadi faktor penting dalam manajemen pemasaran global. Sebuah perusahaan dapat memilih untuk menekankan sistem tertentu, baik kualitas produk, inovasi, maupun pelayanan pelanggan. Keputusan strategis ini akan memengaruhi citra perusahaan di mata konsumen dan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan pemasaran yang lebih lanjut.

Dengan demikian, manajemen pemasaran global bukan hanya berfokus pada aspek pemasaran, melainkan melibatkan koordinasi yang erat di antara berbagai fungsi dalam perusahaan. Keberhasilan strategi pemasaran global terletak pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengelola secara efisien setiap aspek dari operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan akuntansi sehingga menciptakan nilai tambah bagi konsumen serta memberikan keunggulan kompetitif di pasar global yang kompetitif.

Dimensi-dimensi utama dalam pemasaran global meliputi:

1. dunia pemasaran;
2. segmentasi pasar di seluruh dunia;
3. tujuan pemasaran global;
4. membuat rencana dan strategi pemasaran internasional;
5. bauran pemasaran internasional; dan
6. mengawasi serta mengarahkan inisiatif pemasaran di seluruh dunia.

Menurut James E. Keegan, pemasaran global adalah sekumpulan inisiatif pemasaran yang digunakan oleh bisnis yang menekankan pada efektivitas biaya, usaha yang melampaui batas-batas nasional dan regional, kemampuan untuk mentransfer produk, merek, dan ide lain lintas batas,

kemampuan untuk memenuhi kebutuhan basis pelanggan global, serta penciptaan koordinasi antara infrastruktur pemasaran nasional dan infrastruktur pemasaran global.

## **Tahap-Tahap Pemasaran Domestik ke Pemasaran Global**

Pemasaran merupakan elemen kunci dalam strategi bisnis yang berkembang dari tingkat domestik hingga global. Pergeseran dari tahap pemasaran domestik ke pemasaran global melibatkan sejumlah langkah krusial yang memerlukan pemahaman tentang pasar, budaya, dan dinamika global. Berikut adalah tahap-tahap pemasaran domestik ke pemasaran global yang dimaksudkan.

1. Pemasaran domestik  
Pemasaran yang secara nyata ditunjukkan oleh pasar dalam negeri disebut pemasaran domestik. Orientasi pemasaran domestik bersifat *ethno-centric* yakni sifat pasar atau konsumen akan sama sehingga manajemen memandang bahwa pasar domestik padat dengan peluang yang lebih aman.
2. Pemasaran ekspor  
Pemasaran ekspor adalah tahap pertama untuk menanggapi kesempatan pasar di luar negeri. Pemasar ekspor menjadikan pasar di luar negeri sebagai sasaran dan menggantungkan diri pada produksi dalam negeri untuk memasok pasar ini. Fokus dalam tahap ini adalah memanfaatkan produk dan pengalaman dalam negeri.
3. Pemasaran internasional  
Pemasaran internasional adalah kelanjutan dari pemasaran ekspor. Pemasaran internasional lebih terlibat dalam lingkungan pemasaran dalam negara tempat perusahaan melakukan bisnis.
4. Pemasaran multinasional  
Organisasi pemasaran internasional mulai dengan memfokuskan pemanfaatan pengalaman dan produk perusahaan.

## 5. Pemasaran global/transnasional

Pemasaran global fokus pada pemanfaatan aset, pengalaman, dan produk perusahaan secara global dan melakukan penyesuaian pada apa yang benar-benar unik dan berbeda di setiap negara. Konsep ini mengakui budaya universal dan perbedaan pasar yang unik.

## Strategi Memasuki Pasar Global

Strategi memasuki pasar global melalui ekspor dan impor merupakan langkah yang tepat dalam mengembangkan potensi ekonomi suatu negara. Ekspor sebagai salah satu kegiatan ekonomi terjadi ketika suatu negara memiliki kelebihan produksi barang dan dapat menjualnya ke negara lain. Kegiatan ini biasanya dilakukan saat kebutuhan di dalam negeri sudah terpenuhi. Proses ekspor melibatkan beberapa tahapan, mulai dari bea cukai di negara penerima dan pengirim hingga pemenuhan syarat dan ketentuan yang berbeda-beda di setiap negara.

### 1. Ekspor

Ekspor merupakan kegiatan ekonomi yang melibatkan penjualan atau pengiriman barang dari dalam negeri ke negara lain. Biasanya, negara terlibat dalam perdagangan ekspor ketika mampu menghasilkan barang dalam jumlah besar sehingga kebutuhan di dalam negeri telah terpenuhi. Dalam skala besar, pengiriman ekspor memerlukan dukungan dari bea cukai di negara penerima dan pengirim. Langkah ini penting untuk memastikan kelancaran proses ekspor serta pemenuhan syarat dan ketentuan yang berlaku di setiap negara.

### 2. Perusahaan cabang atau perwakilan

Pendirian atau pembentukan kantor cabang atau kantor perwakilan oleh sebuah perusahaan didasarkan pada ketentuan anggaran dasar yang memberikan izin untuk langkah tersebut. Proses ini tidak selalu harus melibatkan akta notaris, tetapi untuk keperluan pengurusan izin-izin, pendirian, atau pembentukan dilakukan melalui akta notaris. Langkah ini ditempuh untuk memastikan keabsahan dan kejelasan proses tersebut.

Pentingnya perizinan tidak bisa diabaikan, dan persyaratan izin biasanya ditentukan oleh departemen yang berwenang, seperti

departemen yang mengeluarkan izin prinsip atau departemen terkait lainnya. Oleh karena itu, sebelum mendirikan kantor cabang atau kantor perwakilan maka perusahaan perlu memahami dan memenuhi semua persyaratan izin yang berlaku untuk memastikan keberlanjutan operasional serta kepatuhan terhadap regulasi.

### 3. Lisensi asing dan alih teknologi

Lisensi asing dan alih teknologi menjadi dua elemen kunci dalam strategi pengembangan perekonomian yang berorientasi global, terutama sejalan dengan kemajuan teknologi. Negara yang memiliki keunggulan kompetitif berdasarkan keunggulan komparatifnya dapat mengoptimalkan potensi ekonomi sebagai negara maritim dan agraris. Hal ini mencakup penguatan dalam berbagai sektor, seperti pertanian, kehutanan, kelautan, pertambangan, pariwisata, industri kecil, dan kerajinan rakyat.

Lisensi asing dapat menjadi instrumen yang sangat penting. Dengan memperoleh lisensi asing, negara dapat mengakses dan memanfaatkan teknologi terkini yang telah dikembangkan oleh pihak asing. Alih teknologi ini menjadi kunci untuk mengangkat daya saing nasional, memajukan sektor-sektor kunci, dan meningkatkan efisiensi dalam kegiatan ekonomi.

Pemanfaatan kekayaan intelektual dan hasil kegiatan penelitian serta pengembangan adalah langkah esensial dalam mencapai tujuan tersebut. Negara perlu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat mengintegrasikan inovasi ke dalam berbagai sektor ekonomi. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi kemajuan ekonomi, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat secara keseluruhan.

Dengan demikian, strategi ini tidak hanya berfokus pada pengembangan ekonomi nasional, tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa lisensi asing dan alih teknologi digunakan secara efektif dan berkelanjutan guna mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

#### 4. *Franchising*

*Franchising* adalah konsep pemasaran yang memungkinkan perluasan jaringan dengan cepat. Sistem ini dianggap memiliki beberapa keunggulan terkait dengan pendanaan, sumber daya manusia, dan manajemen. *Franchising* memberikan peluang bagi para pengusaha untuk menggunakan merek dan model bisnis yang sudah mapan tanpa harus membangun dari awal. Hal ini dapat mengurangi risiko finansial dan mempercepat pertumbuhan bisnis.

Keunggulan lain dari model *franchising* adalah adanya kerja sama antara pemilik merek (*franchisor*) dan pihak lain (*franchisee*). Para *franchisee* yang merupakan mitra bisnis dapat memanfaatkan sistem yang sudah terbukti dan mendapatkan dukungan dari *franchisor* dalam hal pendanaan, pelatihan sumber daya manusia, dan manajemen. Di sisi lain, *franchisor* dapat memperluas jangkauan bisnisnya tanpa harus menanggung semua tanggung jawab operasional secara langsung.

*Franchising* juga dianggap sebagai jalur distribusi yang efektif. Dengan mendekati produk kepada konsumen melalui jaringan *franchisee*, perusahaan dapat memanfaatkan keberadaan lokal *franchisee* untuk merespons kebutuhan pasar setempat dengan lebih baik. Ini menciptakan hubungan yang lebih kuat antara merek dan konsumen di tingkat lokal.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, keberhasilan *franchising* tetap bergantung pada kesepakatan yang saling menguntungkan antara *franchisor* dan *franchisee* serta pengelolaan yang baik dari kedua belah pihak. Dengan pemahaman yang baik terhadap dinamika bisnis *franchising*, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi pertumbuhan dan memperkuat posisi mereka di pasar (Wijaya dkk., 2020).

## **Faktor Pendorong dan Penghambat Bisnis Global**

Pemasaran internasional adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengekspansi bisnisnya ke pasar global. Dalam melaksanakan pemasaran internasional, perusahaan dihadapkan oleh sejumlah faktor yang mendorong atau menghambat keberhasilan implementasi strategi tersebut. Berikut

adalah beberapa faktor yang dapat memotivasi perusahaan dalam menjalankan pemasaran internasional.

1. Pemenuhan kebutuhan barang dan jasa di luar negeri (pasar asing).
2. Pemerolehan manfaat tertentu, seperti memperoleh tenaga kerja berupah murah, lebih dekat dengan sumber bahan baku, memperoleh tanah yang lebih murah, menghindari hambatan perdagangan berupa tarif, dan menikmati kemudahan-kemudahan yang diberikan oleh pemerintah suatu negara yang berupaya menarik investor dari luar negeri.
3. Pemerolehan keuntungan dan peningkatan pendapatan negara.
4. Pemanfaatan teknologi dalam mengolah sumber daya ekonomi, baik pada bidang teknologi, komunikasi, maupun transportasi sehingga dapat menjangkau konsumen internasional secara lebih murah, lebih cepat, dan lebih baik.
5. Adanya informasi eksklusif tentang peluang pasar internasional, misalnya ditemukannya sumber bahan mentah baru dalam jumlah besar melalui foto satelit.
6. Adanya komitmen manajemen untuk terjun ke area bisnis internasional.
7. Pemerolehan skala ekonomis dalam berproduksi.
8. Peningkatan citra perusahaan di dunia internasional dan domestik.
9. Ekspor teknologi ke negara-negara terbelakang dalam rangka membuka pasar.
10. Adanya kelebihan produksi dalam negeri sehingga perlu pasar baru untuk menjual produk tersebut.
11. Adanya perbedaan keadaan, seperti sumber daya alam, iklim, tenaga kerja, budaya, jumlah penduduk yang menyebabkan perbedaan hasil produksi dan adanya keterbatasan produksi.
12. Adanya kesamaan selera terhadap suatu barang.
13. Perpanjangan daur hidup produk perusahaan yang telah mencapai tahap kejenuhan di pasar domestik.
14. Pengurangan ketergantungan dari satu pasar.
15. Penghindaran resesi di dalam negeri.
16. Keinginan membuka kerja sama, hubungan politik, dan dukungan dari negara lain.
17. Adanya kesadaran untuk memanfaatkan peluang globalisasi.

18. Peningkatan pengaruh politik perusahaan.
19. Tekanan persaingan bisnis membuat bisnis berekspansi ke pasar asing, perusahaan menghadapi ancaman akan kehilangan pasar domestik karena diserbu oleh perusahaan asing dengan produk-produknya yang lebih bermutu tinggi dan bernilai lebih.
20. Adanya kerja sama dan kesepakatan antara bisnis yang satu dan bisnis lainnya serta pemerintah yang satu dan pemerintah lainnya (Sihite, 2016: 94).

Sementara faktor-faktor yang menghambat pemasaran internasional adalah sebagai berikut.

1. Adanya perbedaan pasar  
Perbedaan budaya, kebutuhan konsumen, dan regulasi pasar dapat menjadi hambatan untuk menyesuaikan produk atau strategi pemasaran di berbagai negara.
2. Adanya fanatisme adat  
Beberapa pasar memiliki tradisi dan norma yang sangat kuat sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengakomodasi kebiasaan lokal.
3. Manajemen yang kurang berwawasan internasional  
Kurangnya pemahaman dan wawasan internasional dalam tim manajemen dapat menghambat keberhasilan strategi pemasaran global.
4. Adanya budaya organisasi yang cenderung menolak perubahan  
Jika budaya organisasi tidak mendukung adaptasi terhadap perubahan global, maka perusahaan akan kesulitan menjalankan pemasaran internasional.
5. Negara ikut campur mengendalikan  
Beberapa negara memiliki regulasi yang ketat dan campur tangan pemerintah yang tinggi, yang dapat menghambat operasi dan keberlanjutan bisnis di tingkat internasional.

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran internasional dengan lebih efektif dan berhasil menanggapi tantangan yang mungkin timbul dalam lingkungan global.

## Faktor Pendorong Terjadinya Perdagangan Antarnegara

Pemasaran internasional bermula saat negara merasa tidak efisien memproduksi barang tertentu—sesuai dengan teori keunggulan komparatif David Ricardo. Teori ini menekankan bahwa perbedaan sumber daya antarnegara membuatnya lebih efisien jika fokus menciptakan produk tertentu dan mengimpor produk lain serta menciptakan spesialisasi produksi. Ketidakkampuan atau ketidakefisienan dalam produksi mendorong negara untuk melakukan perdagangan dengan negara lain.

Dalam interaksi dengan negara lain, pemasar menyadari bahwa perdagangan internasional tidak hanya memenuhi kebutuhan, tetapi juga memberikan keuntungan. Keuntungan tersebut meliputi perluasan pasar dengan menambah jumlah konsumen dan efisiensi biaya produksi karena peningkatan produksi dapat menekan biaya per unit produk.

Meskipun teori keunggulan komparatif hanya memasukkan satu faktor penentu produksi dan menganggap faktor lain stabil (*ceteris paribus*), kenyataannya kegiatan ekonomi semakin kompleks. Sebagai contoh, teknologi mampu menghapus keunggulan komparatif dengan melibatkan teknologi canggih dalam produksi, memecahkan masalah seperti ketiadaan sumber daya manusia atau alam.

Infrastruktur komunikasi dan transportasi juga berperan dalam perkembangan pemasaran internasional. Meskipun transportasi memerlukan biaya, infrastruktur yang baik memungkinkan produk didistribusikan ke banyak negara dalam kondisi yang masih layak konsumsi. Kerja sama ekonomi bilateral, regional, dan global juga berkontribusi pada penghapusan hambatan perdagangan, mempromosikan perdagangan bebas, dan membuat proses ekspor-impor menjadi lebih ekonomis (Husna dkk., 2022: 3176).

## Tantangan Pemasaran Global

Pemasaran global telah menjadi salah satu aspek yang semakin mendominasi dalam dunia bisnis kontemporer. Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menghadapi pasar global sangat kompleks dan dinamis.

Seiring dengan globalisasi ekonomi dan perkembangan teknologi, perusahaan dituntut untuk menghadapi berbagai aspek yang memengaruhi strategi pemasaran di tingkat global. Berikut adalah poin-poin mengenai beberapa tantangan yang kerap muncul dalam ekspansi bisnis global.

1. Kompetisi

Tantangan utama pemasaran global adalah menghadapi persaingan dari perusahaan lokal yang sudah dikenal masyarakat dan perusahaan internasional yang juga merintis bisnis di negara tujuan ekspansi. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran dan produk yang segar serta inovatif untuk bersaing.

2. Hambatan hukum

Perusahaan harus memahami perbedaan hukum dan aturan di negara tujuan ekspansi. Sebelum melangkah, penting untuk mempelajari regulasi bisnis dan persyaratan pendirian usaha. Kegagalan mematuhi regulasi dapat menjadi hambatan serius bagi pemasar.

3. Perbedaan budaya

Setiap negara memiliki budaya yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya mereka dapat diterima dengan baik di negara tujuan. Adaptasi nilai budaya perusahaan dengan budaya lokal dapat mempermudah penetrasi pasar internasional.

4. Perilaku konsumen bervariasi

Nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku konsumen sehingga perusahaan perlu melakukan riset mendalam tentang tren dan perilaku konsumen di negara tujuan. Produk harus disesuaikan dengan selera dan keinginan pasar internasional.

5. Faktor ekologis

Faktor-faktor ekologis, seperti demografi, lingkungan, dan iklim perlu diperhatikan agar produk perusahaan sesuai dengan kondisi ekologis negara tujuan. Adaptasi terhadap faktor ini menjadi kunci untuk sukses dalam pemasaran internasional.

Dalam rangka mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul, pemasar dan pengusaha perlu melakukan riset sebelum memilih negara tujuan ekspansi. Perencanaan yang matang sangatlah diperlukan sebab

modal yang dibutuhkan dalam ekspansi bisnis internasional terbilang besar (Husna dkk., 2022: 3178).



## **Bab VII**

### **Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan suatu konsep yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli dan merangkum faktor-faktor yang memengaruhi perilaku individu serta kelompok dalam suatu organisasi. Suryani dkk. (2013) memberikan pengertian konseptual terhadap perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mendalami dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi.

Dalam konteks ini, perilaku individu atau perorangan menjadi salah satu determinan utama yang dipelajari dalam perilaku organisasi. Studi terfokus pada sikap dan perilaku individu yang beragam, yang dapat memberikan wawasan tentang bagaimana manajemen dapat berinteraksi dan mengelola anggota organisasi dengan efektif. Selain itu, pengaruh kelompok juga menjadi aspek penting dalam analisis perilaku organisasi. Bagaimana anggota kelompok berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama memainkan peran krusial dalam keberhasilan suatu organisasi.

