**STRATEGY BISNIS INTERNASIONAL**

Strategi bisnis internasional memiliki ciri-ciri yang unik. Dalam menerapkan strategi tingkat bisnis internasional, kegiatan operasional suatu negara asal seringkali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling penting. Sumber daya dan kapabilitas yang dibangun di negara asal secara berkala memungkinkan perusahaan menerapkan strategis tersebut di dalam pasar-pasar yang berlokasi di negara lain.

Michael Porter mengembangkan suatu jenis model yang menjelaskan faktor- faktor yang turut menentukan keunggulan perusahaan dalam industri global yang dominan dan berkaitan dengan negara atau lingkungan regional tertentu.

Faktor produksi adalah input yang diperukan untuk bersaing di setiap industri seperti tenaga kerja, tanah, sumber daya alam, modal, dan infrastruktur lainnya (misal, jalan tol, sistem pos, dan komunikasi) tentu saja, terdapat faktor-faktor dasar (misal, sumberdaya alam dan tenaga kerja) dan maju (misal, sistem komunikasi digital dan tenaga kerja berpendidikan tinggi). Juga terdapat faktor-faktor umum (sistem jalan tol, dan pemasokan modal utang) dan khusus (tenaga kerja yang ahli dalam menangani bahan kimia dalam jumlah banyak). Jika suatu negara memiliki faktor-faktor produksi maju dan khusus sekaligus, maka negara tersebut dapat melayani dengan baik para pesaing dalam negeri, sekaligus pesaing global. Akan tetapi yang terjadi adalah negara-negara yang mengembangkan faktor-faktor yang sudah maju dan khusus karena mereka kekurangan sumber daya alam.

Dimensi kedua, yaitu kondisi-kondisi permintaan, ditandai oleh sifat dan ukuran dari kebutuhan para pembeli di pasar tuan rumah untuk barang-barang dan jasa industri. Kecilnya ukuran segmen pasar dapat menghasilkan permintaan yang diperlukan untuk menciptakan dengan skala efisien. Efisiensi ini dapat menghasilkan dominasi terhadap industri di negara-negara lain. Permintaan khusus juga dapat menciptakan peluang-peluang di luar jangkauan batas-batas nasional. Misal, perusahaan Swiss telah lama memimpin dunia peralatan pembuatan terowongan karena kebutuhan untuk menggali terowongan yang melalui gunung-gunung untuk kereta api dan jalan raya di Swiss.

Industri-industri pendukung dan berkaitan mewakili dimensi ketiga dari model tersebut. Pasokan kulit yang dibutuhkan oleh Italia yang merupakan pemimpin industri sepatu sudah diolah dengan industri pemrosesan kulit yang sudah mapan. Juga banyak orang pergi ke Italia untuk membeli produk-produk kulit. Jadi ada dukungan distribusi. Selain itu terdapat industri-industri pendukung mesin pengolah kulit dan jasa desain turut menyumbang keberhasilan industri sepatu tersebut.

Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan juga menentukan pertumbuhan industry tertentu. Pola strategis, struktur, dan persaingan antara perusahaan sangat bervariasi antara satu negara dengan negara lain. Contoh: di Jepang dan AS banyak diberikn perhatian untuk mengkaji para manajer perusahaan; Di Jerman sistem pelatihan teknis ditekankan pada produk metodologis dan perbaikan proses; Pesaingan antara pabrikan komputer dan produsen perangkat lunak telah berdampak positif bagi perkembangan industri tersebut.

Empat dimensi di atas menekankan pada ciri-ciri lingkungan atau struktural dari perekonomian nasional yang turut menentukan keunggulan nasional. Kebijakan pemerintah juga turut menentukan keberhasilan dan kegagalan banyak perusahaan dan industri. Namun demikian, setiap perusahaan harus menciptakan kesuksesannya sendiri, tidak semua perusahaan dapat bertahan dalam menjadi pesaing global, bahkan mereka yang beroperasi dengan faktor-faktor negara sama yang memperbanyak perusahaan-perusahaan yang sukses. Oleh karena itu, pilihan-pilihan strategis aktual yang dibuat oleh manajer mungkin menjadi alasan yang paling menentukan keberhasilan dan kegagalan. Selain itu empat dimensi di atas memungkinkan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan hanya ketika sebuah strategi yang tepat dikembangkan dan diterapkan, yaitu strategi mengambil keuntungan dari faktor-faktor negara yang berbeda. Oleh karena itu, empat bagian berikutnya akan menjelaskan tentang kepemimpinan biaya, diferensiasi, kepemimpinan biaya terfokus, diferensiasi terfokus, dan strategi generik diferensiasi/kepemimpinan biaya terintegrasi dalam konteks internasional.

**1. Strategi Kepemimpinan Biaya Internasional**

Strategi biaya rendah internasional berpeluang berkembang di negara yang permintaannya besar. Biasanya, kegiatan operasi industri ini dipusatkan di negara asal, dan tujuan utamanya adalah mendapatkan skala ekonomi. Strategi ini dilakukan dengan melakukan penambahan kegiatan operasi berbiaya rendah yang dikerjakan oleh pihak di luar perusahaan, tetapi kegiatan operasi yang bernilai tambah tinggi tetap dipertahankan di negara asalnya. Oleh karena itu, biasanya produk-produk diekspor dari negara asal. Salah satu yang menerapkan strategi biaya rendah ini adalah Wall-Mart. Dengan cara teknologi eceran perusahaan yang sudah maju, yang membuat Wall- Mart memiliki jumlah barang dengan tepat di tempat yang benar, pada saat yang tepat sambil meminimalkan biaya persediaan. Resiko yang dihadapi oleh Wall-Mart mengenai strategi biaya rendah ini adalah berkaitan dengan lingkungan yang ada. Sebagi contoh Wall-Mart perlu belajar dengan cepat memahami pasar di Eropa yang unik.

