

BISNIS INTERNASIONAL

Wanda Gema Prasadio Akbar Hidayat



PT. GHANI PRESS GROUP

BISNIS INTERNASIONAL

Penulis:

Wanda Gema Prasadio Akbar Hidayat

Desain Cover:

Umar Khasan

Layouter:

Tyas Dzawil Istiqomah

Editor Naskah:

Darul Islam, SE., M.M.

14 x 21 cm, v-177

ISBN: 978-634-05-1943-3 (PDF)

Anggota IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP



Alamat:

Bumi Permata Raya Blok 8 No. 16 Tanjung, Lamongan

HP. 0896-5710-0105

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

© Hak Cipta 2026 pada penulis

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- a. 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 Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. 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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. 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 Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. 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 Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, oleh karena berkat dan rahmat-Nya maka Buku Bisnis Internasional ini akhirnya dapat dipersembahkan. Penyusunan buku ini dilakukan dalam rangka meningkatkan wawasan terhadap teori dan aplikasi Bisnis Internasional.

Bisnis Internasional adalah aktivitas perdagangan dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan melintasi batas satu negara dengan negara lainnya. Pertumbuhan aktivitas bisnis internasional meningkat sejalan dengan fenomena semakin luasnya pasar yang diakibatkan globalisasi.

Buku ini membahas tentang konsep dasar bisnis internasional serta bagaimana perdagangan global. Disisi lain, dalam bisnis internasional dibahas juga tentang bagaimana sistem moneter hingga hubungan industrial dan manajemen SDM internasional.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, memperluas wawasan, serta menjadi sumber referensi yang berguna bagi seluruh pembaca dalam memahami dan menerapkan bisnis internasional secara lebih baik.

Jakarta, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I	
PENGANTAR BISNIS INTERNASIONAL	1
BAB II	
LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL	15
BAB III	
PERDAGANGAN GLOBAL	29
BAB IV	
SISTEM MONETER.....	39
BAB V	
KERJASAMA NTERNASIONAL ANTAR NEGARA	49
BAB VI	
ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL.....	59
BAB VII	
PENGELOLAAN BISNIS INTERNASIONAL	67
BAB VIII	
MANAJEMEN STRATEGIK INTERNASIONAL.....	75
BAB IX	
DESAIN ORGANISASI INTERNASIONAL.....	99

BAB X	
KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU KERJA DALAM BISNIS	
INTERNASIONAL.....	111
BAB XI	
PEMASARAN INTERNASIONAL	123
BAB XII	
MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL	139
BAB XIII	
MANAJEMEN KEUANGAN INTERNASIONAL	153
BAB XIV	
HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN SDM	
INTERNASIONAL.....	163
DAFTAR PUSTAKA.....	171
BIODATA PENULIS.....	177

BAB I

PENGANTAR BISNIS

INTERNASIONAL

❖ KONSEP BISNIS INTERNASIONAL

Globalisasi telah menyebabkan berkembangnya kegiatan bisnis internasional. Menurut Griffin (2010) bisnis internasional adalah transaksi bisnis antara beberapa pihak dalam lebih dari satu negara. Sedangkan menurut Hadi (2010) bisnis internasional adalah suatu studi tentang transaksi ekonomi yang meliputi perdagangan internasional (ekspor dan impor) dan *foreign investment (direct maupun indirect)* yang dilakukan oleh individu dan perusahaan atau organisasi dengan tujuan mendapatkan keuntungan dan manfaat tertentu. Sedangkan menurut Cavusgil (2008) bisnis internasional adalah aktivitas perdagangan dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan melintas batas satu negara dengan negara lainnya. Pertumbuhan aktivitas bisnis internasional meningkat sejalan dengan fenomena semakin luasnya pasar yang diakibatkan globalisasi.

Bentuk paling tradisional dari bisnis internasional adalah investasi dan perdagangan internasional. Perdagangan internasional mengacu kepada pertukaran produk dan jasa yang melintas batas negara. Perdagangan ini melibatkan produk dan jasa. Pertukaran dalam perdagangan internasional dalam bentuk ekspor dan impor.

Investasi internasional mengacu pada aset dari satu negara ke negara lainnya. Aset ini termasuk modal, teknologi, manajerial dan infrastruktur pabrik. Ada dua jenis investasi lintas batas negara yaitu:

- a. Investasi Portofolio Internasional. Investasi portofolio internasional mengacu kepada kepemilikan pasif terhadap surat-surat berharga yang ada di luar negeri berupa saham dan obligasi dengan tujuan memperoleh tingkat pengembalian yang diinginkan. Para pemilik modal ini tidak aktif dalam pengelolaan aset yang diinvestasikan. Para investor luar negeri ini cenderung merancang jangka waktu yang pendek dalam kepemilikan aset ini.
- b. Investasi Langsung Luar Negeri. Investasi langsung luar negeri mengacu kepada strategi internasional, dimana perusahaan yang sudah mapan melakukan akuisisi terhadap aset-aset yang produktif yang ada di luar negeri. Investasi langsung luar negeri ini merupakan strategi masuk ke pasar luar negeri. Melalui investasi langsung luar negeri inilah, investor dapat memiliki seluruh atau sebagian kepemilikan perusahaan yang produktif. Perusahaan biasanya memiliki rencana jangka panjang untuk menginvestasikan modalnya di luar negeri.

❖ RUANG LINGKUP BISNIS INTERNASIONAL

Bisnis Internasional merupakan seluruh transaksi bisnis oleh swasta dan pemerintah yang melibatkan dua atau lebih negara. Kegiatan bisnis ini bagi pihak swasta memiliki tujuan mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya, sedangkan bagi pemerintah kegiatan bisnis ini bukan hanya untuk keuntungan semata, akan tetapi juga memiliki tujuan untuk kesejahteraan sosial. Ada beberapa alasan sebuah perusahaan ikut serta dalam kegiatan bisnis internasional, diantaranya adalah:

Untuk memperbesar penjualan. Bisnis internasional memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan ekspansi dalam hal penjualan produknya, hal ini dikarenakan bisnis internasional memiliki pasar yang sangat luas, tidak terbatas pada negara dimana perusahaan tersebut berada akan tetapi juga perusahaan dapat mengembangkan pasarnya ke luar negeri. dengan pasar yang luas, besar kemungkinan perusahaan dapat meningkatkan jumlah penjualan barang yang diproduksinya, contoh: Perusahaan provider telekomunikasi terbesar di Indonesia, yaitu PT. Telkomsel mendirikan anak perusahaan Telkomcel yang beroperasi di negara yang baru berdiri yaitu Timor Leste. Hal ini dilakukan PT. Telkomsel dalam rangka memperluas pasarnya, tidak hanya di dalam negeri Indonesia, akan tetapi juga merambah ke luar negeri.

- a. Untuk mengakuisisi sumber daya. Saat ini, sebuah perusahaan yang memiliki akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan atau perusahaan yang memiliki akses lebih baik terhadap faktor-faktor produksi (*man, money, material, method*) maka dapat dipastikan perusahaan tersebut akan memenangkan persaingan. Hal ini terjadi karena sumber daya produksi yang jumlah terbatas, sedangkan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai produsen semakin tak terbatas. Kegiatan bisnis internasional, memungkinkan sebuah perusahaan berada di sebuah negara memiliki akses terhadap sumber daya yang ada di negara lainnya. Perusahaan tersebut dapat memiliki akses dengan cara melakukan investasi baik langsung maupun tidak langsung di negara yang memiliki keunggulan dalam hal sumber daya. Sebagai contoh: Saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan multinasional melakukan investasi besar-besaran di negara Vietnam dengan cara membuka pabrik di Vietnam. Hal ini terjadi karena Vietnam dianggap

sebagai negara yang dapat menyediakan sumber daya manusia yang banyak, terampil dan berharga murah.

- b. Untuk mendiversifikasikan sumber-sumber penjualan dan penawaran. Bisnis internasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih kreatif dan inovatif untuk menambah sumber penjualan dan penawaran yang dilakukannya. Dengan pangsa pasar yang semakin luas dan jumlah konsumen yang semakin meningkat, maka perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi harapan konsumen akan produk yang dijual. Karena keinginan konsumen yang tidak terbatas, maka perusahaan harus mampu berinovasi sesering mungkin, dengan tujuan memenangkan persaingan dengan para pesaingnya.

Saat ini perkembangan kegiatan bisnis internasional semakin maju, hal ini dikarenakan adanya aspek-aspek yang menyebabkan kegiatan ini semakin cepat berkembang, diantaranya adalah:

- a. Peningkatan yang pesat dalam teknologi dan ekspansinya sehingga transportasi menjadi lebih cepat dan sistem komunikasi yang memungkinkan untuk melakukan sesuatu dari jarak jauh.
- b. Liberalisasi dalam kebijakan pemerintah sehubungan dengan pergerakan perdagangan dan sumber daya lintas negara.
- c. Pengembangan lembaga yang diperlukan untuk mendukung dan memfasilitasi perdagangan internasional. Lembaga-lembaga ini dibentuk oleh kalangan bisnis dan pemerintah sehingga keberadaan lembaga ini mengurangi resiko perusahaan.
- d. Peningkatan dalam kompetisi global, dimana persaingan bisnis tidak saja hanya antara perusahaan-perusahaan dalam satu negara, akan tetapi juga persaingan itu diikuti oleh

perusahaan-perusahaan lain yang ada dalam satu regional/kawasan bahkan antarbenua.

Banyak kegiatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat terlibat dalam bisnis internasional, diantaranya adalah:

a. Kegiatan Ekspor-Import

Kegiatan ekspor dan impor ini merupakan kunci transaksi ekonomi suatu negara. Apabila dalam neraca suatu negara kegiatan ekspor lebih tinggi daripada kegiatan impor, maka dapat dipastikan negara itu menjadi negara yang maju dengan pendapatannya yang besar, sedangkan apabila sebaliknya dimana kegiatan impor lebih tinggi dari ekspor, maka negara tersebut dapat dikatakan laju pertumbuhan ekonominya tidak maju karena negara tersebut cenderung tergantung kepada negara lainnya.

b. Kegiatan Investasi

Investasi adalah sebuah kegiatan dimana perusahaan menanamkan modalnya. Investasi ini bisa dalam bentuk investasi langsung luar negeri (*Foreign Direct Investment*/FDI) dimana perusahaan menginvestasikan modalnya dalam bentuk fisik di negara tujuan. Cara lain dari investasi adalah dengan cara berinvestasi di pasar modal, dimana perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional membeli saham atau melakukan akuisisi.

❖ GLOBALISASI DAN PASAR GLOBAL

Globalisasi adalah proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran dan aspek-aspek kebudayaan lainnya. Menurut Hill (2014), globalisasi merujuk pada perubahan kepada ekonomi dunia yang lebih terintegrasi dan saling bergantung. Globalisasi memiliki beberapa aspek, yaitu:

a. Globalisasi Pasar

Globalisasi pasar merujuk kepada penggabungan perbedaan sejarah dan pasar negara yang terpisah menjadi satu pangsa pasar global yang besar. Runtuhnya hambatan lintas batas perdagangan telah membuat penjualan internasional lebih mudah.

b. Globalisasi Produksi

Globalisasi produksi mengacu kepada pengambilan sumber barang dan jasa dari lokasi di seluruh dunia untuk mengambil keuntungan perbedaan negara dalam hal biaya dan kualitas faktor-faktor produksi.

Istilah globalisasi semakin sering digunakan sejak pertengahan tahun 1980-an dan lebih sering lagi sejak pertengahan 1990-an. Pada tahun 2000, Dana Moneter Internasional (IMF) mengidentifikasi empat aspek dasar globalisasi, yaitu perdagangan dan transaksi, pergerakan modal, investasi, migrasi, perpindahan manusia dan pembebasan ilmu pengetahuan. Selain itu, tantangan lingkungan seperti perubahan iklim, polusi air dan udara, lintas perbatasan dan pemancingan berlebihan dari lautan juga ada hubungan dengan globalisasi. Proses globalisasi dipengaruhi dan mempengaruhi oleh bisnis dan tata kerja ekonomi, sumber daya sosial budaya dan lingkungan alam.

Pasar global adalah pasar berskala dunia yang terbuka bagi seluruh pelaku usaha. Pasar global mengalami perkembangan yang pesat belakangan ini karena beberapa faktor, diantaranya: Semakin banyak orang yang melakukan perjalanan antar negara yang secara langsung menjadi konsumen global semakin banyaknya transportasi antar negara yang mempermudah distribusi produk Perdagangan dunia semakin meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan pasar dunia. Semakin berkembangnya pasar global

menyebabkan semakin terbukanya kesempatan bagi sebuah perusahaan ketika berkecimpung dalam pasar global. Beberapa kesempatan itu antarlain:

- a. Perusahaan dapat membuka pabrik di negara lain yang upah buruhnya lebih rendah
- b. Perusahaan dapat membuka kantor cabang dan pabrik cabang di beberapa tempat di seluruh dunia untuk mempermudah dan mempermudah distribusi produknya
- c. Perusahaan dapat memperoleh target konsumen yang lebih banyak dengan memperkenalkan produknya di negara lain yang lebih potensial.

Setimpal dengan kesempatan yang didapat, pasar global pun memiliki resiko yang tidak sedikit. Banyak hambatan dan kendala yang akan dihadapi oleh para pelaku bisnis di pasar global, diantaranya adalah:

- a. Perbedaan budaya dan selera. Produk yang laku keras di suatu negara bisa jadi tidak menarik sama sekali bagi masyarakat di negara lain.
- b. Perbedaan daya beli masyarakat. Produk yang dijual melalui pasar bebas memiliki harga yang terlalu tinggi atau justru rendah di negara targetnya, maka kemungkinan produknya tersebut tidak akan memperoleh banyak pembeli.
- c. Peraturan nasional. Produk yang banyak diminati masyarakat suatu negara, bisa jadi tidak bisa dijual ke negara lain jika negara tersebut memiliki peraturan khusus yang membatasinya.

❖ **AKTIVITAS BISNIS INTERNASIONAL**

Aktivitas bisnis internasional dimulai dari adanya perdagangan antar negara. Hal ini terjadi karena tidak ada satupun negara di dunia yang dapat memenuhi seluruh kebutuhan hidup rakyatnya sendiri. Apabila kita tarik lebih jauh ke belakang, maka

sebetulnya aktivitas bisnis internasional sudah dilakukan sejak jaman kerajaan, dimana pada masa itu terjadi aktivitas perdagangan antara kerajaan yang satu dengan kerajaan yang lainnya, bukan hanya dalam satu benua akan tetapi antar benua. Saat ini kegiatan perdagangan antar negara tersebut seringkali dinamakan dengan ekspor-impor. Ekspor dalam arti menjual produk dalam negeri ke luar negeri, sedangkan impor membeli barang luar negeri untuk dipakai di dalam negeri. Dalam aktivitas ekspor impor, terdiri dari dua jenis perdagangan yaitu (1) Perdagangan *Tangible*, yaitu perdagangan barang/produk yang berwujud seperti pakaian, alat elektronik, dan bahan mentah. (2) Perdagangan *Intangible* adalah perdagangan jasa/produk yang tidak berwujud, seperti kegiatan jasa keuangan. Perusahaan yang memasuki bisnis internasional pada umumnya melibatkan diri secara bertahap dari yang paling sederhana yang tidak mengandung resiko sampai tahap yang paling kompleks dan mengandung resiko bisnis yang sangat tinggi.

Adapun aktivitas bisnis internasional diantaranya adalah:

a. Ekspor

Menjual produk-produk yang dibuat di dalam negeri untuk dijual kembali ke negara-negara lain. Kegiatan ekspor ini dapat dikategorikan menjadi ekspor insidental, yaitu terjadi karena adanya kedatangan orang asing di dalam negeri kemudian orang asing ini membeli barang-barang dan kemudian dikirimkan ke negara orang asing tersebut. Dan ekspor aktif yaitu hubungan bisnis yang rutin dan kontinyu dan transaksi tersebut makin lama akan semakin aktif.

b. Impor

Impor adalah membeli produk-produk yang dibuat negara-negara lain untuk digunakan atau dijual kembali di dalam negeri.

c. Lisensi

Lisensi adalah kesepakatan kontrak di mana suatu perusahaan di suatu negara memberikan lisensi penggunaan hak kekayaan intelektualnya (paten, merk dagang, nama merek, hak cipta atau rahasia dagang) kepada suatu perusahaan di negara kedua dengan mendapatkan pembayaran royalti.

d. Waralaba

Waralaba adalah suatu bentuk khusus lisensi, terjadi apabila suatu perusahaan di suatu negara (pemberi waralaba) memberikan wewenang kepada suatu perusahaan di negara kedua (pemegang waralaba) untuk menggunakan sistem pengoperasiannya dan juga nama merek, merk dagang, dan logo dengan mendapatkan pembayaran royalti.

e. Kontrak Manajemen

Kontrak manajemen adalah kesepakatan dimana suatu perusahaan di suatu negara setuju untuk mengoperasikan fasilitas atau memberikan jasa manajemen lainnya kepada perusahaan di negara lain dengan mendapatkan imbalan yang telah disepakati.

❖ PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Aktivitas bisnis internasional tentunya melibatkan berbagai macam pihak, baik itu perorangan maupun sebuah entitas bisnis (perusahaan). Pihak-pihak tersebut diantaranya adalah:

Kelompok Eksportir:

- a. Produsen. Produsen merupakan perusahaan yang menghasilkan barang yang akan diperdagangkan dalam perdagangan internasional.
- b. *Confirming House*. *Confirming House* adalah sebuah perusahaan lokal yang didirikan untuk menjadi kantor

cabang perusahaan asing di negara tempat perusahaan asing menjual produknya.

- c. Pedagang. Badan usaha yang diberi izin oleh pemerintah dalam bentuk Surat Pengakuan Eksportir dan memiliki Angka Pengenal Ekspor (APE). Pedagang ekspor bekerja untuk dan atas kepentingan produsen dalam negeri yang dimilikinya.
- d. Agen. Agen adalah pihak penghubung antara produsen dengan konsumen, dimana pedagang ekspor dapat juga disebut sebagai pedagang ekspor.

Trading House. Trading house adalah perusahaan yang mendapat status *General Exporters* dalam arti bahwa perusahaan eksportir ini dapat meng-ekspor berbagai macam komoditas dan memiliki jaringan pemasaran dan kantor perwakilan di pusat dagang dunia.

Kelompok Importir:

- a. Pengusaha. Pengusaha dalam kelompok importir ini biasa disebut dengan import merchant, yaitu badan usaha yang diberikan izin oleh pemerintah dalam bentuk Tanda pengenal Pengakuan Impor untuk mengimpor barang-barang yang bersifat khusus yang disebutkan dalam izin tersebut, dan tidak berlaku untuk barang lain selain yang telah diijinkan.
- b. *Aproved Importer. Aproved Importer* adalah pengusaha impor yang mendapat perlakuan istimewa pihak pemerintah untuk mengimpor komoditi yang dipandang penting oleh pemerintah.
- c. Importir Terbatas. Importir terbatas adalah badan usaha yang diberikan izin khusus, baik itu perusahaan Penanaman Modal Asing atau Penanaman Modal Dalam Negeri untuk mengimpor mesin-mesin dan bahan baku yang diperlukan di dalam negeri.

- d. Importir Umum. Importir umum adalah importir yang mengimpor beraneka macam barang dagang. Importir umum ini biasanya dalam bentuk perseroan niaga atau *trading house*.
- e. *Sole Agent Importer*. *Sole agent importer* adalah agen tunggal yang ditunjuk oleh perusahaan asing yang memasarkan produknya di negara ujuan.

