



Universitas
Esa Unggul

MODUL:

**MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL
(EBM 908)**

MODUL: SESI 1

MENGAPA MEMPELAJARI MSDM INTERNASIONAL

DISUSUN OLEH

Ikramina Larasati Hazrati Havidz, S.H., MBA., Ph.D

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

SUB TOPIK 1: a) Sosialisasi Silabus

b) Definisi MSDM Internasional

c) Konteks Budaya dan Organisasi dari SDM

d) Konvergensi dan Divergensi SDM

A. Deskripsi

Mengembangkan ketrampilan mengelola sumberdaya manusia pada tataran Global atau Internasional, yang merupakan kebutuhan harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai bekal agar dapat terlibat pada proses pengelolaan sumberdaya manusia di dunia kerja, terutama dalam konteks Global. Untuk itu diperlukan pemahaman yang sangat baik tentang pengertian, karakteristik, proses, maupun identifikasi masalah-masalah dan menemukan solusi atas masalah MSDM Internasional.

B. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

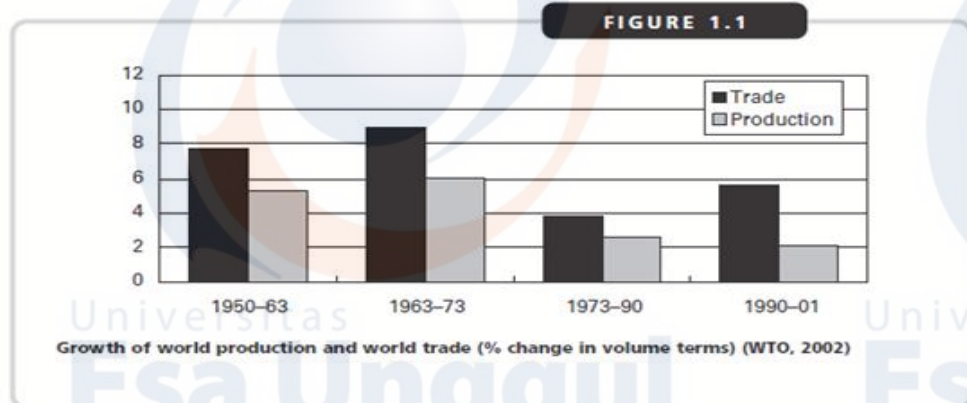
Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami Rencana Perkuliahan Semester tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional.
2. Menjelaskan Mengapa mempelajari tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional.
3. Mengembangkan berpikir kritis, berpikir dan bertindak kreatif, bertindak inovatif, dan berani menganalisis kegiatannya berkaitan MSDMI.

C. Isi Modul Pembelajaran

1. Mengapa Mempelajari Tentang Manajemen Sumber Daya Internasional (MSDMI). (E-book 2 Chap. 1 pg. 1-6.)

Sejak awal usaha untuk memahami dinamika orang dalam sebuah organisasi selalu menjadi tantangan. Hal ini karena benturan mitos, misinformasi global tentang manajemen sumber daya manusia. Intensitas interaksi antar orang-orang yang bekerja abad globalisasi selalu berusaha untuk memahami dan mengatasi berbagai dilemma yang dihadapi secara terus menerus bekerja di luar Negara asalnya dengan orang-orang yang lebih luas juga berarti lebih luas rentang dan perpaduan budaya yang otomatis terjadi.



contributed approximately \$18.5 trillion to world sales in 2001, while the number of employees in foreign affiliates has more than doubled in the last decade. In Section 4 we will discuss a number of theories which explain the existence of foreign direct investment.