**2. Strategi Diferensiasi Internasional**

Perusahaan-perusahaan yang berbasis di sebuah negara yang memiliki kemampuan khusus dan sudah maju cenderung mengembangkan strategi diferensiasi internasional. Sebagai contoh adalah Jerman dengan industry perusahaan-perusahaan kimia. Jerman sangat mendukung diferensiasi dengan bekerjasama dengan institute Kaiser Wilhelm dan program-program kimia di universitas-universita superior di bidang penelitian dan memberikan pendidikan kimia terbaik di dunia. selai itu Jerman juga menekankan pendidikan kejuruan mengembangkan keahlian untuk para pekerja. Perusahaan dapat mendiferensiasi produk-prodk dan jasa mereka melalui karakteristik fisik. Namun demikian, mereka juga dapat mendiferensiasi produkproduk mereka dalam benak pelanggan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan membuat iklan-iklan produk mereka, sehingga image para konsumen dapat tercipta.

**3. Strategi Fokus internasional**

Banyak perusahaan tetap memusatkan perhatiannya pada celah-celah pasar ketika menerapkan strategi fokus internasional. Perusahaan-perusahaan dalam suatu kelompok cenderung menanamkan dananya pada iklan dan eksposisi ruang pamer dalam industri keramik di Italia. Oleh karena itu, mereka berusaha untuk menarik perhatian dari para pelanggan dengan selera terpilih, mereka menekankan strategi terfokus. Citibank telah mengubah 83 cabang yang dioperasikannya di Spanyol menjadi pusat-pusat informasi produk. Dalam setiap lokai pelanggan dapat mengakses ke sebuah sistem komputer yang membantu mereka menentukan tingkat resiko yang diinginkan.

**4. Strategi Kepemimpinan Biaya/Diferensiasi Integratif Internasional**

Strategi integrative ini popular karena sistem manufaktur yang fleksibel, memperbaiki sistem informasi dalam dan lintas perusahaan, dan sistem kendali kualitas total. Luasnya ragam pasar dan pesaing, menjalankan strategi integrative semakin menjadi hal yang penting dalam banyak pasar global. Sebab itu, bersaing dalam pasar global memerlukan manajemen yang caggih dan efektif. Komatsu berhasil bersaing dengan Caterpillar dengan melakukan sistem kepemimpinan biaya diferensiasi yang integrative. Walaupun Caterpillar memiliki citra merek yang kuat di pasar-pasar dunia, tetapi Komatsu berhasil mengatasi ini dengan keunggulan diferensiasi, dengan memperbaiki citranya dan mengurangi biaya-biaya.

**Strategi Tingkat-Perusahaan Internasional**

Strategi tingkat perusahaan internasional memusatkan perhatian pada ruang lingkup kegiatan operasi, baik untuk diversifikasi produk maupun diversifikasi geografis. Strategi tingkat perusahaan internasional diperlukan ketika perusahaan beroperasi dalam industri majemuk dan dalam bebagai wilayah atau negara. Strategi ini diarahkan oleh unit kantor pusat, dan bukan oleh para manajer bisnis atau negara. Tiga strategi negara tersebut adalah strategi domestik majemuk, global dan transnasional.

a. Strategi Multidomestik

Adalah sebuah strategi yang keputusan-keputusan strategis dan operasinya didesentralisasikan ke unit-unit bisnis strategis di setiap negara untuk menyesuaikan produk-produk ke pasar lokal. Sebuah strategi domestik majemuk fokus pada persaingan yang terjadi dalam setiap negara. Strategi ini mengasumsikan bahwa pasar-pasar tersebut berbeda dan oleh karenanya disegmentsikan menurut batas-batas negara. Kebutuhan dan keinginan, kondisi industri (misal, jumlah dan tipe pesaing), struktur hukum dan politik, dan norma-norma sosial bervariasi di setiap negara. Strategi ini memberikan peluang untuk memproduksi produk berdasarkan pesanan untuk memenuhi kebutuhan dan pilihan spesifik dari pelanggan lokal. Oleh karena itu, mereka harus mampu memaksimalkan daya tanggap kompetitif perusahaan terhadap kebutuhan khas di setiap pasar. Penggunaan strategi ini dapat memperluas pangsa pasar lokal perusahaan karena perhatian yang diperhatikan kepada klien-klien lokal. Namun demikian strategi ini juga banyak memberikan ketidakpastian bagi perusahaan secara keseluruhan, Karena perbedaan-perbedaan lintas pasar dan karenanya diterapkan strategi yang berbeda untuk setiap unit negara lokal. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan multinasional Eropa karena beragamnya pasar dan budaya yang terdapat di Eropa.

b. Strategi Global

Strategi global mengasumsikan produk-produk yang lebih distandarisasi dan kontrol oleh kantor pusat. Akibatnya, strategi kompetitif disentaralisasi dan dikontrol oleh kantor pusat. Unit-unit bisnis strategis yang beroperasi di setiap negara diasumsikan saling tergantung (interdependent), dan kantor pusat berusaha untuk menyatukan bisnis-bisnis yang tersebar di negara-negara tersebut. Oleh Karena itu, strategi ini menawarkan produk-produk standar ke berbagai pasar di negara-negara yang berbeda dan strategi kompetitif ini ditentukan oleh pusat. Jadi strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya. Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya srategi ini tidak responsive terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

c. Strategi Transnasional

Strategi ini berusaha mencapai efisiensi global sekaligus daya tanggap lokal. Mewujudkan kedua tujuan ini tidak mudah. Tujuan yang satu menuntut ditutupnya koordinasi global, sementara yang lain memerlukan fleksibilitas lokal. Oleh karenanya diperlukan “koordinasi fleksibel” yang diyakini dan disepakati bersama. Segi positif dari penerapan strategi ini adalah seringkali menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada strategi multidomestik dan strategi global. Walaupun sulit diterapkan, penekanan pada kebutuhan efisiensi global semakin meningkat ketika semakin banyak industri yang mengalami persaingan global. Selai itu, persyaratan lokal juga meningkat: barang-barang dan jasa global seringkali memerlukan standar tertentu untuk memenuhi peraturan pemerintah di negara tertentu atau untuk memenuhi cita rasa dan pilihan pelanggan. Juga sebagian besar perusahaan multinasional yang ingin mencapai koordinasi tertentu dan berbagi pemakaian sumber daya lintas pasar negara, menjaga supaya biaya-biaya mereka tetap rendah.