Kelompok Promosi:

- a. Kantor Cabang Produsen. Kantor cabang produsen yang terletak di negara tempat produk itu dipasarkan tentunya akan melakukan kegiatan promosi atas barang-barang yang akan dijual di negara tujuan.
- b. Kantor Perwakilan Kamar Dagang dan Industri di dalam dan luar negeri. Kantor perwakilan kamar dagang dan industri merupakan pihak yang juga berfungsi untuk membantu pada pengusaha yang berkecimpung dalam kegiatan perdagangan internasional. Kegiatan yang dilakukan oleh kantor perwakilan kamar dagang dan industri adalah promosi dan membuka akses perdagangan ke negara-negara yang dituju.
- c. Misi Hibah Perdagangan. Misi hibah perdagangan merupakan salah satu dari kegiatan promosi dalam perdagangan internasional, dimana dalam misi hibah perdagangan ini, diperkenalkan berbagai macam produk nasional yang ditawarkan ke pasar-pasar luar negeri.
- d. Badan Pengembangan Ekspor Nasional. Badan Pengembangan Ekspor Nasional adalah sebuah badan yang dibentuk oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Perdagangan untuk melakukan kegiatan pengembangan dan promosi komoditi Indonesia ke luar negeri.

Kelompok Pendukung:

- a. Badan Usaha Transportasi. Badan usaha transportasi dalam perdagangan internasional ini biasa dinamakan dengan Freight Forwarder. Fungsi freight forwarder adalah pengumpulan muatan, penyelenggaraan pengepakan dan membukukan muatan yang diperdagangkan.
- b. Bank Devisa. Bank devisa dalam perdagangan internasional memiliki fungsi memberikan kredit dan pembiayaan baik dalam kredit ekspor maupun uang muka jaminan ketika akan mengeluarkan *Letter Of Credit* (L/C). Selain itu, bank devisa juga berfungsi sebagai pihak yang dapat membuka L/C, penerimaan L/C, penyampaian dokumen-dokumen dan negosiasi dokumen.
- c. Maskapai Pelayaran. Perusahaan pelayaran ini berfungsi sebagai alat transportasi dalam kegiatan ekspor maupun impor. Maskapai pelayaran harus memastikan bahwa barang di bawanya harus sampai di tujuan pada waktu yang telah ditentukan.
- d. Perusahaan Asuransi. Perusahaan asuransi dalam perdagangan internasional berfungsi sebagai pengambil resiko dari para eksportir dan importir untuk resiko atas barang baik di darat maupun di laut.
- e. Atase Perdagangan di Kedutaan. Atase perdagangan yang berada di setiap kedutaan memang berfungsi untuk membantu kegiatan perdagangan internasional seperti mengeluarkan dokumen legalitas dan promosi.
- f. *Surveyor*. *Surveyor* merupakan sebuah badan yang memiliki fungsi sebagai pemeriksa terhadap kualitas, cara pengepakan, keabsahan dokumen-dokumen bagi barang-barang yang akan diekspor atau di impor. Di Indonesia pihak surveyor ini diserahkan kepada PT. Sucofindo.

- g. Pabean. Pabean merupakan alat dari pemerintahan suatu negara yang berfungsi sebagai pengaman lalu lintas barang dan dokumen yang digunakan dalam aktivitas perdagangan internasional. Pabean inilah yang memutuskan apakah suatu barang diperkenankan untuk masuk atau keluar dari suatu negara ke negara tujuan lainnya.

Apabila kita lihat dari penjelasan di atas mengenai para pelaku perdagangan internasional, kita dapat menyimpulkan bahwa dalam bisnis internasional pun para pelakunya tidak jauh berbeda. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional biasanya disebut dalam perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional adalah organisasi bisnis yang beraktivitas di lebih dari dua negara. Perusahaan multinasional ini biasanya dalam bentuk investasi langsung luar negeri sebuah perusahaan multinasional dapat beroperasi di lebih dari 100 negara dengan memperkerjakan ribuan orang di luar negara asalnya. Ekspansi dari perusahaan multinasional dimulai setelah Perang Dunia Ke II. Saat itu perusahaan-perusahaan yang berasal dari Amerika Serikat mulai melakukan ekspansi bisnisnya dengan membuka pabrik dan kegiatan operasionalnya di negara-negara berkembang, setelah itu diikuti oleh perusahaan-perusahaan Inggris dan kemudian Perusahaan multi-nasional dari Jepang. Pengelolaan perusahaan multi-nasional menjadi unik dikarenakan perusahaan ini berbeda dalam kegiatan operasionalnya, dimulai dari pengelolaan keuangan, perusahaan ini melakukan pengelolaan keuangan dengan menggunakan paradigma internasional, dimana terjadinya transaksi internasional, dimana ada perbedaan mata uang yang biasanya menjadi permasalahan.

Dari sisi sumber daya manusia, perusahaan multinasional memperkejakan pegawai dari berbagai macam negara, suku dan bangsa, hal ini menjadi tantangan tersendiri, ketika perusahaan tersebut harus menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada para pegawainya, karena latar belakang yang majemuk.

Beberapa contoh dari perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia adalah:

Tabel 1. Perusahaan Multinasional yang Beroperasi di Indonesia

Adidas	Honda	Nestle
Freeport	IBM	Nike,Inc.
Coca Cola	LG Electronics	Schlumberger
Sony	Toshiba	Toyota
Chevron Corp	Mc Donald's	Shell

BAB II

LINGKUNGAN BISNIS INTERNASIONAL

Kegiatan bisnis internasional tidak akan pernah lepas dari lingkungan yang ada di sekelilingnya. Faktor lingkungan berpengaruh cukup besar pada aktivitas bisnis internasional. Ada beberapa lingkungan yang melingkari bisnis internasional diantaranya adalah lingkungan budaya, lingkungan politik dan hukum, serta lingkungan teknologi. Peran dari lingkungan tersebut dalam bisnis internasional adalah membentuk sebuah etika dan tanggung jawab sosial yang nantinya akan diterapkan oleh pihak-pihak yang berkecimpung didalamnya. Hal ini akan menjadi perhatian organisasi-organisasi internasional yang berfokus pada bidangnya masing-masing.

❖ LINGKUNGAN BUDAYA

Pada tahun 1870 seorang antropolog Edward Taylor mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat dan kemampuan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat. Selain itu, Hofstede juga berpendapat bahwa budaya sebagai pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok manusia dari yang lain.

Sosiolog Zvi Namenwirth dan Robert Weber melihat budaya sebagai sistem gagasan yang merupakan desain untuk hidup. Dari pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa budaya adalah kumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, dan sikap yang membedakan sebuah masyarakat dengan masyarakat lainnya. Budaya merupakan sesuatu hal yang tidak berwujud, tersebar luas, sulit untuk dipelajari.

Budaya berasal dari nilai dan norma yang berlaku dalam sebuah masyarakat. Menurut Hill (2014:93) Nilai adalah ide-ide abstrak tentang apa yang kelompok percayai sebagai sesuatu hal yang baik benar dan diinginkan. Dengan kata lain nilai yaitu asumsi bersama tentang bagaimana hal-hal yang seharusnya. Masih menurut Hill (2014:93) norma merupakan aturan-aturan sosial dan pedoman yang merumuskan perilaku yang tepat dalam situasi tertentu, dan masyarakat merupakan sekelompok orang yang berbagi seperangkat nilai dan norma.

Budaya dibentuk dari beberapa elemen yaitu:

a. Struktur Sosial

Struktur sosial menjadi salah satu elemen pembentuk budaya karena dalam struktur sosial tersebut terdiri dari individu yang membentuk keluarga dan anggota dari sebuah kelompok. Dalam kelompok-kelompok sosial ini terdapat strata sosial yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, status pernikahan, status ekonomi dan lain sebagainya.

b. Nilai/perilaku

Nilai adalah kumpulan prinsip dan standar yang diterima oleh anggota dalam sebuah masyarakat. Sedangkan perilaku adalah mencakup tindakan perasaan dan pikiran yang dihasilkan dari nilai-nilai tersebut.

c. Bahasa

Di dunia ini terdapat lebih dari 3.000 bahasa dan lebih dari 10.000 dialek yang berbeda. Bahasa menjadi pembeda yang

utama dalam kelompok-kelompok sosial dalam masyarakat. Dari bahasa kita dapat membedakan budaya yang ada. Perbedaan bahasa dapat menyebabkan perbedaan persepsi yang mengarah kepada konflik. Para pelaku bisnis internasional harus benar-benar menguasai bahasa *counterpart* sehingga tidak terjadi kesalahpahaman yang ditimbulkan dari perbedaan bahasa.

d. Komunikasi

Komunikasi menjadi bagian dari budaya, karena dengan komunikasi ini setiap anggota masyarakat dapat berhubungan. Komunikasi dibedakan menjadi dua yaitu komunikasi verbal melalui bahasa dan komunikasi non verbal melalui perilaku.

e. Agama

Agama memberikan batasan pada peran individu dalam masyarakat, agama pula mempengaruhi produk yang dikonsumsi oleh masyarakat, contohnya bagi kaum muslim penganut agama Islam ada makanan yang halal dan juga haram.

Dalam konteks bisnis internasional, dimana kegiatan bisnis yang melibatkan antara negara dan bangsa yang memiliki budaya yang berbeda, maka setiap kegiatan bisnis internasional tersebut harus mampu memodifikasi perilakunya di negara yang satu dengan yang lainnya. Ada beberapa karakteristik budaya yang mempengaruhi organisasi internasional yaitu:

- a. Jarak Kekuasaan. Jarang kekuasaan yang tinggi berarti orang menerima ketidaksetaraan di antara institusi, organisasi dan orang.
- b. Penghindaran Ketidakpastian. Berarti anggota dalam suatu masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas, sehingga mendukung keyakinan yang menjanjikan kepastian dan kecocokan.

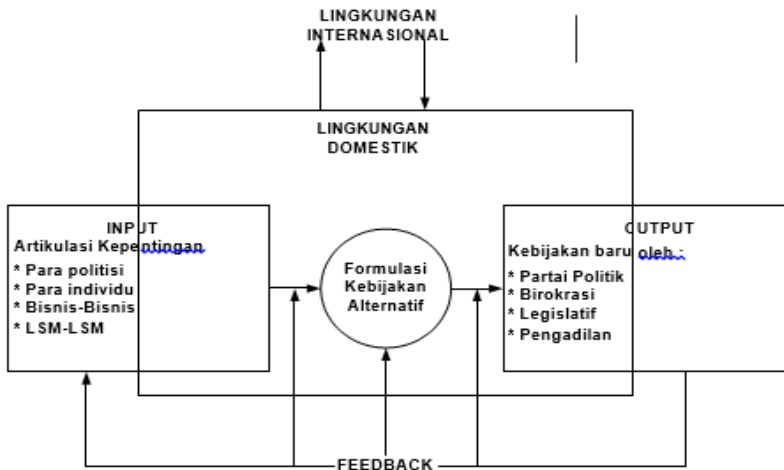
- c. Individualisme dan Kolektivisme. Individualisme mencerminkan nilai terhadap ikatan kerangka sosial yang longgar dimana masing-masing orang diharapkan untuk mengurus diri mereka sendiri.
- d. Maskulinisme dan Feminisme. Maskulinitas berarti preferensi budaya terhadap pencapaian kepahlawanan, ketegasan, berpusat pada pekerjaan dan keberhasilan dalam hal materi, sedangkan feminisme mencerminkan nilai hubungan kerjasama dan pengambilan keputusan dalam kelompok dan kualitas hidup.

❖ LINGKUNGAN POLITIK DAN HUKUM

Bisnis Internasional merupakan kegiatan bisnis yang berlangsung lintas negara. Kegiatan bisnis tentunya bergantung pada lingkungan politik dan hukum sebuah negara dalam hubungannya dengan negara lain. Lingkungan politik dan hukum sangat berkaitan erat karena sistem politik yang diterapkan oleh sebuah negara tentunya akan menghasilkan kebijakan-kebijakan (hukum) tertentu. Sebagai contoh sebuah negara dengan lingkungan politik yang menerapkan asas demokrasi tentunya akan menghasilkan kebijakan-kebijakan (hukum) yang cenderung mendukung adanya keterbukaan dalam aktivitas ekonomi yang dilakukan oleh negara tersebut, artinya kebijakan ekonominya akan cenderung terbuka.

Dalam bisnis internasional seorang pemimpin perusahaan harus memiliki strategi yang bagus dalam menghadapi lingkungan pasar dan lingkungan non pasar. Lingkungan pasar mencakup interaksi antara rumah tangga individu dan perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya, sedangkan lingkungan non pasar atau politik mencakup institusi publik seperti agen pemerintah maupun lembaga swadaya masyarakat. Agar perusahaan dapat meraih kesuksesan, pihak manajemen perusahaan harus secara hati-hati mengkaji antara

kebijakan perusahaan dengan lingkungan politik, hukum, dan ekonomi guna memaksimalkan efisiensi.



Gambar 1. Lingkungan Bisnis Internasional

Fungsi-fungsi proses politik yaitu:

a. Artikulasi kepentingan

Artikulasi kepentingan adalah suatu proses penginputan berbagai kebutuhan, tuntutan dan kepentingan melalui wakil-wakil kelompok yang masuk dalam lembaga legislatif, agar kepentingan, tuntutan dan kebutuhan kelompoknya dapat terwakili dan terlindungi dalam kebijakan pemerintah.

b. Agregasi kepentingan

Agregasi kepentingan merupakan cara bagaimana tuntutan-tuntutan yang dilancarkan oleh kelompok-kelompok yang berbeda, digabungkan menjadi alternatif-alternatif kebijakan pemerintah.

c. Pembuatan kebijakan

Pembuatan kebijakan merupakan suatu keputusan yang dibuat oleh pra pembuat kebijakan. Kebijakan yang dibuat

ini berdasarkan hasil konsensus yang mewakili berbagai macam kepentingan yang ada.

- d. Implementasi kebijakan dan pengadilan oleh hukum
- Implementasi kebijakan yang sudah dibuat tentunya harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan kebijakan ini memiliki aturan yang mengikat dan memiliki konsekuensi hukum, sehingga apabila ada pelanggaran maka akan menjadi tanggung jawab pengadilan untuk memberikan konsekuensi hukum.

Spektrum politik memiliki dua titik ekstrim yaitu:

- A. Demokrasi, dimana warga negara berpartisipasi secara luas dalam proses pengambilan keputusan. Ciri-ciri negara demokrasi diantaranya:
- a. Kebebasan berpendapat, berekspresi, pers dan berorganisasi
 - b. Ada pemilu dimana pemilih memilih wakil rakyat yang mewakilinya
 - c. Waktu yang terbatas bagi para wakil rakyat
 - d. Sistem pengadilan yang independen dan adil
 - e. Birokrasi yang relatif tidak memihak
 - f. Adanya akses masyarakat dalam proses pembuatan keputusan
- B. Totaliterisme, dimana proses pembuatan keputusan dikendalikan oleh sekelompok kecil orang. Ciri negara totaliterisme diantaranya :
- a. Partai politik yang tunggal
 - b. Individu ataupun kelompok individu yang memonopoli kekuatan politik
 - c. Tidak memiliki ataupun mengenal dan mengizinkan adanya oposisi

Dalam sistem politik dan keputusan manajemen terdapat dikotomi antara kontrol pemerintah dan kontrol konsumen dari sistem politik dan sistem ekonomi. Pemimpin perusahaan harus mengetahui fungsi kritikal yang dibentuk pemerintah dalam ekonomi. Aksi politik merupakan area yang sensitif sehingga diperlukan beberapa langkah berikut guna menghadapi lingkungan politik:

Identifikasi Isu-isu spesifik yang dihadapi perusahaan misalnya proteksi, standar lingkungan hidup dan hak-hak pekerja.

- a. Definisikan sifat politik dari isu-isu tersebut
- b. Kenali aksi politik yang potensial dari perusahaan-perusahaan lainnya dan LSM-LSM yang ada.
- c. Identifikasi pentingnya institusi dan orang-orang kunci : legislatif, pengadilan, agen pemerintah
- d. Formulasikan strategi : tujuan utama, alternatif-alternatif dan memungkinkan keefektifannya
- e. Determinasikan dampak dari implementasi
- f. Pilih strategi yang paling cocok dan implementasikan
- g. Jika perlu, lakukan lobi-lobi terhadap institusi pendidikan (pakar) serta para pembuat keputusan

Kategori sistem hukum:

- a. Sistem hukum adat/kasus (*common law*) yang didasarkan pada tradisi, teladan, dan kebiasaan dan pemakaian, dimana pengadilan memiliki peranan yang penting dalam menginterpretasikan hukum sesuai dengan karakteristik
- b. Sistem hukum sipil yang didasarkan pada seperangkat hukum-hukum yang terorganisir dalam kode-kode.
- c. Sistem hukum teokratik yang didasarkan pada teladan agama, misalnya Hukum Islam.

Isu-isu hukum dalam bisnis internasional:

- a. Peraturan perdagangan dan investasi
- b. Perlindungan kepemilikan intelektual
- c. Peraturan arus keuangan
- d. Perpajakan
- e. Keperluan pelaporan
- f. Peraturan kepemilikan
- g. Hubungan kontrak
- h. Perlakuan-perlakuan internasional
- i. Resolusi perselisihan

❖ LINGKUNGAN TEKNOLOGI

Teknologi merupakan pengetahuan mengenai alat dan metode dalam memproduksi barang dan jasa. Teknologi telah menjadikan proses-proses bisnis lebih efektif, efisien dan produktif. Dalam hal ini, efektifitas berarti memberikan hasil yang diinginkan, efisiensi berarti memproduksi barang dan jasa dengan menggunakan sumber daya paling sedikit sedangkan produktivitas merupakan rasio jumlah keluaran dengan jumlah masukan.

Lingkungan teknologi, khususnya teknologi informasi menyebabkan pertumbuhan *e-commerce*, pembelian dan penjualan barang melalui internet.

Kemajuan teknologi menjadi salah satu pertimbangan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya. Perkembangan teknologi yang semakin pesatnya, masyarakat menyebutnya sebagai era HiTech atau NewTech, Kemudahan serta kualitas yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi menjadi nilai plus di mata masyarakat.

Kini teknologi sudah menjadi kebutuhan umum dan sangat penting sehingga mempengaruhi dunia bisnis, yang amat bergantung pada skema yang berkembang kehidupan masyarakat.

Perkembangan teknologi informasi yang semakin tinggi, semakin canggih, dan semakin hebat tanpa disadari membawa pengaruh terhadap perkembangan dunia bisnis. Perkembangan teknologi di bidang komputer turut mempengaruhi kinerja di seluruh aspek usaha, terutama di bidang administrasi seperti sistem database.

Dengan tingkat teknologi yang ada, kinerja karyawan dapat meningkat. Baik dalam hal meningkatkan kualitas manajemen perusahaan, menghemat biaya produksi, meningkatkan inovasi dan pelayanan, serta memperluas jaringan, efisiensi waktu, maupun dalam hal ketepatan atau keakurasian, kerja karyawan menjadi lebih ringan. Dengan hal ini, produktivitas karyawan pun bisa meningkat. Namun karyawan-karyawan tersebut dituntut untuk bisa menguasai teknologi demi menjalankan pekerjaannya di perusahaannya dan menciptakan tenaga-tenaga yang terampil, cakap, ahli serta siap pakai dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dan penggunaan teknologi. Perusahaan yang menggunakan strategi bisnis yang berbasis IT terbukti efektif dalam mengembangkan bisnis, yang menggunakan IT secara konservatif sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan melalui penggunaan sumber daya yang ada dalam lingkungan yang mendukung untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan usaha.