Gambar 1 Investasi perusahaan asing dari multi nasional company

Mata kuliah ini merupakan bahasan yang komprehensif dan terintergrasi dalam perspektif dan konsekuensi internasional dalam mengelola orang-orang yang bekerja secara lintas-batas (cross-borders) dengan bahasan internasionalisasi dalam hal konteks, strategi, dan proses

dari sumberdaya manusia lintas nasional dan lintas budaya, dengan konsekuensi sosialnya dari sebuah internasionalisasi ekonomi global

Investasi asing perusahaan dari multinational company lebih penting daripada perdagangan internasional untuk pertumbuhan ekonomi dunia. Seperti halnya perdagangan internasional yang umumnya mengalami penurunan secara substansial, prospek jangka panjangnya tetap menjanjikan dengan kemungkinan akan dapat melanjutkan ekspansi internasionalnya. Pengeruh tersebut dapat tercermin dari Penanaman Modal Asing (PMA) dan pertumbuhan jumlah perusahaan multinasional dan anak perusahaan asingnya.

2. Definisi MSDM Internasional. (E-book 3 Ch.1 1-19)

Morgan (1986) mendefinisikan Manajemen SDMI Global/Internasional sebagai sesuatu yang saling mempengaruhi (interplay) diantara ketiga dimensi aktivitas SDM, tipe-tipe karyawan dan negara-negara tempat/lokasi beroperasi. Morgan menggambarkan MSDMI Global/Internasional dalam 3 dimensi yaitu :

- 1) Aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan;
- 2) Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional:
 - a) Negara tuan rumah (host-country) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
 - b) Negara asal (home-country) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
 - c) Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, modal, dan input-input lainnya.
- 3) Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional :
 - a) Karyawan Negara tuan rumah (host-country nationals)
 - b) Karyawan Negara asal (parent-country nationals)

c) \Karyawan Negara ketiga (third-country nationals).

Menurut Dowling (2018) **MSDMI** adalah penggunaan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan letak geografis. Berusaha untuk memberikan fokus pada aspek Manajemen (mengelola) SDM di perusahaan-perusahaan multinasional (cross-countries; cross-cultural). Menurut Dowling dalam Schuler (1994) membatasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional yaitu, fungsi MSDM, tipe pekerja dan negara yang terlibat; ruang lingkup yaitu meliputi fungsi empat aktifitas: *a.* fungsi akuisisi (perencanaan, penarikan dan sosialisasi). *b.* fungsi pengembangan (pelatihan, pengembangan dan pembinaan). *c.* fungsi pemeliharaan (kesehatan dan keselamatan kerja sertahubungan kerja). *d.* fungsi motivasi (evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin).



Sejauh mana perusahaan melakukan internasionalisasi dan tingkat sentralisasi atau desentralisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh filosofi kewarganegaraan untuk manajer internasional. Home country adalah penduduk asal Negara dalam bisnis internasional. Penggunaan home country nationals umumnya banyak memberikan keuntungan kepada perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan biasanya berbagi budaya

umum dan latar belakang pendidikan dengan staff kantor pusat perusahaan, mereka memfasilitasi komunikasi dan koordinasi dengan kantor pusat sebuah perusahaan. Disamping itu, adapula host-country nationals yang dikenal sebagai penduduk Negara tuan rumah. Biasanya digunakan oleh bisnis internasional untuk mengisi pekerjaan tingkat menengah dan tingkat rendah, tetapi mereka juga muncul dalam posisi manajerial dan professional. Sebuah perusahaan internasional dapat menyewa third country nationals. Penggunaan hal ini sangat memungkinkan dalam posisi tingkat tinggi dan atau teknis. Umumnya mereka dikenal sebagai ekspatriat.

3. Konteks Budaya, Kesadaran Budaya, dan Organisasi dari SDMI (E-book 3 ch.1 page 9)

Sebuah perusahaan internasional adalah perusahaan yang operasi-operasinya berlangsung pada cabang-cabang luar negeri dengan mengandalkan pada kepakaran bisnis atau dengan kata lain mengandalkan pada kapasitas produksi dari perusahaan induk.



MSDM Internasional menekankan pada manajemen lintas-negara dan lintas-budaya (cross-nation and cross-cultural management), melihat perilaku manusia dalam konteks organisasi dan perspektif global/internasional. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan, serta menganalisis sistem SDM dari beberapa negara pada aktivitas-

aktivitas yang dilaksanakan khususnya organisasi/industri guna memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif.