Struktur organisasi juga menjadi pokok bahasan dalam kajian perilaku organisasi. Bagaimana struktur organisasi dibentuk dan diatur dapat

memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Sebagai contoh, hierarki, budaya organisasi, dan sistem penghargaan dapat memengaruhi motivasi serta kinerja individu sekaligus kelompok.

Dalam menjalankan fungsinya, perilaku organisasi tidak hanya mengamati dan menggambarkan perilaku, tetapi juga berusaha memberikan solusi serta rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan memahami perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi maka manajemen dapat mengimplementasikan strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai bidang studi yang kompleks, perilaku organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika organisasi dan lingkungan bisnis. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perilaku di dalam organisasi, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih baik, meningkatkan budaya kerja, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan dinamis.

Fokus utama studi perilaku organisasi adalah tindakan (*actions*) dan sikap (*attitudes*) individu dalam suatu organisasi (Ratmawati dan Herachwati, 2007). Konsep ini mencakup ilmu pengetahuan yang berasal dari studi tentang perilaku manusia di dalam konteks organisasi. Perilaku organisasi sebagai bidang studi mengembangkan berbagai teori dan model sebagai *ways of thinking* yang menyajikan pandangan terhadap fenomena tertentu.

Sebagai ilmu pengetahuan, perilaku organisasi memiliki tujuan untuk memahami dan mengatasi berbagai masalah perilaku manusia dalam konteks keorganisasian. Bidang studi ini menawarkan kerangka kerja yang membantu menganalisis dan menginterpretasikan tindakan serta sikap individu dalam lingkungan kerja. Dengan memfokuskan perhatian pada perilaku individu, perilaku kelompok, dan struktur organisasi maka ilmu perilaku organisasi memberikan wawasan yang mendalam tentang kompleksitas interaksi manusia di dalam organisasi.

Melalui pemahaman terhadap perilaku individu dan kelompok, ilmu perilaku organisasi menjadi landasan untuk merumuskan solusi

terhadap berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Pendekatan ini mencerminkan kesadaran bahwa setiap organisasi memiliki dinamika dan kompleksitasnya sendiri. Oleh karena itu, strategi penyelesaian masalah organisasi harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi manusia yang berada di dalam organisasi tersebut.

Pentingnya memahami tindakan dan sikap manusia dalam organisasi juga menekankan bahwa berbagai permasalahan yang muncul dalam suatu organisasi memiliki banyak sebab yang beragam. Pendekatan yang holistik dan kontekstual menjadi kunci untuk memahami dan menanggapi permasalahan organisasi dengan efektif. Dengan demikian, studi perilaku organisasi tidak hanya memberikan pemahaman tentang “apa” yang terjadi, tetapi juga “mengapa” dan “bagaimana” perilaku tersebut dapat memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks ini, pemahaman mendalam terhadap tindakan dan sikap individu dalam organisasi membantu menciptakan solusi yang lebih relevan dan efektif. Oleh karena itu, perilaku organisasi tidak hanya menjadi bidang studi yang menarik, tetapi juga sebagai alat bagi manajemen dalam merancang strategi serta kebijakan yang mendukung efektivitas dan kesuksesan organisasi.

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia timbul beriringan dengan keberadaan manusia yang hidup berorganisasi. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti di bidang pemerintahan, ekonomi, dan kemasyarakatan membutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Dalam konteks pemerintahan, manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang berkualifikasi dan mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan.

Di sektor ekonomi, perusahaan-perusahaan memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mengelola tenaga kerja mereka. Pengelolaan kepegawaian yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan

kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Sementara itu dalam konteks kemasyarakatan, organisasi nirlaba atau lembaga sosial juga memerlukan manajemen sumber daya manusia. Para pekerja di bidang ini mungkin memiliki motivasi yang berbeda, dan manajemen sumber daya manusia perlu memahami dinamika ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* yang akan diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia, dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam keseluruhan operasi organisasi. Keberhasilan perusahaan atau lembaga sangat bergantung pada kemampuan, motivasi, dan dedikasi para anggotanya. Modal dan teknologi, meskipun terbilang penting, tetapi tanpa kehadiran sumber daya manusia yang berkualitas maka organisasi akan kesulitan mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan pasar.

Ketika sumber daya manusia dikelola dengan baik, potensi kreativitas dan inovasi dapat dioptimalkan. Pengembangan keterampilan, pelatihan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu menjadi kunci kesuksesan organisasi. SDM yang kompeten dan berkomitmen dapat menjadi faktor diferensiasi yang signifikan dalam persaingan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia juga mencakup aspek-aspek, seperti rekrutmen, pemilihan, motivasi, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Strategi manajemen yang baik akan memastikan bahwa organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia sehingga mampu mencapai efisiensi operasional dan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, dalam konteks organisasi maka sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai pekerja yang menjalankan tugas tertentu, tetapi sebagai elemen yang menggerakkan dan membentuk dinamika keseluruhan perusahaan. Dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pasar yang terus berkembang, penting bagi organisasi untuk memberikan

perhatian khusus terhadap pengelolaan sumber daya manusia agar dapat beradaptasi dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Priyono, 2010: 3).

## **Manajemen Perilaku Organisasi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Kompeten**

Dalam menghadapi era globalisasi, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya agar mampu bersaing dalam banyak konteks. Organisasi yang harus berubah adalah organisasi yang menggabungkan pembelajaran dalam tempat kerjanya. Upayanya berupa kualitas adaptasi dan aspek fundamental, di mana individu harus melihat ke dalam perubahan suatu paradigma.

Dalam konteks ini, individu harus mampu mengubah sikap atau menyesuaikan perkembangan zaman karena individu dianggap sebagai penentu maju mundurnya suatu organisasi. Dikarenakan individu adalah segalanya bagi perkembangan organisasi, mungkin bisa dikatakan bahwa organisasi tanpa individu adalah suatu kebohongan.

Dalam hal ini, sebagian sifat dan pemikiran individu harus dimiliki demi terwujudnya suatu organisasi yang baik walaupun tanpa meniadakan komponen-komponen lain seperti teknologi. Perubahan sikap individu melibatkan kemampuan untuk menggali dan mengaplikasikan pengetahuan baru serta keterampilan yang relevan dengan dinamika global yang terus berubah. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi kunci kesuksesan. Inilah mengapa organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan karyawan dan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Dalam konsep perilaku organisasi, pemahaman yang mendalam tentang masing-masing individu dan kelompok menjadi kunci utama. Seorang pemimpin diharapkan tidak hanya memandang sebelah mata atau meremehkan masalah-masalah kecil yang mungkin timbul dalam organisasi. Pemahaman tersebut menjadi landasan utama untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar, efektif, dan efisien. Pemimpin perlu melibatkan diri secara aktif

untuk memahami dinamika perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Peran seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada aspek teknis atau manajerial, tetapi juga membutuhkan kepekaan terhadap aspek perilaku. Mengabaikan atau meremehkan masalah-masalah kecil dapat mengakibatkan dampak yang signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengamati dan menganalisis dengan cermat setiap interaksi serta dinamika perilaku yang terjadi di lingkungan kerja.

Pentingnya pembahasan perilaku dalam konteks organisasi bukan hanya terletak pada pemahaman individu dan kelompok, melainkan juga terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Sebuah pemahaman yang mendalam akan perilaku dapat membantu pemimpin mengambil keputusan yang lebih tepat, merancang strategi kepemimpinan yang efektif, dan menciptakan budaya kerja yang positif. Perilaku yang positif dan saling mendukung antarindividu di dalam organisasi dapat menciptakan sinergi yang kuat dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Dengan memahami dan mengelola perilaku individu dan kelompok secara efektif, seorang pemimpin dapat menjadi katalisator dalam mengawal kesuksesan organisasi. Pemimpin yang memahami kompleksitas perilaku organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai, didengar, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Oleh karena itu dalam mengelola organisasi, pemimpin tidak hanya perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang aspek teknis, tetapi juga keterampilan membaca dan mengarahkan perilaku individu serta kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Darim, 2020: 23).



## **Bab VIII**

### **Kepemimpinan Lintas Budaya**

#### **Pedoman Kepemimpinan Global**

Pada era globalisasi, seluruh perusahaan menghadapi tantangan baru yang mendorong mereka untuk lebih fokus pada pengembangan kepemimpinan. Salah satu aspek yang menjadi sorotan adalah perlunya menghadapi kekurangan manajer di masa depan. Di dalam *Wall Street Journal* pada Agustus 2010, tercatat bahwa beberapa manajer berpotensi mengalami penurunan kualifikasi akibat pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pengurangan anggaran pelatihan selama kemerosotan ekonomi.

Upaya menggalakkan program pengembangan kepemimpinan menjadi langkah strategis bagi perusahaan. Hal ini bukan hanya tentang mengisi kekosongan kepemimpinan yang mungkin terjadi, melainkan juga menyiapkan pemimpin-pemimpin yang mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Kepemimpinan global menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan tersebut.

Perkembangan kepemimpinan global tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajerial, tetapi juga melibatkan pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar internasional, budaya, dan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, program pengembangan kepemimpinan harus dirancang

untuk menciptakan pemimpin-pemimpin yang tidak hanya unggul dalam bidang manajemen, tetapi juga memiliki wawasan global yang mendalam.

Mengingat dampak PHK dan pengurangan anggaran pelatihan selama masa krisis ekonomi, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah preventif untuk memastikan ketersediaan kepemimpinan yang andal di masa depan. Investasi dalam program pengembangan kepemimpinan tidak hanya sebagai respons terhadap keadaan saat ini, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk menjaga daya saing perusahaan dalam panggung bisnis global. Dengan begitu, perusahaan dapat menghadapi perubahan dan tantangan dengan kepemimpinan yang berkualitas serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan di tengah ketidakpastian ekonomi global.

### **Fondasi Kepemimpinan**

Fondasi atas kepemimpinan telah menjadi fokus penelitian akademis selama bertahun-tahun dengan berbagai disiplin ilmu, seperti sejarah, ilmu politik, dan ilmu perilaku ikut terlibat dalam mendefinisikan konsep ini. Meskipun banyak perhatian telah diberikan terhadap kepemimpinan, belum ada kesepakatan yang menyeluruh mengenai definisi pasti dari konsep ini. Namun dalam konteks ini, dapat disederhanakan bahwa kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Kepemimpinan memiliki relevansi khusus dalam studi manajemen internasional, memunculkan pertanyaan mendasar mengenai perbedaan antara menjadi manajer dan pemimpin. Meskipun perbedaan ini mungkin tidak selalu jelas dan dapat bervariasi, beberapa perspektif menarik telah muncul untuk membantu memahami dinamika antara manajemen dan kepemimpinan.

Dalam beberapa pandangan, manajer dianggap sebagai seseorang yang lebih berfokus pada tugas dan fungsi administratif; sedangkan pemimpin lebih berorientasi pada visi, inspirasi, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Namun, perlu dicatat bahwa peran pemimpin dan manajer tidak selalu terpisah secara tegas. Pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan manajerial, sedangkan manajer yang baik lazimnya dapat menjadi sumber inspirasi bagi timnya.

Kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengelola ketidakpastian (Susanto, 2017). Dalam era globalisasi ini di mana organisasi beroperasi dalam konteks internasional yang kompleks, kepemimpinan yang efektif mengharuskan pemahaman mendalam terhadap dinamika global dan kemampuan untuk mengarahkan tim melalui tantangan lintas budaya.

Selain itu, kepemimpinan juga berkaitan dengan konsep etika dan tanggung jawab sosial. Pemimpin yang berhasil tidak hanya memperhatikan pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan-keputusan mereka. Kepemimpinan yang bertanggung jawab memerlukan kesadaran akan implikasi jangka panjang dari tindakan organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan.

Dengan demikian, fondasi atas kepemimpinan melibatkan pemahaman tentang kompleksitas hubungan antara manajemen dan kepemimpinan, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan global, dan kesadaran terhadap tanggung jawab sosial. Sebagai subjek penelitian yang terus berkembang, kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam memahami bagaimana organisasi dapat berhasil beroperasi dan berinovasi dalam dunia yang terus berubah.

## **Paradigma Manajer Pemimpin**

Pada dasarnya, konsep manajemen dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam upaya mengelola suatu entitas atau proses tertentu. Namun dalam perjalanannya, manajemen sering kali menjadi sebuah perjuangan yang melibatkan usaha untuk selalu melakukan hal dengan benar (*do things right*). Hal ini berbeda dengan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan adalah hal yang benar (*do the right thing*).

Manajer pemimpin menciptakan landasan yang penting dalam memahami peran dan tanggung jawab di dalam lingkungan bisnis. Meskipun istilah “manajer” dan “pemimpin” sering digunakan secara bergantian, faktanya keduanya memiliki perbedaan yang cukup mencolok dalam karakteristik dan perilakunya.

Beberapa pandangan mengenai asal-usul kepemimpinan dan managerial menegaskan bahwa seseorang dapat dilahirkan sebagai pemimpin

dengan bakat alami, sementara peran manajerial lebih dapat dibentuk melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan. Pendekatan ini menciptakan pemahaman bahwa kepemimpinan memiliki dimensi intrinsik yang kuat, sedangkan manajerialitas dapat dipelajari dan diasah seiring waktu.

Dalam era bisnis yang terus berkembang, perusahaan multinasional menghadapi tantangan baru dalam mengelola keberagaman dan kompleksitas organisasional. Khususnya, klarifikasi peran yang tampaknya dikotomis dari manajer dan pemimpin menjadi esensial untuk memastikan bahwa visi perusahaan berkembang secara kohesif. Manajer cenderung lebih terfokus pada tugas-tugas sehari-hari, perencanaan, dan kontrol; sedangkan pemimpin sering dikaitkan dengan inspirasi, inovasi, dan arah strategis.

Perbedaan dalam peran ini tidak selalu harus diartikan sebagai konflik, tetapi sebagai kesempatan untuk menyatukan kekuatan. Manajer yang efektif dapat menciptakan struktur dan efisiensi dalam organisasi, sedangkan pemimpin yang visioner dapat mengarahkan perusahaan menuju tujuan-tujuan jangka panjang. Gabungan kedua peran ini dalam satu individu atau tim dapat menciptakan sinergi yang kuat serta membawa dampak positif bagi pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

Dalam konteks perusahaan multinasional, di mana keberagaman budaya dan struktural menjadi norma, pemahaman mendalam terhadap perbedaan antara manajer dan pemimpin menjadi semakin penting. Pengembangan pemimpin yang dapat mengakomodasi perbedaan budaya dan mengelola kompleksitas organisasional akan menjadi kunci untuk kesuksesan dalam lingkungan global yang terus berubah.

Dengan demikian, paradigma manajer-pemimpin mencerminkan evolusi dinamis dalam memahami peran kepemimpinan dalam konteks bisnis modern. Seiring perusahaan beradaptasi dengan perubahan global, pemahaman yang mendalam terhadap perbedaan antara manajer dan pemimpin akan menjadi kunci untuk mencapai visi dan tujuan bersama dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

Pernyataan bahwa manajer dapat memberikan kepemimpinan, sedangkan pemimpin dapat melaksanakan fungsi manajemen menciptakan gambaran yang dinamis mengenai hubungan antara dua peran tersebut. Meskipun sering terjadi bahwa manajer memiliki tanggung jawab utama

terkait dengan fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, bukanlah hal yang tidak mungkin bagi mereka untuk menghadirkan elemen kepemimpinan dalam perannya.

Manajer yang sukses sering kali dapat memberikan arahan yang jelas, memotivasi tim, dan mengembangkan visi jangka panjang untuk organisasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat hadir di dalam peran manajerial, dan keterampilan kepemimpinan dapat menjadi aset berharga bagi manajer yang ingin mencapai kesuksesan dalam mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, pemimpin juga dapat melibatkan diri dalam fungsi manajemen, terutama dalam konteks pengambilan keputusan, perencanaan strategis, dan pengendalian sumber daya. Pemimpin yang efektif dapat memberikan arah yang jelas, tetapi juga memahami aspek-aspek manajemen yang diperlukan untuk menjaga kinerja organisasi.

Namun, penting untuk diakui bahwa ada perbedaan karakteristik antara manajer dan pemimpin. Posisi manajerial sering kali bersifat lebih formal dan terfokus pada pemenuhan tugas-tugas harian, sedangkan pemimpin cenderung memimpin melalui inspirasi, memotivasi orang lain, dan membentuk arah strategis organisasi.

Dalam menghadapi perubahan yang tidak terelakkan, perilaku manajer yang mencerminkan ketaatan pada tujuan dan aturan perusahaan dapat menjadi landasan yang stabil. Meskipun mereka berusaha menjaga stabilitas, keterbukaan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang dinamis dan responsif terhadap tuntutan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Keberhasilan dalam manajemen sering kali diidentifikasi melalui pemahaman terhadap kegagalan. Pendekatan ini dapat mengarah pada pemikiran yang terfokus pada penemuan solusi terhadap masalah dan perbaikan dari kesalahan yang mungkin terjadi. Sayangnya, sering kali fokus pada kegagalan dapat membawa dampak negatif, di mana keberhasilan dan pencapaian positif sering kali diabaikan atau bahkan dianggap sebagai hal yang wajar.

Penting untuk diakui bahwa manajemen yang efektif tidak hanya melibatkan respons terhadap kegagalan, tetapi juga penghargaan terhadap

keberhasilan. Menyadari dan menghargai pencapaian positif dapat menjadi pendorong motivasi dan kesejahteraan tim. Oleh karena itu, manajemen yang seimbang seharusnya tidak hanya fokus pada mengidentifikasi kesalahan, tetapi juga menghargai upaya yang sukses dan memberikan pengakuan yang pantas.

Dalam mengelola suatu entitas atau tim, keberhasilan tidak selalu datang dari mengatasi kegagalan, tetapi juga dari memahami dan memperkuat kekuatan yang telah ada. Melihat keberhasilan sebagai landasan untuk pengembangan dan pertumbuhan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan anggota tim untuk terus memberikan yang terbaik.