❖ ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Pentingnya etika dalam dunia bisnis adalah superlatif dan global. Tren baru dan masalah timbul setiap hari yang dapat membuat beban penting untuk organisasi dan konsumen. Saat ini, kebutuhan untuk perilaku etis dalam organisasi telah menjadi penting untuk menghindari tuntutan hukum. Mungkin skandal sosial penyimpangan perusahaan dan praktek

menyesatkan telah mempengaruhi persepsi publik dari banyak organisasi

Morf (1999:265) berpendapat: "Etika adalah prinsip moral bahwa individu menyuntikkan ke mereka proses pengambilan keputusan dan yang membantu ke arah hasil terakhir untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma mereka dalam masyarakat". Selain itu, prinsip-prinsip etika memiliki fungsi yang mendalam untuk membentuk perilaku.

Perusahaan-perusahaan yang benar-benar global harus datang untuk mengatasi dengan hukum dan moral. moral yang suasana di mana mereka beroperasi. Tetapi di atas semua itu, mereka perlu membangun suatu lingkungan yang menumbuhkan perilaku etis, karena dalam analisis akhir, melakukan hal sebaliknya memotong ke profitabilitas mereka.

Getz (1990:567) menganalisis kode etik internasional dalam empat entitas: (1) *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) yang merupakan kebijakan utama untuk Negara-negara industri (2) *The International Chamber of Commerce* (ICC), yang peduli dengan perlakuan yang adil antara perusahaan multinasional, (3) *The International Labor Organization* (ILO), yang berkaitan dengan investasi langsung di negara-negara berkembang, dan (4) *The Center for Transnational Corporations* (CTC), yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi perusahaan transnasional untuk pembangunan ekonomi dan pertumbuhan dan untuk meminimalkan efek negatif dari kegiatan perusahaan tersebut.

Namun, sebuah momentum yang berkembang untuk gerakan semacam itu dapat diamati, organisasi internasional, terutama mereka yang terlibat dalam bisnis internasional, keuangan, tenaga kerja, ekonomi dan lingkungan sedang mengembangkan aturan dan kebijakan yang dapat dianggap sebagai blok bangunan suatu kode universal etika bisnis. Sampai

seperti tubuh seragam aturan yang ditarik, ditandatangani dan diberlakukan, perusahaan global dan organisasi akan melakukan dengan baik untuk mengembangkan mereka sendiri kode etik, berlaku untuk semua perwira mereka terlepas dari lokasi.

Banyak persoalan etika dan dilema dalam bisnis internasional yang berakar pada sistem politik, hukum, kemajuan ekonomi, dan budaya yang sangat berbeda antar Negara. Akibatnya, apa yang dianggap baik di satu negara belum tentu dianggap baik di negara lain. Karena manajer bekerja untuk institusi yang melebihi batas negara dan budaya, maka manajer dari perusahaan multinasional harus peka terhadap perbedaan dan harus memilih kegiatan etika dalam berbagai keadaan karena berpotensi menimbulkan masalah dalam etika.

Dalam tatanan bisnis internasional, persoalan etika yang paling umum adalah kebiasaan pekerja, hak asasi manusia, peraturan lingkungan, korupsi, dan kewajiban moral dari perusahaan multinasional.

Dalam berbisnis ada beberapa tanggung jawab yang di emban oleh para pelaku bisnis antara lain tanggung jawab terhadap konsumen, investor, pegawai serta kepada masyarakat luas dan lingkungan (Dias & Shah, 2009:122). Tanggung jawab pertama adalah tanggung jawab kepada konsumen karena suatu perusahaan harus mampu memuaskan konsumen dengan memberikan produk-produk baik berupa barang dan jasa yang bagus serta berkualitas. Tanggung jawab kedua adalah tanggung jawab kepada investor. Dalam artian perusahaan wajib menjaga kepercayaan investor yang telah menanamkan modalnya. Tanggung jawab ketiga adalah tanggung jawab kepada pegawai yang termanifestasi dengan menciptakan pekerjaan sesuai dengan kompetensi para pegawai. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab untuk mensejahterakan

kehidupan pegawainya melalui pemberian pensiun ketika pegawai tersebut telah melampaui usia produktif. Bentuk tanggung jawab yang terakhir adalah tanggung jawab kepada masyarakat sosial dan lingkungan.

Tanggung jawab utama kepada masyarakat dalam berbisnis adalah memakmurkan masyarakat sekitar salah satunya melalui pembukaan lapangan-lapangan pekerjaan, juga menyangkut beberapa poin yang telah sedikit diulas sebelumnya. Dalam aktifitas bisnisnya, perusahaan secara serius diwajibkan untuk memperhatikan etika-etika yang berlaku. Poin penting etika disini menurut penulis akan membawa dampak yang luas walaupun mungkin terlihat sebagai 'efek dibalik layar' dalam artian dengan memperhatikan etika-etika yang ada maka akan dapat diciptakan sebuah lingkungan kerja yang kondusif dan sebagai bentuk bahwa perusahaan tersebut memang memiliki perhatian terhadap kualitas. Satu hal yang harus diperhatikan adalah posisi para atasan yang memang akan menjadi contoh bagi para bawahannya dalam menjalankan etika dan sejauh apa memperhatikan perihal etika moralini.

Disini, penulis juga menekankan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan. CSR ini bukanlah sesuatu yang asing lagi, karena dalam era globalisasi dengan fakta menjamurnya perusahaan internasional ini, maka CSR memang sudah semestinya menjadi sebuah agenda wajib, misalnya dengan pemberian beasiswa, modal entrepreneurship, dan berbagai cara lain. Satu hal yang membuat penulis berada diposisi sanksi akan komitmen tanggung jawab sosial ini adalah karena hal ini tidak diimbangi dengan komitmen menyeluruh atau acap kali menjadi sesuatu yang tidak lebih dari strategi bisnis semata.

❖ ORGANISASI INTERNASIONAL

Organisasi internasional adalah suatu bentuk organisasi dari gabungan beberapa negara atau bentuk unit fungsi yang memiliki tujuan bersama mencapai persetujuan yang juga merupakan isi dari perjanjian atau *charter*.

Tata urutan subyek hukum internasional disesuaikan dengan kewenangan yang dimilikinya. Pada tingkat paling atas terdapat negara yang mempunyai wewenang internasional secara penuh karena statusnya sebagai subyek asli hukum internasional semenjak abad ke-16. Selanjutnya menyusul organisasi-organisasi antar pemerintah atau organisasi-organisasi internasional yang mempunyai wewenang-wewenang khusus. Organisasi internasional ditempatkan setelah negara dengan alasan bahwa organisasi internasional hanya memiliki hak dan kewajiban menurut hukum internasional dalam hal tertentu.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, salah satu aspek pendirian organisasi internasional adalah aspek hukum, dan personalitas hukum/yuridik termasuk dalam aspek tersebut. Personalitas hukum yang dimiliki oleh organisasi internasional adalah mutlak penting guna memungkinkan organisasi internasional itu dapat berfungsi dalam hubungan internasional, khususnya kapasitas dalam melaksanakan fungsi hukum seperti membuat kontrak, membuat perjanjian dengan suatu negara atau mengajukan tuntutan dengan negara lainnya. Personalitas yuridik yang dimiliki oleh sebuah organisasi internasional tidak akan hilang meskipun tidak dicantumkan dalam instrumen pokok pendirian organisasi internasional tersebut.

Personalitas yuridik yang dimiliki oleh organisasi internasional dapat dibedakan menjadi dua pengertian, yaitu personalitas yuridik dalam kaitannya dengan hukum nasional,

dan personalitas yuridik dalam kaitannya dengan hukum internasional.

- a. Personalitas yuridik dalam kaitannya dengan hukum nasional dapat dilihat khususnya apabila sebuah organisasi internasional akan mendirikan sekretariat tetap ataupun markas besar organisasi tersebut melalui *headquarters agreement*. Contohnya, *headquarters agreement* yang dibuat oleh PBB dengan Amerika Serikat, Belanda, Swiss, dan Austria; ASEAN dengan Indonesia. Pada umumnya *headquarters agreement* mengatur mengenai keistimewaan dan kekebalan diplomatik yang dimiliki oleh pejabat sipil internasional, pembebasan pajak, dan lainnya
- b. Personalitas yuridik dalam kaitannya dengan hukum internasional dapat diartikan bahwa organisasi internasional memiliki hak dan kewajiban berdasarkan hukum internasional. Hak dan kewajiban ini antara lain mempunyai wewenang untuk menuntut dan dituntut di depan pengadilan, memperoleh dan memiliki benda-benda bergerak, mempunyai kekebalan (*immunity*), dan hak-hak istimewa (*privileges*). Permasalahan mengenai personalitas yuridik yang dimiliki oleh organisasi internasional, pertama kali mencuat pada kasus *Reparation for Injuries Suffered in the Service of the United Nations (Reparation for Injuries Case)*. Dengan munculnya kasus ini, personalitas yuridik yang dimiliki oleh organisasi internasional menjadi tidak diragukan lagi.

BAB III

PERDAGANGAN GLOBAL

Perdagangan internasional telah membagi kerja dunia, yang mana negara – negara maju sebagai negara yang memproduksi produk industri sedangkan negara berkembang berperan sebagai negara pemasok bahan baku untuk industri negara maju. Implikasi lain dari perdangan internasional ditandai dengan semakin berkembangnya perusahaan multinasional atau MNC (*Multi National Company*) diberbagai bidang (*manufactur*, transportasi, telekomunikasi, pengolahan makanan, jasa, energi,dll).

Globalisasi perdagangan merupakan peluang dalam mengembangkan usaha dan pemasaran bagi perusahaan yang mampu bersaing, namun juga akan menjadi tantangan bagi perusahaan atau negara yang tidak mempunyai daya saing tinggi. Berbagai perusahaan MNC telah mengembangkan sayapnya ke negara-negara lain, selain itu membuat variansi-variansi dalam produknya maupun pelayanan serta manajemen perusahaan. Perdagangan global menuntut perusahaan agar mampu bersaing tidak hanya terpaku pada keunggulan komparatif saja tapi harus mengedepankan keunggulan kompetitif. Perkembangan bisnis internasional yang memasuki lintas negara, tentu tidaklah terjadi segampang yang dilihat, karena banyak faktor yang perlu dipertimbangkan untuk memulai bisnis internasional. Hal itu dikarenakan bisnis

internasional akan melibatkan manusia lintas negara yang tentu akan berbagai macam pula corak prilaku, budaya dan agamanya.

❖ TEORI PERDAGANGAN KLASIK

Teori Perdagangan Klasik terbagi dalam beberapa paham seperti yang disebutkan dibawah ini:

Merkantilisme

Teori merkantilisme ini berpendapat bahwa satu-satunya cara negara untuk menjadi kaya adalah dengan melakukan sebanyak mungkin ekspor dan meminimalisir impor. Selisih ekspor yang besarnya ini akan menjadi pemasukan negara yang kemudian dikonversi menjadi emas. Emas tersebut merupakan bukti bahwa semakin banyak emas yang negara miliki, maka semakin kaya negara tersebut.

***Absolute Advantage* dari Adam Smith**

Teori *Absolute Advantage* lebih mendasarkan pada besaran/variabel riil bukan moneter sehingga sering dikenal dengan nama teori murni (*pure theory*) perdagangan internasional. murni dalam arti bahwa teori ini memusatkan perhatian pada variabel riil seperti misalnya nilai suatu barang yang diukur dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang dipergunakan untuk menghasilkan barang. Makin banyak tenaga kerja yang digunakan, makin tinggi nilai barang tersebut.

Teori Perdagangan Modern

Teori Perdagangan Modern terdiri dari:

A. *Comparative Advantage* dari J.S. Mill dan David Ricardo

Teori Comparative advantage dari J.S. mill dan David Ricardo mengatakan bahwa suatu negara akan menghasilkan dan kemudian mengekspor barang yang memiliki *comparative*

advantage terbesar dan mengimpor barang yang memiliki *comparative disadvantage*.

B. Teori Heckscher-Ohlin (H-O)

Teori *H-O* menjelaskan beberapa pola perdagangan dengan baik. Negara-negara cenderung untuk mengekspor barang-barang yang menggunakan faktor produksi yang relatif melimpah secara intensif. Menurut *Heckscher-Ohlin*, suatu negara akan melakukan perdagangan dengan negara lain disebabkan negara tersebut memiliki keunggulan komparatif yaitu keunggulan dalam teknologi dan keunggulan faktor produksi.

❖ TEORI INVESTASI INTERNASIONAL

Kegiatan bisnis internasional tidak lepas dari kegiatan investasi. Seperti yang sudah kita bahas pada bab sebelumnya, bahwa secara garis besar kegiatan bisnis internasional adalah ekspor-impor dan investasi. Arti harfiah dari investasi adalah penanaman modal dalam arti modal yang dimiliki pengusaha ditanamkan pada kegiatan yang produktif yang nantinya akan menghasilkan imbal hasil. Dalam investasi internasional ada beberapa macam teori yang biasa diaplikasikan yaitu:

Ownership Advantages Theories

Teori ini menekankan bahwa perusahaan pemilik aset yang memiliki keunggulan kompetitif domestik dapat menggunakan keunggulannya tersebut untuk dapat menembus pasar luar negeri melalui penanaman modal asing (PMA).

Internalization Theories

Teori ini menerangkan perusahaan meluaskan usahanya dengan memperhitungkan *transaction cost*. Jika biaya transaksi lebih besar di dalam negeri, maka produksi di luar negeri lebih menguntungkan.

Dunning Eclectic Theories

Bagi perusahaan yang akan berinvestasi di luar negeri harus mempunyai beberapa keunggulan yaitu kepemilikan yang khas, internalisasi dan lokasi yang khas.

Teori Keunggulan Monopolistik

Investasi langsung luar negeri yang dilakukan oleh perusahaan dalam industri oligopolistik, memiliki keunggulan teknis dan keunggulan lain atas perusahaan pribumi.

Ketidaksempurnaan Pasar Produk dan Faktor Produksi

Keunggulan pengetahuan memungkinkan perusahaan yang melakukan investasi memproduksi suatu produk yang disukai konsumen sama dengan buatan lokal, dengan demikian perusahaan dapat mengendalikan harga jual dan lebih unggul dari perusahaan pribumi.

Investasi Silang

Investasi langsung luar negeri oleh perusahaan oligopoli di negara asal masing-masing sebagai tindakan pertahanan.

The Follow-The-Leader Theory (Knickboxer)

Satu perusahaan yang bisa memasuki pasar dalam sifat pasar yang oligopolistik, maka perusahaan lainpun akan mengikuti.

International Product Life Cycle Theory

Daur produk terdiri dari masa awal-masa pertumbuhan-masa puncak dan masa jenuh. Jika produk suatu perusahaan yang telah sampai pada masa jenuh di pasar dalam negeri. Perusahaan tetap dapat mencari peluang menjual di negara lain dimana pasarnya masih tumbuh.

❖ INVESTASI LANGSUNG LUAR NEGERI

Menurut Krugman (1994) yang dimaksud dengan *Foreign Direct Investment* (FDI) adalah arus modal internasional dimana perusahaan dari suatu negara mendirikan atau memperluas perusahaannya di negara lain. Oleh karena itu tidak hanya terjadi pemindahan sumber daya tetapi juga pemberlakuan pengawasan terhadap perusahaan di luar negeri. Undang-Undang No. 1 Tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing dikeluarkan untuk menarik investasi asing guna membangun ekonomi nasional. Di Indonesia kewenangan untuk mengelola investasi asing ada di pihak Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dalam hal memberikan persetujuan dan ijin atas investasi langsung luar negeri. Tujuan dari sebuah perusahaan asing melakukan FDI memang beragam, diantaranya adalah:

A. Mencari sumber daya

Dalam hal mencari sumber daya, sebuah perusahaan yang melakukan investasi luar negeri bertujuan untuk mencari sumber daya. Hal ini disebabkan karena perusahaan selalu mencari sumber daya yang paling murah dalam memproduksi barang atau jasa. Mencari sumber daya yang murah ini memang dapat dilakukan dengan cara melakukan investasi langsung luar negeri, dimana perusahaan dapat melakukan akuisisi perusahaan pemilik sumber daya di negara yang dituju atau dengan cara membuka/membuat anak perusahaan.

B. Mencari pasar

Investasi langsung luar negeri dapat menciptakan pasar yang baru bagi sebuah perusahaan. Perusahaan dapat semakin memperluas pasarnya. Investasi langsung luar negeri memungkinkan sebuah perusahaan untuk dapat menjual produknya lintas negara, lintas regional, bahkan sampai lintas benua.

C. Mencari aset strategis

Aset strategis merupakan salah satu tujuan dari dilakukannya investasi langsung luar negeri. Setiap perusahaan yang memiliki aset strategis tentunya akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan multinasional berlomba untuk menguasai aset strategis melalui investasi langsung luar negeri.

D. Mencari keamanan politis

Tujuan lain dari sebuah perusahaan melakukan investasi langsung luar negeri adalah perusahaan mencari keamanan politis. Hal ini tidak lepas dari faktor lingkungan politik dan hukum yang seringkali berkaitan erat dengan sebuah perusahaan multinasional, dimana dalam setiap kegiatannya selalu diiringi dengan kepentingan politik negara yang bersangkutan. Metode yang sering digunakan oleh perusahaan asing dalam melakukan investasi langsung luar negeri adalah:

- a. *Joint venture*
- b. *Merger* dan Akuisisi dengan perusahaan yang telah eksis
- c. Lisensi
- d. Kontrak Manajemen

Ada beberapa pertimbangan dalam melakukan investasi langsung luar negeri diantaranya:

- a. Paham prosedur investasi langsung
Prosedur investasi langsung dalam hal ini berarti setiap perusahaan yang melakukan investasi langsung luar negeri harus benar-benar memahami dan melaksanakan prosedur yang sudah ditetapkan oleh para pengambil kebijakan di negara tujuan, sehingga dalam kegiatan investasinya dilakukan dengan cara yang legal.

- b. Menciptakan strategi promosi investasi
Perusahaan multinasional yang akan berinvestasi langsung di luar negeri harus bisa menciptakan strategi promosi investasi, hal ini karena semakin besar pasar yang akan didapatkan oleh perusahaan, maka akan semakin besar pula tantangan dari para pesaing.
- c. Menjalin kemitraan yang efektif
Dalam melakukan investasi langsung luar negeri, perusahaan multinasional harus sedapat mungkin menjalin kemitraan yang sangat efektif. Terlebih apabila perusahaan tersebut melakukan kegiatan *joint venture*, karena dalam *joint venture* harus ada pola kemitraan yang efektif, sehingga dapat terjadi sinergitas antar pihak.
- d. Memanfaatkan teknologi informasi
Teknologi informasi menciptakan berbagai kemudahan dalam pelaksanaan kegiatan bisnis internasional. Seluruh kegiatan dapat menjadi efektif dan efisien. Perusahaan multinasional harus dapat menggunakan teknologi informasi semaksimal mungkin untuk menjaga persaingan dengan para pesaing.

❖ EKONOMI POLITIK DAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Perdagangan internasional tidak lepas dari pengaruh ekonomi dan politik di negara-negara yang terlibat di dalamnya. Perdagangan dapat menjadi mesin pertumbuhan bagi sebuah negara. Negara yang kegiatan ekspornya jauh lebih tinggi daripada kegiatan impor, maka dapat dipastikan negara tersebut akan menjadi negara dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Kebijakan ekspor impor sebuah negara seringkali dipengaruhi bukan saja karena motif ekonomi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh situasi dan kondisi politik di sebuah negara.

Perdagangan internasional mendorong masing-masing negara ke arah spesialisasi dalam produksi barang dimana negara tersebut memiliki keunggulan komparatifnya. Sebuah negara yang memiliki banyak keunggulan komparatif dengan situasi dan kondisi politik yang stabil sudah barang tentu dapat fokus pada spesialisasi sehingga kegiatan perdagangan internasional dapat berjalan dengan baik.