Ada banyak konsep budaya yang menjelaskan dengan sangat rinci, akan tetapi hal tersebut biasanya untuk menggambarkan proses pembentukan yang terjadi dari waktu ke waktu. Hal tersebut menghasilkan stabilitas yang relative juga struktur pengetahuan bersama akan tetapi dapat juga mengurangi variabilitasnya dalam hal nilai (values), norma perilaku, dan pola perilaku.

Karakteristik dari sebuah budaya adalah prosesnya yang begitu halus sehingga seseorang secara umum tidak sadar bahwa ia akan berhubungan dengan budaya yang berbeda untuk dapat sepenuhnya menghargai efek dari proses yang sedang terjadi. Contohnya, siapapun yang bepergian ke luar negeri, apakah dia sedang menjalankan perjalanan bisnis ataupun mungkin ia sebagai wisatawan, pasti akan mengalami suatu situasi yang menunjukkan adanya perbedaan budaya misalnya dalam hal makanan (food), bahasa, cara berbicara dan berjalan, pakaian, kepatuhan (disiplin), juga bahkan sikap terhadap waktu.

Sangat dimungkinkan mereka akan mengalami shock-culture (kejutan budaya). Ini adalah sebuah fenomena yang dialami oleh orang-orang yang berpindah budaya. Lingkungan baru dimana dia berada menuntut banyak penyesuaian dalam waktu yang relative singkat dan menantang kerangka acuan seseorang sedemikian rupa, terutama dalam hal kebangsaan (nation). Pengalaman kejutan terhadap budaya baru ini juga dapat menyebabkan disorientasi psikologis dikarenakan mereka salah paham ataupun mungkin tidak mengenali isyarat-isyarat penting. Culture shock (guncangan budaya) ini dapat menyebabkan perasaan negative tentang negara tuan ruman (host-country) yang dapat menyebabkan kerinduan untuk pulang bagi yang bersangkutan.

Masalah lain dalam cross-culture adalah menyangkut perbedaan ataupun keistimewaan (distinction) "*the emic-etic*". *Emic* mengacu pada

aspek budaya-spesifik (culture-specific) atau konsep perilaku, sedangkan *etic* mengacu pada aspek budaya-umum.(*culture-common*) Istilah ini dipinjam dari linguistic, yaitu system fonemik mendokumentasikan suara bermakna khusus untuk bahasa tertentu dan system fonetik mengatur semua suara yang memiliki makna dalam bahasa apapun.

Kalau misalnya lebih ditekankan pada *etic* yang berlaku secara universal budaya secara umum pada cross-culture dapatlah dicontohkan pada konvergensi-nya di USA yang didasarkan pada asumsi bahwa adanya prinsip-prinsip pengelolaan yang baik.yang dilaksanakan tanpa memandang lingkungan nasional. Oleh karena itu adanya praktek-praktek menyimpang prinsip-prinsip baik secara local maupun nasional akan mengindikasikan kebutuhan untuk merubah praktek local tersebut. Sementara pada asumsi lainnya, yaitu asumsi universalitas, praktek manajemen yang baik akan membuat masyarakat menjadi semakin serupa dimasa yang akan datang. Dalam hal ini, mengingat USA merupakan Negara industry terkemuka.

Kesadaran budaya secara umum diakui bahwa sikap dan perilaku yang tidak sensitive secara budaya yang berasal dari ketidaktahuan atau dari kepercayaan yang salah arah, misalnya: “cara sayalah yang terbaik” atau, “apakah yang berhasil dilakukan di rumah akan berhasil dilakukan disini?”. Hal tersebut sangatlah tidak pantas akan tetapi dapat terlalu sering berkontribusi pada kegagalan bisnis internasional.

Oleh karena hal tersebut di atas, kesadaran akan perbedaan budaya sangat penting bagi seorang leader dan manajer SDM pada sebuah perusahaan. Karena pada dasarnya pada konteks secara umum, hukum dan praktik Negara tuan rumah (host-country) biasanya didasarkan pada system nilai yang relevan dengan budaya tersebut.

Sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk memimpin pelaksanaan operasi luar negeri (baru) dengan seorang manajer umum yang ekspatriat, tetapi juga menunjuk manajer departemen SDM seorang

local yang telah berpengalaman terhadap praktik SDM dari host-country. Pendekatan kebijakan ini dapat membantu untuk menghindari masalah, walaupun masih dimungkinkan menimbulkan dilemma.

Misalnya seperti di Indonesia (sebagai contoh) negara berkembang, manajer local diharapkan (yaitu ada kewajiban dirasakan) untuk mempekerjakan keluarga besar mereka jika mereka berada pada situasi/posisi untuk melakukannya, yang pada gilirannya dapat mengarah kepada situasi di mana orang yang dipekerjakan tidak memiliki kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Mengatasi perbedaan budaya dan mengenali bagaimana dan kapan perbedaan tersebut relevan merupakan tantangan konstan bagi perusahaan internasional. Untuk bekerja dan hidup di lingkungan budaya baru adalah menjadi aktivitas utama departemen SDM yang menghargai (atau telah dipaksa, melalui pengalaman, untuk menghargai) dampak lingkungan budaya terhadap kinerja dan kesejahteraan staf.

4. Konvergensi (keseragaman) dan Divergensi (perbedaan) Sumber Daya Manusia Internasional (Ebook 2 ch.1 p.9)

M. Porter (1986), menyarankan bahwa industri/perusahaan yang yang menjalankan bisnisnya di negara yang berbeda akan terlibat pola persaingan internasional yang sangat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya dimana di salah satu ujung kontinum persaingan internasional tersebut adalah industri multidomestik, yaitu persaingan disetiap negara yang pada dasarnya bersifat independen dari negara lainnya.

Isu yang dihadapi oleh perusahaan internasional secara umum adalah tingkat dimana kebijakan-kebijakan Human Resource (Sumberdaya manusia). Sumberdaya manusia sebaiknya *konvergen* seluruh dunia yang secara mendasar sama dalam tiap lokasi, atau *divergen* yang terdiferensiasi dalam respon terhadap kebutuhan-kebutuhan lokal.

Yang merupakan kekuatan dari sumberdaya *a.* Sumber Daya Manusia (Human Resource); *b.* keuangan (financial), *c.* Informasi (information); dan *d.* masyarakat (society), merupakan kompetensi organisasional yang secara spesifik termasuk Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) adalah hal yang sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif di dalam lingkungan global/internasional.

Kemauan dan kesiap-sediaan dari kantor-kantor pusat yang tidak hanya mengakui perbedaan kultural, akan tapi juga mengambil tindakan guna membuatnya dapat dibahas dan sehingga dapat digunakan dalam rangka pembentukan keyakinan asli oleh semua pihak bahwa cara-cara yang lebih kreatif dan efektif dalam mengelola sumberdaya manusia dapat dibangun sebagai hasil dari pembelajaran lintas-nasional dan lintas-budaya.

Keragaman Kultural menurut Bento dan Ferreira (1992) yang mengadopsi pernyataan Hofstede (1980) bahwa dimensi kultural mempengaruhi operasi-operasi internasional antara lain: persamaan vs ketidaksamaan; kepastian vs ketidakpastian; kontrolabilitas vs non-kontrolabilitas; individualisme vs kolektivisme; materialistik vs personalitas. Area-area SDM yang menurut Sparrow dan Hiltrop (1997) terpengaruh oleh budaya nasional antara lain keputusan mengenai hal yang membentuk manajer efektif; memberi umpan-balik secara empat-mata (face to face); kesiapan untuk menerima penugasan-penugasan yang bersifat global/internasional; sistem pembayaran dan konsep yang berbeda mengenai keadilan sosial (dilihat dari sisi budaya penghargaan terhadap pekerja); pendekatan penstrukturan organisasional dan dinamika strategis.