Dengan demikian, penting bagi manajer untuk menjaga keseimbangan antara mengidentifikasi kegagalan untuk perbaikan dan mengakui keberhasilan sebagai poin awal untuk pertumbuhan. Memahami bahwa manajemen tidak hanya tentang mengejar kesalahan, tetapi juga menghargai pencapaian positif dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Kepemimpinan memang sering kali sulit untuk diartikulasikan secara pasti, dan berbagai pandangan mengenai apa yang membuat seorang pemimpin konsisten dapat bervariasi di lintas studi. Pemimpin tidak selalu didefinisikan oleh status atau posisi formal, tetapi lebih sering diperoleh melalui rasa hormat yang diberikan oleh orang-orang di sekitarnya. Dengan kata lain, kepemimpinan sering kali bukan sesuatu yang dapat dipelajari secara langsung, melainkan sesuatu yang harus diperoleh melalui interaksi, kepercayaan, dan rasa hormat dari rekan-rekan atau anggota tim.

Pemimpin memiliki peran yang lebih luas daripada sekadar mencapai tujuan. Sementara manajer cenderung fokus pada pencapaian tujuan dengan menguasai informasi keuangan dan aspek-aspek operasional, pemimpin berfokus pada pengembangan dan motivasi anggota tim. Pemimpin bukan hanya menyusun rencana kerja atau mengendalikan proses, melainkan juga bekerja untuk menempatkan individu yang tepat di posisi yang tepat dan memotivasi mereka untuk mencapai potensi maksimal.

Penting untuk dicatat bahwa status sebagai seorang pemimpin tidak selalu bergantung pada jabatan formal. Seseorang dapat dianggap sebagai

pemimpin berdasarkan kemampuan mereka untuk memandu, menginspirasi, dan memotivasi orang lain. Pemimpin aktif dalam membimbing dan memajukan anggota timnya, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi.

Dalam konteks ini, masalah uang sering kali dianggap sebagai tujuan sekunder bagi pemimpin. Meskipun keberhasilan finansial tetap menjadi pertimbangan yang penting, pemimpin melihat nilai sejati dalam mengelola dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan mereka diukur bukan hanya dari pencapaian angka-angka finansial, melainkan juga dari pengaruh positif terhadap orang-orang di sekitarnya.

Perilaku proaktif memegang peran penting dalam konteks kepemimpinan karena orang-orang yang bersikap proaktif cenderung menciptakan perubahan berdasarkan visi masa depan. Kepemimpinan dalam esensinya dapat dirangkum dalam satu kata: dorongan. Ini mencakup dorongan untuk mencapai visi, untuk melakukan hal yang benar (*do the right thing*), dan untuk menciptakan perubahan positif.

Pemimpin tidak hanya terfokus pada keberhasilan pribadi, tetapi juga pada keberhasilan anggota tim. Mereka berusaha untuk membangun semangat dan motivasi dalam tim serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan bukan hanya mencapai tujuan secara individual, melainkan juga tentang membimbing, menginspirasi, dan membawa tim menuju pencapaian bersama.

Di sisi lain, perusahaan sebagai entitas organisasional memiliki tujuan dan strategi yang harus diimplementasikan dan dilaksanakan. Oleh karena itu, pemimpin harus fokus pada penerapan dan pelaksanaan strategi yang tepat untuk mencapai visi perusahaan. Ini mencakup pengambilan keputusan yang proaktif, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi jembatan antara visi masa depan dan implementasi strategi. Pemimpin proaktif tidak hanya memiliki visi yang jelas, tetapi juga kemampuan untuk menggerakkan orang-orang menuju visi tersebut. Mereka mendorong perubahan positif, meresapi semangat tim, dan berfokus pada kesuksesan bersama.

Tren saat ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan bergerak menuju pencarian paket yang melibatkan gabungan semua keahlian yang diperlukan untuk kelangsungan hidup bisnis. Meskipun demikian, menjadi tantangan tersendiri untuk menemukan individu yang mampu mengemban peran manajerial dan kepemimpinan secara optimal. Sebagian besar orang mengakui bahwa sulit, bahkan mungkin tidak mungkin untuk menemukan seseorang yang sepenuhnya memenuhi semua kriteria dari kedua peran tersebut.

Namun, harapan yang masuk akal adalah usaha untuk mencari individu dengan atribut laten yang mencakup baik karakteristik manajerial maupun kepemimpinan. Dalam konteks ini, metode pelatihan dapat menjadi alat yang berharga untuk mengembangkan dan memperbesar kualitas yang paling relevan bagi kedua peran tersebut. Keterampilan komunikasi yang efektif, kemampuan perencanaan, pengorganisasian, dan keterampilan pemecahan masalah menjadi inti yang harus dikembangkan baik oleh pemimpin maupun manajer.

Seorang manajer-pemimpin ideal juga harus dapat menunjukkan kemampuan untuk fokus pada masa depan sambil tetap menjaga keseimbangan dengan tren dan kebutuhan organisasi saat ini. Situasi ini menciptakan dinamika yang memadukan visi jangka panjang dengan keefektifan operasional dalam waktu nyata.

Namun, mungkin aspek yang paling vital dari kepemimpinan adalah kharisma yang tak terbatas. Kemampuan untuk membangkitkan dukungan dan rasa hormat dari bawahan menjadi kunci dalam memandu tim menuju pencapaian tujuan bersama. Pemahaman bahwa peran kepemimpinan pada akhirnya ditentukan oleh perspektif anggota tim menekankan pentingnya interaksi interpersonal, kepercayaan, dan kemampuan untuk memotivasi.

Seiring dengan Bergeraknya perusahaan, mengejar individu yang memiliki kombinasi keterampilan manajerial dan kepemimpinan menjadi suatu tantangan yang harus dihadapi dan diatasi. Pelatihan dan pengembangan diri menjadi kunci untuk menciptakan manajer-pemimpin yang mampu membawa perubahan positif dan memimpin organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Dalam beberapa budaya, khususnya yang ditandai dengan jarak kekuasaan yang tinggi, terdapat kecenderungan untuk memproyeksikan aura kepemimpinan kepada manajer tanpa mempertimbangkan apakah mereka sudah siap atau memiliki keterampilan yang diperlukan. Hal ini menciptakan dinamika di mana peran pemimpin sering kali diatribusikan kepada manajer tanpa mempertimbangkan kesiapan mereka. Sementara itu, dengan berkembangnya operasi globalisasi dan internasional, manajer terkadang dapat ditempatkan dalam peran kepemimpinan karena tidak ada orang lain atau tidak ada pilihan lain yang dapat diakses.

Realitas ini menunjukkan adanya pergeseran dinamika di dunia bisnis, di mana peran manajer dapat melibatkan tanggung jawab kepemimpinan, terutama di konteks budaya yang memprioritaskan kekuasaan dan otoritas. Dalam beberapa kasus, hal ini dapat menciptakan tantangan dan tekanan tambahan bagi manajer yang mungkin belum siap atau memiliki pengalaman kepemimpinan yang cukup.

Di tengah dinamika ini, terdapat peluang untuk mengembangkan manajer menjadi pemimpin masa depan melalui pelatihan yang sesuai. Pelatihan ini dapat melibatkan pengembangan keterampilan kepemimpinan, pemahaman tentang dinamika lintas budaya, dan kemampuan untuk mengelola kompleksitas dalam lingkungan bisnis global. Manajer yang berusaha untuk melampaui tugas-tugas rutin dan mengambil peran yang lebih strategis dapat mendapatkan manfaat besar dari pelatihan ini.

Penting untuk memahami bahwa transformasi manajer menjadi pemimpin tidak hanya bergantung pada peran formal yang diberikan oleh budaya atau struktur organisasi, tetapi juga pada upaya individu untuk belajar dan berkembang. Pelatihan yang sesuai dapat membantu manajer memahami perbedaan antara fungsi manajemen dan kepemimpinan serta memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berhasil mengisi kedua peran tersebut.

Dengan demikian, dalam era globalisasi dan kompleksitas bisnis saat ini, manajer yang ambisius dan berorientasi pada pengembangan pribadi dapat memanfaatkan pelatihan yang tepat untuk membentuk diri mereka menjadi pemimpin yang efektif, mengatasi tantangan jarak kekuasaan yang tinggi, dan bersinar dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Sebagian besar upaya penelitian tentang kepemimpinan cenderung bersifat lokal atau regional, dan sering kali diarahkan pada negara atau wilayah geografis tertentu. Ini menciptakan pemahaman yang terbatas mengenai keragaman pendekatan kepemimpinan yang mungkin ada di berbagai budaya. Namun, upaya penelitian yang bersifat internasional sering kali terbatas pada pemahaman kepemimpinan dalam konteks spesifik daripada membandingkan prinsip-prinsip kepemimpinan di seluruh dunia.

Ketidakuniversalannya definisi kepemimpinan dapat mencerminkan perbedaan dalam nilai-nilai, norma-norma budaya, dan ekspektasi yang mungkin ada di masyarakat yang berbeda. Beberapa budaya mungkin lebih menghargai kepemimpinan yang bersifat otoriter, sedangkan yang lain mungkin mengutamakan kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif.

Penting untuk dicatat bahwa pemahaman yang lebih mendalam dan perbandingan yang lebih sistematis terhadap pendekatan kepemimpinan di seluruh dunia dapat memberikan wawasan yang berharga dalam pengembangan teori kepemimpinan yang lebih inklusif. Studi komparatif ini dapat membantu mengidentifikasi elemen-elemen universal dan budaya dalam kepemimpinan, serta memahami bagaimana dinamika kepemimpinan dapat berubah atau diinterpretasikan secara berbeda di berbagai konteks budaya.

Mendorong upaya penelitian yang lebih luas dan sistematis dalam membandingkan pendekatan kepemimpinan di seluruh dunia dapat membuka pintu untuk pemahaman yang lebih baik tentang keragaman ini. Kondisi ini dapat mendukung perkembangan teori kepemimpinan yang lebih kontekstual dan dapat diterapkan secara global, mengingat kompleksitas dunia bisnis dan organisasi yang semakin terglobalisasi.

Dalam memahami kepemimpinan di arena internasional, terdapat dua area komparatif yang memberikan dasar yang penting. Pertama adalah landasan filosofis tentang bagaimana pemimpin melihat bawahan mereka. Kedua adalah pendekatan kepemimpinan yang tecermin oleh perilaku otokratis-partisipatif pemimpin. Kedua aspek ini memiliki dampak yang signifikan pada dinamika kepemimpinan di berbagai konteks budaya.

Landasan filosofis tentang cara pemimpin melihat bawahannya mencakup pandangan mereka terhadap hierarki, otoritas, dan hubungan interpersonal. Amerika Serikat yang sering kali menganut nilai-nilai individualisme dan meritokrasi, pemimpin cenderung melihat bawahan sebagai individu yang memiliki hak untuk mencapai potensi penuh mereka sendiri. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih bersifat kolektivistis, seperti di beberapa negara Asia, pemimpin mungkin memiliki pandangan yang lebih berfokus pada kelompok dan nilai-nilai keharmonisan sosial.

Pendekatan kepemimpinan otokratis-partisipatif mencerminkan sejauh mana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan otokratis biasanya melibatkan pemimpin yang mengambil keputusan secara tunggal, sedangkan pendekatan partisipatif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan dalam preferensi antara kedua pendekatan ini dapat menciptakan perbedaan signifikan dalam gaya kepemimpinan di berbagai budaya.

Di Amerika Serikat, sering kali terdapat kecenderungan untuk mendukung pendekatan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Nilai-nilai demokrasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dianggap sebagai elemen penting dari budaya Amerika. Di sisi lain, dalam beberapa budaya dengan tradisi hierarkis yang kuat, pendekatan otokratis mungkin lebih dihargai dan dianggap efektif.

Meskipun perbedaan ini dapat menciptakan dinamika kepemimpinan yang kompleks, sering kali perbedaan ini tidak diucapkan seperti yang diyakini. Budaya organisasi dan norma-norma budaya dapat menciptakan ekspektasi tertentu tentang bagaimana seorang pemimpin seharusnya berperilaku, dan sering kali pemimpin harus beradaptasi dengan norma-norma ini untuk tetap efektif dalam peran mereka.

Dengan meninjau sudut pandang sejarah tentang kepemimpinan dan melakukan eksplorasi temuan baru, dapat dipahami bagaimana perbedaan dalam landasan filosofis dan pendekatan kepemimpinan menciptakan kompleksitas dalam konteks internasional. Pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya ini dapat membantu membentuk pemimpin yang mampu beroperasi secara efektif di berbagai lingkungan dan mengelola tim dengan sensitivitas terhadap keragaman nilai dan norma budaya.

## Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan otoriter menunjukkan adanya kontrol dan ketegasan dari seorang pemimpin. Dalam gaya kepemimpinan ini, keputusan sering kali dibuat oleh pemimpin tanpa melibatkan partisipasi dari anggota tim atau bawahan. Hal ini mencerminkan struktur hierarki yang kuat, di mana otoritas tertinggi berada pada pemimpin dan anggota tim diharapkan untuk mengikuti arahan tanpa banyak pertimbangan.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan paternalistik memiliki ciri khas perlakuan pemimpin yang lebih seperti figur ayah atau ibu bagi anggota timnya. Pemimpin dalam gaya ini mungkin lebih peduli terhadap kesejahteraan pribadi dan profesional bawahannya. Mereka mungkin memberikan bimbingan, dukungan, dan pertimbangan terhadap kebutuhan individu dalam tim. Namun keputusan akhir biasanya tetap berada di tangan pemimpin.

Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif mengusung ide bahwa keputusan yang melibatkan anggota tim atau bawahan dapat mencapai hasil yang lebih baik. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai fasilitator dan mengajak partisipasi aktif dari seluruh tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap keputusan dan memotivasi anggota tim untuk berkontribusi secara kreatif dan produktif. Gaya kepemimpinan partisipatif sering dikaitkan dengan kolaborasi yang kuat dan terbuka, di mana ide dan pandangan dari berbagai anggota tim dihargai.

Penting untuk dicatat bahwa keefektifan gaya kepemimpinan dapat bergantung pada situasi dan konteks tertentu. Setiap gaya memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Pemimpin yang efektif mungkin perlu mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan dinamika tim. Fleksibilitas dalam mengenali kapan harus menggunakan pendekatan otoriter, paternalistik, atau partisipatif dapat menjadi kunci kesuksesan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.

Perilaku pemimpin yang cenderung melibatkan penggunaan salah satu cara komunikasi dari manajer kepada bawahan dapat mencerminkan gaya kepemimpinan yang lebih terpusat pada tugas dan kurang interaktif dengan anggota tim. Fokus utamanya terletak pada kemajuan kerja, prosedur kerja,

dan hambatan pencapaian tujuan. Dalam konteks ini, terdapat kecenderungan manajerial untuk memiliki keterlibatan yang terbatas dengan bawahan sehingga keputusan akhir sering kali diambil oleh para karyawan tingkat yang lebih tinggi.

Rentang jarak yang jauh, seperti dalam hubungan antara manajer dan bawahan menyebabkan renggangnya interaksi serta hubungan interpersonal. Manajer mungkin lebih fokus pada tugas dan tujuan yang harus dicapai daripada memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan. Dalam situasi seperti ini, keputusan dan arahan cenderung datang dari atas tanpa banyak partisipasi atau kontribusi dari bawahan.

Sebuah studi yang dilakukan di Rumania memberikan gambaran menarik terkait perilaku kepemimpinan di suatu wilayah. Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin di daerah tersebut cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih otoriter, mencapai sekitar 55%. Fenomena ini dapat saja dipengaruhi oleh warisan sejarah komunis Rumania yang menekankan pentingnya menyelesaikan produksi sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Meskipun gaya kepemimpinan otoriter sering kali dianggap efektif dalam menangani situasi krisis, penting untuk mempertimbangkan fleksibilitas pemimpin dalam mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim. Penggunaan jenis gaya kepemimpinan seharusnya tidak bersifat kaku, tetapi dapat berubah sesuai dengan dinamika organisasi dan perubahan situasional. Seiring dengan perkembangan dan evolusi lingkungan politik dan budaya, pemimpin yang sukses perlu mampu menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan jangka panjang.

## **Gender dan Kepemimpinan**

Ketidaksetaraan gender dalam kepemimpinan menjadi masalah yang masih merajalela di berbagai organisasi, khususnya pada tingkat puncak. Meskipun telah terjadi kemajuan dalam memahami pentingnya diversitas gender, masih terdapat ketidakseimbangan yang signifikan antara jumlah pemimpin pria dan wanita. Kondisi ini menjadi hambatan nyata bagi wanita karier yang berusaha mencapai posisi kepemimpinan yang setara dengan pria.

Stereotip gender memiliki peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan ketidaksetaraan ini. Beberapa stereotip mengaitkan kepemimpinan dengan sifat maskulin, seperti agresif, percaya diri, dan tegas. Akibatnya, perempuan yang mungkin memiliki kualitas kepemimpinan yang sama dengan pria sering kali dihadapkan pada prasangka dan penilaian berdasarkan stereotip tersebut. Hal ini membuat mereka harus bekerja lebih keras untuk membuktikan kemampuan kepemimpinannya, sementara sebagian dari mereka mungkin tetap tidak dapat melewati batas-batas yang telah ditetapkan oleh norma-norma gender.

Pentingnya mengatasi ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan tidak hanya terletak pada aspek keadilan sosial, tetapi juga pada pencapaian potensi penuh organisasi. Diversitas gender dalam kepemimpinan dapat membawa perspektif yang berbeda dan solusi yang lebih kreatif dalam menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, upaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan merangsang perkembangan karier perempuan dalam kepemimpinan sangat penting. Ini melibatkan perubahan budaya di tempat kerja, penghapusan stereotip yang membatasi, dan pengakuan terhadap nilai kepemimpinan tanpa melihat jenis kelamin.