Saat ini ada kecenderungan bahwa sebagian besar negara dengan kategori berkembang memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap negara lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidup rakyatnya. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar negara berkembang tidak dapat berfokus untuk mengembangkan keunggulan komparatifnya dan ikut berkecimpung dalam perdagangan internasional yang dihadapi oleh negara berkembang adalah tinggi kegiatan impor daripada kegiatan ekspor, hal ini menjadi cukup mengkhawatirkan karena apabila tidak ada perubahan dalam hal kebijakan ekonomi maupun politik, maka negara berkembang hanya akan menjadi pasar bagi negara maju yang pada akhirnya nanti, negara berkembang tidak akan pernah bisa mengubah statusnya menjadi negara maju.

❖ KEBIJAKAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Tarif adalah suatu pembebanan yang melewati daerah pabean. Sementara itu barang yang masuk ke wilayah negara dikenakan bea masuk. Dengan pengenaan bea masuk yang besar atas barang dari luar negeri, memiliki maksud memproteksi industri dalam negeri sehingga diperoleh pendapatan negara. Bentuk umum dari kebijakan tarif adalah penetapan pajak impor dengan persentase tertentu dari harga barang yang diimpor beberapa bentuk penentuan bea tarif yaitu:

A. Bea ekspor

Bea ekspor adalah pajak/bea yang dikenakan terhadap barang yang diangkut menuju negara lain.

B. Bea transito

Bea transito adalah pajak/bea yang dikenakan terhadap barang-barang yang melalui batas wilayah suatu negara dengan tujuan akhir barang tersebut di negara lain

C. Bea impor

Bea impor adalah pajak/bea yang dikenakan terhadap barang-barang yang masuk ke dalam suatu negara.

Pelarangan Impor

Pelarangan impor adalah kebijakan pemerintah untuk melarang masuknya barang-barang dari luar negeri dengan tujuan untuk melindungi produksi dalam negeri dan meningkatkan produksi dalam negeri.

Kuota atau Pembatasan Impor

Kuota adalah kebijakan pemerintah untuk membatasi barang-barang yang masuk dari luar negeri. Tujuan dari kuota ini adalah:

- a. Mencegah barang-barang yang penting berada di negara lain.
- b. Menjamin tersedianya barang-barang di dalam negeri dengan tingkat proporsi yang cukup.
- c. Untuk pengawasan produksi serta pengendalian harga guna mencapai stabilitas harga di dalam negeri.

Subsidi

Subsidi adalah kebijakan pemerintah untuk membantu menutupi sebagian biaya produksi per unit barang produksi sehingga produsen dalam negeri dapat menjual barangnya lebih murah dan bisa bersaing dengan barang impor.

Dumping

Dumping adalah kebijakan pemerintah untuk mengadakan diskriminasi harga yaitu produsen menjual barang di luar negeri lebih murah daripada di dalam negeri.

Politik Dagang Bebas

Politik dagang bebas adalah kebijakan pemerintah untuk mengadakan perdagangan bebas antar negara. Pihak-pihak yang mendukung kebijakan perdagangan bebas mengajukan alasan bahwa perdagangan bebas akan mungkin terjadi bila setiap negara fokus untuk selalu memproduksi barang yang memiliki keunggulan komparatif.

Politik Autarki

Politik Autarki adalah kebijakan perdagangan dengan tujuan untuk menghindarkan diri dari pengaruh negara lain baik pengaruh politik, ekonomi maupun militer sehingga kebijakan ini bertentangan dengan prinsip perdagangan internasional yang menuntut adanya perdagangan bebas.

BAB IV

SISTEM MONETER

Bisnis internasional menciptakan sistem moneter internasional yang wajib dipahami oleh seluruh negara maupun perusahaan-perusahaan yang berkecimpung di dalamnya. Sejarah sistem moneter internasional ini sangat panjang dimulai dari pasca perang dunia ke 2 sampai saat ini masih terus berkembang sistem moneter internasional ini mengatur bagaimana transaksi keuangan dilakukan di dalam aktivitas bisnis internasional.

❖ SEJARAH SISTEM MONETER INTERNASIONAL

Moneter internasional dan sistem finansial memainkan peran sentral dalam ekonomi politik global. Sejak akhir abad 19, awal pembentukan sistem ini melalui berbagai transformasi dalam menanggapi perubahan kondisi politik dan ekonomi baik level domestik maupun internasional. Perubahan yang paling dramatis adalah krisis dalam pengintegrasian moneter internasional dan rezim internasional selama tahun-tahun interwar.

Transformasi kedua terjadi setelah Perang Dunia II ketika sistem Bretton Wood tengah berjalan. Sebab di tahun 1970an, periode perubahan di bawah sistem Bretton Wood terjadi perubahan dari standar pertukaran emas menjadi dolar Amerika dan komitmen terhadap kontrol kapital. Beragam perubahan ini

memiliki konsekuensi politik yang cukup penting tentang siapa yang mendapatkan apa, kapan, dan bagaimana dalam ekonomi politik global.

Sejak tahun 1880 Inggris, Jerman, Jepang dan Amerika telah mengadopsi sistem standar Emas. Dengan berlakunya standar emas maka nilai dari setiap mata uang dalam satuan mata uang lainnya dapat ditentukan secara mudah sehingga dapat mengkatalisasi perdagangan internasional. Mulanya US\$ 1 dihargai dengan 23,22 grain emas murni yang mana 1 ons emas sama dengan 480 grain emas. Dengan kata lain harga dari 1 ons emas adalah US \$20,67. Sejumlah mata uang yang diperlukan untuk membeli satu ons emas disebut sebagai nilai pari emas.

Standar emas hancur waktu perang dunia 1 pecah. Mata uang praktis ditetapkan atas dasar emas atau mata uang lainnya dengan longgar. Beberapa usaha kembali ke standar emas dilakukan sesudah perang dunia 1 berakhir. Emas hanya diperdagangkan dengan bank sentral, bukan pribadi. Kurs mata uang ditetapkan berdasarkan emas. Sesudah tahun 1934 dan sesudah perang dunia kedua, konvertibilitas mata uang yang bisa ditukarkan (*konvertibel*) dengan mata uang lainnya.

Setelah masa itu kemudian muncul periode kurs tetap. Periode ini dimulai dengan perjanjian Bretton Woods. Melalui perjanjian ini, semua negara menetapkan nilai tukar mata uangnya berdasarkan emas, tetapi tidak diharuskan memenuhi konvertibilitas mata uang mereka dalam emas. Negara anggota diminta menjaga kursnya dalam batas 1% (naik atau turun) dari nilai par, dan bersedia melakukan intervensi untuk menjaga kurs tersebut. IMF membantu negara anggotanya dalam rangka menjaga kurs mata uangnya.

Tekanan spekulasi menyebabkan sistem kurs tetap tidak layak lagi dipertahankan. Pasar keuangan dunia sempat tutup selama beberapa minggu pada bulan Maret 1973. Ketika pasar tersebut dibuka, kurs mata uang dibiarkan mengambang sampai ke kurs yang ditentukan oleh kekuatan pasar.

Pada tanggal 22 Juli 1944 diadakan suatu konferensi moneter Internasional, yang dikenal dengan *The Bretton Woods Conference*, yang dihadiri oleh 44 negara. Konferensi tersebut bertujuan untuk menyusun rencana pembuatan sistem moneter. Dua tahun setelah konferensi tersebut, didirikan IMF dan Bank Dunia untuk mengawasi sistem tersebut.

Selama periode 1944-1973 dolar merupakan mata uang yang sangat penting dalam lalu lintas pembayaran Internasional. Peranan dolar ini timbul setelah perang dunia II, disebabkan saat itu terjadi kekurangan dolar. Negara-negara Eropa yang sangat memerlukan uang/dana untuk memulihkan keadaan ekonominya. Satu-satunya sumber adalah Amerika Serikat, sehingga dolar banyak diminta. Konsekuensinya, emas menjadi tergeser oleh dolar. Sebab, disamping memiliki tenaga beli yang kuat di Amerika, *reserves* dalam bentuk dolar akan membelikan penghasilan bunga. Dengan semakin pentingnya fungsi dolar, maka setiap anggota menetapkan perbandingan mata uangnya terhadap dolar, yang kemudian apabila perlu dapat ditukarkan dengan emas.

DMI beranggotakan 134 negara, diantaranya 10 negara maju mempunyai posisi yang sangat kuat di dalam mengambil keputusan. Setiap anggota memperoleh jatah/ quota, yang harus dibayar 25% dengan emas dan sisanya 75% dengan mata uangnya. Besarnya quota menentukan hak suaranya serta jumlah pinjaman yang dapat diperoleh dari DMI. Dana pertama DMI dengan sendirinya 25% terdiri dari emas dan 75% berbagai mata uang negara anggota. Pinjaman diberikan kepada dalam

mata uang negara lain yang harus di tukar dengan mata uang negara peminjam.

Semenjak 1973 sistem moneter internasional merupakan campuran antara kurs tetap dengan kurs berubah-ubah. Mata uang Yen, dolar Kanada, franc Perancis, dan Swiss berfluktuas tergantung dari permintaan dan penawaran. Sering juga penguasa moneter negara-negara tersebut melakukan campur tangan di pasar valuta asing untuk mengurangi fluktuasi kurs yang berlebihan. Caranya apabila negara mengalami defisit dalam neraca pembayaran, kurs valuta asing cenderung naik. Untuk mencegah hal ini bank Central menjual valuta asing. Demikian juga apabila surplus di dalam neraca pembayaran, bank sentral membeli valuta asing di pasar untuk mengurangi penurunan kurs. Sistem kurs demikian disebut *"managed atau dirty" float*, sebagai lawan dari *"clean" float* di mana bank Sentral sama sekali tidak campur tangan di dalam pasar valuta asing.

Lima negara Eropa (Jerman Barat, Belgia, Luxemburg, Swedia, Netherlan dan Norwegia) mengadakan pengaturan secara tersendiri. Kurs tetap berlaku di antara mereka, tetapi berubah-ubah secara bersama-sama terhadap mata uang negara lain. Sistem kurs semacam ini (mengambang bersama-sama) menghasilkan fluktuasi yang menyerupai ular, yang kemudian disebut *"Snake like"*.

Negara-negaa Eropa dan Jepang telah melepaskan ikatan mata uangnya dengan dolar Amerika Serikat. Dengan demikian, telah merupakan mata uang yang mengambang. Namun demikian Dolar masih memegang peranan penting dalam lalu lintas pembayaran internasional. Pembayaran luar negeri, kebijakan campur tangan dalam valuta asing oleh Bank Sentral, serta catatan-catatan statistik Dana Moneter Internasional dan Perserikatan Bangsa-Bangsa masih menggunakan dasar mata uang Dolar.

❖ BURSA VALUTA ASING

Menurut Sutanto (2008) bursa valuta asing adalah tempat atau lembaga yang memperdagangkan mata uang asing. Bursa valuta asing diselenggarakan oleh bank pemerintah, bank swasta nasional, dan bank swasta asing yang sudah menjadi bank devisa serta lembaga yang mengkhususkan kegiatannya dalam perdagangan mata uang asing. Lembaga yang mengkhususkan kegiatannya dalam perdagangan mata uang asing disebut *money changer*.

Di dalam lalu lintas pembayaran internasional yang membutuhkan valuta asing atau *foreign exchange* adalah importir sedangkan pihak eksportir sebagai penerima devisa. Harga valuta asing ditentukan oleh proses permintaan dan penawaran yang terjadi melalui mekanisme pasar. Ada beberapa istilah tentang kurs valuta asing diantaranya adalah:

- a. Kurs Beli
Kurs beli menunjukkan harga beli valuta asing pada saat bank/*money changer* membeli valuta asing atau pada saat seseorang menukarkan valuta asing dengan rupiah.
- b. Kurs Jual
Kurs jual menunjukkan harga jual valuta asing pada saat bank/*money changer* menjual valuta asing atau pada saat seseorang menukarkan rupiah dengan valuta asing
- c. Kurs Tengah
Kurs tengah merupakan selisih antara kurs jual dan kurs beli.

Fungsi bursa valuta asing diantaranya adalah:

- a. Mentransfer daya beli uang antar negara
- b. Penyediaan kredit bagi perdagangan luar negeri
- c. Menjualbelikan valutaasing
- d. Memperlancar perdagangan internasional dan pembayaran internasional

Beberapa manfaat dari adanya bursa valuta asing adalah:

- a. Memajukan dan memperlancar perdangan antara negara
- b. Memudahkan urusan pembayaran antar negara
- c. Menambah cadangan devisa negara
- d. Meningkatkan kegiatan ekspor dan impor antarnegara sehingga dapat meng-giatkan dunia usaha.
- e. Meningkatkan cadangan devisa yang akan memperlancar pembangunan nasional

❖ PASAR MODAL INTERNASIONAL

Pasar modal adalah sebuah tempat bertemunya pihak yang memiliki kelebihan modal dan pihak yang kekurangan modal. Pasar modal terdiri dari dua jenis pasar yaitu:

- a. Pasar obligasi adalah pasar dimana perusahaan dapat menerbitkan surat utang yang disebut obligasi. Pasar obligasi ini merupakan instrumen pada saat perusahaan tidak dapat memperoleh tambahan modal melalui pinjaman kredit ke bank.
- b. Pasar saham adalah pasar dimana perusahaan dapat menjual bagian saham kepemilikannya dan investor dapat memperdagangkan kepemilikan sahamnya pada investor lain. Senuah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan modalnya di pasar saham dengan menjual saham kepemilikannya kepada orang lain.

Awalnya sebageian besar perusahaan melihat bank dalam negeri dan pasar modal untuk melakukan pinjaman dana atau untuk mengeluarkan obligasi atau saham. Bagaimanapun perusahaan tertarik dengan meningkatkan keuntungan dari pasar modal di luar negaranya sendiri. Dibalik itu banyak keuntungan untuk memenuhi kebutuhan dana di luar negaranya sendiri.

Hal ini yang menjadi latar belakang ketika sebuah perusahaan memperdagangkan sahamnya di banyak negara karena tidak hanya semakin banyak investor potensial, tapi perusahaan juga kemungkinan berada di pasar yang berpeluang lebih baik daripada pasar saham di dalam negeri. Pasar modal global sering memiliki sedikit peraturan yang membantu untuk menurunkan biaya modal. Sebuah perusahaan dapat mendaftarkan sahamnya di pasar yang efisien dan besar seperti bursa saham New York atau bursa saham London.

❖ NILAI TUKAR MATA UANG

Nilai tukar mata uang atau yang dikenal dengan kurs adalah sebuah perjanjian yang dikenal sebagai nilai tukar mata uang terhadap pembayaran saat ini atau di kemudian hari antara dua mata uang masing-masing negara atau wilayah.

Mekanisme penentuan kurs bisa dikategorikan menjadi beberapa kelompok:

a. Mengambang bebas (*free float*)

Berdasarkan sistem ini, kurs mata uang dibiarkan mengambang bebas tergantung kekuatan pasar. Beberapa faktor yang mempengaruhi kurs, misal inflasi, pertumbuhan ekonomi, inflasi akan digunakan oleh pasar dalam mengevaluasi kurs mata uang negara yang bersangkutan. Jika variabel tersebut berubah, atau penghargaan terhadap variabel tersebut berubah, kurs mata uang akan berubah. Sistem mengambang bebas juga disebut sebagai *clean float*.

b. Mengambang yang dikelola (*managed float*)

Sistem mengambang bebas mempunyai kerugian karena ketidakpastian kurs cukup tinggi. Sistem *float* yang dikelola, yang sering disebut juga sebagai *dirty float*, dilakukan melalui campur tangan Bank Sentral yang cukup aktif. Bank Sentral kemudian akan melakukan intervensi jika kurs yang

terjadi di luar batasan yang telah ditetapkan. Beberapa bentuk intervensi yaitu: (1) menstabilkan fluktuasi harian. Bank Sentral melakukan cara ini dengan tujuan menjaga stabilitas kurs agar perubahan kurs cukup teratur; (2) menunda kurs (*leaning against the wind*). Melalui cara ini bank sentral melakukan intervensi dengan tujuan mencegah atau mengurangi fluktuasi jangka pendek yang cukup tajam, yang diakibatkan oleh kejadian yang sifatnya sementara.

c. Kurs tetap secara tidak resmi (*unofficial pegging*)

Melalui cara ini Bank Sentral melawan kekuatan pasar dengan menetapkan (secara resmi) kurs mata uangnya.

Perjanjian Zona Target Tertentu

Melalui perjanjian ini, beberapa negara sepakat untuk menentukan kurs mata uangnya secara bersama dalam wilayah kurs tertentu. Jika kurs melewati batas atas atau batas bawah, Bank Sentral negara yang bersangkutan akan melakukan intervensi.

- a. Dikaitkan dengan mata uang lain. Sekitar 62 negara dari 162 negara anggota IMF mengkaitkan nilai mata uangnya terhadap mata uang lainnya. Sebagian mengkaitkan nilai mata uangnya terhadap mata uang negara tetangga.
- b. Dikaitkan dengan kelompok mata uang lain. Sekitar 21 negara mengkaitkan mata uangnya terhadap kelompok mata uang lainnya. Basket, kelompok, atau portofolio mata uang tersebut biasanya terdiri dari mata uang partner dagang yang penting. 19 negara mengkaitkan nilai mata uangnya terhadap portofolio yang mereka buat sendiri.
- c. Dikaitkan dengan indikator tertentu. Dua negara, Chili dan Nikaragua, mengkaitkan mata uangnya terhadap indikator tertentu, seperti kurs riil efektif, kurs yang telah memasukkan inflasi terhadap partner dagang mereka yang penting.

- d. Sistem kurs tetap. Di bawah sistem kurs tetap, pemerintah atau Bank Sentral menetapkan kurs secara resmi. Kemudian Bank Sentral akan selalu melakukan intervensi secara aktif untuk menjaga kurs yang telah ditetapkan tersebut. Jika kurs resmi dirasakan sudah tidak sesuai dengan kondisi fundamental ekonomi negara tersebut, devaluasi atau revaluasi dilakukan. Cara yang bisa dilakukan selain devaluasi adalah: pinjaman asing, pengetatan, pengendalian harga dan upah, pembatasan aliran modal keluar.

BAB V

KERJASAMA INTERNASIONAL

ANTAR NEGARA

Bisnis internasional tidak akan pernah lepas dari kegiatan kerjasama internasional antar negara. Hal ini terjadi karena kegiatan bisnis internasional tanpa adanya kerjasama antar negara akan memiliki banyak hambatan. Kerjasama antar negara ini dapat memperlancar segala macam aktivitas bisnis internasional. kegiatan bisnis internasional bukan saja kegiatan business to business akan tetapi juga harus melibatkan government to government apalagi yang berkaitan dengan kebijakan yang harus diambil oleh pemerintah menyangkut investasi dan lainnya.

❖ **GENERAL AGREEMENT ON TARIFF AND TRADE**

Tujuan awalnya adalah untuk menciptakan lembaga ketiga untuk menangani sisi kerjasama perdagangan ekonomi internasional bergabung dengan dua lembaga "*Bretton Woods*" yaitu, Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional. Lebih dari 50 negara berpartisipasi dalam negosiasi untuk menciptakan Organisasi Perdagangan Internasional (ITO) sebagai badan dari khusus Perserikatan Bangsa-Bangsa. Rancangan ITO Charter ini ambisius. Ini melampaui disiplin perdagangan dunia, untuk memasukkan aturan tentang ketenagakerjaan, perjanjian komoditas, praktek bisnis restriktif, investasi internasional, dan jasa.