Menurut Ulrich (1998) berpikir global/internasional dengan bertindak secara lokal guna mencapai keseimbangan, terdapat enam kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkonsentrasikan aktivitas-aktivitas internasional dan juga memisahkan dan mengadopsi aktivitas-aktivitas

local, yaitu mencapai konsistensi sambil memberikan fleksibilitas; membangun ekuitas merek global sambil menghargai kebiasaan (budaya) lokal; berbagi pembelajaran dan menciptakan pengetahuan baru; menghasilkan/menstimulasi perspektif global sambil memastikan akuntabilitas lokal.

Dalam perspektif global/internasional bisnis sebaiknya memperhatikan perilaku yang dibutuhkan bagi mereka yang bekerja secara internasional. Menurut Leblanc (2001) antara lain:

- mengenali keragaman dari negara-negara manca;
- menerima perbedaan antar negara sebagai sebuah kenyataan dan menyesuaikan diri atas perbedaan tersebut secara efektif;
- toleransi dan menyesuaikan diri dengan kondisi lokal;
- sanggup bekerja dalam jangka panjang dengan keragaman dari konteks manca negara;
- memperoleh dan menginterpretasikan informasi mengenai konteks-konteks manca negara (institusi, legislasi, praktek-praktek, dan kekhususan pasar);
- menginformasikan dan mengkomunikasikan secara efektif dengan lingkungan manca negara mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan asal;
- mempertimbangkan lingkungan manca negara ketika menegosiasikan kontrak-kontrak ataupun bentuk kemitraan yang akan/sedang dibangun;
- mengidentifikasi dan menerima penyesuaian terhadap spesifikasi produk dasar guna memenuhi kebutuhan dari pasar manca negara.

Disini, peran Manajemen Sumber Daya Manusia-MSDM (Human Resource Management) adalah untuk mendukung aktivitas utama perusahaan di setiap pasar domestic untuk mencapai keunggulan yang kompetitif baik melalui efisiensi biaya maupun produk dan layanan.

Apabila multinasional berada dalam industry global, bagaimanapun, 'keharusan untuk berkoordinasi' akan membutuhkan fungsi MSDM terstruktur agar dapat memberikan dukungan internasional yang dibutuhkan oleh kegiatan utamanya. Kebutuhan untuk mengembangkan koordinasi menimbulkan masalah yang kompleks bagi perusahaan multinasional manapun.

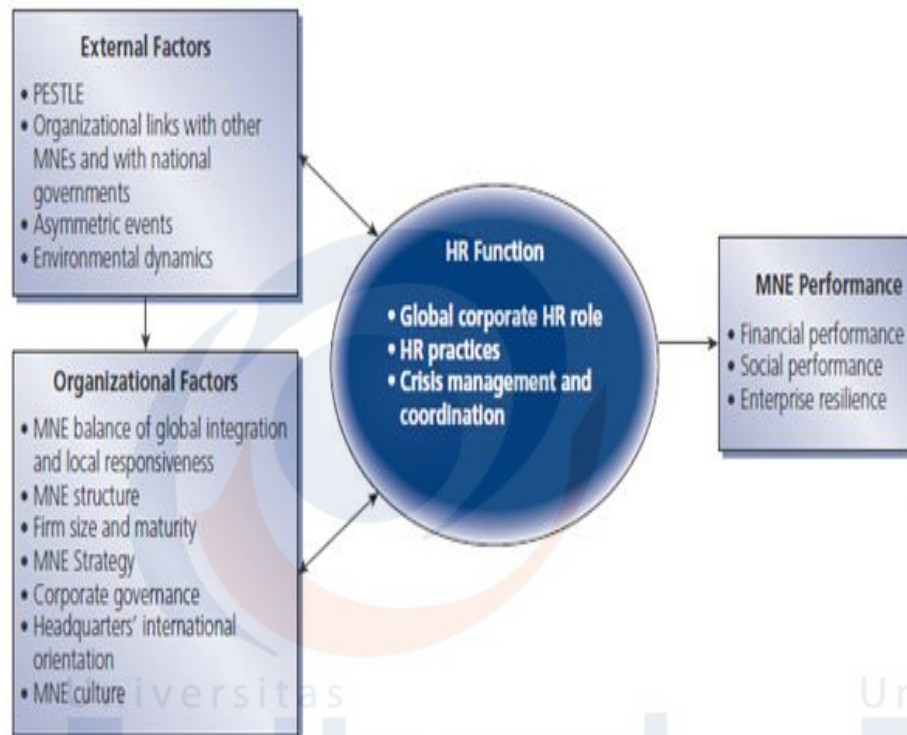
Saat persaingan global/internasional semakin ketat, persaingan untuk dikelola oleh para pemimpin (leaders) global pekerjaan dan tanggungjawab luar negeri akan terus meningkat, bisnis multinasional harus mengembangkan cara baru untuk mengidentifikasi, menarik minat dan mempertahankan bakat eksekutif internasionalnya (Gregerson et al., 1998). Kreativitas dan akal dan daya untuk menemukan lebih banyak manajer berkualifikasi yang dapat mengelola lintas-budaya secara efektif menjadi kunci tantangan MSDM internasional secara strategis.