***Organization Basic Approach***

Tiga pendekatan utama dalam mengatur dan mengelola tenaga kerja suatu perusahaan (khususnya perusahaan multinasional):

Pendekatan etnosentris sangat menggantungkan pada faktor kultural dan sosial negara asal, yang berpengaruh kuat terhadap kekuatan finansial perusahaan induk. Untuk meminimalisasi pengeluaran, mayoritas perusahaan internasional menggunakan tenaga kerja dalam negeri, walaupun belum tentu mereka memiliki skill yang lebih baik dibandingkan tenaga kerja dari luar negeri. Keuntungan yang dapat diperoleh dari penggunaan pendekatan ini adalah adanya force-fitting dalam bentuk standardisasi kebijakan penempatan staf, sehingga tercipta alur yang sistematis dalam perusahaan (Sullivan,2007). Contoh perusahaan multinasional yang menggunakan sistem ini ialah Apple Corporation, yang mencoba untuk memaksimalkan penjualan sesuai dengan selera konsumen (Sullivan,2007).

Pendekatan polisentris yang menitikberatkan pada perekrutan tenaga kerja local dari salah satu cabang perusahaan multinasional. (Sullivan,2007) Sistem yang berbanding terbalik dengan pendekatan etnosentris ini beradaptasi pada latar belakang kultural dan sosial di negara cabang perusahaan. Keuntungan yang diperoleh ialah adanya kemudahan dalam proses pemasaran dan kontrol produksi. Namun, gaji yang diberikan kepada para manajer lokal akan lebih sedikit secara signifikan dibanding menggunakan manajer yang langsung dikirim dari home country, karena adanya hambatan lisensi dan persaingan perusahaan yang tidak sehat. (Sullivan,200)

Pendekatan geosentris, yang sangat berbeda dari pendekatan sebelumnya. Sebagai pendekatan transnasional, geosentris menyempurnakan konsep etnosentris dan polisentris melalui faktor struktural dan holistik dari seorang individu (tidak lagi dipandang secara kultural maupun sosial). (Sullivan,2007) Pendekatan ini tidak mudah untuk diterapkan karena membutuhkan kapabilitas yang tinggi dalam menyatukan gap antara teori dan realita yang dihadapkan pada politik dan budaya yang berbeda antarperusahaan (Sullivan,2007). Walaupun pendekatan geosentris sangat lemah dalam menyatukan cara pandang dalam membuat keputusan perusahaan, pendekatan tersebut tetap menunjukkan kapasitas variatif yang patut diperhitungkan dalam pasar internasional. Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem ini ialah perusahaan printer Canon. (Sullivan,2007).

Di antara tiga pendekatan ini, kesimpulannya tergantung dari strategi internal suatu perusahaan. Pendekatan yang paling efektif tidak dapat diukur secara pasti karena seringkali perusahaan multinasional menggunakan lebih dari satu pendekatan. Tentunya, hal ini sangat berpengaruh terhadap peran dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan. Peran maksimal manajemen sumber daya manusia berawal dari proses persiapan dan seleksi tenaga kerja; rekrutmen dan seleksi (kuantitas karyawan/pekerja); pelatihan, pengembangan, dan penilaian prestasi (kapabilitas, kapasitas, dan kualitas karyawan/pekerja); sampai pada promosi, pemindahan, dan pemisahan (berpengaruh pada intensitas/tingkat loyalitas dan komitmen karyawan/pekerja terhadap suatu perusahaan).

**Formulasi Strategi Bisnis Internasional**

**Perumusan Visi dan Misi**

Untuk berhasil dalam persaingan pasar globlal sekarang ini, suatu perusahaan yang go internasional tentunya harus mampu mengatur perencanaan strategisnya secara cermat demi menghadapi tantangan-tantangan global yang ada di depan mata. Sasaran dari strategi internasional adalah untuk mencapai dan mempertahankan posisi kompetitif yang unik dan bernilai baik di dalam suatu negara maupun secara global, posisi yang disebut sebagai keunggulan kompetitif atau competitive advantage (Ball, 2007: 169).

Langkah awal dalam membuat strategi internasional adalah perumuskan visi dan misi perusahaan. Visi adalah pandangan jauh ke depan, kemana perusahaan-perusahaan tersebut akan dibawa atau gambaran apa yang diinginkan oleh perusahaan. Visi perusahaan akan menunjukan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik.

Visi ditetapkan bertujuan untuk:

1. Mencerminkan sesuatu yang akan dicapai perusahaa
2. Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan
3. Menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan perusahaan.
4. Menentukan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas
5. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi perusahaan

Dan dalam penetapan visi perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria visi perusahaan antara lain :

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
2. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
3. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman
4. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan.

Sedangkan misi adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mewujudkan atau merealisasikan apa yang menjadi visi dari perusahaan. Misi berfungsi sebagai landasan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh seluruh personil perusahaan. Misi usaha sangat membantu dalam mengembangkan perusahaan , diantaranya:

1. Memberikan arah usaha
2. Memfokuskan langkah-langkah yang akan diambil
3. Objektif, target dan program perusahaan dirancang berdasarkan misi yang sudah dibentuk
4. Membimbing aksi dalam berbagai tingkat
5. Membantu mencegah karyawan agar tidak salah melangkah

Identifikasi *Core Competency Dan Value*

Core competencies adalah keunggulan – keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaingnnya, dimana keunggulan inilah yang membuat produk perusahaan tersebut lebih bernilai. Hal ini menjadi suatu persyaratan penting bagi perusahaan yang ingin menciptakan nilai dan memenangkan persaingan di pasar.

Konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Prahalan dan Gary Hamel pada sebuah literature di tahun 1990 bertajuk “The Core Competence of the Corporation”. Terungkap bahwa dalam jangka panjang, tingkat persaingan ditentukan oleh kemampuan dalam membangun core competence, dengan biaya yang lebih rendah dan lebih cepat dari pesaing. Core competence sendiri merupakan serangkaian kombinasi dari skill, knowledge maupun attitude. Terdapat 3 pengujian untuk identifikasi suatu core competence:

 Menyediakan akses terhadap berbagai pasar yang luas dan potensial.

Memberikan kontribusi yang signifikan terhadap benefit produk bagi pelanggan.

Sulit dicopy/ jiplak/ diikuti oleh competitor.

Core competence tidak bisa dibangun dengan mudah, melainkan melalui sebuah proses yang continue dan dilakukan terus menerus, seluruh unit bisnis saling mendukung sehingga strategi menjadi fokus. Jadi sebelum memasuki persaingan pada bisnis internasional kita harus mampu terlebih dahulu menciptakan core competency agar nantinya mempunyai keunggulan dan nilai untuk bersaing di rajah internasional. Apabila produk sudah memenuhi ketiga syarat di atas, maka dapat dikatakan bahwa tersebut memiliki core competency dan layak untuk maju dan bersaing di pasar.

**Strukturisasi dan Organisasi**

Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Sentralisasi memiliki keunggulan. Keunggulannya adalah:

1. Organisasi menjadi lebih ramping dan efisien. Seluruh aktivitas organisasi terpusat sehingga pengambilan keputusan lebih mudah.
2. Perencanaan dan pengembangan organisasi lebih terintegrasi. Tidak perlu jenjang koordinasi yang terlalu jauh antara unit pengambilan keputusan dan yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan tersebut.
3. Peningkatan resource sharing dan sinergi. Sumberdaya dapat dikelola secara lebih efisien karena dilakukan secara terpusat.
4. Pengurangan redundancies aset dan fasilitas lain. Satu aset dapat dipergunakan secara bersama-sama tanpa harus menyediakan aset yang sama untuk pekerjaan yang berbeda-beda.
5. Perbaikan koordinasi. Koordinasi menjadi lebih mudah karena adanya unity of command.
6. Pemusatan expertise. Keahlian dari anggota organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal karena pimpinan dapat memberi wewenang.

Sementara kelemahan sentralisasi adalah:

1. Kemungkinan penurunan kecepatan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan dengan pendekatan sentralisasi seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang sekiranya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut.
2. Demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi. Anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya karena tidak ada wahana dan dominasi pimpinan yang terlalu tinggi.
3. Penurunan kecepatan untuk merespon perubahan lingkungan. Organisasi sangat bergantung pada daya respon sekelompok orang saja.
4. Peningkatan kompleksitas pengelolaan. Pengelolaan organisasi akan semakin rumit karena banyaknya masalah pada level uniit organisasi yang di bawah.
5. Perspektif luas, tetapi kurang mendalam. Pimpinan organisasi akan mengambil keputusan berdasarkan perspektif organisasi secara keseluruhan tapi tidak atau jarang mempertimbangkan implementasinya akan seperti apa.

Konsep desentralisasi memiliki keunggulan. Keunggulan Desentralisasi adalah:

1. Jenjang manajemen lebih sedikit (flat)
2. Birokrasi berkurang. Pengambilan keputusan akan berada pada unit yang sekaligus melaksanakan.
3. Lebih responsif terhadap perubahan. Unit organisasi akan lebih mudah menghadapi situasi terkini karena pengambilan keputusan ada pada unit desentralisasian.
4. Lebih mendorong kreativitas dan pengembangan ide baru. Unit-unit organisasi yang ada akan berupaya mengembangkan potensi dirinya.
5. Motivasi karyawan lebih tinggi. Anggota organisasi akan mempunyai rasa memiliki organisasi yang tinggi dan termotivasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja unit organisasinya.
6. Keterlibatan karyawan lebih besar. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.
7. Kapabilitas organisasional meningkat. Kecakapan organisasi akan lebih meningkat karena tersedianya sumber daya manusia yang terlatih dan teruji dalam memimpin organisasi.

**Semenatara, kelemahan desentralisasi:**

1. Manajer pada tingkat yang lebih rendah dapat membuat keputusan yang tidak sejalan dengan strategi umum perusahaan
2. Dapat terjadi kurangnya koordinasi antar manajer
3. Manajer pada level yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan
4. Dalam organisasi terdesentralisasi, agak sulit untuk menyebarkan gagasan inovatif secara efektif.

Koordinasi vs Fleksibilitas

Menurut G.R. Terry koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Sedangkan menurut E.F.L. Brech, koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri (Hasibuan, 2007:85).