Melalui langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai puncak hierarki kepemimpinan. Hanya dengan menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung, dunia kerja dapat mengatasi ketidaksetaraan gender dalam kepemimpinan dan memanfaatkan potensi penuh dari seluruh anggota organisasi.

Perbedaan gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan memang merupakan realitas yang dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan dalam suatu organisasi. Dalam banyak kasus, perempuan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif, yang melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Di sisi lain, laki-laki sering kali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang lebih dominan dan otoriter.

Ketidakterampilan gaya kepemimpinan ini dapat menjadi tantangan dalam upaya menciptakan kepemimpinan yang inklusif. Diperlukan pemahaman yang mendalam tentang nilai dan kekuatan dari setiap gaya kepemimpinan tanpa terjebak dalam stereotip gender yang membatasi.

Memahami dan menghargai keberagaman gaya kepemimpinan dapat membantu menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa diakui dan memiliki kontribusi berharga dalam mencapai tujuan bersama.

Faktor sosial dan budaya juga turut memainkan peran kunci dalam menentukan kemampuan perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan. Bias gender yang ada di masyarakat sering kali dapat merintangikan kemajuan karier perempuan. Oleh karena itu, perubahan budaya dan pemahaman yang lebih mendalam tentang nilai kontribusi perempuan dalam kepemimpinan menjadi esensial dalam mengatasi hambatan ini.

Kebijakan dan regulasi organisasi serta pemerintah juga memiliki dampak signifikan terhadap kesempatan dan akses perempuan ke posisi kepemimpinan. Langkah-langkah seperti kebijakan keseimbangan gender yang bertujuan memperkuat representasi perempuan di semua level organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kemajuan karier perempuan. Peningkatan kesadaran akan pentingnya inklusivitas dalam kepemimpinan dan implementasi kebijakan yang mendukung kesetaraan gender dapat membantu mengatasi tantangan tersebut dan membuka pintu bagi perempuan untuk mencapai potensi kepemimpinan penuh mereka.

Fenomena ketidaksetaraan gender dalam kepemimpinan di Indonesia menjadi permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian serius. Meskipun negara telah mengadopsi undang-undang kesetaraan gender dan memberikan dukungan terhadap kesetaraan dalam kepemimpinan, data menunjukkan bahwa perempuan masih mengalami ketidakadilan di berbagai sektor.

Salah satu contoh yang mencolok adalah rendahnya jumlah perempuan yang menempati posisi kepemimpinan di sektor publik dan swasta. Meskipun ada undang-undang yang mempromosikan kesetaraan gender, kenyataannya masih jauh dari harapan. Sebagai contoh, pada tahun 2021, hanya ada satu menteri perempuan dalam kabinet Presiden Joko Widodo, yang menunjukkan tingkat *underrepresentation* perempuan dalam level kepemimpinan tertinggi di pemerintahan.

Situasi ini juga terlihat di tingkat provinsi, di mana sedikit perempuan yang menjabat sebagai gubernur atau bupati. Di tingkat kabupaten/kota, persentase perempuan kepala daerah juga rendah. Ini mencerminkan

ketidaksetaraan yang masih melekat dalam struktur kepemimpinan di tingkat lokal. Ketidaksetaraan gender dalam kepemimpinan tidak hanya terbatas pada sektor pemerintahan, tetapi juga terjadi dalam dunia bisnis.

Dalam dunia bisnis, perempuan sering menghadapi diskriminasi dalam kesempatan karier dan pengambilan keputusan. Meskipun memiliki kualifikasi dan pengalaman yang setara dengan rekan laki-lakinya, perempuan masih sering diabaikan atau tidak dianggap serius sebagai calon pemimpin. Fenomena ini menciptakan hambatan bagi perempuan untuk maju dalam karier kepemimpinan, yang pada gilirannya dapat menghambat perkembangan kesetaraan gender secara keseluruhan.

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan upaya lebih besar untuk mempromosikan kesetaraan gender dalam kepemimpinan di semua sektor. Langkah-langkah konkret, seperti mendukung program-program yang mendorong perempuan untuk berpartisipasi dalam kepemimpinan, memberikan pelatihan untuk mengatasi hambatan gender, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kesetaraan dipercaya mampu mencapai perubahan positif dalam struktur kepemimpinan di Indonesia. Melalui upaya kolaboratif dari pemerintah, organisasi, dan masyarakat, dunia bisnis akan mampu membangun fondasi yang lebih inklusif dan merata untuk kepemimpinan yang mencerminkan keberagaman gender.

Fausto-Sterling (2012) memperluas konsep gender dengan pendekatan yang inklusif dan mendalam, menyajikan pandangan yang melampaui tradisi biner laki-laki dan perempuan. Dalam karyanya, ia menggambarkan gender sebagai suatu konstruksi sosial yang kompleks, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor biologis, tetapi juga oleh faktor budaya dan individual dalam membentuk identitas gender seseorang.

Pentingnya konsep tersebut terletak pada pengakuan keragaman identitas seksual dan variasi biologis di luar kerangka konvensional laki-laki dan perempuan. Ia menegaskan bahwa gender tidak boleh hanya diartikan sebagai pembagian dua kategori yang terpisah, melainkan sebagai sesuatu yang jauh lebih kompleks dan inklusif. Pemahaman ini memunculkan refleksi terhadap spektrum luas preferensi seksual dan identitas gender yang melibatkan banyak variasi.

Poin pentingnya adalah penolakan konsep gender terhadap pandangan yang mengaitkan identitas gender dengan anatomi tubuh atau orientasi seksual secara tegas. Bagi Fausto-Sterling, identitas gender adalah realitas yang terkait erat dengan berbagai faktor, termasuk faktor biologis, namun juga mencakup pengaruh budaya dan individual.

Fausto-Sterling menyoroti variasi biologis yang melebihi pemahaman konvensional tentang biner laki-laki dan perempuan. Ia mengakui keberagaman genetik, hormonal, dan fisik yang dapat ditemui dalam tubuh manusia. Dengan demikian, ia membangun pemahaman yang lebih inklusif terhadap identitas gender, memberikan suara pada keragaman yang ada di antara dua kutub tradisional tersebut.

Melalui pandangan ini, Fausto-Sterling memperkaya diskusi seputar gender dengan merangkul keragaman identitas seksual dan variasi biologis. Karya-karyanya menjadi suara yang mendorong pemahaman yang lebih mendalam dan inklusif tentang konsep gender, memperluas pandangan masyarakat terhadap kerumitan dan keberagaman dalam identitas gender manusia.

Menurut Fausto-Sterling (2012), identitas gender seseorang tidak dapat direduksi menjadi faktor biologis tunggal; sebaliknya, identitas gender adalah konstruksi sosial yang kompleks dan dipengaruhi oleh interaksi di antara berbagai faktor. Dalam pandangannya, gender bukanlah sesuatu yang murni biologis, melainkan melibatkan dinamika yang meluas ke faktor-faktor budaya, sosial, dan individu.

Fausto-Sterling menekankan bahwa identitas gender tidak hanya dibentuk oleh faktor biologis, tetapi juga oleh norma, nilai, dan harapan sosial dalam masyarakat. Identitas gender seseorang dipengaruhi oleh budaya tempat individu tersebut tumbuh, termasuk tradisi, norma-norma gender yang berlaku, dan interaksi dengan lingkungan sosial. Oleh karena itu, konstruksi identitas gender tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks budaya dan sosial di mana seseorang berada.

Faktor-faktor budaya menurut Fausto-Sterling, memainkan peran penting dalam membentuk identitas gender. Norma dan harapan sosial dalam masyarakat turut berkontribusi dalam membentuk bagaimana individu mengartikan dan mengungkapkan identitas gender mereka. Variasi

dalam konstruksi gender dapat terjadi antara satu masyarakat dengan masyarakat lainnya karena perbedaan norma dan harapan sosial yang berlaku.

Pendekatan ini membuka wawasan terhadap kompleksitas identitas gender, menolak pandangan reduktif yang hanya melihat gender sebagai hasil dari faktor biologis. Fausto-Sterling mengajak untuk mempertimbangkan dinamika sosial dan budaya dalam membentuk identitas gender. Ia menegaskan bahwa pemahaman yang lebih luas dan inklusif diperlukan untuk merangkul keberagaman manusia dalam konstruksi gender.

Dalam budaya yang lebih setara, baik perempuan maupun laki-laki memiliki kesempatan yang lebih serupa untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda, dan perbedaan ini tidak terlalu ditentukan oleh gender. Dalam masyarakat yang lebih setara, norma-norma yang membatasi perempuan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang tradisional juga cenderung berkurang. Ini menciptakan lingkungan di mana perempuan dapat mengekspresikan diri secara lebih bebas dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepribadian serta preferensi mereka.

Pentingnya temuan ini terletak pada pemahaman bahwa perubahan sosial dan budaya dapat memainkan peran kunci dalam mencapai kesetaraan gender dalam kepemimpinan. Untuk mencapai kesetaraan yang lebih besar dalam kepemimpinan, perlu terus mendorong perubahan dalam norma-norma sosial dan budaya yang mendukung kesetaraan gender. Ini mencakup pengurangan norma yang membatasi perempuan dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan dan potensi mereka.

Dengan mendorong perubahan ini, masyarakat dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung semua individu, di mana perempuan dan laki-laki memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Hal ini tidak hanya mengurangi kesenjangan dalam kualitas kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki, tetapi juga menciptakan panggung yang setara bagi semua individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam dunia profesional dan sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Rudman dkk. (2012) menyoroti peran signifikan dari stereotip gender dalam memengaruhi persepsi terhadap

pemimpin perempuan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan positif dalam stereotip yang berkaitan dengan perempuan dan kepemimpinan, persepsi bahwa perempuan tidak cocok sebagai pemimpin masih tetap ada dan dapat memengaruhi evaluasi mereka.

Dalam masyarakat yang masih menganut stereotip gender tradisional, persepsi ini dapat menjadi hambatan serius bagi kemajuan perempuan dalam mendapatkan pengakuan dan dukungan sebagai pemimpin. Walaupun terdapat perubahan positif dalam pandangan terhadap perempuan dalam peran kepemimpinan, stereotip yang melekat dapat memberikan dampak negatif pada cara perempuan dievaluasi dalam konteks kepemimpinan.

Ketika stereotip gender tradisional tetap kuat, masyarakat cenderung menilai perempuan kurang cocok atau kurang kompeten dalam peran kepemimpinan. Persepsi ini dapat menyulitkan perempuan untuk mendapatkan kesempatan yang setara dengan laki-laki dan dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan di berbagai sektor.

Penting untuk menyoroti bahwa upaya mengatasi stereotip gender merupakan tahapan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesetaraan gender dalam kepemimpinan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana stereotip ini dapat memengaruhi persepsi dan evaluasi terhadap perempuan sebagai pemimpin, masyarakat dapat bekerja sama untuk mengubah norma-norma yang membatasi kemajuan perempuan dalam peran kepemimpinan. Ini menciptakan panggung yang lebih adil dan inklusif bagi semua individu tanpa memandang jenis kelamin untuk berkembang dan memberikan kontribusi secara maksimal dalam hal kepemimpinan.





## Bab IX

### Keputusan dan Kendali Manajemen

#### Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Philip Kotler, seorang ahli pemasaran terkemuka, mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang memainkan peran penting dalam proses ini. Faktor-faktor tersebut mencakup budaya, sosial, pribadi, dan psikologis.

*Pertama*, faktor budaya memiliki dampak yang signifikan. Budaya memainkan peran kunci dalam membentuk nilai-nilai, norma, dan perilaku masyarakat. Faktor budaya melibatkan peran budaya, sub-budaya, dan kelas sosial. Setiap kelompok budaya memiliki norma dan nilai-nilai yang unik, yang dapat memengaruhi cara seseorang membuat keputusan.

*Kedua*, faktor sosial juga turut berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Kelompok acuan, keluarga, peran, dan status sosial seseorang memainkan peran penting. Keluarga sebagai unit sosial yang mendasar sering kali memiliki pengaruh besar dalam pembentukan nilai-nilai dan preferensi individu.

*Ketiga*, faktor pribadi mencakup usia, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian, dan konsep diri. Faktor ini bersifat sangat individual dan dapat bervariasi secara signifikan antarindividu.

*Keempat*, faktor psikologis memainkan peran dalam memahami perilaku konsumen. Motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan, dan pendirian adalah komponen psikologis yang memengaruhi bagaimana seseorang mengevaluasi informasi dan membuat keputusan.

Pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan seperti yang diidentifikasi oleh Kotler dapat membantu pelaku bisnis dan pemasar untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam memahami dan merespons kebutuhan konsumen (Majid dan Emalia, 2021: 15).

## **Perbedaan Budaya dan Perbandingan Pengambilan Keputusan**

Perbedaan budaya dan perbandingan pengambilan keputusan adalah dua aspek penting yang membentuk karakteristik unik dalam interaksi manusia. Budaya mencakup nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan tradisi yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses kognitif yang melibatkan pemilihan opsi dari beberapa alternatif yang tersedia. Dalam kaitannya dengan budaya, perbedaan mencolok dapat ditemukan dalam cara individu dari berbagai latar belakang menghadapi pengambilan keputusan.

Budaya memainkan peran penting dalam membentuk perspektif individu terhadap pengambilan keputusan. Misalnya dalam masyarakat yang lebih individualistik, keputusan pribadi dan otonomi cenderung dihargai lebih tinggi daripada dalam masyarakat kolektif yang mementingkan keseimbangan kelompok. Aspek ini memengaruhi preferensi terkait risiko, di mana individu dari latar belakang budaya yang berbeda mungkin memiliki toleransi risiko yang berbeda.

Di sisi lain, perbandingan pengambilan keputusan menyoroti perbedaan dalam strategi dan pendekatan yang digunakan oleh individu atau kelompok ketika dihadapkan pada situasi yang memerlukan keputusan. Beberapa orang mungkin cenderung membuat keputusan berdasarkan analisis rasional dan fakta, sedangkan yang lain mungkin lebih dipengaruhi oleh aspek emosional atau intuisi. Perbedaan ini tidak hanya dipengaruhi

oleh faktor budaya, tetapi juga oleh pengalaman pribadi, pendidikan, dan nilai-nilai yang dianut individu.

Dalam konteks globalisasi saat ini, pemahaman tentang perbedaan budaya dan perbandingan pengambilan keputusan menjadi semakin penting. Interaksi antarbudaya dalam lingkungan bisnis, pendidikan, dan hubungan internasional menuntut kesadaran dan toleransi terhadap cara berpikir dan mengambil keputusan yang bervariasi. Oleh karena itu, upaya untuk memahami perbedaan budaya dan pengambilan keputusan yang beragam dapat memperkaya kolaborasi lintas budaya dan mengurangi potensi konflik.

### **Strategi Mengelola Lintas Budaya**

Perusahaan multinasional yang menjadi lebih transnasional harus memiliki strategi yang menunjukkan kemiripan dan perbedaan dalam pasar-pasar yang berbeda. Contoh yang tepat diberikan oleh Renault, perusahaan otomotif raksasa Prancis. Selama bertahun-tahun Renault memproduksi lini produk yang sempit dan yang dijual terutama di Prancis karena keterbatasan geografis pasar dan kenyataannya bahwa mobil-mobilnya terus memiliki masalah terkait dengan kualitas.

Namun beberapa tahun yang lalu, Renault membuat sejumlah keputusan strategis yang mengubah cara menjalankan bisnisnya. Di antara hal-hal yang lain, Renault membeli saham pengendali di Nissan Motor Jepang, Samsung Motor Korea Selatan, dan Dacia—pembuat kendaraan bermotor Rumania. Keputusan ini membuka pintu bagi Renault untuk memperluas pangsa pasarnya di berbagai negara dan mengatasi masalah kualitas yang mungkin terjadi di pasar tertentu.

Akuisisi saham pengendali di Nissan, Samsung, dan Dacia memberikan Renault akses ke teknologi, sumber daya, dan pengetahuan lokal yang dapat meningkatkan daya saingnya. Dengan cara ini, Renault dapat menghadapi tantangan pasar global secara lebih baik, memastikan keberlanjutan bisnis, dan mencapai keuntungan yang lebih besar. Transformasi strategis ini juga mencerminkan evolusi dinamika bisnis global, di mana kolaborasi lintas batas dan diversifikasi menjadi kunci keberhasilan perusahaan.

Meskipun strategi transnasional ini dapat membawa keuntungan besar, perusahaan juga perlu mempertimbangkan tantangan yang mungkin timbul. Mengelola entitas bisnis di berbagai negara dengan budaya, regulasi, dan pasar yang berbeda memerlukan kepemimpinan yang efektif dan adaptasi yang cepat. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa integrasi antardivisi dan koordinasi strategis dilakukan secara efisien untuk mencapai sinergi yang diharapkan.

Secara keseluruhan, perubahan strategis yang dilakukan oleh Renault mencerminkan perjalanan evolusi perusahaan multinasional menuju transnasional. Dalam era globalisasi ini, kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan bekerja sama di pasar global menjadi kunci keberhasilan. Renault menjadi contoh bagaimana melalui keputusan strategis yang tepat, perusahaan dapat mengubah paradigma bisnis mereka, melampaui batasan geografis, dan mencapai keunggulan kompetitif di tingkat global.

### **Predisposisi Strategis**

Sebagian besar perusahaan multinasional memiliki strategi predisposisi budaya untuk melakukan hal-hal tertentu dengan cara-cara yang bervariasi. Empat predisposisi yang telah teridentifikasi ialah etnosentris, polisentris, regiosentris, dan geosentris.