Area lain, yang berdampak pada pasokan manajer internasional, adalah kegagalan banyak perusahaan untuk menangani masalah repatriasi secara memadai. Repatriasi manajer telah diidentifikasi sebagai masalah utama MSDMI untuk industry/perusahaan multinasional. Ada sesuatu yang berkembang di mana perusahaan terlihat tidak simpatik menangani masalah yang dihadapi ekspatriat yang masuk kembali (re-entry), terutama kekhawatiran tentang kehilangan peluang di tempat asalnya, pengelola akan lebih enggan menerima tawaran tugas internasionalnya (Scullion, 1994).

Pasar domestik yang besar juga akan mempengaruhi sikap manajer senior terhadap kegiatan internasional mereka dan akan menghasilkan sejumlah besar manajer dengan basis pengalaman-pengalaman pasar yang didominasi atau bahkan eksklusif dalam negeri. dengan cara yang sangat berbeda.

Dibandingkan dengan perusahaan multinasional, misalnya, yang berbasis di AS yang merupakan ekonomi maju terbesar di dunia dengan

populasi 306 juta. Hal serupa juga dikemukakan oleh Van Den Bulke dan rekan-rekannya dalam studi mereka tentang peran negara-negara kecil dalam ekonomi global, seperti sudah mencatat, bahwa perusahaan multinasional AS juga menikmati keunggulan dari posisi dominannya yang sangat besar.



Gambar 2 Konsep strategi SDM pada perusahaan multinasional

Perlu diingat bahwa kritik yang sering dilayangkan terhadap perusahaan AS, manajer senior sebagaimana dari mereka memandang ke dalam dan etnosentris mungkin benar sampai batas tertentu, tetapi itu juga benar bahwa fokus pada penjualan dan pendapatan domestik AS juga merupakan tanggapan yang sepenuhnya rasional pentingnya pasar Amerika bagi banyak bisnis. Tuntutan pasar domestik yang besar menjadi tantangan bagi upaya globalisasi perusahaan. Seperti yang diketahui ketika mengomentari internasionalisasi pada pendidikan bisnis guna memacu internasionalisasi pasar maka, begitu pula tugas yang dihadapi

banyak perusahaan dalam hal ini adalah mengembangkan manajer global multinasional.

Sikap manajemen senior terhadap peluang dan pekerjaan internasional diperlukan beberapa perubahan yang untuk benar-benar menginternasionalkan fungsi human resources '*lebih berkaitan dengan keadaan pikiran dan pola pikir daripada dengan perilaku*'. Sikap manajemen senior terhadap peluang dan pekerjaan internasional menggambarkan pentingnya variabel akhir yang mungkin memoderasi (menyederhanakan) perbedaan antara MSDM internasional dan MSDM domestik. Jika manajemen senior tidak memiliki orientasi internasional yang kuat, maka peluang dan pekerjaan penting dalam hal tujuan dan sasaran perusahaan yang bersifat global/internasional dapat dianggap sepele (atau bahkan mungkin diabaikan). Dalam situasi seperti itu, manajer mungkin cenderung fokus pada masalah domestik dan meminimalkan perbedaan yang terjadi antara lingkungan internasional dan lingkungan domestik perusahaannya. Tidak mengherankan apabila manajer senior dengan sedikit pengalaman internasional (dan karier yang sukses ia bangun di atas pengalaman domestik) dapat berasumsi bahwa ada banyak transferabilitas diantara keduanya yaitu praktik MSDM domestik dan MSDM internasional.