Menurut Mc. Farland (Handayaningrat, 1985:89) koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, Handoko (2003:195) mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Alasan Diperlukannya Koordinasi

Ada beberapa hal yang menjadi alasan mengapa koordinasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Perbedaan Sikap dan Pandangan, Seseorang cenderung lebih dipengaruhi pandangan tujuan organisasi yang lebih langsung menjadi tanggung jawab merekan, misal bagian pemasaran, merasa yang paling penting adalah kegiatan pemasaran.
2. Perbedaan Orientasi Waktu, Bagian produksi, cenderung berorientasi jangka operasional, dibanding bagian pengembangan produk, yang cenderung berorientasi jangka panjang.
3. Perbedaan Hubungan Antara Manusia, Misalnya di bagian produksi, yang cenderung pragmatis dan rutin, proses komunikasi kurang berkembang, berbeda dengan bagian pemasaran, yang sangat variatif, cenderung proses komunikasi cenderung berkembang.
4. Perbedaan Formalitas, Unit-unit organisasi yang pada umumnya memiliki metode dan standar yang berbeda untuk mengukur kemajuan atau hasil kerja. ada beberapa kegaitan organisasi yang dapat secara jelas terukur baik dari segi ongkos, waktu, kualitas dan ada pula yang tidak jelas terukurnya.

Fleksibilitas (Flexibility) adalah kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan memahami dan menghargai pandangan yang berbeda dan bertentangan mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya karena suatu perubahan situasi, dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasinya.

Perubahan adalah suatu proses yang membutuhkan fleksibilitas. Ada hal yang perlu disesuaikan dengan kondisi yang ada. Kondisi tersebut meliputi lingkungan atau fase yang memang harus dijalani oleh manusia itu sendiri. Setiap kondisi memiliki karakteristiknya masing-masing dan mempunyai varian yang begitu banyak dengan berbagai variabel yang dapat diubah-ubah. Variabel yang dimaksudkan di sini adalah nilai-nilai kehidupan. Nilai-nilai itu dikombinasikan antara satu sama lain. Kadang yang dipergunakan adalah yang ini, kadang pula diabaikan nilai yang itu.

**Jenis Struktur Organisasi Multinational**

Divisi Fungsional Sedunia, anak-anak perusahaan diorganisasikan menurut jalur fungsional – manufatur, pemasaran dan keuangan. Area-area fungsional di anak perusahaan ini melapor langsung pada pasangan fungsional mereka di perusahaan induk. Dengan pengaturan ini, semua perencanaan startegis bagi MNC harus dilakukan pada tingkat eksekutif puncak di perusahaan induk, karena data yg mengintegrasikan seluruh operasi tak terdapat pada tingkat yg lebih tinggi Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Perusahaan Multinasional.

Divisi Internasional Dalam struktur ini, anak-anak perusahaan diluar negeri melapor pada suatu divisi internasional MNC yg terpisah dari divisi induk. Untuk semua keperluan praktis, MNC ini sebenarnya dua organisasi terpisah – satu yang mendukung operasi domestik dan – satu yg mendukung anak-anak perusahaan. Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Perusahaan Multinasional.

Wilayah Geografis Dalam struktur ini, MNC membagi operasinya menjadi wilayah-wilayah dan tiap wilayah bertanggung jawab atas anak-anak perusahaan yg berlokasi dalam batasnya. Staff kantor pusat pada perusahaan induk biasanya sedikit, dan mengkoordinasikan arus informasi antara perusahaan induk dan anak perusahaan. Keurangan struktur ini adalah tak adanya komunikasi antar wilayah Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Perusahaan Multinasional.

Divisi Produk Sedunia Dalam struktur ini, perusahaan diorganisasikan menurut jalur divisi produk , dan tiap divisi bertanggung jawab atas operasi mereka sendiri diseluruh dunia. Keunggulannya, struktur ini memungkinkan MNC lebih mudah mengenali beragam kebutuhan produk dari berbagai anak perusahaan dan menyesuaikan lini produk menurut kebutuhan tersebut. Dtruktur organisasi ini menyediakan hubungan pelaporan yg berlainan antara perusahaan induk dan anak perusahaan Penggunaan Komputer di Pasar Internasional Perusahaan Multinasional.

Pembentukan Team Kerja Multinasional

Kebijakan Penarikan dan Penempatan Tenaga Kerja

1. Ekspatriasi

Ekspatriat atau ekspatriasi berarti tindakan meninggalkan tanah air untuk berdiam di negara lain untuk selamanya. Beberapa tahun baru-baru ini menunjukkan adanya pertumbuhan perusahaan yang beroperasi di tingkat multinasional atau mempunyai cabang-cabang di berbagai Negara. Peran penunjukan internasional (international assignments) memainkan fungsi strategi yang utama dalam operasi global perusahaan, dengan penelitian yang mengindikasikan perluasan dari sebuah penunjukan ekspatriat di masa depan (Windham International and National Foreign Trade Council, Inc., 1998). Ekspatriat memainkan peranan yang penting dalam melakukan perundingan bersama, manajemen anak perusahaan, pengembangan tempat pemasaran baru, transfer teknologi, dan secara umum adalah untuk mengembangkan kompetensi global perusahaan (Caligiuri, 2000). Oleh karena itulah seleksi individu untuk menjalankan peran sebagai penunjukan ekspatriat nampak luas dan sebagai kuncinya adalah kebijakan strategi dalam seleksi.

Jenis ekspatriat dapat dibedakan berdasarkan tugas yang dilakukan, karena tidak semua individu yang bekerja sebagai ekspatriat mempunyai tugas yang sama.

Ekspatriat yang bersifat sukarela, Merupakan orang yang ingin bekerja di luar negeri untuk periode tertentu karena kepentingan pengembangan karir secara individu. Seringkali, ekspatriat ini sukarela untuk ditugaskan dalam jangka pendek kurang dari 1 tahun sehingga mereka dapat mempunyai pengalaman mengenai kebudayaan lain.

Eskpatriat tradisional, Merupakan professional dan manajer yang ditugaskan untuk bekerja di luar negeri selama satu sampai tiga tahun. Mereka kemudian dirotasikan ke kantor pusat.

Ekspatriat untuk pengembangan karir, Ditempatkan di luar negeri untuk mengembangkan kemampuan manajemen dari perusahaan. Mereka dapat bertugas satu sampai tiga kali rotasi di negara-negara yang berbeda, sehingga mereka dapat mengembangkan suatu pengertian yang luas mengenai operasi secara internasional.