Bahkan sebelum pembicaraan menyimpulkan, 23 dari 50 peserta memutuskan pada tahun 1946 untuk bernegosiasi untuk mengurangi dan mengikat tarif bea cukai. Dengan Perang Dunia Kedua baru saja berakhir, mereka ingin memberi dorongan awal untuk liberalisasi perdagangan, dan mulai memperbaiki warisan langkah-langkah proteksionis yang tetap di tempat dari awal 1930-an.

Putaran pertama perundingan menghasilkan 45.000 konsesi tarif yang mempengaruhi \$ 10 miliar perdagangan, sekitar seperlima dari total dunia. Ini 23 negara juga sepakat bahwa mereka harus menerima beberapa peraturan perdagangan draft ITO *Charter*. Paket gabungan dari aturan perdagangan dan konsesi tarif dikenal sebagai GATT. Ini mulai berlaku pada Januari 1948, sedangkan ITO Charter masih sedang dinegosiasikan. 23 menjadi anggota pendiri GATT.

Setelah putaran pertama perundingan di Jenewa -Swiss, GATT ditingkatkan dengan 7 lebih putaran perundingan. Akhirnya pada babak ke-8 bernama Putaran Uruguay penciptaan WTO.

❖ **WORLD TRADE ORGANIZATION**

Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) adalah sebuah organisasi internasional yang menetapkan aturan untuk perdagangan internasional melalui konsensus di antara negara-negara anggotanya. Hal ini juga menyelesaikan sengketa antara anggota, yang semuanya penandatanganan set perjanjian perdagangan. WTO menyatakan bahwa tujuannya adalah untuk meningkatkan perdagangan internasional dengan mem-promosikan hambatan perdagangan yang lebih rendah dan menyediakan platform untuk negosiasi perdagangan dan bisnis mereka.

Diskusi WTO harus mengikuti prinsip-prinsip dasar perdagangan, yaitu:

- a. Sebuah sistem perdagangan harus bebas dari diskriminasi dalam arti bahwa satu negara tidak bisa hak istimewa mitra dagang tertentu atas orang lain dalam sistem, juga tidak dapat membedakan terhadap produk dan jasa asing.
- b. Sebuah sistem perdagangan harus cenderung ke arah lebih banyak kebebasan, yaitu menuju hambatan perdagangan yang lebih sedikit (Tarif dan hambatan non-tarif).
- c. Sebuah sistem perdagangan harus diprediksi, dengan perusahaan asing dan pemerintah meyakinkan bahwa hambatan perdagangan tidak akan dibangkitkan secara sewenang-wenang dan bahwa pasar akan tetap terbuka.
- d. Sebuah sistem perdagangan harus cenderung ke arah kompetisi yang lebih besar.
- e. Sebuah sistem perdagangan harus lebih akomodatif untuk negara-negara berkembang, memberi mereka lebih banyak waktu untuk menyesuaikan, fleksibilitas yang lebih besar, dan lebih istimewa.

World Trade Organization memberikan perhatian khusus pada bidang-bidang sebagai berikut:

- a. Pertanian
- b. Layanan
- c. Non-pertanian
- d. Hak Kekayaan Intelektual
- e. Fasilitas penanaman modal, persaingan, kebijakan, pengadaan pemerintah dan perdagangan Perdagangan
- f. Aturan Perdagangan

Sengketa Pemukiman

- a. Perdagangan dan lingkungan
- b. Perdagangan, keuangan dan utang
- c. Perdagangan dan transfer teknologi
- d. *Electronic commerce*

Peranan WTO dalam perdagangan di era globalisasi ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mendukung pelaksanaan, pengaturan, dan penyelenggaraan persetujuan yang telah dicapai untuk mewujudkan sasaran perjanjian tersebut,
- b. Sebagai forum perundingan bagi negara-negara anggota mengenai perjanjian-perjanjian yang telah dicapai beserta lampiran-lampirannya, termasuk keputusan-keputusan yang ditentukan kemudian dalam perundingan tingkat menteri,
- c. Mengatur pelaksanaan ketentuan mengenai penyelesaian sengketa perdagangan;
- d. Mengatur mekanisme peninjauan kebijakan di bidang perdagangan.
- e. Menciptakan kerangka penentuan kebijakan ekonomi global berkerja sama dengan dana moneter internasional (imf) dan bank dunia (*world bank*), serta badan-badan yang berafiliasi.

❖ INTEGRASI REGIONAL

Integrasi ekonomi regional adalah perjanjian antar negara dalam suatu wilayah geografis untuk mengurangi sampai menghilangkan hambatan tarif dan non tarif atas barang dan jasa serta faktor produksi. Tumbuhnya integrasi ekonomi suatu kawasan didorong oleh:

- a. Potensi ekonomi dimaksimalkan sehingga mempunyai daya saing lebih baik.
- b. Potensi politik terutama bagi negara kecil tetapi kaya.
- c. Resolusi konflik.

Untuk melakukan sebuah integrasi ekonomi regional harus ada kondisi yang dinamakan dengan prakondisi integrasi yaitu:

- a. Asimilasi sosial
- b. Kesamaan
- c. Keuntungan bersama
- d. Biaya relatif rendah
- e. Kedekatan hubungan dengan masa lampau
- f. Pagaruh eksternal

Dalam sebuah integrasi ekonomi ada yang dinamakan dengan tingkat integrasi ekonomi yaitu:

- a. *Free Trade Area*
- b. *Economic Union*
- c. *Common Marke*
- d. *Custom Union*
- e. *Political Union*

❖ UNI EROPA

Menurut Hill (2014) Uni Eropa adalah bentuk dari dua faktor politik, yaitu kehancuran eropa barat dan keinginan bangsa Eropa untuk mempertahankan panggung politik dan ekonomi mereka sendiri di dunia. Selain itu banyak orang eropa menyadari potensi keuntungan ekonomi dari integrasi ekonomi yang lebih erat dari neraga-negara unieropa.

Percobaan untuk menyatukan negara Eropa telah dimulai sebelum terbentuknya negara-negara modern; mereka telah terjadi beberapa kali dalam sejarah Eropa. Tiga ribu tahun lalu, Eropa didominasi oleh bangsa Celt, dan kemudian ditaklukan dan diperintah Kekaisaran Roma yang berpusat di Mediterania. Awal penyatuan ini diciptakan dengan cara paksa. Kekaisaran Franks dari Charlemagne dan Kekaisaran Suci Roma menyatukan wilayah yang luas di bawah administrasi yang

longgar selama beberapa ratus tahun. Belakangan pada 1800-an *customs union* di bawah Napoleon Bonaparte, dan penaklukan pada 1940-an oleh Nazi Jerman hanya terjadi sementara saja.

Dikarenakan koleksi bahasa Eropa dan budayanya, percobaan penyatuan ini biasanya melibatkan dari negara yang tidak bersedia, menciptakan ketidakstabilan. Salah satu percobaan penyatuan secara damai melalui kerjasama dan persamaan anggota dibuat oleh pasifis Victor Hugo pada 1851. Setelah Perang Dunia I dan Perang Dunia II, keinginan untuk mendirikan Uni Eropa semakin meningkat, didorong oleh keinginan untuk membangun kembali Eropa dan menghilangkan kemungkinan perang lainnya. Oleh karena itu dibentuklah *European Coal and Steel Community* oleh Jerman, Perancis, Italia, dan negara-negara Benelux. Hal ini terjadi oleh Perjanjian Paris (1951), ditandatangani pada April 1951 dan dimulai pada Juli 1952.

Setelah itu terbentuk juga *European Economic Community* didirikan oleh Perjanjian Roma pada 1957 dan diimplementasikan pada 1 Januari 1958. Kemudian komunitas tersebut berubah menjadi Masyarakat Eropa yang merupakan 'pilang pertama' dari Uni Eropa. Uni Eropa telah ber-evolusi dari sebuah badan perdagangan menjadi sebuah kerja sama ekonomi dan politik.

Dari pergantian namanya dari "Masyarakat Ekonomi Eropa" ke "Masyarakat Eropa" hingga ke "Uni Eropa" menandakan bahwa organisasi ini telah berubah dari sebuah kesatuan ekonomi menjadi sebuah kesatuan politik. Kecenderungan ini ditandai dengan meningkatnya jumlah kebijakan dalam UE. Gambaran peningkatan pemusatan ini diimbangi oleh dua faktor, yaitu:

Pertama, beberapa negara anggota memiliki beberapa tradisi domestik pemerintahan regional yang kuat. Hal ini menyebabkan peningkatan fokus tentang kebijakan regional dan wilayah Eropa. Sebuah *Committee of the Regions* didirikan sebagai bagian dari Perjanjian Maastricht.

Kedua, kebijakan UE mencakup sejumlah kerja sama yang berbeda:

- a. Pengambilan keputusan yang otonom: negara-negara anggota telah memberikan kepada Komisi Eropa kekuasaan untuk mengeluarkan keputusan-keputusan di wilayah-wilayah tertentu seperti misalnya undang-undang kompetisi, kontrol Bantuan Negara dan liberalisasi.
- b. Harmonisasi: hukum negara-negara anggota diharmonisasikan melalui proses legislatif UE, yang melibatkan Komisi Eropa, Parlemen Eropa dan Dewan Uni Eropa. Akibat dari hal ini hukum Uni Eropa semakin terasa hadir dalam sistem-sistem negara anggota.
- c. Ko-operasi: negara-negara anggota, yang bertemu sebagai Dewan Uni Eropa sepakat untuk bekerja sama dan mengkoordinasikan kebijakan-kebijakan dalam negeri mereka.

Ketegangan antara UE dan kompetensi nasional (atau sub-nasional) bertahan lama dalam perkembangan Uni Eropa. Semua negara calon anggota harus memberlakukan undang-undang agar selaras dengan kerangka hukum Eropa bersama, yang dikenal sebagai *Acquis Communautaire*.

❖ MASYARAKAT EKONOMIASEAN

Perhimpunan Bangsa-bangsa Asia Tenggara atau *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) merupakan sebuah organisasi negara-negara di kawasan Asia Tenggara yang didirikan di Bangkok, Thailand, pada 8 Agustus 1967 berdasarkan Deklarasi

Bangkok oleh Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand.

Selama lebih dari empat dekade ASEAN telah mengalami banyak perubahan dan perkembangan yang positif dan signifikan menuju tahapan baru yang lebih integratif dan berwawasan ke depan dengan dibentuknya Komunitas ASEAN (*ASEAN Community*) pada tahun 2015. Hal ini diperkuat dengan disahkannya Piagam ASEAN (*ASEAN Charter*) yang secara khusus akan menjadi landasan hukum dan landasan jati diri ASEAN ke depannya.

Pembentukan Komunitas ASEAN diawali dengan komitmen para pemimpin ASEAN dengan ditandatanganinya ASEAN Vision 2020 di Kuala Lumpur pada tahun 1997 yang mencita-citakan ASEAN sebagai suatu komunitas yang berpandangan maju, hidup dalam lingkungan yang damai, stabil dan makmur, serta dipersatukan oleh hubungan kemitraan.

Tekad untuk membentuk Komunitas ASEAN kemudian dipertegas lagi pada KTT ke-9 ASEAN di Bali pada tahun 2003 dengan ditandatanganinya *ASEAN Concord II. ASEAN Concord II* yang menegaskan bahwa ASEAN akan menjadi sebuah komunitas yang aman, damai, stabil, dan sejahtera pada tahun 2020.

Bahkan, pada KTT ke-12 ASEAN di Cebu, Filipina, pada Januari 2007, komitmen untuk mewujudkan Komunitas ASEAN dipercepat dari tahun 2020 menjadi tahun 2015 dengan ditandatanganinya "*Cebu Declaration on the Acceleration of the Establishment of an ASEAN Community by 2015*". Tujuan dari pembentukan Komunitas ASEAN adalah untuk lebih mempererat integrasi ASEAN dalam menghadapi perkembangan konstelasi politik internasional. ASEAN menyadari sepenuhnya bahwa ASEAN perlu menyesuaikan cara

pandangannya agar dapat lebih terbuka dalam menghadapi permasalahan-permasalahan internal dan eksternal.

- a. Negara-negara ASEAN memproklamirkan pembentukan komunitas ASEAN (*ASEAN Community*) yang terdiri atas tiga pilar yaitu:
- b. Komunitas Keamanan ASEAN (*ASEAN Security Community/ASC*),
- c. Komunitas Ekonomi ASEAN (*ASEAN Economic Community/AEC*), dan
- d. Komunitas Sosial-Budaya ASEAN (*ASEAN Socio-Cultural Community/ASCC*).

Tiga pilar pendukung tersebut akan menjadi paradigma baru yang akan menggerakkan kerjasama ASEAN ke arah sebuah komunitas dan identitas baru yang lebih mengikat.

ASEAN Economic Community 2015 akan diarahkan kepada pembentukan sebuah integrasi ekonomi kawasan dengan mengurangi biaya transaksi perdagangan, memperbaiki fasilitas perdagangan dan bisnis, serta meningkatkan daya saing sektor UMKM. Pemberlakuan AEC 2015 bertujuan untuk menciptakan pasar tunggal dan basis produksi yang stabil, makmur, berdaya saing tinggi, dan secara ekonomi terintegrasi dengan regulasi efektif untuk perdagangan dan investasi, yang di dalamnya terdapat arus bebas lalu lintas barang, jasa, investasi, dan modal serta difasilitasinya kebebasan pergerakan pelaku usaha dan tenaga kerja. Implementasi AEC 2015 akan berfokus pada 12 sektor prioritas, yang terdiri atas tujuh sektor barang (industri pertanian, peralatan elektronik, otomotif, perikanan, industri berbasis karet, industri berbasis kayu, dan tekstil) dan lima sektor jasa (transportasi udara, pelayanan kesehatan, pariwisata, logistik, dan industri teknologi informasi atau e-ASEAN).

BAB VI

ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL

Aliansi strategis dibentuk dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang terlibat dalam kegiatan atau aktivitas bisnis internasional. Adanya perjanjian kerjasama secara global untuk mengadakan daerah pasar bebas (AFTA) mendorong banyak pihak eksternal atau yang dalam hal ini adalah *Multi-National Corporations* (MNCs) untuk berinvestasi ke negara-negara berkembang yang memiliki kelebihan dalam aspek Sumber Daya Manusia dan bahan baku yang mudah di dapatkan pada kawasan Asia Tenggara, khususnya Indonesia.

❖ PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Perusahaan multinasional yaitu suatu perusahaan yang berbasis di satu negara (negara induk) akan tetapi perusahaan itu memiliki kegiatan produksi ataupun pemasaran cabang di negara-negara lain (negara cabang).

Di beberapa dekade akhir abad ke-20, transformasi pesat dunia industri mengambil bentuknya yang baru. Kemajuan mencolok ilmu dan teknologi, sebagai mesin penggerak suatu masyarakat, dunia mendapatkan pengaruhnya dari berbagai sudut. Perekonomian adalah salah satu bidang yang mengalami berbagai perubahan mencolok di masa-masa tersebut. Yang

pasti, munculnya berbagai perusahaan multinasional, hingga batas tertentu, membuka peluang bagi globalisasi ekonomi.

Pengalaman pertumbuhan ekonomi pada abad kesembilan belas di Negara-negara maju banyak bersumber dari dari pergerakan modal internasional yang cukup deras pada waktu itu. Mobilitas faktor-faktor produksi yang terjadi antar Negara mencapai titik puncaknya dengan hadirnya perusahaan-perusahaan multinasional. Mungkin perkembangan yang terpenting dalam hubungan-hubungan ekonomi internasional selama dua dasawarsa terakhir ini adalah lonjakan mengagumkan kekuatan dan pengaruh perusahaan-perusahaan raksasa multinasional. Merekalah penyalur utama aneka faktor produksi, mulai dari modal, tenaga kerja dan teknologi produksi, semuanya dalam skala besar-besaran, dari satu Negara ke Negara lainnya.

Dalam operasinya ke berbagai Negara-negara dunia ketiga, mereka menjalankan berbagai macam operasi bisnis yang inovatif dan kompleks sehingga tidak bias lagi kita pahami hanya dengan perangkat teori-teori perdagangan yang sederhana, apalagi mengenai distribusi keuntungannya. Perusahaan-perusahaan raksasa, seperti IBM, Ford, Exxon, Philips, Hitachi, British Petroleum, Renault, Volkswagen, dan Coca-Cola, telah sedemikian rupa mendunia dalam operasinya sehingga kalkulasi atas distribusi keuntungan-keuntungan yang dihasilkan oleh produksi internasional itu kepada penduduk setempat dan pihak asing menjadi semakin sulit dilakukan.

Arus sumber-sumber keuangan internasional dapat terwujud dalam dua bentuk. Yang pertama adalah penanaman modal asing yang dilakukan oleh pihak swasta (*private foreign investment*) dan investasi portofolio, terutama berupa penanaman modal asing "langsung" (PMI). Penanaman modal seperti ini juga dapat disebut *Foreign Direct Investment* (FDI).

FDI atau investasi langsung luar negeri adalah salah satu ciri penting dari sistem ekonomi yang kian mengglobal. Ia bermula saat sebuah perusahaan dari satu negara menanamkan modalnya dalam jangka panjang ke sebuah perusahaan di negara lain. Dengan cara ini perusahaan yang ada di negara asal (biasa disebut '*home country*') bisa mengendalikan perusahaan yang ada di negara tujuan investasi (biasa disebut '*host country*') baik sebagian atau seluruhnya. Caranya dengan si penanam modal membeli perusahaan di luar negeri yang sudah ada atau menyediakan modal untuk membangun perusahaan baru di sana atau membeli sahamnya sekurangnya 10%.

❖ KONSEP ALIANSI STRATEGIS

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama. Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumberdaya seperti produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul sinergi.

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama atau memenuhi kebutuhan bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Strategi aliansi ini dilakukan diantara perusahaan yang berbeda

dalam berbagai bidang keahlian sebagai aliansi yang saling menguntungkan dan pengembangan peluang bisnis. Dalam bisnis internasional tidak selamanya mengalami kemudahan dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini mengartikan bahwa berbisnis memerlukan strategi untuk meningkatkan perdagangan internasional dengan menggunakan teknologi serta pengembangan yang ada di era globalisasi saat ini.

❖ RUANG LINGKUP ALIANSI STRATEGIS

Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rakanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan *outcome* yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transfer pengetahuan yang merugikan. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan ataupun produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompatibilitas budaya perusahaan agar tercipta tingkat kepercayaan yang baik. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, sesungguhnya proses pembentukan aliansi strategis adalah melalui tahapan berikut:

a. Pengembangan Strategi

Pada tahap ini akan dilakukan kajian tentang kelayakan aliansi, sasaran dan rasionalisasi, pemilihan fokus isu yang utama dan menantang, pengembangan sumberdaya strategi

untuk mendukung produksi, teknologi, dan sumber daya manusia. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian sasaran dengan strategi keseluruhan perusahaan/ korporasi.

b. Penilaian Rekanan

Pada tahap ini dilakukan analisis potensi rekan yang akan dilibatkan, baik kekuatan maupun kelemahan, penciptaan strategi untuk mengakomodasi semua gaya manajemen rekanan, menyiapkan kriteria pemilihan rekanan, memahami motivasi rekanan dalam membangun aliansi dan memperjelas gap kapabilitas sumber daya yang mungkin akan dikeluarkan oleh rekanan.

c. Negosiasi Kontrak

Tahap ini mencakup penentuan apakah semua pihak memiliki sasaran yang realistis, pembentukan team negosiasi, pendefinisian kontribusi masing-masing pihak dan pengakuan atas proteksi informasi penting, pasal-pasal terkait pemutusan hubungan, hukuman/penalti untuk kinerja yang buruk, dan prosedur yang jelas dan dapat dipahami dalam interaksi.

d. Operasionalisasi Aliansi

Operasionalisasi aliansi mencakup penegasan komitmen manajemen senior masing-masing pihak, penentuan sumber daya yang digunakan untuk aliansi, menghubungkan dan menyesuaikan anggaran dan sumberdaya dengan prioritas strategis, penegasan kinerja dan hasil dari aktivitas aliansi.

e. Pemutusan Aliansi

Aliansi dapat dihentikan dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati. Pada umumnya ketika sasaran tidak tercapai, atau ketika partner melakukan perubahan prioritas strategis, atau melakukan realokasi sumberdaya ke tempat yang berbeda.