Perusahaan dengan predisposisi etnosentris (*ethnocentric predisposition*) memperbolehkan nilai-nilai dan minat perusahaan induk untuk mengarahkan keputusan-keputusan strategis. Dalam konteks ini, perusahaan menganggap nilai dan budaya asal perusahaan induk sebagai standar yang harus diikuti seluruh anak perusahaan yang beroperasi di berbagai negara. Pendekatan ini sering kali menunjukkan tingkat sentralisasi tinggi dalam pengambilan keputusan strategis.

Perusahaan dengan predisposisi polisentris (*polycentric predisposition*) membuat keputusan strategis yang sesuai dengan budaya negara di mana perusahaan multinasional beroperasi. Dalam hal ini, setiap anak perusahaan diizinkan untuk mengembangkan kebijakan dan strategi yang sesuai dengan kondisi lokal. Pendekatan ini menunjukkan respons terhadap perbedaan budaya dan lingkungan bisnis di berbagai negara.

Predisposisi regiosentris (*regiocentric predisposition*) membawa perusahaan mencoba untuk mencampurkan minatnya dengan anak usahanya berdasarkan wilayah. Dalam pendekatan ini, perusahaan multinasional memandang beberapa wilayah sebagai entitas strategis yang penting dan mengarahkan kebijakan untuk mencapai tujuan tertentu di tingkat regional. Ini mencerminkan usaha untuk menggabungkan keunggulan lokal dengan manfaat skala regional.

Perusahaan dengan predisposisi geosentris (*geocentric predisposition*) mencoba untuk mengintegrasikan pendekatan sistem global dalam pengambilan keputusan. Perusahaan menganggap dunia sebagai satu pasar dan mengadopsi strategi yang dapat diterapkan secara konsisten dalam seluruh operasinya di berbagai negara. Pendekatan ini menekankan kebijakan yang diarahkan pada manfaat global dan integrasi operasional di seluruh organisasi.

Pemilihan predisposisi budaya sangat memengaruhi keberhasilan dan adaptabilitas perusahaan multinasional di pasar global. Masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kelemahan sendiri. Pemahaman yang baik tentang perbedaan budaya dan lingkungan bisnis di berbagai negara menjadi kunci untuk mengembangkan strategi yang efektif.

Apabila perusahaan multinasional bergantung pada salah satu dari profil ini dalam jangka panjang, pendekatan ini menjadi melembaga dan sangat memengaruhi perencanaan strategis. Begitu pula predisposisi atas profil-profil tersebut dapat memberikan masalah bagi perusahaan jika tidak sejalan dengan lingkungan ekonomi dan politik. Sebagai contoh, perusahaan dengan predisposisi etnosentris mungkin akan kesulitan mengimplementasikan strategi geosentris karena tidak terbiasa untuk menggunakan integrasi global.

Ketika perusahaan telah mengadopsi secara melembaga salah satu predisposisi tersebut, akan muncul kecenderungan untuk mempertahankan dan mengukuhkannya dalam perencanaan strategis jangka panjang. Perusahaan yang cenderung etnosentris, misalnya mungkin akan terus mendasarkan keputusan strategisnya pada nilai-nilai dan budaya perusahaan induk, bahkan ketika kondisi pasar dan kebutuhan konsumen di berbagai negara menunjukkan perubahan signifikan.

Kelemahan mendasar dari pendekatan ini adalah ketidaksesuaian dengan lingkungan ekonomi dan politik yang dinamis. Misalnya perubahan dalam kebijakan perdagangan internasional, fluktuasi mata uang, atau perkembangan politik di suatu negara dapat memengaruhi bisnis perusahaan multinasional secara signifikan. Dalam situasi seperti ini, perusahaan dengan predisposisi etnosentris mungkin mengalami kesulitan beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Sebagai solusi, perusahaan multinasional disarankan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih luwes dan responsif terhadap perubahan. Ini bisa melibatkan kombinasi elemen-elemen dari berbagai predisposisi budaya atau bahkan perubahan strategi secara menyeluruh sesuai dengan tuntutan pasar global yang berkembang. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih adaptif terhadap dinamika pasar global dan memitigasi risiko yang terkait dengan ketidaksesuaian antara predisposisi strategis dan lingkungan eksternal.

## **Menemui Tantangan**

Meskipun terdapat kebutuhan akan predisposisi, secara umum ada kecenderungan bagi perusahaan multinasional untuk menunjukkan perbedaan isu-isu regional. Mayoritas, perusahaan multinasional yang komit terhadap imperatif globalisasi (*globalization imperative*) meyakini bahwa salah satu pendekatan di seluruh dunia untuk menjalankan bisnis kuncinya adalah efisiensi dan efektivitas. Meskipun terdapat kecenderungan untuk menggunakan strategi negara asal, tetapi perusahaan multinasional yang efektif terus berusaha untuk menjawab kebutuhan pasar lokal.

Imperatif globalisasi mencerminkan pemahaman bahwa untuk mencapai keberhasilan di pasar global maka perusahaan multinasional perlu menggabungkan efisiensi dan efektivitas dalam operasional mereka. Hal ini mencakup pengembangan strategi yang dapat diaplikasikan secara konsisten di seluruh wilayah operasional dengan tetap mempertimbangkan dan merespons kebutuhan lokal. Meskipun ada upaya untuk mencapai konsistensi global, perusahaan juga harus memahami kompleksitas variasi budaya, hukum, dan kebijakan ekonomi di berbagai negara.

Dalam menghadapi tantangan global, perusahaan multinasional yang sukses menunjukkan kemampuan untuk mengintegrasikan kebijakan global dengan responsibilitas lokal. Mereka mungkin mengadopsi model bisnis yang menggabungkan elemen-elemen etnosentris, polisentris, regiosentris, dan geosentris untuk mencapai keseimbangan yang tepat. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar lokal, penyesuaian produk dan layanan, serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan lokal menjadi kunci sukses dalam menjawab perbedaan regional.

Dengan demikian, sementara imperatif globalisasi menekankan kebutuhan efisiensi dan efektivitas dalam operasional global, perusahaan multinasional yang adaptif dan responsif terhadap perbedaan regional memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat globalisasi sambil mempertimbangkan kebutuhan unik dan dinamika pasar di setiap wilayah operasional mereka.

Sejumlah faktor yang mendorong perusahaan untuk memfasilitasi pengembangan strategi bagi budaya yang berbeda adalah sebagai berikut.

1. Keanekaragaman standar industri di seluruh dunia.  
Beberapa industri memiliki standar yang berbeda-beda di setiap negara. Sebagai contoh, industri penyiaran menyesuaikan tayangan televisi dengan preferensi lokal. Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang memahami dan merespons kebutuhan unik setiap pasar.
2. Permintaan terus-menerus dari konsumen lokal.  
Konsumen lokal sering kali memiliki preferensi dan tuntutan yang berbeda. Pemahaman mendalam terhadap selera lokal menjadi kunci untuk menciptakan produk yang dapat diterima dan diminati oleh konsumen setempat. Strategi ini mendukung konsep responsibilitas lokal.
3. Pentingnya menjadi komunitas lokal.  
Beberapa konsumen lebih suka membeli produk lokal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami pentingnya menjadi bagian dari komunitas lokal untuk membangun kepercayaan dan menghasilkan dukungan dari pelanggan setempat.

4. Kesulitan mengelola organisasi global.  
Dalam konteks organisasi global, perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola variasi preferensi anak perusahaan. Desentralisasi yang berlebihan atau kurang dapat menyulitkan koordinasi strategis. Oleh karena itu, perusahaan harus mencari keseimbangan yang tepat untuk mencapai efisiensi dan responsibilitas lokal.
5. Memperbolehkan anak perusahaan untuk menggunakan kemampuan dan bakatnya sendiri.  
Anak perusahaan yang beroperasi di berbagai negara mungkin memiliki keahlian dan kreativitas lokal yang perlu diakui dan dimanfaatkan. Memperbolehkan anak perusahaan untuk mengadaptasi produk dan layanan mereka sesuai dengan kebutuhan pasar setempat dapat menghasilkan keuntungan strategis.

Dalam menghadapi faktor-faktor ini, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang memungkinkan fleksibilitas, adaptabilitas, dan tanggapan terhadap perbedaan budaya serta lingkungan bisnis di berbagai negara. Ini mencakup pengembangan produk dan layanan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal, efisiensi operasional global, dan pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan lokal. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun kehadiran global yang sukses sambil tetap merespons tuntutan dan dinamika pasar setempat.

Menanggapi kebutuhan budaya atas operasi dan konsumen lokal, perusahaan multinasional mendapati bahwa strategi regional dapat digunakan secara efektif dalam meraih dan memelihara ceruk pasar di seluruh dunia. Salah satu contohnya adalah Warner-Lambert yang memiliki fasilitas manufaktur di Belgia, Prancis, Jerman, Italia, Irlandia, Spanyol, dan Inggris Raya. Tiap-tiap pabrik dikhususkan dan memproduksi sejumlah kecil produk untuk seluruh pasar Eropa. Dengan cara ini, setiap pabrik fokus untuk menyesuaikan produk bagi permintaan unik berbagai pasar.

Strategi regional yang diadopsi oleh perusahaan multinasional seperti Warner-Lambert mencerminkan pemahaman terhadap keunikan pasar di berbagai negara di Eropa. Dengan mendirikan fasilitas manufaktur di berbagai lokasi, perusahaan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan lokal

dan dapat dengan cermat menyesuaikan produknya untuk memenuhi selera serta standar pasar setempat.

Contoh lain adalah Sony yang menunjukkan bahwa strategi regional tidak hanya berlaku dalam hal produksi, tetapi juga dalam hal pemasaran dan distribusi. Perusahaan dapat lebih memahami preferensi dan kebutuhan konsumen setempat sehingga mereka mampu mengampanyekan pemasaran yang lebih tepat sasaran dan mampu menyesuaikan produk atau layanan sesuai keunikan pasar di tiap-tiap wilayah.

Strategi ini memberikan keuntungan signifikan dalam meningkatkan daya saing di pasar global. Dengan fokus pada pengaturan regional, perusahaan multinasional dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya logistik, dan meminimalkan risiko terkait perbedaan budaya serta regulasi di berbagai negara.

Dalam konteks ini, perusahaan-perusahaan tersebut menunjukkan bahwa untuk berhasil secara global maka perlu adanya keseimbangan antara strategi global dan responsibilitas lokal. Dengan menggunakan pendekatan regional, perusahaan akan mampu memanfaatkan keunggulan global sambil tetap memperhatikan nuansa lokal yang dapat membedakan produk dan layanan mereka di pasar yang bersaing.

Tantangan tanggapan atas globalisasi versus nasional bahkan lebih mengkhawatirkan untuk pemasaran kosmetik dan produk-produk lain yang sangat bervariasi dalam penggunaan konsumen. Sebagai contoh, pemasar menjual pasta gigi sebagai produk kosmetik di Spanyol dan Yunani, tetapi sebagai rongga tempur di Belanda dan Amerika Serikat. Produsen sabun memasarkan produk mereka sebagai kosmetik di Spanyol, tetapi sebagai komoditas fungsional di Jerman. Selain itu, cara pesan pemasaran diberikan juga penting.

Orang-orang Jerman menginginkan iklan yang fungsional dan rasional sebab mereka takut tertipu oleh “pembujuk tersembunyi”. Tipe khas ciri-ciri standar keluarga Jerman adalah orang tua, dua anak, dan nenek. Dalam mengejar pasar Jerman, pemasar harus menghadirkan pesan yang jelas, praktis, dan terukur untuk membangun kepercayaan konsumen. Strategi pemasaran sebaiknya mencerminkan nilai-nilai kejujuran dan keefektifan produk.

Orang Prancis menghindari hal-hal yang beralasan atau logis. Iklan-iklan mereka didominasi oleh hal-hal yang emosional, dramatis, dan simbolik. Tempat-tempat dipandang sebagai peristiwa budaya—seni untuk menghasilkan uang—dan ditinjau ulang selayaknya film. Dalam menjual produk di pasar Prancis, pemasar harus memahami sentimen emosional dan menggugah perasaan konsumen. Penekanan pada aspek kreatif dan estetika mungkin lebih berhasil daripada fakta dan angka.

Secara luas, iklan di Inggris menghibur dengan mencela diri pembuat iklan atau konsumen. Untuk mencapai konsumen Inggris, pesan pemasaran sebaiknya bersifat humoris, mengandung elemen *self-deprecating*, dan mampu memicu tawa. Dengan demikian, pemasar perlu memahami budaya humor lokal dan menciptakan kampanye yang dapat menghibur tanpa merendahkan.

Dalam menghadapi kompleksitas ini, pemasar kosmetik dan produk lainnya harus mengembangkan strategi yang memahami dan menghargai keunikan budaya setiap pasar. Responsibilitas lokal, baik dalam konten iklan maupun penggunaan produk dapat memperkuat daya tarik produk serta memenangkan hati konsumen di berbagai negara.



## **Bab X**

### **Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya**

#### **Pentingnya Sumber Daya Internasional**

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI) merujuk pada penggunaan sumber daya manusia dari berbagai negara untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang ini memiliki karakteristik khusus yang didefinisikan oleh tiga pendekatan utama.

*Pertama*, MSDMI menekankan manajemen lintas budaya atau *cross-cultural management*. Pendekatan ini melibatkan pemahaman perilaku manusia dalam konteks organisasi dari perspektif internasional. Mengingat perbedaan budaya yang signifikan di antara negara-negara, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhitungkan aspek ini agar dapat beroperasi secara efektif di lingkungan multikultural.

*Kedua*, MSDMI berkembang dari hubungan industrial komparatif dan literatur-literatur MSDM. Pendekatan ini berusaha untuk menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem manajemen sumber daya manusia di berbagai negara. Dengan memahami perbedaan dan persamaan dalam praktik MSDM internasional, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih baik dalam manajemen tenaga kerja global.

*Ketiga*, MSDMI berupaya memberikan fokus pada aspek MSDM di perusahaan multinasional. Pendekatan ini melibatkan pemahaman tentang kebijakan sumber daya manusia yang relevan untuk operasi lintas batas. Manajemen yang efektif dari sumber daya manusia dalam konteks perusahaan multinasional menjadi kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi secara global.

Dengan tiga pendekatan di atas, MSDMI menjadi landasan yang kokoh untuk pengelolaan sumber daya manusia dalam skala internasional. Seiring dengan globalisasi yang terus berkembang, pemahaman mendalam tentang dinamika lintas budaya, perbandingan sistem MSDM, dan fokus pada perusahaan multinasional menjadi semakin penting bagi para praktisi MSDMI yang ingin memastikan keberhasilan organisasi dalam panggung global (Barsah, 2022).

## Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional dapat memanfaatkan empat sumber dasar untuk berbagai posisi. Empat sumber dasar yang dimaksud meliputi: (1) warga negara asal (*home-country nationals*); (2) warga negara tuan rumah (*host-country nationals*); (3) warga negara ketiga (*third-country nationals*); dan (4) *inpatriates*. Selain memanfaatkan empat sumber dasar tersebut, banyak perusahaan multinasional melakukan pengalihdayaan pada operasional global mereka yang berarti melibatkan karyawan sementara atau karyawan kontingen.

Berikut masing-masing sumber utama SDM perusahaan multinasional.

### 1. Warga negara asal

Warga negara asal (*home-country nationals*) merupakan manajer yang memiliki kewarganegaraan dari negara di mana kantor pusat perusahaan multinasional beroperasi. Istilah lain yang sering digunakan untuk menyebutkannya adalah *headquarters nationals*. Mereka yang termasuk dalam kategori ini umumnya disebut ekspatriat atau ekspat yang artinya individu yang tinggal dan bekerja di luar negara asal mereka. Sejarah mencatat bahwa perusahaan multinasional sering mengisi posisi-posisi kunci pada afiliasi asing mereka dengan warga

negara asal atau ekspatriat. Kebijakan ini masih umum diterapkan, terutama untuk posisi puncak dalam banyak perusahaan.

Perusahaan-perusahaan dari Amerika Serikat dan Eropa, seperti Cisco Systems telah mengirim sejumlah besar ekspatriat ke negara-negara seperti India. Data terbaru menunjukkan bahwa jumlah manajer senior ekspat telah meningkat pesat, hampir tujuh kali lipat dari dua tahun sebelumnya. Meskipun demikian, penelitian telah menyoroti bahwa dalam beberapa kasus, manajer lokal mungkin lebih cocok untuk posisi tersebut.

Richards dalam penelitiannya mengeksplorasi praktik kepegawaian untuk menentukan kapan perusahaan cenderung menggunakan ekspatriat daripada manajer lokal. Richards juga melakukan wawancara dengan manajer kantor tingkat senior di 24 perusahaan manufaktur multinasional Amerika Serikat dan manajer anak perusahaan di Inggris dan Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer lokal cenderung lebih efektif dalam mengelola anak perusahaan yang berada di negara berkembang atau negara yang sangat bergantung pada pelanggan lokal. Di sisi lain, ekspatriat lebih efektif ketika mereka bertanggung jawab atas anak perusahaan yang lebih besar atau perusahaan dengan tema pemasaran yang mirip dengan kantor pusat.

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis global, pertimbangan dalam menentukan apakah menggunakan warga negara asal atau manajer lokal menjadi semakin penting. Keputusan ini akan sangat memengaruhi efisiensi dan keberlanjutan operasi perusahaan multinasional di berbagai bagian dunia.

Pemilihan warga negara asal sebagai manajer dalam operasi perusahaan multinasional dapat didasari oleh berbagai alasan. Salah satu motivasi utamanya adalah untuk memulai operasi di negara tertentu. Dalam konteks ini, menggunakan warga negara asal dapat memberikan keuntungan dalam memahami budaya lokal, regulasi bisnis, dan dinamika pasar yang mungkin tidak dikuasai oleh manajer lokal. Ini memungkinkan perusahaan untuk meluncurkan operasi dengan lebih lancar dan mengurangi risiko awal yang terkait dengan kurangnya pemahaman terhadap lingkungan bisnis setempat.