Ekspatriat global, Mereka yang berpindah dari satu negara ke negara lain. Seringkali mereka lebih sering bekerja secara internasional daripada bekerja di negara asal.

1. Identifikasi Aspek Yang Mempengaruhi Efektifitas Ekpatriasi

Banyak perusahaan multinasional menggunakan ekspatriat untuk menjamin efektivitas operasi perusahaan sejalan dengan kebijakan kantor pusat. Pada umumnya, ekspatriat dapat juga digunakan untuk mengembangkan kemampuan internasional di dalam organisasi. Ekspatriat yang berpengalaman dapat menjadi sumber yang mendukung suatu organisasi untuk berkembang menjadi sumber yang mendukung suatu organisasi untuk berkembang lebih global. Dengan menggunakan ekspatriat maka kebutuhan akan keterampilan teknis dan manajerial di host country dapat terpenuhi. Ekspatriat juga dapat membagi pengetahuan mereka akan sistem dan budaya perusahaan dengan karyawan di negara tujuan. Selain itu, penempatan ekspatriat di luar negeri dapat memudahkan perusahaan dalam mengawasi dan mengontrol operasi perusahaan di masing-masing negara. Bagi ekspatriat sendiri, mendapat penugasan di luar negeri merupakan keuntungan tersendiri karena mereka akan mendapatkan pengalaman yang lebih banyak sehingga dapat dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi. Kehadiran para ekspatriat sendiri sangat diperlukan karena pada kenyataannya ekspatriat memiliki kinerja yang berbeda dengan pegawai lokal sehingga mereka mampu memberikan kinerja yang lebih maksimal bagi perusahaan.

1. Perencanaan Pelatihan Untuk Ekpatriasi

Ekspatriat yang dikirim ke luar negeri akan menghadapi beberapa masalah, salah satunya adalah “culture shock” karena tidak bisa menyesuaikan diri dengan kebudayaan di negara tujuan. Pelatihan dan pengembangan untuk karyawan-karyawan internasional fokus pada orientasi dan pelatihan sebelum keberangkatan, perkembangan karyawan yang berkelanjutan, dan pelatihan penyesuaian kembali untuk ekspatriat. Ekspatriat yang dikirim ke luar negeri perlu dibekali dengan pelatihan bahasa dan budaya, konseling karir, serta kemampuan teknis lain yang dibutuhkan demi menunjang kinerjanya dan mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Keluarga ekspatriat juga perlu diperhatikan dalam pengiriman karyawan ke luar negeri karena kebanyakan kasus yang terjadi atas kegagalan ekspatriat ini dikarenakan persoalan keluarga sehingga kemudian fasilitas penunjang yang diberikan untuk keluarganya sangatlah penting (Wild et. al., 2008:551).

Pelatihan (training) adalah instruksi yang diarahkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan khusus yang berhubungan dengan pekerjaan. Menilai kebutuhan pelatihan sebelum perusahaan mengadakan program pelatihan atau pengembangan, perusahaan harus menilai kebutuhan yang sesungguhnya. Proses penilaian ini meliputi penentuan perbedaan antara apa yang dapat dikerjakan oleh manajer dan karyawan, dan apa yang menurut perusahaan harus dapat dilakukan oleh mereka. Perusahaan yang baru melakukan bisnis internasional memiliki kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang berbeda dengan perusahaan global yang sudah mapan. Perusahaan yang baru melakukan internasionalisasi memiliki sedikit, jika ada, manajer internasional berpengalaman. Karena itu, kebutuhan pelatihan dan pengembangan menjadi sangat penting. Sebaliknya, perusahaan global memiliki kader manajer yang terlatih dan berpengalaman dengan latar belakang, keahlian, dan kemampuan internasional. Namun demikian, perubahan organisasi juga membutuhkan pelatihan. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kemampuan teknis maupun untuk memotivasi serta memberdayakan karyawan.

1. Motivasi Kerja dan Kepimpinan dalam Bisnis Internasional

Motivasi Kerja, Motivasi merupakan dorongan yang diberikan seseorang kepada orang lain untuk bersemangat melakukan sesuatu. Dalam bisnis internasional manejemen menghadapi tantangan dalam memotivasi krayawannya untuk mengembangkan produk baru, dan memperbaiki pelayanan konsumen. Sehingga motivasi menyebabkan seseorang memilih perilaku tertentu bukannya beberapa perilaku lainnya. Poin awal dalam memahami motivasi adalah dengan mempertimbangkan kebutuhan dan nilai. Kebutuhan adalah apa yang harus atau ingin dimiliki seseorang, sedangkan nilai adalah apa yang dianggap penting oleh seseorang.

Kebutuhan setiap individu berbeda-beda muali dari kebutuhan primer, sekunder, dan tersier. Kebutuhan sekunder seringkali terwujud dalam pengaturan organisasi. Misalnya, jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka penghargaan yang diberikan organisasi juga harus sesuai dengan kebutuhannya. Jika sesorang membutuhkan kesempatan promosi tentu penghargaan dengan memberikan kantor yang bagus tentu belum cukup baginya. Sedangkan nilai-nilai lebih dipengaruhi oleh keluarga, teman sebaya, pengalaman dan budaya. Pemberian motivasi kepada para pekerja di bisnis internasional sangat berbeda tergantung latar belakng budaya atau prilaku dari individu-individu tersebut. Misalnya, manejer dan karyawan di negara yang individualistic akan sangat termotifasi oleh kebutuhan dan penghargaan yang sifatnya individualis. Kesempatan untuk mendemonstarsikan kompetensi dirinya untuk menerima pengakuan dari orang lain mungkin akan sangat menarik baginya. Sebaliknya, orang dari budaya kolektif akan sangat termotivasi oleh kebutuhan dan penghargaan yang sifatnya kelompok.