❖ JENIS ALIANSI STRATEGIS

Ada empat tipe aliansi strategi, yaitu joint venture, equity strategic alliance, non-equity strategic alliance, dan global strategic alliances.

- a. *Joint Venture* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- b. *Equity Strategic Alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- c. *Nonequity Strategic Alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- d. *Global Strategic Alliances* adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi (atau beberapa korporasi) dengan pemerintah asing.

❖ HAMBATAN ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL

Aliansi strategik merupakan sarana bagi perusahaan untuk menginternalisasi kompetensi atau *transfer knowledge* dari perusahaan partner. *Transfer knowledge* tergantung pada bagaimana mudahnya *knowledge* dapat dipindahkan, diinterpretasikan dan diserap (Hamel *et al.*, 1989).

Dalam proses ini Hedlund dan Zander (dalam Simonin, 1999) menekankan perlunya mempertimbangkan dampak yang lebih tajam terhadap *knowledge*, khususnya ambiguitas, yaitu perlawanan terhadap komunikasi yang jelas, keberadaan di

dalam konteks, dan yang bersifat khusus. Reed dan De Fillippi (1990) menjelaskan bahwa ada rintangan/kendala yang kuat untuk memulai peniruan (*imitation*) dari ketidakmampuan pesaing untuk memahami kompetensi yang merupakan sumber keunggulan bersaing.

Lippman dan Rumelt (dalam Simonin, 1999) memandang ambiguitas kausal (dalam hal ini ambiguitas dasar mengenai sifat pada keterkaitan kausal antara tindakan dan hasil): "Ambiguitas sebagai faktor yang bertanggung jawab terhadap tindakan kinerja yang unggul (atau kinerja yang rendah) merupakan penghalang yang kuat pada mobilitas faktor dan peniruan (*imitation*)". Hal yang penting dalam ambiguitas causal adalah kurangnya pemahaman pada keterkaitan secara logis antara tindakan dan hasil, *input* dan *output*, sebab dan akibat yang berhubungan dengan teknologi atau *know-how proses* (Simonin, 1999).

Jika ambiguitas kausal dalam penempatan sumberdaya dan keahlian (*skill*) yang merupakan sumber keunggulan bersaing menciptakan rintangan terhadap peniruan (Reed dan DeFillippi, 1990), dengan perluasan terhadap konteks aliansi strategik, juga akan mengurangi kecenderungan terhadap pembelajaran (*learning*) dari partner. Sehingga pada saat tingkat ambiguitas yang berhubungan dengan kompetensi partner tinggi, memungkinkan penyerapan dan pengembalian *knowledge* secara efektif terhadap kompetensi menjadi lebih terbatas (Simonin, 1999).

Selanjutnya juga dijelaskan bahwa ada beberapa faktor multipel yang menentukan tingkat ambiguitas transfer knowledge pada aliansi strategik. Faktor-faktor tersebut adalah: tacitness, aset yang bersifat khusus (*specificity*), kompleksitas, pengalaman, *protectiveness*, perbedaan budaya organisasional diantara partner.

BAB VII

PENGELOLAAN BISNIS INTERNASIONAL

Pengelolaan bisnis internasional menjadi sesuatu yang sangat penting apabila perusahaan ingin unggul dalam kompetisi global, dengan pengelolaan yang baik akan menyebabkan keunggulan perusahaan meningkat. Pengelolaan ini dimulai dari analisis pasar luar negeri lalu dilanjutkan dengan menetapkan strategi untuk memasuki pasar luar negeri. Setelah itu dilakukan barulah perusahaan menentukan aktivitas yang akan dilakukan untuk masuk ke pasar global.

❖ Analisis Pasar Luar Negeri

Analisis pasar luar negeri merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan yang ingin berkecimpung dalam kegiatan bisnis internasional. Analisis pasar ini terdiri dari beberapa kegiatan, diantaranya adalah:

- a. Penyaringan Pasar, dimana metode analisis dan penilaian pasar yang memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi sejumlah kecil pasar yang diinginkan dengan mengeliminasi pasar-pasar yang dianggap kurang menarik.
- b. Riset Pasar, kegiatan yang dilakukan untuk menentukan potensi kebutuhan pasar.
- c. Pemindaian Lingkungan, perusahaan memindai dunia untuk mengamati perubahan kekuatan-kekuatan lingkungan yang akan mempengaruhi eksistensi perusahaan tersebut.

Kegiatan di atas akan membantu manajemen menyediakan informasi mengenai berbagai ancaman dan peluang di dunia.

Penyaringan pasar dapat membantu dua pihak perusahaan yaitu perusahaan yang sepenuhnya menjual di pasar domestik tetapi yakin dapat meningkatkan penjualannya dengan melakukan ekspansi ke pasar-pasar luar negeri dan perusahaan multinasional tetapi ingin memastikan bahwa kondisi yang berubah tidak akan menciptakan pasar-pasar yang disadari oleh manajemen perusahaan. Dalam penyaringan pasar dilakukan jenis yaitu:

- a. Penyaringan Negara, yaitu penggunaan negara sebagai dasar untuk seleksi pasar
- b. Penyaringan Segmen, yaitu penggunaan segmen pasar sebagai dasar untuk seleksi pasar.

Dalam kegiatan penyaringan pasar dilakukan beberapa proses sebagai berikut:

Proses Penyaringan Pertama

Dalam proses penyaringan pertama ini di nilai potensi kebutuhan dasar dimana jika tidak ada kebutuhan maka tidak ada satupun pengorbanan usaha dan uang yang secara wajar akan memungkinkan perusahaan itu untuk memasarkan barang dan jasanya, selain itu perdagangan dan investasi luar negeri berdasar pada penerbitan beragam data perdagangan industri, dimana banyak diantaranya dipublikasikan dalam situs internet perusahaan tersebut. Dari penyaringan pertama ini kita dapat ketahui bahwa impor tidak sepenuhnya mengukur potensi pasar. Hal ini disebabkan karena kurangnya valuta asing, terjadinya pajak dan markup harga proyek dan tekanan politik.

Proses Penyaringan Kedua

- a. Bidang Keuangan, seperti tingkat inflasi, nilai tukar, suku bunga, ketersediaan pinjaman, kebiasaan membayar konsumen dan tingkat pengembalian dari investasi serupa
- b. Indikator Pasar, dimana data-data ekonomi berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengukur kekuatan relatif dari pasar di berbagai wilayah geografis.
- c. Faktor Pasar yang cenderung memiliki korelasi yang tinggi untuk suatu produk tertentu.
- d. Analisis Tren teknis statistik atau rata-rata aritmatik dimana observasi berikutnya dari suatu variabel dengan interval waktu yang teratur dianalisis untuk memperoleh pola teratur yang digunakan untuk memprediksikan masa depan.
- e. Analisis Kelompok dan Teknik-teknik Lainnya dimana para pemasar menggunakan analisis kelompok untuk mengidentifikasi sekelompok pasar dimana satu pendekatan promosi dapat digunakan.
- f. Pemutakhiran Berkala. Jika estimasi tersebut berubah cukup besar dalam pemutakhiran berkala yang dilakukan terhadap seluruh prediksi jangka panjang, maka manajemen dapat mengubah sejauhmana perusahaan akan terlibat sejalan dengan estimasi baru.

Proses Penyaringan Ketiga

Proses penyaringan ketiga ini menggunakan kekuatan politik dan hukum seperti adanya pembatasan kuota impor yang akan bernilai positif apabila manajemen sedang mempertimbangkan untuk mendirikan pabrik di luar negeri dan bernilai negatif apabila manajemen ingin melakukan ekspor. Pertimbangan manajemen dalam berinvestasi ke luar negeri yaitu hambatan pengiriman laba dan stabilitas kebijakan.

Proses Penyaringan Keempat

Pada proses penyaringan keempat dilakukan terhadap para kandidat yang tersisa berdasarkan faktor sosiokultural, hal ini menjadi sangat sulit karena sosiokultural sangat subjektif dan data sulit untuk dikumpulkan dari jarak jauh. Yang sesungguhnya ingin diketahui pihak manajemen adalah manakah dari negara tersebut yang akan menjadi prospek terbaik bagi produk perusahaan.

Proses Penyaringan Kelima

Proses penyaringan kelima inii mencakup:

- a. Jumlah, ukuran dan kekuatan keuangan para pesaing
- b. Pangsa pasar
- c. Strategi pemasaran
- d. Efektivitas yang terlihat dari program-program promosi
- e. Tingkat kualitas dari lini-lini produk
- f. Sumber dari produk-produk mereka diimpor atau diproduksi secara lokal
- g. Kebijakan penetapan harga
- h. Tingkat layanan purna jual
- i. Saluran distribusi
- j. Lingkup pasar

❖ STRATEGI MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI

Ekspor – Impor

Ekspor adalah sebuah kegiatan menjual produk-produk yang dibuat di negara sendiri untuk digunakan atau dijual kembali ke negara-negara yang lain. Sedangkan impor adalah membeli produk-produk yang dibuat di negara-negara lain untuk digunakan atau dijual kembali di negara sendiri.

Dalam ekspor impor ada dua jenis produk yang diperdagangkan yaitu barang dan jasa. Perbedaan antara barang dan jasa itu sendiri sudah pasti terletak pada *tangible* dan *intangible* sebuah produk.

Investasi Internasional

Investasi internasional adalah modal yang dipasok oleh penduduk suatu negara ke penduduk negara lainnya. Ada dua macam kategori dari investasi internasional ini, yaitu:

- a. *Foreign Direct Investment*/Penanaman Modal Asing Langsung. Investasi yang dilakukan untuk tujuan secara aktif mengendalikan kekayaan, aset, atau perusahaan-perusahaan yang terdapat di negara-negara tujuan. Negara dimana terdapat kantor pusat induk disebut negara asal (*home country*) dan setiap negara lainnya di mana perusahaan tersebut beroperasi disebut negara tujuan (*host country*).
- b. *Portofolio Investment*/Investasi Portofolio. Investasi Portofolio adalah pembelian aset-aset keuangan asing (saham, obligasi, sertifikat deposito) untuk tujuan di luar pengendalian. Yang menjadi tujuan dari portofolio investment ini hanyalah keuntungan finansial belaka, bukan untuk memegang penuh kendali atas sebuah perusahaan atau bisnis di negara tujuan.

Bentuk Lain Perdagangan Internasional yaitu:

- a. Lisensi, adalah kesepakatan kontrak dimana suatu perusahaan di suatu negara memberikan lisensi penggunaan hal kekayaan intelektualnya (paten, merek dagang, nama merek, hak cipta, atau rahasia dagang) kepada suatu perusahaan di negara kedua dengan mendapatkan pembayaran royalti. Contoh : Coca Cola, Aqua, Gitar Fender.
- b. *Franchise* (Waralaba), adalah suatu bentuk khusus lisensi, terjadi apabila suatu perusahaan di suatu negara (pemberi

waralaba) memberikan wewenang kepada suatu perusahaan di negara kedua (pemegang waralaba) untuk menggunakan sistem pengoperasiannya dan juga nama merek, merek dagang, dan logo dengan mendapatkan pembayaran royalti. Contoh: Mc Donald, Pizza Hut, Burger King.

- c. Kontrak Manajemen, Kontrak manajemen adalah kesepakatan dimana suatu perusahaan di suatu negara setuju untuk mengoperasikan fasilitas atau memeberikan jasa manajemen lainnya kepada perusahaan di negara lain dengan mendapatkan imbalan yang telah disepakati.
- d. *Turnkey project*, Perjanjian kontrak dimana suatu perusahaan menyetujui untuk mengerjakan desain keseluruhan, mengerjakan konstruksi, dan membangun fasilitas yang kemudian diserahkan kepada pembeli jika sudah siap untuk dioperasikan.
- e. Patungan (*joint ventures*), Perjanjian antara dua atau lebih perusahaan untuk bekerjasama dan membangun kepemilikan bersama yang terpisah dari perusahaan induknya.

Lisensi Internasional

Lisensi adalah pemberian beberapa hak (*intangible rights*) kepada perusahaan asing, yang meliputi pemberian hak untuk memproses, hak paten, program, merek, hak cipta, atau keahlian.

Ada beberapa keuntungan ketika perusahaan melakukan lisensi:

- a. Pemberi lisensi menerima tambahan keuntungan dibanding hanya terpaku pada suatu proses atau metode di dalam negeri
- b. Dapat memperluas siklus hidup produk perusahaan
- c. Pemberi lisensi mengalami peningkatan penjualan atas pergantian suku cadang di luar negeri

Penerima lisensi akan mendapatkan hak memproses dan teknologi sehingga mengurangi biaya riset dan pengembangan.

Sedangkan beberapa kerugian yang mungkin terjadi akibat penerapan lisensi adalah:

- a. Penerima lisensi dapat menjadi pesaing dagang
- b. Penjual barang atas merek tidak terkontrol dengan baik
- c. Banyak terdapat barang palsu
- d. Mutu produk yang dihasilkan penerima lisensi buruk.

Dengan perjanjian pemberian lisensi sebuah perusahaan pemegang lisensi akan memberikan kepada perusahaan lain hak untuk menggunakan suatu jenis keahlian dan penerima lisensi membayarkan suatu royalti selama masa kontrak.

Waralaba Internasional

Waralaba internasional adalah cara yang strategis untuk mengurangi ketergantungan pada permintaan domestik dan tumbuh baru, pusat pendapatan dan laba masa depan di seluruh dunia. Memperluas merek global melalui waralaba melibatkan risiko rendah, membutuhkan investasi minimal dan menawarkan potensi *upside* yang sangat besar pada peningkatan kemampuan. Di sini saya melihat apa yang waralaba internasional, manfaatnya, contoh perusahaan yang telah berhasil waralaba internasional, bagaimana untuk memulai waralaba dan di mana untuk mencari bantuan tambahan.

Waralaba adalah penyatuan sumber daya dan kemampuan untuk mencapai pemasaran strategis, distribusi dan penjualan tujuan untuk sebuah perusahaan. Ini biasanya melibatkan *franchisor* yang memberikan kepada individu atau perusahaan (*franchisee*), hak untuk menjalankan bisnis menjual produk atau layanan di bawah model bisnis waralaba sukses dan diidentifikasi oleh merek dagang *franchisor* atau merek.

Franchisor meminta biaya di muka awal untuk *franchisee*, terhutang pada saat penandatanganan perjanjian waralaba. Biaya lain seperti pemasaran, iklan atau royalti, dapat diterapkan dan sebagian besar didasarkan pada bagaimana kontrak dinegosiasikan dan *setup*. Iklan, pelatihan dan dukungan lainnya jasa yang disediakan oleh pemilik waralaba. Selain memasuki pasar luar negeri baru dengan pelanggan tambahan, waralaba internasional juga dapat menawarkan apa yang disebut pemilik *master franchisee* asing. Orang-orang ini biasanya berasal dari negara dan memahami masalah-masalah politik dan birokrasi di negaranya jauh lebih baik daripada orang luar.

Master asing pemilik waralaba membayar biaya di muka yang besar dan kuat untuk memperoleh wilayah geografis yang ditunjuk atau, dalam beberapa kasus, seluruh negara di mana mereka beroperasi sebagai mini atau sub-waralaba perusahaan, menjual waralaba, mengumpulkan royalti, pelatihan pemilik dan mengawasi semua hal-hal terkait lainnya. Mereka bahkan bisa membuka unit sendiri. Secara umum, jumlah tertentu waralaba harus diuraikan untuk hak eksklusif untuk menggunakan model bisnis di seluruh negeri. Domino Pizza International Inc mulai melayani konsumen di luar Amerika Serikat pada tahun 1983 ketika toko pertama dibuka di Winnipeg, Kanada. Sejak saat itu, Domino Pizza *International* telah memperluas jangkauan global untuk menyertakan lebih dari 55 pasar internasional dilayani oleh lebih dari 3.230 toko. Keberhasilan Domino Pizza di luar AS adalah karena hubungan kolaboratif antara *franchisee* yang luar biasa dan tim perusahaan yang mendukung mereka. Bersama-sama, kami terus berusaha untuk mendukung kebijakan 'Satu Merek-satu Sistem' untuk menjadi yang terbaik perusahaan pengiriman pizza di dunia.

BAB VIII

MANAJEMEN STRATEGIK INTERNASIONAL

❖ PENGERTIAN DAN ARTI PENTING PERANAN MANAJEMEN STRATEGIK INTERNASIONAL

Manajemen strategik internasional menurut Griffin and Pustay (2010:29) merupakan transaksi bisnis antara berbagai pihak yang berasal lebih dari satu negara. Transaksi bisnis ini meliputi pembelian berbagai barang di suatu negara dan mengirimkannya ke negara lain untuk diproses atau dirakit, dikirimkan kembali dalam bentuk produk jadi ke negara lain untuk dijual secara ritel, membangun pabrik di luar negeri guna memperoleh biaya buruh yang lebih rendah, atau peminjaman uang dari suatu bank di suatu negara untuk membiayai operasional di negara lain. Pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi tersebut dapat berupa individu, perusahaan, kelompok perusahaan, dan atau agen pemerintah.

Ball *et al* (2012) menyatakan bahwa bisnis internasional merupakan aktivitas bisnis yang operasinya melewati batas-batas negara. Aktivitas ini meliputi perdagangan internasional, operasi manufaktur diluar negeri, industri jasa diluar negeri seperti transportasi, pariwisata, periklanan, konstruksi, penjualan ritel, perdagangan besar, dan komunikasi massa.

Hill (2009) menyatakan bahwa bisnis internasional merupakan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh banyak perusahaan yang mengikatkan diri pada perdagangan maupun investasi internasional.

Berbagai aktivitas yang dilakukan dalam bisnis internasional yaitu:

- a. *Ekspor (exports)*, yaitu aktivitas penjualan produk yang dihasilkan oleh suatu negara untuk dikonsumsi maupun dijual kembali di negara lain.
- b. *Impor (imports)*, yaitu aktivitas pembelian produk yang dihasilkan oleh negara lain untuk dikonsumsi maupun dijual kembali di negara sendiri.
- c. Investasi luar negeri (*foreign investments*), yaitu penanaman modal oleh suatu negara di negara lain. Bentuk investasi luar negeri dapat berupa investasi langsung diluar negeri (*foreign direct investment*) maupun investasi portofolio diluar negeri (*foreign portfolio investments*). Investasi langsung diluar negeri seperti properti, aset, pabrik, kantor perwakilan perusahaan, dan lain sebagainya. Sedangkan investasi portofolio diluar negeri seperti pembelian aset keuangan diluar negeri seperti saham, obligasi, sertifikat deposito, dan lain sebagainya.
- d. Lisensi luar negeri (*international licensing*), yaitu perjanjian kontrak dimana perusahaan suatu di suatu negara membeli lisensi penggunaan hak kekayaan intelektual seperti penggunaan paten, merek dagang, nama merek, hak cipta, dan lain sebagainya.
- e. Waralaba internasional (*international franchising*), yaitu bentuk khusus dari lisensi luar negeri dimana perusahaan di suatu negara bertindak sebagai pemberi otorisasi (*franchisor*) bagi perusahaan lain diluar negeri (*franchisee*) untuk menggunakan sistem operasi franchisor termasuk nama merek, merek dagang, dan logo perusahaan *franchisor* dengan membayar royalti kepada perusahaan *franchisor*.
- f. Kontrak manajemen internasional (*international management contracts*), yaitu perjanjian kontrak dimana

perusahaan di suatu negara menyetujui untuk mengoperasikan berbagai fasilitas atau menyediakan jasa manajerial kepada perusahaan di negara lain dengan menerima pembayaran yang telah disepakati dalam perjanjian kontrak manajemen.