Keahlian teknis juga menjadi faktor penting dalam memilih warga negara asal sebagai manajer. Beberapa perusahaan membutuhkan keahlian khusus atau pengetahuan teknis tertentu yang mungkin lebih mudah ditemukan pada sumber daya manusia dari negara asal. Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan bahwa operasional mereka di luar negeri tetap mempertahankan standar kualitas dan efisiensi yang diinginkan.

Mempertahankan kontrol keuangan juga menjadi pertimbangan utama. Memiliki manajer yang berasal dari negara asal dapat membantu perusahaan multinasional dalam mengelola dan mengawasi aspek keuangan operasi mereka di tingkat internasional. Ini juga membantu meminimalkan risiko yang terkait dengan ketidakjelasan keuangan dan peraturan di negara tuan rumah.

Selain itu, pemilihan warga negara asal dapat didasarkan pada keinginan untuk memberikan pengalaman internasional kepada manajer yang berpotensi. Dengan memberikan kesempatan ini, perusahaan dapat mempersiapkan kader manajemen yang lebih matang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Keputusan ini juga bisa berkaitan dengan kebutuhan untuk mempertahankan dan memfasilitasi koordinasi serta pengendalian organisasi di berbagai lokasi. Terkadang, manajer yang memiliki berbagai latar belakang budaya dan bahasa dapat lebih efektif memastikan kelancaran operasional dan komunikasi antardivisi.

Pemilihan warga negara asal bukan tanpa kontroversi. Perusahaan harus mempertimbangkan implikasi politik, sosial, dan etika dari keputusan ini. Meskipun alasan tersebut dapat memperkuat keputusan, perusahaan juga harus memastikan bahwa pendekatan ini sejalan dengan nilai perusahaan dan menghormati keberagaman global.

## 2. Warga negara tuan rumah

Warga negara tuan rumah (*host-country nationals*) dalam konteks manajemen perusahaan multinasional memiliki peran yang penting dalam menciptakan harmoni antara kebutuhan perusahaan dan harapan lokal. Dalam banyak kasus, manajer lokal dipekerjakan pada tingkat menengah dan bahkan tingkat yang lebih rendah. Fenomena

ini menimbulkan sejumlah alasan yang mendukung keputusan. Alasan utamanya adalah ekspektasi negara tuan rumah yang mengharapkan perusahaan multinasional untuk mengakomodasi bakat lokal.

Penggunaan warga negara tuan rumah bukan hanya kewajiban hukum, melainkan juga cara untuk memenuhi harapan pemerintah dan masyarakat setempat. Dengan mendukung manajemen perusahaan dengan individu yang memiliki pemahaman mendalam terhadap budaya, norma, dan kebijakan di tingkat lokal, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan komunitas tempat mereka beroperasi.

Meskipun ada keinginan dari beberapa perusahaan multinasional untuk mengisi semua posisi manajerial dengan warga negara asal, kenyataannya sering kali tidak memungkinkan. Ketersediaan jumlah manajer yang memenuhi syarat sering kali menjadi kendala, dan biaya yang terkait dengan transfer serta pemeliharaan personel di negara tuan rumah dapat menjadi hambatan yang signifikan. Oleh karena itu, pilihan untuk menggunakan manajer lokal menjadi solusi yang praktis dan efisien dalam menjalankan operasi bisnis secara berkelanjutan di pasar global.

Dalam konteks globalisasi, integrasi manajerial yang menggabungkan keahlian dari berbagai latar belakang menjadi kunci kesuksesan. Warga negara tuan rumah tidak hanya membantu perusahaan mematuhi regulasi setempat, tetapi juga membawa wawasan untuk merancang strategi bisnis yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar lokal. Kesinambungan operasional dan pertumbuhan bisnis di era global memerlukan pendekatan manajemen yang inklusif dan dapat beradaptasi. Dalam hal ini, warga negara tuan rumah memainkan peran sentral dalam meraih tujuan tersebut.

Dalam beberapa kasus, peraturan pemerintah memainkan peran kunci untuk menentukan praktik seleksi di perusahaan multinasional dan bahkan mendorong implementasi kebijakan “nativisasi”. Peraturan pemerintah di Brasil mengamanatkan bahwa dua per tiga dari total karyawan di setiap anak perusahaan asing harus berasal dari warga negara Brasil. Kebijakan ini memberikan prioritas kepada tenaga kerja lokal dan mendukung pembangunan ekonomi di tingkat domestik.

Selain itu, banyak negara menerapkan tekanan baik secara terang-terangan maupun terselubung kepada perusahaan untuk memastikan bahwa jajaran atas manajemen mereka terdiri dari warga negara tuan rumah. Tekanan semacam ini telah memengaruhi kebijakan perekrutan perusahaan-perusahaan besar. Contohnya Standard Oil yang merupakan perusahaan minyak di Amerika Serikat terpaksa mengubah pendekatan mereka dalam pemilihan manajer sebagai respons tuntutan negara tuan rumah.

Meskipun tujuan dari peraturan semacam ini mungkin untuk melindungi pekerja lokal dan mendorong pengembangan ekonomi domestik, terdapat biaya terkait implementasi kebijakan nativisasi tidak dapat dihindarkan. Salah satunya adalah dampak pada produktivitas dan efisiensi perusahaan. Pembatasan yang ketat terhadap komposisi karyawan mengakibatkan kesulitan dalam memenuhi kebutuhan spesifik dan keahlian tertentu serta menghambat kemampuan perusahaan untuk bersaing secara global.

Pelindungan terhadap karyawan lokal adalah tujuan yang mulia. Akan tetapi perlu dilakukan keseimbangan agar tidak menghambat kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan bersaing secara efektif di pasar internasional. Pemerintah perlu mempertimbangkan solusi yang memungkinkan integrasi global tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja lokal atau menghambat pertumbuhan bisnis.

### 3. Warga negara ketiga

Warga negara ketiga (*third-country nationals*) merujuk pada manajer yang memiliki kewarganegaraan lain. Kehadiran warga negara ketiga dalam konteks manajemen perusahaan multinasional merupakan hasil dari kebutuhan akan keahlian khusus atau pengalaman internasional yang mungkin tidak dapat ditemukan pada warga negara asal atau negara tuan rumah.

Meskipun peran warga negara ketiga dapat membawa manfaat signifikan, data mengenai mereka sering kali lebih terbatas dibandingkan dengan warga negara asal atau warga tuan rumah. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurangnya fokus pada pemantauan atau pelaporan statistik atau karena warga negara

ketiga cenderung menjadi kelompok yang lebih kecil dalam struktur karyawan perusahaan multinasional.

Keberadaan warga negara ketiga mencerminkan kompleksitas dan dinamika global dalam perekrutan dan penempatan tenaga kerja di antara perusahaan multinasional. Pemilihan manajer dari luar negeri, terutama dari negara ketiga sering kali memerlukan pertimbangan khusus terkait perbedaan budaya, peraturan imigrasi, dan kebijakan ketenagakerjaan.

Perusahaan multinasional yang berhasil mengelola keberagaman dan integrasi warga negara ketiga ke dalam tim manajemen mereka dapat memperoleh keuntungan tambahan dalam hal perspektif global dan fleksibilitas untuk menghadapi tantangan bisnis di berbagai pasar. Meskipun data mungkin terbatas, peran warga negara ketiga dalam konteks manajemen perusahaan multinasional tetap menjadi faktor penting untuk mencapai kesuksesan lingkungan bisnis global yang berubah dengan cepat.

Penggunaan warga negara ketiga dalam manajemen perusahaan multinasional membawa sejumlah keuntungan yang dapat mendukung efisiensi operasional dan kesuksesan bisnis. Salah satu keuntungan utama adalah aspek ekonomi, di mana gaji dan paket tunjangan yang diberikan kepada warga negara ketiga sering kali lebih rendah dibandingkan dengan warga negara asal atau negara tuan rumah. Meskipun kesenjangan gaji telah mengalami penyusutan dalam beberapa tahun terakhir, tetapi masih memengaruhi keputusan perusahaan dalam perekrutan manajer.

Alasan lain yang mendukung penggunaan warga negara ketiga adalah pengetahuan lokal serta kemampuan berkomunikasi dalam bahasa yang umum digunakan di daerah tersebut. Keterampilan ini dapat menjadi aset berharga, terutama dalam konteks manajemen tingkat atas di daerah bekas koloni atau wilayah yang memiliki bahasa dan budaya spesifik. Sebagai contoh, perusahaan multinasional Amerika Serikat mungkin memilih untuk menyewa manajer Inggris atau Skotlandia untuk posisi kunci di daerah-daerah bekas koloni Inggris, seperti Jamaika, India, Hindia Barat, dan Kenya karena kemampuan

bahasa dan pemahaman budaya yang dimiliki oleh warga negara ketiga tersebut.

Perusahaan multinasional yang sukses, seperti Gillette, Coca-Cola, dan IBM juga sering melibatkan rekrutmen dan pelatihan manajer lokal untuk mengelola anak perusahaan di luar negeri. Pendekatan ini mencerminkan keinginan untuk memanfaatkan pengetahuan lokal, pemahaman pasar setempat, dan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang unik.

Dengan menggabungkan keahlian khusus warga negara ketiga dengan strategi pengembangan bisnis yang bijak, perusahaan multinasional dapat mencapai keseimbangan optimal antara efisiensi operasional, keberlanjutan bisnis, dan integrasi dengan pasar global yang beragam.

Secara rinci, manfaat lain menggunakan warga negara ketiga sebagai manajer adalah sebagai berikut.

- a. Efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan.  
Manajer warga negara ketiga, terutama yang bertugas di negara kantor pusat sering kali mampu mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efisien dibandingkan ekspatriat atau warga negara setempat. Mereka membawa pemahaman mengenai kebijakan korporasi dari perspektif orang asing yang memungkinkan untuk berkomunikasi dan menerapkan kebijakan tersebut dengan lebih efektif kepada orang lain. Kemampuan ini dapat menjadi aset berharga dalam mencapai konsistensi dan efisiensi operasional di berbagai lokasi.
- b. Kontribusi selama periode ekspansi cepat.  
Warga negara ketiga memiliki potensi untuk menggantikan peran ekspatriat dalam operasional yang baru atau sedang berkembang selama periode ekspansi yang cepat. Selain itu, mereka membawa perspektif yang berbeda yang dapat melengkapi sudut pandang dari warga negara setempat maupun personel kantor pusat. Dengan demikian, warga negara ketiga dapat memainkan peran penting dalam memperluas cakupan operasional dan menjaga keseimbangan yang diperlukan untuk pertumbuhan berkelanjutan.

c. Citra global dalam ventura bersama

Dalam kerja sama bisnis atau ventura bersama, kehadiran warga negara ketiga dapat menciptakan citra global atau transnasional bagi perusahaan. Mereka membawa keterampilan lintas budaya yang unik sehingga memungkinkan perusahaan untuk menjalin relasi dengan berbagai mitra bisnis di berbagai pasar internasional. Keberagaman ini tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga memperkaya kerja sama dengan memasukkan perspektif yang berbeda dan inovatif.

4. Penggunaan subkontrak dan alih daya

Penggunaan subkontrak dan alih daya (*outsourcing*) internasional merupakan sumber potensial untuk manajemen bakat internasional. Penggunaan tenaga kerja ini menjadi mungkin karena kemajuan kapasitas organisasi dan teknologi perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memisahkan, mengoordinasikan, dan mengintegrasikan sumber daya manusia secara geografis yang tersebar, baik itu dipekerjakan langsung oleh perusahaan atau dikontrakkan melintasi batas geografis yang jauh.

Pertumbuhan awal subkontrak internasional dan difusi sistem produksi internasional, terutama yang berasal dari manufaktur mobil Jepang berkontribusi pada perkembangan kemampuan ini. Contohnya industri jasa telah mengambil keuntungan dari teknologi telekomunikasi yang murah untuk menyediakan layanan, seperti jasa teknik, medis, pelayanan hukum, dan akuntansi dari lokasi yang sebelumnya dianggap terpencil.

Peningkatan pendidikan di negara-negara berkembang seperti Cina, India, dan Filipina khususnya dalam bidang sains dan teknik menjadikan alih daya semakin menarik untuk kebutuhan sumber daya manusia internasional. Perusahaan dapat memanfaatkan talenta yang tersedia secara global untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan memperoleh keunggulan kompetitif melalui akses terhadap keahlian khusus.

Meskipun memberikan keuntungan ekonomi, penggunaan subkontrak dan alih daya juga memunculkan tantangan terkait manajemen lintas budaya, perbedaan zona waktu, dan pengelolaan kinerja

yang tersebar geografis. Namun, dengan strategi yang tepat maka penggunaan sumber daya manusia melalui subkontrak dan alih daya dapat menjadi alat efektif dalam mengelola bakat secara internasional, mendukung pertumbuhan perusahaan, dan menjawab kebutuhan global yang semakin kompleks.

Meskipun perkembangan subkontrak dan alih daya internasional menawarkan sejumlah keuntungan, hal ini tidak luput dari kontroversi yang mendalam. Di satu sisi, penggunaan *offshore outsourcing* dan perekrutan pekerja sementara dari luar negeri dengan visa khusus serupa dengan *inpatriate*. Kondisi ini memberikan peluang signifikan untuk penghematan biaya dan pengurangan *overhead*. Namun di sisi lain, perhatian media belakangan ini telah terpusat pada masalah yang berkembang yaitu dalam era telekomunikasi yang murah, hampir semua jenis pekerjaan, baik profesional maupun kerah biru dapat dilakukan di India dengan biaya upah yang jauh lebih rendah daripada di Amerika Serikat.

Khususnya kelompok serikat buruh, politisi, dan LSM telah menantang hak perusahaan multinasional untuk terlibat dalam arbitrase tenaga kerja. Mereka berpendapat bahwa penggunaan tenaga kerja internasional dengan upah yang lebih rendah dapat merugikan pekerja lokal, menciptakan tekanan terhadap upah, dan merugikan kondisi kerja secara umum. Kontroversi semakin meningkat ketika pekerja di negara asal merasa terancam oleh pemindahan pekerjaan ke luar negeri sehingga memicu perdebatan tentang etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Permasalahan ini menciptakan dinamika yang kompleks dan menuntut perusahaan multinasional untuk mempertimbangkan dengan cermat dampak sosial, ekonomi, serta reputasional dari keputusan mereka terkait dengan penggunaan subkontrak dan alih daya internasional. Dalam menghadapi ketegangan antara mencari efisiensi operasional dan mempertahankan hubungan positif dengan berbagai pemangku kepentingan, perusahaan dihadapkan pada tugas yang menantang yakni merancang strategi yang seimbang dan berkelanjutan dalam manajemen bakat global mereka.

## Kriteria Seleksi untuk Penugasan Internasional

Keputusan seleksi untuk penugasan internasional memerlukan perhatian yang cermat terhadap sejumlah kriteria yang telah ditetapkan. Proses ini dapat menjadi rumit dan menantang karena melibatkan penilaian terhadap sejumlah faktor yang relevan. Kriteria seleksi internasional mencakup berbagai aspek yang memainkan peran penting dalam pemilihan manajer internasional.

Salah satu faktor utama yang sering menjadi pertimbangan adalah pengalaman manajerial. Perusahaan multinasional cenderung mencari individu yang memiliki rekam jejak kuat dalam mengelola tim dan proyek-proyek yang kompleks. Pengalaman tersebut dapat memberikan keyakinan bahwa kandidat memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berhasil menghadapi tantangan yang mungkin muncul dalam lingkungan internasional.

Pentingnya pemahaman terhadap kebudayaan juga tidak bisa diabaikan. Dalam memilih manajer internasional, perusahaan sering kali mengevaluasi tingkat sensitivitas dan kefasihan dalam berinteraksi dengan budaya yang berbeda. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan individu dari berbagai latar belakang budaya dapat menjadi aset berharga dalam menjalankan tugas internasional.

Selain itu, keterampilan kepemimpinan yang kuat juga menjadi faktor kunci dalam kriteria seleksi internasional. Manajer yang mampu memotivasi dan memandu tim di lingkungan yang beragam akan cenderung berhasil menghadapi tantangan global. Keterampilan kepemimpinan ini mencakup kemampuan untuk mengelola konflik, mengambil keputusan strategis, dan membangun hubungan kerja yang efektif.

Meskipun banyak kriteria yang dapat dipertimbangkan, perusahaan multinasional sering kali fokus pada lima atau enam faktor utama dalam proses seleksi ini. Kejelian dan kebijaksanaan dalam menilai kriteria-kriteria ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa manajer yang dipilih memiliki kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam penugasan internasional. Dengan demikian, keputusan seleksi menjadi langkah strategis yang memainkan peran vital dalam kesuksesan operasional perusahaan di pasar global yang semakin kompleks.

1. Kriteria umum.

Kriteria seleksi untuk penugasan di luar negeri sangatlah beragam dan sejumlah faktor memiliki bobot yang berbeda-beda dalam proses pengambilan keputusan. Perusahaan yang mengirimkan karyawan ke luar negeri untuk pertama kalinya mungkin memiliki daftar kriteria yang lebih panjang dibandingkan perusahaan multinasional berpengalaman yang telah mengembangkan “daftar singkat” berdasarkan pengalaman sebelumnya.

Dalam banyak kasus, kriteria seleksi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori. *Pertama*, kriteria teknis mencakup keahlian dan keterampilan teknis yang relevan dengan tugas yang akan diemban di luar negeri. Keberhasilan dalam penugasan internasional sering kali terkait erat dengan kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan teknis yang mungkin muncul. Oleh karena itu, kriteria ini sering diberi bobot yang signifikan dalam proses seleksi.