Kegagalan mengenali perbedaan dalam mengelola sumber daya manusia internasional di lingkungan asing, terlepas dari apakah itu karena etnosentrisme, informasi yang tidak memadai, ataupun kurangnya perspektif internasional, sering kali menimbulkan kesulitan besar dalam mengambil peluang (challeng) dan menjalankan pekerjaannya secara global/internasional. Tantangan bagi manajer SDM perusahaan yang ingin berkontribusi untuk internasionalisasi perusahaan mereka adalah harus dapat bekerja dengan top manajemen dalam mengembangkan '*pola pikir global*' yang diinginkan. Tujuan ini tentunya membutuhkan seorang manajer SDM yang mampu berpikir secara global/internasional serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan-kebijakan SDM yang

memfasilitasi pembangunan (development) staf yang berorientasi secara global.

Sebuah pendekatan yang benar-benar internasional terhadap sumber daya manusia akan membutuhkan langkah langkah berikut:

- a) sebuah rekognisi explicit oleh organisasi kantor pusat dalam mengelola sdm mencerminkan dari asumsi-asumsi dan nilai-nilai dari budaya asalnya
- b) Sebuah rekognisi eksplisit oleh organisasi induk bahwa cara-cara khususnya tidaklah secara universal lebih baik atau lebih buruk daripada lainnya, tapi berbeda dan kemungkinan menunjukkan kekuatan dan kelemahan, khususnya luar negeri.
- c) Sebuah rekognisi eksplisit oleh organisasi kantor pusat bahwa cabang0cabang luar negeri nya memiliki cara-cara pilihan lainnya dalam mengelola sumber daya manusia yang secara intrinsic tidak lebih baik atau lebih buruk, tapi kemungkinan besar dapat sangat efektif secara local
- d) Kesiap sediaan dari kantor pusat dalam menerima dan mengintegrasikan perbedaan kultural dan mengambil tindakan dalam implementasi sehari-hari
- e) Pembentukan keyakinan asli oleh semua pihak bahwa cara-cara yang lebih kreatif dan efektif dalam mengelola sumber daya manusia dapat dibangun sebagai hasil dari pembelajaran lintas budaya

Untuk dapat beroperasi dengan berhasil, sebuah perusahaan global membutuhkan tim manajer yang secara kolektif memiliki keahlian dalam pengetahuan berikut:

- a) Lini produk perusahaan: manajer produk harus menyadari factor-factor seperti teknik manufaktur terbaru, peluang penelitian dan pengembangan, dan strategi pesaing
- b) Keterampilan fungsional (manajemen manufaktur, pemasaran, logistic, akuntansi, dll) diperlukan untuk memastikan daya saing

global: spesialis fungsional berusaha menangkap global ekonomi skala dan sinergi pada bidang keuangan, pemasaran, dan kegiatan produksi

- c) Pasar masing-masing Negara dimana perusahaan melakukan bisnis: manajer di Negara tersebut harus memahami factor-faktor seperti undang-undang setempat, budaya, pesaing, system distribusi, dan media iklan. Manajer memainkan peran kunci dalam memenuhi kebutuhan pelanggan local, memastikan kepatuhan terhadap peraturan Negara tuan rumah, dan memperluas saham perusahaan dan profitabilitas di Negara tuan rumah
- d) Perusahaan strategi global: tingkat tinggi eksekutif di kantor pusat perusahaan harus merumuskan strategi global bagi perusahaan dan kemudian mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan perusahaan atas produk, fungsional, dan manajer Negara untuk memastikan strategi yang berhasil dilaksanakan