Konflik dapat dengan mudah muncul ketika mekanisme perusahaan internasional dalam memotivasi karyawannya berbenturan dengan sikap budaya. Bayak manajer Amerika yang bekerja di Jepang mengalami kesulitan dengan system kompensasi yang berbasis senioritas dan kinerja kelompok yang dianut di Jepang.

Kepemimpinan, Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), "leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), "leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance".

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

* Pertama: kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.
* Kedua: seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or her power) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:
1. Reward power,yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. Coercive power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
3. Legitimate power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai; hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. Referent power, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seeorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Ketiga: kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (integrity), sikap bertanggungjawab yang tulus (compassion), pengetahuan (cognizance), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (commitment), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (confidence) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (communication) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (leadership) seringkali disamakan dengan manajemen (management), kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat ("managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing, "). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

**Kebijakan sistem pengendalian kinerja**

Kinerja dievaluasi pada berbagai tingkat yang berbeda – beda di dalam perusahaan mulai dari manajemen puncak, menengah maupun tingkat operasi, yaitu pekerja produksi dan karyawan penjualan. Ada 2 jenis pengendalian dalam perusahaan yaitu:

1. Pengendalian manajemen : evaluasi terhadap kinerja para manajer pada tingkat menengah yang dilakukan oleh manajer pada tingkat yang lebih tinggi.
2. Pengendalian operasional : evaluasi terhadap karyawan pada tingkat operasi oleh manajer pada tingkat menengah.

**Pengendalian Operasional Versus Pengendalian Manajemen**

1. Pengendalian Operasional
* Fokus : Jangka pendek
* Pendekatan : pendekatan manajemen berdasarkan pengecualian yang berarti pengendalian ini menentukna unit – unit atau individu – individu yang kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga masalah tersebut dapat diperbaiki.
* Tujuan : Lebih sempit
* Ukuran kinerja : umumnya satu ukuran keuangan atau operasional
1. Pengendalian manajemen
* Fokus : Jangka panjang
* Pendekatan : pendekatan manajemen berdasarkan tujuan jangka panjang seperti pertumbuhan dan profitablitas ditentukan dan kinerjanya diukur secara periodik atau berkala berdasarkan tujuan ini.
* Tujuan : Lebih luas dan strategis
* Ukuran kinerja : umumnya banyak ukuran kinerja

Tujuan Pengendalian ManajemenUnit bisnis strategis atau strategic business unit (SBU) terdiri atas seperangkat aktivitas operasi yang dapat dikendalikan yang menjadi wilayah tanggung jawab manajer SBU. Pada umumnya, para manajer mempunyai hak otonomi untuk membuat keputusan serta mengelola sumber daya manusia dan fisik sebuah SBU. Tujuan pengendalian manajemen adalah:

1. Memotivasi para manajer menggunakan upaya yang sangat tinggi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan manajemen puncak
2. Menyediakan insentif yang tepat untuk para manajer agar membuat keputusan yang konsisten dengan tujuan yang ditetapkan manajemen puncak
3. Menentukan secara adil penghargaan yang diperoleh para manajer atas usaha dan keahlian serta efektivitas mereka dalam mengambil keputusan.

**Kontrak Kerja**

Model ekonomi yang disebut sebagai model prinsipal agen adalah sebuah portotipe berisi elemen – elemen penting yang harus terdapat dalam kontrak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi hubungan kontrak yaitu:

1. Ketidakpastian yang terjadi karena perusahaan beroperasi dalam suatu lingkungan yang dipengaruhi banyak faktor diluar kendali perusahaan sehingga terdapat derajat ketidakpastian efektivitas tindakan manajemen dalam mengendalikan pekerjaan tersebut.
2. Ketidakmampuan manajemen puncak untuk mengamati usaha dan keputusan yang dibuat dan dilakukan manajer.

Kedua hal tersebut membuat hubungan kontrak menjadi rumit sehingga kontrak kerja harus memahami dan menerapkan tiga prinsip, yaitu:

1. Kontrak seharusnya memisahkan hasil dari tindakan manajer dengan usaha dan keahlian dalam pengambilan keputusan yang dilakukan manajer, artinya memisahkan antara kinerja manajer dan dari kinerja SBU.
2. Kontrak seharusnya mencakup hal yang dikendalikan manajer. Serupa dengan prinsip pertama, namun prinisip kedua ini tidak memasukan faktor – faktor yang tidak dapat dikendalikan yang diketahui dari kontrak.

Kontrak seharusnya mengakui penghindaran risiko manajer sehingga mencakup keputusan yang relatif berisiko dan tidak bias untuk menghindari keputusan dengan ahsil yang tidak pasti.

Desain sistem pengendalian manajemen untuk evaluasi dimulai dengan identifikasi secara jelas siapa, apa, dan kapan, berkaitan dengan evaluasi yang dilakukan.

1. Siapa yang mengevaluasi kinerja organisasi
2. Apa yang sedang dievaluasi?
3. Kapan evaluasi kinerja dilakukan?

Terdapat dua pertimbangan yaitu:

1. Evaluasi didasarkan pada input sumber daya maupun pada output dari usaha – usaha manajer, bisa dengan anggaran induk maupun anggaran fleksibel
2. Evaluasi didasar pilihan waktu yang lain yaitu siklus hidup produk.

**Kebijakan imbalan**

Pada perusahaan multy national company (“MNC”) atau trans national company (“TNC”), walau tergabung dalam satu owners atau group (holding company) akan tetapi eksistensinya pada setiap negara –umumnya– merupakan entity yang berdiri sendiri atau merupakan subsidiary dari holding company dimaksud. Dengan demikian, biarpun satu group dalam TNC atau MNC, akan tetapi karena entity-nya ada pada negara yang berbeda kebijakannya, maka bisa jadi terdapat perbedaan syarat-syarat kerja atau terms and conditions, sehingga juga terdapat perbedaan hak/kewajiban terhadap pekerja.