- g. Kontrak manufaktur (*international manufacturing contracts*), yaitu perjanjian kontrak dimana perusahaan manufaktur di suatu negara mengalihkan proses manufakturnya baik sebagian maupun keseluruhan kepada perusahaan lain diluar negeri.
- h. *Turnkey project*, yaitu perjanjian kontrak dimana suatu perusahaan menyetujui untuk mengerjakan desain keseluruhan, mengerjakan konstruksi, dan membangun fasilitas yang kemudian diserahkan kepada pembeli jika sudah siap untuk dioperasikan.
- i. Patungan (*joint ventures*), yaitu perjanjian antara dua atau lebih perusahaan untuk bekerjasama dan membangun kepemilikan bersama yang terpisah dari perusahaan induknya.

Bentuk organisasi bisnis internasional adalah perusahaan multinasional (*multi-national corporation*) yaitu perusahaan yang melibatkan diri pada dalam berbagai bisnis internasional dalam bentuk investasi langsung diluar negeri dan memiliki kendali atas berbagai aktivitas pemberian nilai tambah di lebih dari satu negara.

Dalam bisnis internasional, perusahaan akan melakukan proses perencanaan manajerial yang komperhehesif untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi internasionalnya agar perusahaan mampu bersaing dalam bisnis internasional secara efektif. Hasil dari perumusan manajemen strategik internasional berupa pengembangan berbagai rencana strategis internasional dalam ruang lingkup

bisnis internasional yang komprehensif dalam mencapai visi dan misi perusahaan internasional.

Secara konseptual terdapat banyak kesamaan antara pengembangan strategi bersaing di dalam suatu negara (domestik) dengan multi negara (internasional). Keduanya sama-sama merumuskan strategi bisnis pada berbagai tingkatan atau level strategi bisnis dengan mengedepankan keunggulan bersaing yang dimilikinya. Perbedaannya adalah pada ruang lingkup bisnis yang dihadapinya. Pada perusahaan domestik, pengembangan strategi bersaing difokuskan pada bagaimana perusahaan dapat tetap eksis dan menguasai pasar domestik. Namun pada perusahaan internasional, pengembangan strategi bersaing lebih difokuskan pada bagaimana perusahaan internasional mengembangkan pasar domestiknya maupun pasar luar negerinya dan menguasai pasar internasional.

Griffin and Pustay (2010) menyatakan bahwa bisnis internasional berbeda dengan bisnis domestik dalam beberapa hal yaitu:

- a. Bisnis internasional melibatkan banyak negara, sehingga akan melibatkan banyak mata uang yang berbeda. Oleh karena itu, perlu dilakukannya penetapan nilai tukar suatu mata uang terhadap mata uang lainnya.
- b. Sistem hukum yang berbeda pada berbagai negara, sehingga perlu dilakukan adaptasi praktek-praktek bisnis terhadap sistem hukum yang berlaku di masing-masing negara.
- c. Budaya setiap negara berbeda, sehingga perlu dilakukan adaptasi terhadap budaya yang berlaku di masing-masing negara.
- d. Ketersediaan sumber daya (sumber daya alam, sumber daya manusia, teknologi) berbeda di setiap negara, sehingga

produk yang akan dihasilkan pun berbeda di masing-masing negara.

Perencanaan strategis internasional merupakan suatu proses dalam mengembangkan suatu strategi bisnis internasional tertentu guna melakukan penetrasi pasar (masuk ke pasar) internasional dan bersaing dalam pasar internasional. Perencanaan strategis internasional menjadi tanggung jawab dari para eksekutif manajemen puncak (*top management*) pada kantor pusat perusahaan internasional dan para manajer senior pada kantor domestik dan kantor cabang perusahaan di berbagai negara. Hampir seluruh perusahaan besar memiliki staf perencana bisnis internasional dalam memberikan bantuan teknis bagi manajemen puncak ketika mereka merencanakan strategi bisnis internasional.

Berbagai pertanyaan mendasar yang digunakan oleh suatu perusahaan internasional dalam menentukan apakah akan bersaing dalam pasar internasional, yaitu :

- a. Produk apa yang akan dijual oleh perusahaan internasional?
Perusahaan internasional harus memfokuskan pada keunggulan komparatif dan atau keunggulan kompetitifnya atas produknya di pasar internasional. Keunggulan pembeda (*distinctive competence*) dari produknya akan menjadikan produk perusahaan mampu bersaing atau tidak di pasar internasional.
- b. Dimana dan bagaimana produk tersebut akan dibuat?
Perusahaan internasional harus mempertimbangkan skala keekonomian atas produksinya agar memiliki harga jual yang kompetitif di pasar internasional. Perusahaan cenderung akan memilih negara-negara dengan biaya investasi, biaya logistik, maupun biaya produksi yang lebih murah agar perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efisien.

- c. Dimana dan bagaimana produk tersebut akan dijual? Perusahaan internasional harus mempertimbangkan strategi pasar yang meliputi strategi segmentasi pasar (*segmenting*), strategi penetapan konsumen sasaran (*targeting*), maupun penentuan posisi pasar sasarannya (*positioning*). Perusahaan internasional akan cenderung untuk memilih negara-negara yang masyarakatnya konsumtif terhadap produk luar negeri, memiliki daya beli finansial yang tinggi, dan memiliki regulasi standar produk yang rendah sebagai pasar sasaran dalam menjual produknya.
- d. Dimana dan bagaimana produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan sumber dayanya guna memproduksi produk tersebut? Perusahaan internasional harus mempertimbangkan berbagai sumber daya (*resources*) yang tersedia dalam membuat produknya di negara-negara dimana perusahaan tersebut akan beroperasi. Perusahaan internasional cenderung akan memilih negara-negara yang kaya sumber daya alam untuk bahan mentah maupun bahan baku produknya, kaya sumber daya energi untuk melakukan proses produksi, dan kaya akan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam menghasilkan produknya.
- e. Bagaimana produk tersebut dapat melebihi kinerja pesaingnya? Perusahaan internasional perlu untuk melakukan analisis kinerja produk pesaing yang telah lebih dahulu berada di negara yang menjadi pasar sasarannya. Apabila perusahaan internasional mampu mengungguli kinerja produk pesaingnya baik dari keunggulan atas diferensiasi produk, dan atau keunggulan atas biaya, dan atau keunggulan kualitas produk, maka perusahaan internasional tersebut mampu menjadi pemimpin pasar di negara tersebut.

❖ FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN STRATEGIK INTERNASIONAL

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi manajemen strategik internasional meliputi faktor-faktor domestik dan faktor-faktor internasional. Yang dimaksud dengan faktor-faktor domestik yaitu faktor-faktor yang berasal dari internal suatu negara yang dapat mempengaruhi keputusan strategi internasional organisasi bisnis yang akan memasuki pasar negara tujuan bisnis tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor-faktor internasional yaitu faktor-faktor yang berasal dari lingkungan internasional yang dapat mempengaruhi keputusan strategi internasional organisasi bisnis yang akan menguasai pasar internasional.

Faktor-faktor domestik yang mempengaruhi manajemen strategik internasional meliputi: pemerintah dimana perusahaan tersebut beroperasi (*government regulations*), mata uang negara tersebut (*currency*), sistem akuntansi yang berlaku (*standard accounting system*), sistem hukum dan politik yang berlaku (*political will and legal*), bahasa dan budaya (*nation's culture and language*) yang cenderung homogen secara komparatif.

Sedangkan faktor-faktor internasional yang mempengaruhi manajemen strategik internasional meliputi: keterlibatan banyak pemerintah dari berbagai negara (*many governments*), melibatkan banyak mata uang (*many currencies*), melibatkan banyak sistem akuntansi (*many accounting systems*), melibatkan banyak sistem hukum dan politik (*many political and legal systems*), serta keberagaman budaya dan bahasa dari berbagai negara (*many cultures and languages*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan strategik internasional secara umum dapat disebutkan sebagai berikut:

Bahasa

Faktor bahasa memberikan pengaruh terhadap keputusan strategik untuk memasuki pasar suatu negara. Akan lebih mudah memasuki pasar suatu negara yang bahasa nasional negara tersebut termasuk dalam bahasa internasional seperti bahasa Inggris dan bahasa Perancis mengingat kedua negara tersebut memiliki luas daerah jajahan terbesar di dunia sehingga negara-negara jajahannya menggunakan kedua bahasa tersebut.

Budaya

Faktor budaya akan memberikan pengaruh terhadap keputusan strategik perusahaan internasional yang akan beroperasi di suatu negara. Contoh budaya masyarakat Indonesia dalam menghadapi bulan puasa dengan berbuka bersama keluarga yang mengakibatkan pengurangan jam kerja selama bulan puasa.

Politik

Faktor kestabilan politik akan memberikan pengaruh khususnya terkait keputusan investasi langsung perusahaan internasional di luar negeri. Apabila di negara yang menjadi tujuan investasi tidak memiliki kestabilan politik (contohnya perang saudara atau perang antar suku atau kudeta militer, dan lain sebagainya) maka perusahaan internasional cenderung enggan berinvestasi di negara tersebut.

Ekonomi

Faktor ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi nasional akan mempengaruhi keputusan strategik perusahaan internasional untuk memasuki pasar suatu negara. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi menunjukkan daya beli masyarakat suatu negara semakin baik, sehingga dapat dijadikan sebagai pasar potensial bagi perusahaan internasional yang akan menjual produknya.

Campur tangan pemerintah

Faktor campur tangan pemerintah juga akan berpengaruh terhadap keputusan strategik perusahaan internasional seperti campur tangan pemerintah yang terlalu dominan yang tidak memberikan fleksibilitas bagi perusahaan internasional untuk beroperasi akan berdampak pada keterbatasan investasi luar negeri. Contohnya adalah campur tangan pemerintah dalam membatasi perusahaan waralaba asing yang beroperasi di suatu negara, pembatasan kuota terhadap barang-barang impor tertentu, pemberlakuan birokrasi yang rumit dan penetapan pajak yang tinggi bagi investasi asing, dan lain sebagainya

Buruh

Faktor buruh juga menentukan keputusan strategik bagi perusahaan internasional untuk berinvestasi dan beroperasi di suatu negara dalam bentuk pembayaran upah buruh yang murah, stabilitas keamanan dan lingkungan kerja yang kondusif. Perusahaan internasional cenderung akan mengalihkan investasi dan operasinya pada negara-negara dengan upah buruh yang lebih murah, jaminan keamanan, dan lingkungan kerja yang lebih baik.

Hubungan industrial/perburuhan

Faktor hubungan industrial atau hubungan perburuhan yang diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan atau undang-

undang perburuhan juga akan berpengaruh terhadap keputusan strategik perusahaan internasional seperti pemberlakuan serikat pekerja (*labor union*), ketentuan pemutusan hubungan kerja atau PHK, dan lain sebagainya.

Pembiayaan keuangan

Faktor pembiayaan keuangan juga mempengaruhi keputusan strategik perusahaan internasional seperti kemudahan dalam memperoleh pinjaman guna pendanaan operasional perusahaan internasional, tingkat suku bunga pinjaman yang rendah, fasilitas sistem transaksi pembayaran yang memadai, dan lain sebagainya.

❖ SUMBER-SUMBER KEUNGGULAN BERSAING

Sumber-sumber keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan untuk bersaing di pasar internasional meliputi:

Efisiensi secara Global (*Global Efficiencies*)

Yang dimaksud dengan efisiensi secara global adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menentukan lokasi yang efisien (baik kantor cabangnya maupun pabriknya) di berbagai negara, menentukan skala keekonomian produksi, dan jangkauan keekonomian dalam meraih pasar internasional. Perusahaan harus mampu menentukan lokasi kantor cabang maupun lokasi pabriknya di negara yang dituju secara efisien sehingga meminimalkan biaya produksi dengan berdasarkan pada kedekatan kepada pasar maupun sumber daya produksi (seperti bahan mentah, bahan baku, ketersediaan tenaga kerja, dalam lain sebagainya) di negara yang dituju sebagai pasar internasionalnya. Disamping itu, perusahaan harus mampu menentukan jumlah minimal unit yang diproduksi secara massal agar dapat memenuhi skala keekonomian produksinya secara efisien, dan harus mampu menentukan jangkauan keekonomian

pasar yang akan dimasukinya secara efisien dengan memperhatikan daya beli konsumen di negara tersebut, kondisi bea masuk dan pajak di negara tersebut, biaya transportasi, dan lain sebagainya agar dapat diarahkan keuntungan yang maksimal.

Fleksibilitas Multinasional (*Multinational Flexibility*)

Yang dimaksud dengan fleksibilitas multinasional adalah kemampuan perusahaan untuk memasuki pasar di berbagai negara dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan politik, ekonomi, hukum, dan lingkungan budaya beserta perubahan-perubahan terbarunya. Fleksibilitas mutlak diperlukan agar perusahaan dapat beroperasi di negara yang dituju. Fleksibilitas dibangun melalui berbagai penyesuaian/adaptasi dengan berbagai faktor yang mempengaruhi manajemen strategik internasional seperti bahasa, budaya, hukum dan politik, campur tangan pemerintah, hukum perburuhan, dan lain sebagainya yang berlaku di negara yang dituju sebagai pasar internasional tersebut.

Pembelajaran secara Mendunia (*Worldwide Learning*)

Yang dimaksud dengan pembelajaran secara mendunia adalah pembelajaran yang bersifat mendunia (berlaku hampir di seluruh dunia) yang dapat diperoleh oleh perusahaan yang bergerak dalam pasar bisnis internasional. Pembelajaran bahwa terdapat perbedaan hukum secara mendunia dimana tidak semua produk perusahaan dapat dijual bebas di berbagai negara, seperti perusahaan rokok harus mematuhi bea dan cukai rokok, kadar tar dan nikotin, dan lain sebagainya yang berlaku di masing-masing negara. Pembelajaran lainnya adalah bahwa terdapat perbedaan lingkungan operasi di masing-masing negara, seperti tidak semua negara memiliki sumber daya baja sebagai bahan baku produksi mobil.

❖ ALTERNATIF-ALTERNATIF STRATEGIS	PILIHAN	KEPUTUSAN
-----------------------------------	---------	-----------

Berbagai alternatif pilihan keputusan strategis meliputi:

Strategi Replikasi Domestik (*Home Replication Strategy*)

Strategi ini dibangun dengan memanfaatkan kompetensi inti atau keuntungan tertentu yang dikembangkan di dalam negeri (pasar domestik) sebagai senjata kompetitif yang utama di pasar luar negeri yang dimasuki dengan mendasarkan atas keunggulan apa yang dimiliki yang memang sangat baik di pasar domestik dan mencoba menduplikasinya di pasar luar negeri.

Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*)

Pengumpulan anak perusahaan operasional yang mandiri dengan memfokuskan pada pasar domestik tertentu. Masing-masing anak perusahaan dibebaskan untuk menyesuaikan produk-produknya, melakukan kampanye pemasaran, dan mengimplementasikan berbagai teknik operasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan lokal. Pendekatan yang multidomestik akan efektif apabila terdapat perbedaan yang jelas antara pasar nasional ketika skala produksi, distribusi dan pemasaran ekonomi dalam kondisi rendah; dan ketika biaya koordinasi antara induk perusahaan dan berbagai anak perusahaan asing dalam kondisi tinggi.

Strategi Global (*Global Strategy*)

Melihat dunia sebagai pasar tunggal dan memiliki tujuan utama yaitu membentuk standar produk yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh dunia. Strategi global adalah hampir kebalikan dari strategi multidomestik.

Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*)

Menggabungkan manfaat efisiensi skala global dari perusahaan global, dengan keuntungan dan kelebihan lokal sebagai respon dari perusahaan multidomestik.

Perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap kondisi negara setempat ketika:

- a. Selera konsumen atau preferensi bervariasi di berbagai negara,
- b. Terdapat perbedaan besar dalam undang-undang setempat, kondisi ekonomi dan infrastruktur
- c. Pemerintah negara tuan rumah memainkan peran utama dalam industri tertentu.

Tekanan untuk integrasi global muncul ketika:

- a. Perusahaan menjual komoditas standar dengan sedikit kemampuan untuk membedakan produk-produknya melalui fitur atau kualitas,
- b. Jika hambatan perdagangan dan biaya transportasi yang rendah, perusahaan harus menghasilkan barang-barang mereka pada biaya serendah mungkin.

Sedangkan tekanan integrasi global akan berkurang jika:

- a. Fitur produk di kalangan konsumen yang diinginkan bervariasi di setiap negara,
- b. Perusahaan mampu membedakan produk mereka melalui nama merek, dukungan jasa purna jual, dan perbedaan kualitas.

Tekanan untuk integrasi global tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Matriks Alternatif Strategi

❖ KOMPONEN-KOMPONEN STRATEGI INTERNASIONAL

Empat komponen dasar dari pengembangan strategi yaitu:

Keunggulan yang Membedakan (*Distinctive Competence*)

Yang dimaksud dengan keunggulan yang membedakan adalah keunggulan yang dimiliki berupa teknologi mutakhir, jaringan distribusi yang efisien, praktek-praktek organisasi yang unggul, atau nama-nama merek yang dihormati. Tanpa kompetensi yang unik, sebuah perusahaan asing akan mengalami kesulitan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lokal yang dianggap lebih tahu pasar lokal. Kompetensi khusus mewakili sumber daya penting perusahaan. Strategi internasional mencerminkan interaksi antara kompetensi khusus dan peluang bisnis yang tersedia di negara yang berbeda. Memanfaatkan keuntungan tersebut dengan memperluas operasinya ke banyak pasar sebagai sumber daya memungkinkan.

Jangkauan Kegiatan Operasi (*Scope of Operations*)

Jangkauan kegiatan operasi dapat berupa: (1) Wilayah geografis. Lingkup dapat didefinisikan dalam wilayah geografis, negara, wilayah-wilayah negara, dan/atau kelompok negara, (2) Ceruk pasar atau produk dalam wilayah. Berfokus pada ceruk pasar atau produk dalam satu atau beberapa wilayah, seperti kualitas premium pasar ceruk, ceruk pasar murah atau ceruk pasar khusus lain. Karena semua perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas dan karena pasar berbeda dalam daya tarik untuk berbagai produk, manajer harus memutuskan mana pasar paling menarik untuk perusahaan mereka, (3) Ceruk pasar khusus.

Lingkup terikat kepada kompetensi khusus perusahaan: jika perusahaan memiliki kompetensi yang unik hanya di wilayah tertentu atau di lini produk tertentu, maka lingkup operasi akan fokus pada bidang-bidang di mana perusahaan memiliki kompetensi khusus.

Pengalokasian Sumber Daya (*Resource Deployment*)

Perusahaan melakukan alokasi sumber daya sumber daya spesifik melalui lini produk, lini geografis, dan lini produk dan geografis. Hal ini merupakan bagian dari perencanaan strategis yang menentukan prioritas relatif perusahaan atas sumber daya yang terbatas.

A. Sinergitas (*synergy*)

Bagaimana unsur-unsur yang berbeda dari perusahaan bisnis dapat meng-untungkan satu sama lain? Tujuan dari sinergi adalah untuk menciptakan situasi di mana seluruh lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

❖ PENGEMBANGAN STRATEGI INTERNASIONAL

Manajemen strategis internasional dalam dua tahap:

Perumusan strategi:

- a. Memutuskan apa yang harus dilakukan,
- b. Menetapkan tujuan dan rencana strategis yang akan mengarah kepada pencapaian tujuan-tujuan tersebut,
- c. Mengembangkan, menyempurnakan, dan persetujuan pada pasar yang dimasuki (atau keluar) dan cara terbaik untuk bersaing di masing-masing pasar tersebut.