*Kedua*, kriteria humanis juga menjadi pertimbangan penting. Kemampuan antarpersonal, kepekaan terhadap budaya, dan keterampilan komunikasi efektif menjadi aspek kritis dalam menilai kesuksesan individu dalam lingkungan internasional. Perusahaan yang mengabaikan aspek humanis dalam seleksi mungkin akan kesulitan mengelola hubungan interpersonal dan berkomunikasi dengan baik di tengah keragaman budaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Peterson, Napier, dan Shul-Shim menyoroti pentingnya kriteria teknis dan humanis dalam seleksi personel untuk penugasan di luar negeri. Perusahaan multinasional, baik yang berbasis Jepang maupun Amerika menempatkan keahlian teknis dan keterampilan antarpersonal sebagai faktor penting. Artinya, keseimbangan antara kriteria teknis dan humanis menjadi kunci dalam memilih individu yang sesuai untuk tugas internasional.

Dalam menguji beberapa kriteria seleksi umum untuk penugasan di luar negeri, perusahaan perlu memahami bahwa pendekatan yang holistik dan yang mempertimbangkan aspek teknis maupun humanis dapat memberikan hasil terbaik. Kriteria ini bukan sekadar pemanis, tetapi merupakan elemen-elemen integral yang saling melengkapi

untuk memastikan kesuksesan karyawan dalam menjalankan tugas internasional dengan baik.

2. Kemampuan adaptasi terhadap perubahan budaya.

Kemampuan adaptasi terhadap perubahan budaya menjadi aspek kritis yang harus dimiliki oleh manajer yang ditugaskan di luar negeri. Penugasan internasional sering kali melibatkan transisi ke lingkungan yang berbeda, baik dari segi budaya maupun tata nilai. Oleh karena itu, manajer luar negeri harus memiliki ketanggahan budaya untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang mungkin terjadi selama penugasan.

Penelitian menunjukkan bahwa awal penugasan di luar negeri sering kali diwarnai oleh semangat dan antusiasme. Namun seiring berjalannya waktu, kejutan budaya dapat muncul, dan manajer mulai menghadapi tantangan seperti frustrasi dan kebingungan dalam lingkungan baru. Hal ini dapat dianggap sebagai fase alami dalam proses adaptasi, di mana manajer mulai terlibat dengan budaya baru.

Pentingnya ketanggahan budaya mencuat dalam situasi di mana manajer tidak hanya mampu bertahan dalam lingkungan yang berbeda, tetapi juga dapat tumbuh dan berkembang di dalamnya. Kemampuan melihat perubahan budaya sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh menjadi kunci demi mencapai kesuksesan dalam penugasan internasional. Manajer yang mampu menanggapi kejutan budaya dengan fleksibilitas dan sikap terbuka cenderung dapat mengatasi hambatan-hambatan yang muncul.

Adaptasi terhadap perubahan budaya bukanlah indikator kesiapan, melainkan merupakan elemen penting dalam membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja lokal dan memperluas jaringan sosial di lingkungan baru. Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap evaluasi kemampuan adaptasi selama proses seleksi serta menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu manajer dalam mengatasi tantangan budaya yang mungkin timbul.

Dalam konteks globalisasi yang terus berkembang, kemampuan adaptasi terhadap perubahan budaya tidak hanya menjadi kebutuhan,

tetapi juga menjadi kompetensi kunci bagi manajer internasional yang ingin berhasil dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan beragam.

3. Kesehatan fisik dan emosional.

Kesehatan fisik dan emosional menjadi faktor krusial dalam penilaian manajer yang akan ditugaskan di luar negeri. Sebagian besar organisasi menetapkan standar kesehatan yang tinggi sebagai persyaratan untuk memastikan bahwa individu yang dipilih dapat menjalankan tugas internasional dengan baik. Beberapa contoh nyata menunjukkan bahwa kondisi kesehatan tertentu dapat menjadi kendala dalam seleksi.

Kondisi fisik seperti masalah jantung atau gangguan saraf dapat menjadi faktor diskualifikasi bagi karyawan yang ingin ditugaskan di luar negeri. Kesehatan fisik yang baik dianggap sebagai aset penting untuk menghadapi tuntutan fisik yang mungkin terjadi selama penugasan internasional.

Selain itu, aspek kesehatan emosional juga menjadi perhatian serius. Kemampuan psikologis individu untuk menanggung kejutan budaya dan mengatasi tantangan psikologis yang mungkin timbul menjadi pertimbangan penting. Seseorang yang memiliki ketangguhan mental dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perbedaan budaya lebih berhasil dalam penugasan internasional.

Tak hanya itu, status perkawinan juga dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan asing. Contohnya perusahaan minyak di Timur Tengah mungkin menganggap pria paruh baya dan anak-anak yang sedang tumbuh sebagai pilihan terbaik untuk mengatasi kejutan budaya. Perusahaan tersebut bahkan memiliki preferensi terhadap individu dari wilayah tertentu, seperti Texas atau California Selatan sebab dianggap lebih tepat untuk menghadapi tantangan di wilayah gurun.

Dengan adanya pertimbangan ini, organisasi dapat memastikan bahwa manajer yang ditugaskan ke lingkungan internasional tidak hanya memiliki kompetensi profesional, tetapi juga kesehatan fisik dan emosional yang memadai untuk menghadapi dinamika yang kompleks dan beragam di dunia internasional. Evaluasi holistik

terhadap kesehatan, baik fisik maupun emosional menjadi langkah penting untuk memastikan kesuksesan individu dalam penugasan internasional.

4. Usia, pengalaman, dan pendidikan.

Keseimbangan antara usia, pengalaman, dan pendidikan menjadi aspek penting dalam proses seleksi manajer untuk penugasan internasional. Banyak perusahaan multinasional berupaya menemukan formula yang tepat untuk memastikan bahwa tim manajerial memiliki keberagaman yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis global.

Faktanya, manajer muda cenderung lebih bersemangat terhadap penugasan internasional. Mereka lebih mendunia dan memiliki kecenderungan untuk menghargai kebudayaan lain. Meskipun begitu, manajer muda mungkin kurang berkembang dalam pengalaman manajemen dan keterampilan teknis.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, banyak perusahaan mengambil pendekatan yang seimbang dengan mengirimkan personel yang muda dan yang sudah berpengalaman untuk penempatan serupa di luar negeri. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan semangat dan energi manajer muda sambil tetap memanfaatkan kebijaksanaan dan pengalaman manajer yang lebih senior.

Pertimbangan terhadap pendidikan juga memainkan peran penting dalam seleksi manajer internasional. Meskipun tidak ada kesepakatan umum mengenai tipe ideal gelar akademis, banyak perusahaan menganggap pendidikan formal sebagai titik tolak penting untuk pelatihan dan pengembangan lebih lanjut. Beberapa perusahaan bahkan merancang program pelatihan khusus untuk membantu anggota manajemen internasional mengatasi berbagai tantangan yang mungkin dihadapi dalam pekerjaannya.

Contohnya Siemens Jerman memberikan perhatian khusus pada pelatihan yang dirancang untuk membantu anggota manajemen internasional menghadapi berbagai masalah dengan lebih efektif. Ini mencerminkan pengakuan bahwa pendidikan formal dapat menjadi landasan yang baik, tetapi pengalaman dan pelatihan lanjutan tetap

diperlukan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja global yang dinamis.

Dengan demikian, perusahaan perlu merancang strategi seleksi yang cermat untuk memastikan bahwa tim manajerial internasional mencakup berbagai usia, tingkat pengalaman, dan latar belakang pendidikan serta menciptakan kombinasi yang seimbang dan efektif untuk menghadapi kompleksitas tugas internasional.

5. Pelatihan bahasa.

Pelatihan bahasa merupakan aspek krusial dalam mempersiapkan manajer untuk penugasan internasional. Kemampuan berkomunikasi dalam bahasa negara tempat bisnis dilakukan dapat memberikan keuntungan besar ketika menjalin hubungan, bernegosiasi, dan memahami dinamika lokal dengan lebih baik.

Meskipun bahasa Inggris umumnya diakui sebagai bahasa utama dalam bisnis internasional, kebijaksanaan untuk memberikan perhatian khusus pada pelatihan bahasa lainnya tidak boleh diabaikan. Banyak perusahaan multinasional menyadari kelemahannya dalam kurangnya memberikan perhatian pada pentingnya pelatihan bahasa bagi personel internasional.

Keuntungan yang diperoleh dari kemampuan berbicara bahasa lokal sangat signifikan, terutama ketika berbisnis di negara-negara non-bahasa Inggris. Manajer yang dapat berkomunikasi dalam bahasa setempat memiliki akses yang lebih baik ke pasar lokal, dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan mitra bisnis, dan akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks budaya dan sosial di mana mereka beroperasi.

Pentingnya pelatihan bahasa menjadi lebih jelas ketika melakukan negosiasi dan pengambilan keputusan bisnis. Bahasa yang lancar memungkinkan manajer untuk lebih efektif bernegosiasi, memahami nuansa budaya yang mungkin memengaruhi keputusan bisnis, dan meminimalkan risiko kesalahpahaman yang dapat muncul karena perbedaan bahasa.

Dalam konteks ini, perusahaan perlu menyadari bahwa pelatihan bahasa bukan hanya tentang mengajarkan kata dan frasa, tetapi juga

memahami konteks bisnis dan budaya di mana bahasa tersebut digunakan. Program pelatihan bahasa yang menyeluruh harus mencakup situasi bisnis, kosakata spesifik industri, dan latihan praktis untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dalam konteks profesional.

Dengan memprioritaskan pelatihan bahasa, perusahaan dapat memastikan bahwa manajer internasional memiliki kemampuan yang diperlukan untuk berhasil beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan beragam. Pelatihan bahasa bukan hanya investasi dalam kemampuan individu, melainkan merupakan strategi yang cerdas untuk meningkatkan kinerja bisnis internasional secara keseluruhan.

6. Motivasi untuk penugasan asing.

Motivasi untuk penugasan asing merupakan faktor kritis dalam menilai keberhasilan individu dalam lingkungan kerja internasional. Meskipun keinginan untuk bekerja di luar negeri merupakan langkah awal yang penting, para ahli manajemen internasional menyoroti bahwa motivasi ini harus didukung oleh keyakinan yang kuat terhadap pentingnya pekerjaan dan bahkan semangat atau idealisme terkait misi yang diemban.

Kepercayaan terhadap pentingnya pekerjaan menunjukkan bahwa individu memahami nilai dari tugas yang mereka lakukan di luar negeri. Hal ini tidak hanya mencakup pemahaman terhadap tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan, tetapi juga mengenai dampak positif yang dapat dihasilkan dari kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan di tingkat global. Motivasi ini dapat menjadi pendorong utama yang memotivasi individu untuk melewati tantangan dan menghadapi perubahan dalam konteks internasional.

Idealisme atau semangat misi juga menjadi elemen penting dalam motivasi. Individu yang memiliki semangat untuk memberikan kontribusi pada misi atau tujuan tertentu, baik terkait dengan keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, atau pencapaian tujuan bisnis global cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi. Semangat ini tidak hanya membuat individu tetap fokus dalam melaksanakan tugas, tetapi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Sebaliknya, pelamar yang mencari penugasan asing hanya sebagai pelarian dari ketidakpuasan terhadap situasi mungkin akan susah untuk menjadi manajer di perusahaan luar negeri. Kepuasan kerja yang rendah di tempat sebelumnya tanpa alasan yang kuat untuk pindah akan menyebabkan ketidakstabilan emosional dan motivasi yang lemah ketika dihadapkan pada tantangan di lingkungan internasional.

Dengan demikian, perusahaan perlu memahami bahwa motivasi untuk penugasan asing tidak hanya tentang keinginan untuk bekerja di luar negeri, tetapi juga melibatkan keyakinan dan semangat yang kuat terhadap pekerjaan dan misi yang diemban. Menilai motivasi ini dengan cermat selama proses seleksi dapat membantu memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki komitmen yang kokoh untuk sukses dalam lingkungan kerja internasional.

7. Persoalan pasangan dan tanggungan atau keluarga pekerja.

Persoalan pasangan dan tanggungan memang memiliki dampak yang signifikan dalam keberhasilan penugasan internasional seseorang. Keberhasilan manajer di luar negeri tidak hanya bergantung pada kinerjanya di tempat kerja, tetapi juga pada kesejahteraan dan dukungan yang diterima dari keluarga serta pasangannya. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam konteks ini termasuk tingkat kepuasan keluarga, interaksi antara pekerjaan dan domain keluarga, serta dukungan organisasi yang dirasakan.

Pentingnya kepuasan keluarga tidak dapat diabaikan. Jika pasangan atau tanggungan manajer tidak memberikan dukungan secara penuh, maka kondisi ini akan memengaruhi kinerja manajer secara signifikan. Ketidakpuasan dari sisi keluarga dapat menyebabkan stres dan distraksi yang dapat berdampak negatif pada fokus dan produktivitas pekerjaan. Bahkan dalam beberapa kasus, keberlanjutan penugasan internasional dapat terancam jika keluarga tidak merasa nyaman atau bahagia.

Penelitian yang dilakukan oleh Shaffer dan rekannya menyoroti pentingnya dukungan organisasi terhadap keinginan individu untuk tetap bersama atau meninggalkan perusahaan. Dukungan organisasi dapat melibatkan berbagai bentuk, termasuk bantuan dalam menangani masalah keluarga, penyediaan fasilitas dan layanan pendukung

bagi keluarga, serta upaya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

Komunikasi dengan pasangan dan manajer sebelum penugasan menjadi keputusan yang cerdas bagi perusahaan. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang harapan dan kebutuhan keluarga sehingga perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan kesejahteraan dan dukungan yang memadai.

Memahami arti penting sebuah keluarga sebagai faktor utama untuk kesuksesan penugasan mencerminkan pandangan yang progresif dari perusahaan. Memprioritaskan kesejahteraan keluarga adalah investasi dalam stabilitas dan produktivitas manajer di luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan yang mengakui dan merespons persoalan pasangan dan tanggungan dengan serius dapat menciptakan lingkungan kerja internasional yang sukses.

#### 8. Kemampuan kepemimpinan.

Kemampuan kepemimpinan menjadi salah satu kriteria krusial dalam menilai potensi manajer untuk penugasan internasional. Efektivitas pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai tujuan perusahaan menjadi faktor penentu dalam kesuksesan operasional di lingkungan bisnis global.

Menilai apakah seorang pemimpin yang efektif di dalam negeri dapat mempertahankan tingkat efektivitas yang sama di luar negeri dapat menjadi tantangan. Lingkungan internasional membawa dinamika dan tantangan tersendiri, dan kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi serta memimpin tim dalam konteks yang berbeda menjadi sangat penting.

Banyak perusahaan yang mencari karakteristik khusus dalam menilai kemampuan kepemimpinan seseorang. Kedewasaan, kestabilan emosi, kemampuan komunikasi yang baik, kemandirian, inisiatif, kreativitas, dan kesehatan yang baik sering kali menjadi fokus dalam penilaian ini. Kedewasaan dan kestabilan emosi dapat membantu pemimpin mengatasi tekanan dan tantangan dengan tenang, sedangkan kemampuan berkomunikasi yang baik menjadi penting untuk membangun hubungan yang kuat dengan tim internasional yang beragam.

Selain itu, inisiatif dan kreativitas menjadi karakteristik yang sangat dihargai, terutama dalam menghadapi tantangan yang unik di lingkungan internasional. Pemimpin yang memiliki kemandirian dan inovasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap strategi perusahaan di pasar global.

Asumsi bahwa seseorang yang telah menjadi pemimpin efektif di dalam negeri akan menunjukkan kinerja yang baik di luar negeri adalah suatu pertimbangan logis. Namun, penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa lingkungan internasional membawa dinamika yang berbeda, dan pemimpin perlu memiliki kemampuan adaptasi dan pembelajaran yang tinggi.

Dalam penilaian kepemimpinan untuk penugasan internasional, perusahaan dapat merancang metode seleksi dan pengujian yang mencakup situasi-situasi yang mencerminkan dinamika lingkungan internasional. Ini akan membantu memastikan bahwa pemimpin yang dipilih memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memimpin dengan sukses di berbagai konteks global.

9. Pertimbangan-pertimbangan lain.  
Langkah-langkah persiapan yang disarankan oleh Tu dan Sullivan merupakan strategi yang bijak untuk para pelamar yang ingin memastikan kesiapan pada penugasan internasional. Tahap-tahap ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengevaluasi, mempersiapkan diri, dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul selama perjalanan internasional. Berikut adalah beberapa pertimbangan penting pada setiap tahap.
  - a. Tahap pertama: evaluasi diri dan kesadaran umum.
    - 1) Pertimbangan pribadi: menilai apakah penugasan internasional sesuai dengan nilai, keinginan, dan tujuan karier pribadi.
    - 2) Dukungan keluarga: mengevaluasi dukungan dari pasangan dan keluarga terhadap keputusan untuk pergi ke luar negeri.
    - 3) Informasi umum: mencari informasi umum tentang potensi penugasan, seperti peluang pekerjaan dan kondisi di wilayah tujuan.

- b. Tahap kedua: persiapan sebelum seleksi.
  - 1) Keterampilan teknis: memastikan keterampilan teknis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang mungkin dihadapi di luar negeri.
  - 2) Pembelajaran bahasa dan kebudayaan: memulai pembelajaran bahasa, adat istiadat, dan etika di wilayah tujuan.
  - 3) Kesadaran nilai dan budaya: meningkatkan pemahaman tentang nilai dan budaya di wilayah geografis yang akan ditempati.
  - 4) Kesadaran atasan: menyampaikan ketertarikan kepada atasan terkait penugasan internasional.
- c. Tahap ketiga: persiapan setelah terpilih.
  - 1) Pelatihan perusahaan: mengikuti sesi pelatihan yang disediakan oleh perusahaan terkait penugasan internasional.
  - 2) Berkonsultasi dengan rekan: berunding dengan rekan-rekan yang telah memiliki pengalaman di wilayah yang akan ditempati untuk mendapatkan wawasan dan saran praktis.
  - 3) Berinteraksi dengan ekspatriat dan warga lokal: berkomunikasi dengan ekspatriat dan warga lokal untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang lingkungan kerja dan budaya di negara tempat penugasan.
  - 4) Kunjungan awal: mengunjungi negara tuan rumah dengan keluarga misalnya sebelum keberangkatan resmi untuk memahami secara langsung kondisi dan lingkungan.