Kebijakan imbalan akan sangat dipengaruhi oleh falsafah imbalan organisasi. Kebijakan imbalan akan berkaitan dengan:

1. Tingkat Imbalan, Kebijakan gaji, dimana disebut posisi gaji tergantung pada sejumlah faktor. Faktor tersebut mencakup seberapa tinggi prestasi dituntut dari karyawannya, tingkat persaingan untuk mendapatkan orang berkualitas baik, posisi imbalan yang diberlakukan, budaya organisasi, mampu tidaknya perusahaan membayar gaji tinggi.
2. Besarnya Imbalan dan Persamaan Pasar, Kebijakan imbalan perlu dirumuskan dengan memperhitungkan pengaruh pasar, tetapi bukan berarti harus sama persis dengan tingkat harga pasar. Kebijakan ini akan dipengaruhi oleh falsafah imbalan perusahaan dan tekanan bisnis untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan staf berkualitas tinggi. Setiap perusahaan harus menarik dan mempertahankan staf yang banyak dibutuhkan dimana harga imbalan di pasar pasti tinggi, sehingga kemungkinan harus mengorbankan persamaan internal ideal untuk menghadapi kenyataan di pasar.

Hubungan Imbalan dengan Kinerja Bisnis, Aspek kebijakan imbalan menghubungkan kinerja bisnis dengan gaji. Kebijakan ini memperhitungkan seberapa jauh besarnya gaji mengikuti hasil bisnis. Kemampuan membayar dan besarnya nilai yang diperoleh perusahaan dan besarnya uang yang dikeluarkan untuk gaji juga menjadi pertimbangan yang penting. Kebijakan ini akan mencakup bagaimana pengoprasian bagi hasil dan bagi keuntungan.

Imbalan Kontigen, Kebijakan imbalan perlu menentukan apakah organisasi ingin memberi gaji atas kinerja, keterampilan atau kompetensi.

Fleksibilitas, Kebijakan imbalan harus mempertimbangkan seberapa fleksibel proses imbalan beroperasi dalam menanggapi kondisi yang berubah cepat. Kebijakan imbalan harus mempertimbangkan untuk mengadopsi struktur organisasi yang tidak begitu kaku, pendekatan manajemen yang agak luwes, serta perubahan atau variasi kebutuhan perusahaan atau karyawannya.

Melibatkan Karyawan, Kebijakan dan praktik imbalan akan diterima dan dipahami, dan akan menjadi efektif jika karyawan dilibatkan dalam proses desain dan pengelolaan imbalan. Keterlibatan karyawan amat penting terutama dalam evaluasi jabatan dan penetapan metode pengukuran dan penilaian kinerja, serta menghubungkan imbalan dengan kinerja tersebut.

Mengoptimalkan Pada Karyawan, Proses imbalan merupakan media untuk menyampaikan pesan kepada karyawan mengenai nilai-nilai perusahaan dan kontribusi yang diharapkan dari mereka untuk memegang nilai-nilai tersebut dan mencapai tujuan perusahaan.

Transparansi, Perusahaan di sektor swasta selalu menyimpan informasi mengenai rahasia kebijakan gaji. Saat ini, kebijakan semacam itu tidak bisa lagi dipertahankan. Karyawan bisa merasakan bahwa proses manajemen imbalan dalam perusahaan bersifat adil hanya apabila mereka tahu apa kebijakan gaji tersebut dan penggunaanya untuk menentukan tingkat gaji mereka serta metode kenaikannya.

Kebijakan repatriasi, Manajemen PCN yang bertugas di luar negeri untuk waktu yang lama menghadapi tantangan akulturasi yang berat. Bekerja dan mengatasi budaya asing dapat menimbulkan benturan budaya (cultural shock), fenomena psikologis yang dapat menimbulkan rasa takut, putus asa, jengkel, dan disorientasi. Ekspatriat baru akan mengalami kehilangan lingkungan budaya aslinya dan juga merasa bingung, tertolak, ragu dengan diri sendiri, dan berkurangnya rasa harga diri karena bekerja di tempat baru yang mempunyai budaya yang tidak dikenal.

Salah satu solusi sederhana adalah memberikan pelatihan bahasa dan budaya sebelum keberangkatan bagi ekspatriat dan keuarganya. Dengan ini mereka dapat memahami dan mengantisipasi penyesuaian budaya yang harus dijalani. Perusahaan internasional juga harus memberikan pelatihan pada repatriasi – memulangkan kembali ekspatriat ke negara asalnya setelah menyelesaikan tugas-tugas – seperti yang mereka lakukan pada ekspatriat. Salah satu kesulitan repatriasi adalah orang cenderung berasumsi bahwa tidak terjadi perubahan di tempat asalnya. Sehingga manajer yang direpatriasi memerlukan penyesuaian kembali yang sedikit sulit dan memerlukan perhatian baik dari manajer maupun perusahaan. Pada dasarnya masalah ekspatriasi dan repatriasi dapat dikurangi jika perusahaan internasional secara sistematis memberikan program pengembangan karir bagi manajer ekspatriat. Riset yang dilakukan, menunjukkan bahwa tingkat kesuksesan manajer dalam melakukan tugas di luar negeri akan meningkat jika:

1. Dapat dengan bebas memilih untuk menerima atau menolak tugas di luar negeri
2. Diberi gambaran yang realistis tentang pekerjaan yang baru.
3. Diberi ekspektasi yang realistis tentang bagaimana tugas repatriasi yang akan dikerjakan
4. Memiliki mentor di negara asal yang akan menjamin kepentingan manajer dan memberikan dukungan baik dalam lingkungan kerja maupun sosial selama tugas
5. Melihat hubungan yang jelas antara tugas luar negeri dan jalur karir jangka panjang.