Dengan melakukan langkah-langkah tersebut, pelamar dapat meningkatkan peluang kesuksesan dalam penugasan internasional serta memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang baik tentang tantangan yang mungkin akan dihadapi. Persiapan yang matang juga dapat membantu mengurangi risiko ketidakcocokan atau ketidaksiyamanan yang mungkin timbul selama penugasan internasional.





## Daftar Pustaka

- Baiduri dkk. "Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur". dalam *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(2). 2023.
- Barsah, A. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. Bandung: Widina Media Utama
- Buamona, N. "Pemikiran Murtadha Muthahhari tentang Etika dan Implikasinya dalam Pembentukan Karakter". Dalam *Foramadiahi: Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, 13(1). 2015.
- Darim, A. "Manajemen Perilaku Organisasi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Kompeten". dalam *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 2020.
- Fausto-Sterling, A. 2012. *Sex/Gender: Biology in a Social World*. New York and London: Routledge.
- Gunawan, A. 2019. "Transformasi Musik Tingkilan Kutai dalam Kontinuitasnya di Era Globalisasi (Sebuah Pendekatan Etnomusikologis)". Prosiding Seminar Nasional Bahasa, Sastra, dan Seni (Sesanti).
- Hofstede. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". dalam *Online Reading in Psychology and Culture: International Association for Cross-Cultural Psychology*, 2(1). 2011.
- Kawung, B. K. H. 2022. "Kepentingan Nasional Indonesia dalam Aktivitas Cryptocurrency Domestic". Skripsi pada Universitas Komputer Indonesia.

- Luthans, F dan Jonathan D. P. 2014. *Manajemen Internasional*. Jakarta: Salemba Empat.
- Majid dan Emalia. 2021. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: BKBBN.
- Novita. t.t. “Manajemen Lintas Budaya”. <<https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/manajemen-lintas-budaya/>>.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Putri, I dan A. Dwija. “Peranan Good Corporate Governance dan Budaya terhadap Kinerja Organisasi”. dalam *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 7(2). 2012.
- Rudman dkk. 2012. “Reactions to Vanguard: Advances in backlash theory” dalam *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Sakti, R. “Pertumbuhan Ekonomi dan Emisi Karbon Analisis Hipotesis Environmental Kuznets Curve (Ekc) pada Negara High Income di Kawasan Asean Tahun 1998-2018”. dalam *Journal of Development Economic and Social Studies*, 1(4). 2022.
- Saleh, K. A. “Mengelola Hubungan Pemerintah Pusat dengan Pemerintahan Daerah yang Efektif dan Efisien dalam Politik Desentralisasi”. dalam *Ilmu dan Budaya*, 40(55). 2018.
- Sari, D dan T. Dirgahayu. 2018. “Pengaruh Dimensi Budaya terhadap Penggunaan E-Commerce di Kalimantan Timur”. dalam *Prosiding Seminar Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi*, 3(1).
- Sihite, M. “Bisnis Global”. dalam *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 2(2), 2016.
- Sihombing, S. dan F. Pongtuluran. “Pengidentifikasian Dimensi-Dimensi Budaya Indonesia: Pengembangan Skala dan Validasi”. dalam *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1). 2013.
- Supadmi, S. “Perspektif Ekologi dalam Pangan dan Gizi”. dalam *Ekologi Pangan dan Gizi*, 13. 2023.
- Suryani, N. dkk. 2019. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Bandung: Nilacakra.
- Susanto, Y. 2017. *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wiyaja dkk. 2020. *Manajemen Pemasaran di Era Globalisasi*. Banyumas: Pena Persada.



## Profil Penulis



**Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, S.E., MS., M.M.** merupakan dosen yang mengajar di Universitas Widyagama Malang Fakultas Ekonomi dan Bisnis sejak 1994. Pada 2023, penulis telah meraih jabatan akademik Profesor bidang Ilmu Ekonomi Manajemen.

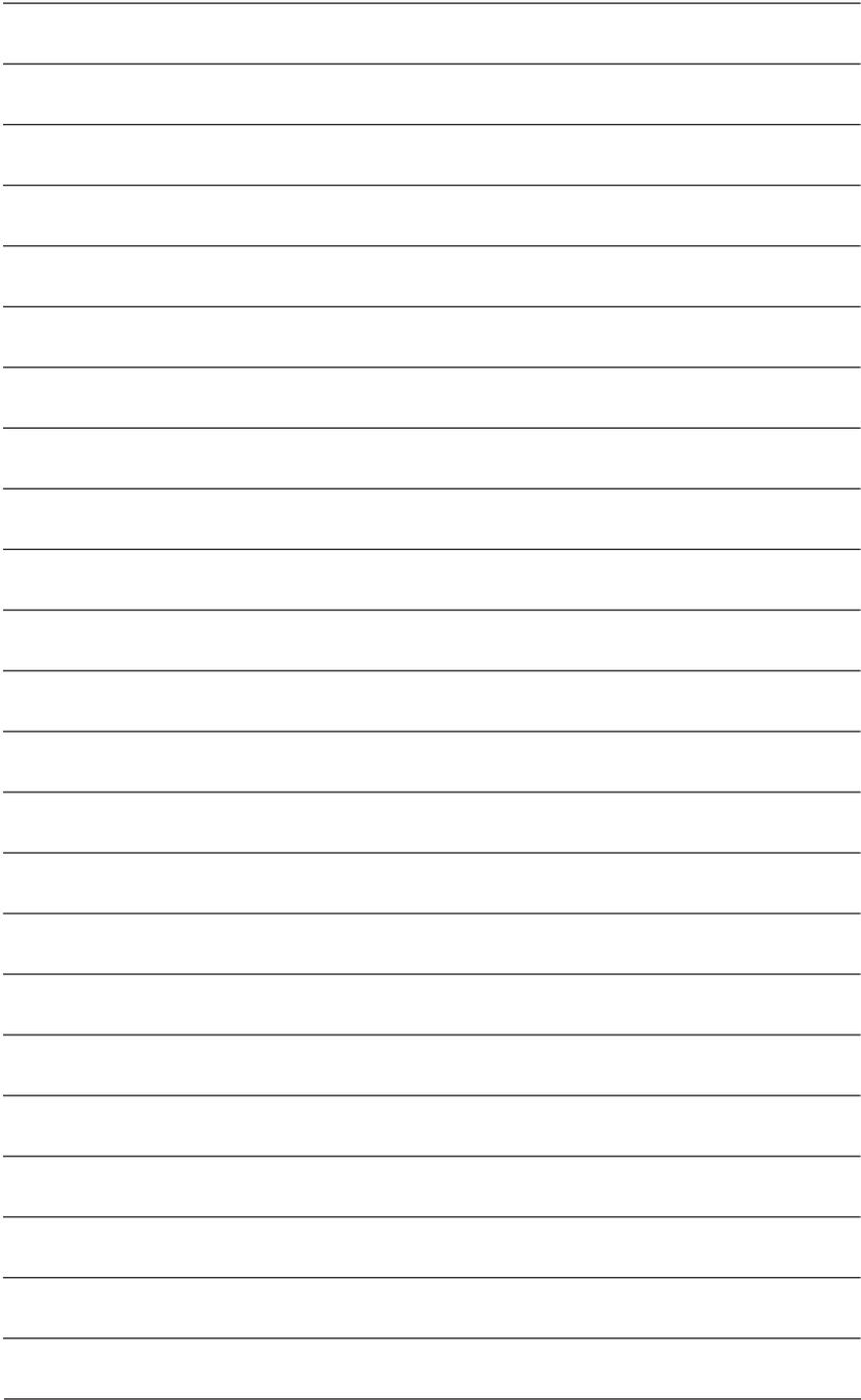
Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Brawijaya Program Studi Manajemen. Sementara pendidikan magister ditempuh di Universitas Gadjah Mada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian; juga di Universitas Muhammadiyah Malang Program Studi Manajemen. Adapun pendidikan doktoral dijalankan di Universitas Brawijaya Program Studi Ilmu Manajemen.

Sebagai individu yang telah mengabdikan diri pada dunia pendidikan, penulis banyak menulis buku dan artikel yang dimuat di jurnal nasional dan juga internasional. Beberapa karyanya yang tercantum dalam Google Scholar dalam lima tahun terakhir, di antaranya berjudul “Peranan Consumer Engagement sebagai Variabel Mediasi atas Pengaruh Content Marketing terhadap Keputusan Pembelian Online di Era Digital Marketing (Studi pada Konsumen Brand Fashion Realizm87)” (Bulletin of Management and Business, 2022); “Optimalisasi Budaya Organisasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja” (Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus, 2021); “Importance Performance Analysis on Expectancy and Reality Levels of Tourists and Employees of the Micro, Small & Medium Enterprises of

Tourism Sector” (Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 2023); dan lainnya.

Adapun buku yang telah diterbitkan penulis berjudul *Manajemen Strategi* (2015, Zifatama Publisher), *Strategi Optimalisasi Kinerja UMKM Berbasis Transglobal Leadership* (2017, Badan Penerbitan Universitas Widyagama Malang), *Strategi Manajemen UMKM di Indonesia dalam Menghadapi Revolusi Indonesia 4.0* (2019, CV IRDH), dan lainnya.





# EXPRESS DEALS

## Paket Penerbitan Buku

1-2 MINGGU  
SELESAI



literasi  
nusantara

Anggota IKAPI  
No. 209/JTI/2018

### Fasilitas:

Design Cover Eye Catching

Sertifikat Penulis

Layout Berstandar Tinggi

ISBN

Buku Cetak

Link E Book



### Spesifikasi:

- Ukuran UNESCO/A5 • Cover Art Paper/Ivory 230 Gr • Standar 150 Halaman
- Warna Cover Full Colour 1 Sisi • Kertas Isi Bookpaper/HVS
- Warna Isi Black & White • Laminasi Doff/Glossy • Jilid Perfect Binding

### Harga Paket Cetak Terbatas

Paket 3 Buku

**800.000**

Paket 5 Buku

**900.000**

Paket 10 Buku

**1.250.000**

Paket 25 Buku

**1.950.000**

Paket 50 Buku

**2.850.000**

Paket 100 Buku

**4.750.000**

\*Harga spesial untuk cetak buku di atas 250 eksemplar

Narahubung

+6282347110445 (Tomy Permana)

+6285755971589 (Febi Akbar Rizki)

+6289605725749 (Gusti Harizal)

+6285887254603 (Faizal Arifin)

Kantor Pusat

Perumahan Puncak Joyo Agung  
Residence Kav. B11, Merjosari, Kec. Lowokwaru,  
Kota Malang, Jawa Timur 65144.

Kantor Cabang Lampung

Jl. Utama I No. 29 RT 024/RW 011.  
Kelurahan Iringmulyo, Kec. Metro Timur,  
Kota Metro. Lampung 34112.



@penerbit\_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara\_



www.penerbitlitnus.co.id

# JASA KONVERSI

## SKRIPSI, TESIS, DISERTASI DAN BAHAN PENELITIAN

### MENJADI BUKU BER-ISBN

Penulis cukup mengirim filenya saja, selebihnya kami yang akan memproses editing dan penerbitannya dengan fasilitas:

#### Layanan Editing:

- ✓ Restruktur Kerangka Naskah
- ✓ Editing Naskah
- ✓ Proofreading
- ✓ Komunikasi Intensif
- ✓ Penerbitan Buku + Bisa mengurus HKI

#### Layanan Penerbitan:

- ✓ ISBN
- ✓ Desain Cover
- ✓ Layout standar tinggi
- ✓ Buku Cetak & Sertifikat Penulis
- ✓ Link URL e-book

#### PAKET BRONZE

**Rp2.300.000**

##### Fasilitas:

Konversi Artikel Ilmiah

Editing Ringan

ISBN

Desain Cover

Layout Berstandar Tinggi

Sertifikat Penulis

Buku Cetak 10 eksemplar

Gratis Link E-book

#### PAKET GOLD

**Rp3.800.000**

##### Fasilitas:

Konversi Artikel Ilmiah

Editing Sedang

ISBN

Desain Cover

Layout Berstandar Tinggi

Sertifikat Penulis

Buku Cetak 25 eksemplar

Gratis Link E-book

#### PAKET DIAMOND

**Rp5.000.000**

##### Fasilitas:

Konversi Artikel Ilmiah

Editing Berat

ISBN

Desain Cover

Layout Berstandar Tinggi

Sertifikat Penulis

Buku Cetak 50 eksemplar

Gratis Link E-book

#### Cetak 100 eksemplar:

Free Layanan Launching buku, tim Litnus akan menjadi fasilitator, admin, dan host dalam virtual launching buku penulis.

## PENDAFTARAN HKI

Express 1—2 Jam Selesai

**Rp700.000**

Hindari klaim orang lain atas karya Anda. Amankan setiap karya dengan mengurus Hak atas Kekayaan Intelektual (HKI) bersama Literasi Nusantara. Dosen yang memiliki legalitas sertifikat HKI dapat mengajukan tambahan angka kredit poin KUM hingga 40 poin.

## PENGADAAN BUKU FISIK MAUPUN E-BOOK

### UNTUK PERPUSTAKAAN DAN DIGITAL LIBRARY

- Harga Ekonomis
- Pilihan Buku Melimpah
- Buku-Buku Terbitan Tahun Terbaru
- Bisa dibantu penyusunan list judul sesuai kebutuhan
- Jaminan Garansi

#### FREE INSTALASI Digital Library

(Kubuku, Gramedia Digital, Aksaramaya, Henbuk, dll)

## Layanan Cetak OFFSET

\*Harga Ekonomis \*Pengerjaan Cepat \*Hasil Berkualitas Tinggi

Telah dipercaya para guru, dosen, lembaga, dan penulis profesional di seluruh Indonesia



# PAKET PENERBITAN BUKU + HKI

1-2 MINGGU  
SELESAI



**literasi  
nusantara**  
Anggota IKAPI  
No. 209/JTI/2018

## Fasilitas:

Design Cover Eye Catching

Sertifikat Penulis

Layout Berstandar Tinggi

ISBN

Buku Cetak

Link E Book

Royalti

HKI



## Spesifikasi:

- Ukuran UNESCO/A5 • Cover Art Paper/Ivory 230 Gr • Standar 150 Halaman
- Warna Cover Full Colour 1 Sisi • Kertas Isi Bookpaper/HVS
- Warna Isi Black & White • Laminasi Doff/Glossy • Jilid Perfect Binding

## Harga Paket Cetak + HKI

Paket 3 Buku

**1.400.000**

Paket 5 Buku

**1.500.000**

Paket 10 Buku

**1.850.000**

Paket 25 Buku

**2.550.000**

Paket 50 Buku

**3.450.000**

Paket 100 Buku

**5.350.000**

\*Harga spesial untuk cetak buku di atas 250 eksemplar

## Narahubung



**0858-8725-4603**  
**0882-0099-32207**  
**0899-3675-845**

## Alamat Kantor

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence  
Kav. B11 Merjosari, Kec. Lowokwaru,  
Kota Malang, Jawa Timur 65144.



@penerbit\_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara\_



www.penerbitlitnus.co.id

# Promo Penerbitan **BUKU + HKI**

Rp **1.400.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 3 eks

Rp **1.500.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 5 eks

Rp **1.850.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 10 eks

Rp **2.550.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 25 eks

Rp **3.450.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 50 eks

Rp **5.350.000** Ukuran Unesco/B5  
Cetak 100 eks



## FASILITAS

- ✓ ISBN
- ✓ Layout Berstandar Tinggi
- ✓ Buku Cetak
- ✓ Desain Cover
- ✓ Sertifikat Penulis
- ✓ HKI
- ✓ Link E-Book

## KEUNTUNGAN



### CEPAT

Proses Penerbitan  
1-2 Minggu



### EKONOMIS

Hemat 25%



### BERKUALITAS

Hasil berkualitas tinggi  
dan berstandar Dikti

### Narahubung



**0858-8725-4603**  
**0882-0099-32207**  
**0899-3675-845**



@penerbit\_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara\_



www.penerbitlitnus.co.id



# Manajemen Internasional

**MANAJEMEN INTERNASIONAL** merujuk pada penggunaan sumber daya manusia dari berbagai negara untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang ini menekankan tiga pendekatan yang menjadi karakteristik khususnya, yakni penekanan pada manajemen lintas budaya, perkembangan manajemen dari hubungan industrial komparatif dan literatur MSDM, serta pemfokusan pada aspek MSDM di perusahaan multinasional.

Dalam rangka membangun bisnis yang sukses di pasar global, pemasar atau pengusaha perlu mengetahui bagaimana cara pesaing berkembang di pasar internasional, bagaimana politik dan hukum dapat memengaruhi strategi manajemen internasional, dan bagaimana teknologi membentuk manajemen internasional modern.

Dengan demikian, kehadiran buku ini akan menuntun para pembaca yang fokus pada bidang manajemen internasional. Dalam buku ini, diuraikan beberapa materi yang terbagi menjadi sepuluh bagian berikut.

- Komponen Pendukung Manajemen Internasional
- Politik, Hukum, dan Teknologi dalam Manajemen Internasional
- Dimensi Budaya dalam Manajemen Internasional
- Manajemen Strategi Internasional
- Pengelolaan Risiko Politik, Hubungan Pemerintah, dan Aliansi
- Manajemen Pemasaran Global
- Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia
- Kepemimpinan Lintas Budaya
- Keputusan dan Kendali Manajemen
- Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

**litnus.** Penerbit



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com  
🌐 www.penerbitlitnus.co.id  
📱 @litnuspenerbit  
📞 literasinusantara\_085755971589

Manajemen

+17

ISBN 978-623-114-425-6



Harga P. Jawa

Rp80.000,-