Implementasi strategi:

- a. Benar-benar melakukannya,
- b. Mengembangkan taktik untuk mencapai strategi internasional yang telah dirumuskan,
- c. Biasanya dicapai melalui: perancangan organisasi, pekerjaan karyawan, sistem proses dan pengendalian.

Langkah-langkah dalam merumuskan strategi:

A. Mengembangkan suatu pernyataan misi

Pernyataan misi: (a) menjelaskan tujuan organisasi, nilai-nilai, arah, (b) mengkomunikasikan arah strategis perusahaan (internal dan eksternal kepada konstituen dan *stakeholder*), (c): menentukan target pelanggan dan pasar, pemilik produk atau layanan, domain geografis, teknologi inti, kekhawatiran untuk bertahan hidup, rencana untuk pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi dasar, dan citra publik yang diinginkan. Perusahaan multinasional mungkin memiliki beberapa pernyataan misi (satu misi bagi keseluruhan perusahaan dan satu misi untuk setiap anak perusahaan asing).

B. Melakukan analisis SWOT

SWOT: 'kekuatan (*Strength/S*), kelemahan (*Weakness/W*), peluang (*Opportunity/O*), dan ancaman (*Threat/T*).'
Memulai analisis SWOT dengan melakukan pemindaian lingkungan. Pemindaian lingkungan adalah pengumpulan data tentang semua elemen perusahaan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) seperti: pasar, masalah regulasi, tindakan pesaing, biaya produksi dan produktivitas tenaga kerja. Kekuatan meliputi keterampilan, sumber daya dan keuntungan lain perusahaan memiliki relatif terhadap para pesaingnya, potensi kekuatan yang membentuk dasar bagi kompetensi khusus perusahaan, ketersediaan bakat manajerial yang melimpah, teknologi mutakhir, nama-nama merek terkenal, surplus kas, citra publik yang baik dan pasar saham yang kuat di negara-negara kunci. Kelemahan organisasional meliputi kekurangan dalam keterampilan, sumber daya, atau faktor-faktor lain yang menghambat daya saing perusahaan, jaringan distribusi yang miskin di luar pasar domestik, hubungan kerja yang miskin, kurangnya manajer internasional yang terampil, atau usaha pengembangan produk yang tertinggal di belakang pesaing. Peluang meliputi data tentang ekonomi, keuangan, politik, hukum, sosial, dan perubahan kompetitif di berbagai pasar yang mungkin ingin dilayani. Ancaman meliputi penyusutan pasar, kompetisi yang meningkat, potensi munculnya peraturan pemerintah yang baru, ketidakstabilan politik dalam pasar kunci, perkembangan teknologi baru yang bisa membuat perusahaan manufaktur fasilitas atau lini produk usang.

C. Menetapkan tujuan-tujuan strategis

Tujuan strategis adalah tujuan utama perusahaan yang ingin dicapai melalui tindakan tertentu. Tujuan strategis harus

diukur, layak, dan terbatas waktu (menjawab pertanyaan-pertanyaan 'berapa banyak, bagaimana, oleh siapa, dan kapan?'). Sasaran-sasaran strategis (dengan pernyataan misi dan analisis SWOT) tercantum dalam kerangka perencanaan strategis.

- D. Mengembangkan tujuan-tujuan dan rencana-rencana taktis
Fokus pada rincian pelaksanaan tujuan strategis perusahaan terkait dengan isu-isu manajemen menengah dan rincian pelaksanaan seperti rekrutmen pegawai, kompensasi, jalur karir, distribusi dan logistik.
- E. Mengembangkan suatu kerangka pengendalian
Kerangka pengendalian adalah serangkaian proses manajerial dan organisasi yang terus bergerak ke arah tujuan strategis perusahaan. Setiap rangkaian tanggapan berasal dari kerangka pengendalian yang dibangun untuk menjaga perusahaan di lapangan. Kerangka pengendalian dapat meminta revisi dalam salah satu dari langkah-langkah sebelumnya dalam proses perumusan strategi.

❖ TINGKATAN-TINGKATAN STRATEGI INTERNASIONAL

Kompleksitas manajemen strategis internasional memerlukan pengembangan strategi untuk tiga tingkat yang berbeda dalam organisasi. Tingkatan strategi internasional dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Strategi korporasi (*corporate strategy*) yang meliputi: strategi bisnis tunggal (*single-business strategy*), strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan (*related diversification*), and strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan (*unrelated diversification*). Yang dimaksud dengan strategi bisnis tunggal adalah perusahaan yang bergantung pada satu bisnis, produk, atau layanan untuk semua pendapatan dimana keuntungan signifikan dari strategi ini adalah bahwa perusahaan tersebut

dapat mengkonsentrasikan semua sumber daya dan keahlian pada satu produk atau layanan. Strategi ini juga meningkatkan risiko/kerapuhan perusahaan terhadap para pesaingnya dan perubahan lingkungan eksternal. Yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa yang berbeda tetapi pada dasarnya terkait bisnis, industri, atau pasar pada waktu yang sama dimana strategi ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi yang unik di satu pasar untuk memperkuat daya saingnya. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling tidak terkait.

- b. Strategi bisnis (*business strategy*) meliputi: strategi diferensiasi (*differentiation*), strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*). Yang dimaksud dengan strategi diferensiasi adalah membangun dan mempertahankan citra baik nyata atau dirasakan bahwa produk atau jasa yang pada dasarnya unik dari produk atau jasa lain di segmen pasar yang sama. Yang dimaksud dengan strategi kepemimpinan biaya adalah fokus pada pencapaian prosedur peng-operasian yang sangat efisien sehingga biayanya lebih rendah dibandingkan pesaingnya yang memungkinkan untuk menjual barang atau jasa dengan harga yang lebih rendah dimana strategi kepemimpinan biaya yang berhasil dapat mengakibatkan tingkat profitabilitas unit karena harga yang lebih rendah tetapi lebih tinggi total keuntungan karena peningkatan volume penjualan yang lebih rendah. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi fokus adalah target setiap jenis produk yang spesifik untuk kelompok pelanggan atau wilayah tertentu

yang memungkinkan perusahaan untuk mencocokkan fitur dari produk-produk tertentu untuk kebutuhan kelompok konsumen tertentu dimana kelompok-kelompok ini dicirikan oleh wilayah geografis, etnis, daya beli, selera/mode atau faktor lain yang mempengaruhi pola pembelian mereka.

- c. Strategi fungsional (*functional strategy*) meliputi: strategi keuangan (*finance*), pemasaran (*marketing*), operasi (*operation*), Strategi korporasi (*corporate strategy*) yang meliputi: strategi bisnis tunggal (*single-business strategy*), strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan (*related diversification*), and strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan (*unrelated diversification*). Yang dimaksud dengan strategi bisnis tunggal adalah perusahaan yang bergantung pada satu bisnis, produk, atau layanan untuk semua pendapatan dimana keuntungan signifikan dari strategi ini adalah bahwa perusahaan tersebut dapat mengkonsentrasikan semua sumber daya dan keahlian pada satu produk atau layanan. Strategi ini juga meningkatkan risiko/kerapuhan perusahaan terhadap para pesaingnya dan perubahan lingkungan eksternal. Yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa yang berbeda tetapi pada dasarnya terkait bisnis, industri, atau pasar pada waktu yang sama dimana strategi ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi yang unik di satu pasar untuk memperkuat daya saingnya. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling tidak terkait.

- d. Strategi korporasi (*corporate strategy*) yang meliputi: strategi bisnis tunggal (*single-business strategy*), strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan (*related diversification*), and strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan (*unrelated diversification*). Yang dimaksud dengan strategi bisnis tunggal adalah perusahaan yang bergantung pada satu bisnis, produk, atau layanan untuk semua pendapatan dimana keuntungan signifikan dari strategi ini adalah bahwa perusahaan tersebut dapat mengkonsentrasikan semua sumber daya dan keahlian pada satu produk atau layanan. Strategi ini juga meningkatkan risiko/kerapuhan perusahaan terhadap para pesaingnya dan perubahan lingkungan eksternal. Yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa yang berbeda tetapi pada dasarnya terkait bisnis, industri, atau pasar pada waktu yang sama dimana strategi ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi yang unik di satu pasar untuk memperkuat daya saingnya. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi diversifikasi yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan adalah perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling tidak terkait.
- e. Strategi bisnis (*business strategy*) meliputi: strategi diferensiasi (*differentiation*), strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*). Yang dimaksud dengan strategi diferensiasi adalah membangun dan mempertahankan citra baik nyata atau dirasakan bahwa produk atau jasa yang pada dasarnya unik dari produk atau jasa lain di segmen pasar yang sama. Yang dimaksud dengan strategi kepemimpinan biaya adalah fokus pada pencapaian prosedur peng-operasian yang sangat efisien sehingga

biayanya lebih rendah dibandingkan pesaingnya yang memungkinkan untuk menjual barang atau jasa dengan harga yang lebih rendah dimana strategi kepemimpinan biaya yang berhasil dapat mengakibatkan tingkat profitabilitas unit karena harga yang lebih rendah tetapi lebih tinggi total keuntungan karena peningkatan volume penjualan yang lebih rendah. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi fokus adalah target setiap jenis produk yang spesifik untuk kelompok pelanggan atau wilayah tertentu yang memungkinkan perusahaan untuk mencocokkan fitur dari produk-produk tertentu untuk kebutuhan kelompok konsumen tertentu dimana kelompok-kelompok ini dicirikan oleh wilayah geografis, etnis, daya beli, selera/mode atau faktor lain yang mempengaruhi pola pembelian mereka.

- f. Strategi fungsional (*functional strategy*) meliputi: strategi keuangan (*finance*), pemasaran (*marketing*), operasi (*operation*), manajemen sumber daya manusia (*HR management*), dan riset dan pengembangan (R&D). Strategi keuangan mengembangkan strategi finansial bagi perusahaan secara keseluruhan juga untuk setiap SBU yang berurusan dengan struktur permodalan, kebijakan investasi, kepemilikan valuta asing, teknik-teknik pengurangan risiko, kebijakan hutang, dan manajemen modal kerja. Strategi pemasaran memfokuskan pada distribusi dan penjualan produk atau jasa perusahaan seperti bauran produk, iklan, promosi, harga, dan distribusi. Strategi operasi berkaitan dengan pembentukan perusahaan produk atau jasa seperti panduan keputusan tentang isu-isu seperti sumber, lokasi pabrik, pabrik tata letak dan desain, teknologi dan manajemen persediaan. Strategi sumber daya manusia memfokuskan pada orang-orang yang bekerja untuk sebuah organisasi seperti panduan keputusan mengenai bagaimana

perusahaan akan merekrut, melatih, dan mengevaluasi karyawan dan apa itu akan membayar mereka, serta bagaimana itu akan berurusan dengan hubungan kerja. Strategi R&D berkaitan dengan besarnya dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru.

BAB IX

DESAIN ORGANISASI INTERNASIONAL

Kebudayaan suatu organisasi sebagai sistem yang terbuka (*open system*) tidak lepas dari tantangan faktor lingkungan internasional yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lingkungan mempengaruhi desain organisasi, baik yang berupa faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor lingkungan internal merupakan faktor-faktor dari dalam organisasi yang mempengaruhi desain organisasi dan merupakan faktor yang dapat dikendalikan (*controllable factors*), sedangkan faktor lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi yang mempengaruhi desain organisasi dan merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable factors*).

❖ PENGERTIAN DESAIN ORGANISASI

Desain organisasi (struktur organisasi) adalah pola keseluruhan komponen struktural dan konfigurasi yang digunakan untuk mengelola organisasi secara keseluruhan. Desain yang tepat untuk setiap organisasi yang diberikan tergantung pada ukuran perusahaan, strategi, teknologi, dan lingkungan, serta budaya negara yang di mana perusahaan beroperasi.

Perusahaan tidak dapat berfungsi dengan baik kecuali apabila berbagai komponen struktural dirancang dengan tepat. Melalui desain organisasi, perusahaan melakukan empat hal. Pertama, ia mengalokasikan sumber daya organisasi. Kedua, menetapkan tugas untuk karyawannya. Ketiga, itu memberitahu para karyawan tentang aturan dan prosedur yang berlaku di perusahaan dan harapan perusahaan terhadap kinerja karyawan. Keempat, mengumpulkan dan mengirimkan informasi yang diperlukan untuk pemecahan masalah, membuat keputusan dan pengendalian organisasi yang efektif. Tugas terakhir ini teramat penting bagi perusahaan multinasional besar, yang harus mengelola sejumlah besar informasi antara kantor pusat perusahaan dan berbagai anak perusahaan dan staf yang menyebar di seluruh dunia.

Desain global yang diadopsi oleh setiap perusahaan harus berurusan dengan kebutuhan untuk mengintegrasikan tiga jenis pengetahuan guna bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis internasional, yaitu:

A. Area pengetahuan

Manajer harus memahami kondisi budaya, komersial, sosial, dan ekonomi negara tuan rumah pada setiap pasar di mana perusahaan melakukan bisnis.

B. Pengetahuan produk

Manajer harus memahami faktor-faktor seperti tren teknologi, tuntutan kebutuhan pelanggan, dan persaingan yang mempengaruhi perusahaan dalam memproduksi dan menjual produknya.

C. Pengetahuan fungsional

Manajer harus memiliki akses ke rekan kerja dengan keahlian dalam fungsi dasar bisnis seperti produksi, pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dan teknologi informasi.

❖ BENTUK-BENTUK DESAIN ORGANISASI GLOBAL

Lima bentuk yang paling umum dari desain organisasi global adalah produk, area, fungsional, pelanggan, dan matriks. Setiap bentuk memungkinkan perusahaan untuk menekankan satu jenis pengetahuan, namun mungkin juga membuatnya lebih sulit untuk memasukkan jenis-jenis pengetahuan ke dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Dengan demikian, desain perusahaan multinasional yang dipilih akan mencerminkan kepentingan dari tiga jenis pengetahuan secara relatif dalam operasi perusahaan, serta yang memerlukan koordinasi antar unit, sumber keuntungan perusahaan, dan filosofi manajerial tentang posisinya dalam ekonomi dunia.

Perusahaan multinasional biasanya mengadopsi salah satu tiga filsafat manajerial yang membimbing pendekatan mereka untuk fungsi-fungsi tersebut sebagai desain organisasi dan pemasaran. Tiga pendekatan yang digunakan dalam desain organisasi internasional yaitu:

- a. Pendekatan etnosentris digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi secara internasional dengan cara yang sama mereka lakukan di dalam negeri.
- b. Pendekatan polycentris digunakan oleh perusahaan yang menyesuaikan operasi mereka untuk setiap pasar asing yang mereka layani.
- c. Pendekatan geosentris digunakan oleh perusahaan yang menganalisis kebutuhan pelanggan di seluruh dunia dan kemudian mengadopsi standar operasi untuk semua pasar yang mereka layani.

Bentuk paling umum dari desain organisasi yang diadopsi oleh perusahaan multinasional adalah desain produk global. Desain ini bekerja lebih baik ketika perusahaan memiliki beragam produk atau ketika lini produk yang dijual di pasar yang berbeda, sehingga membuat kebutuhan koordinasi antara lini

produk menjadi kurang penting. Jika produk-produk terkait, organisasi perusahaan mengambil apa yang sering disebut M-bentuk desain; Jika produk tidak terkait, desain disebut H-bentuk desain. M adalah bentuk singkatan dari multidivisional yang merupakan divisi-divisi perusahaan yang beroperasi secara mandiri dengan kegiatan yang saling berhubungan. H adalah bentuk singkatan holding seperti perusahaan *holding* dengan berbagai fungsi bisnis yang saling tidak berhubungan/otonomi dan memiliki ketergantungan yang kecil.

Lima bentuk yang paling umum dari desain organisasi global adalah desain produk global, desain area global, desain fungsional global, desain pelanggan global, dan desain matriks global sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

Desain Produk Global

Menyediakan beberapa potensi keuntungan kompetitif. Pertama, karena divisi berfokus pada satu produk atau kelompok produk, maka manajer divisi mendapatkan keahlian di semua aspek produk atau produk yang memungkinkan mereka untuk bersaing lebih baik secara global. Kedua, desain produk global memfasilitasi efisiensi dalam produksi karena manajer bebas untuk memproduksi produk dimanapun biaya produksi adalah yang terendah. Hal ini juga memungkinkan manajer untuk mengkoordinasikan produksi di berbagai fasilitas, pergeseran output dari pabrik ke pabrik sebagai permintaan global atau kondisi biaya berfluktuasi. Lebih lanjut, karena manajer memiliki pengetahuan luas produk, mereka akan lebih dapat menggabungkan teknologi baru ke produk-produk mereka dan merespon dengan cepat dan fleksibel terhadap perubahan-perubahan teknologi yang mempengaruhi pasar mereka. Desain produk global juga memfasilitasi pemasaran global produk. Keuntungan perusahaan yang fleksibel dalam memperkenalkan, mempromosikan, dan

mendistribusikan setiap produk atau kelompok produk. Desain produk global memiliki kekuatan bagi manajer untuk berpikir secara global. Namun, desain produk global juga memiliki kelemahan yang mendorong terjadinya biaya duplikasi yang mahal karena setiap kelompok produk memiliki kebutuhan desain organisasi sendiri seperti pemasaran, keuangan dan manajemen informasi, dan kadang-kadang bahkan fasilitas fisik sendiri untuk produksi, distribusi. Setiap kelompok produk harus mengembangkan sendiri pengetahuan tentang lingkungan budaya, hukum dan politik nasional dan regional berbagai pasar di mana organisasi beroperasi. Koordinasi dan belajar perusahaan di seluruh kelompok produk juga menjadi lebih sulit.

Desain Area Global

Paling mungkin untuk digunakan oleh perusahaan yang produknya tidak mudah dipindahtangankan di wilayah. Pendekatan ini berguna untuk perusahaan dengan filosofi perusahaan polisentris atau multidomestik. Desain area global ini sangat berguna untuk sebuah perusahaan dimana strategi pemasarannya didasarkan pada efisiensi manufaktur atau inovasi teknologi atau kekuatan kompetitif yang terletak pada reputasi nama merek produk. Manajer area dapat bebas beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan lokal terhadap produk perusahaan dan dapat dengan cepat menanggapi perubahan pasar lokal. Mereka juga dapat menyesuaikan bauran produk yang mereka tawarkan dalam area tertentu. Dengan berfokus pada kebutuhan pasar di suatu wilayah, perusahaan mungkin mengorbankan efisiensi biaya yang mungkin diperoleh melalui produksi global. Difusi teknologi juga melambat karena inovasi yang dihasilkan dalam satu area divisi tidak akan diadopsi oleh yang lain. Desain ini mungkin tidak cocok untuk lini produk yang mengalami perubahan teknologi yang cepat. Desain area global merupakan hasil duplikasi sumber daya karena divisi di masing-

masing wilayah harus memiliki spesialisasi fungsional, ahli produk, dan fasilitas produksi. Hal tersebut membuat koordinasi di bidang mahal dan menghambat perencanaan produk global.

Desain Fungsional Global

Digunakan oleh perusahaan multinasional yang memiliki lini produk relatif sempit atau serupa. Hasilnya apa yang sering disebut bentuk organisasi U, mana U adalah singkatan dari Unity. Perusahaan ini pada dasarnya adalah perusahaan bisnis tunggal dan memiliki operasi fungsional seluruh perusahaan yang didedikasikan untuk pemasaran dan operasi, urusan publik, rekayasa, keuangan, sumber daya manusia dan fungsi-fungsi dasar lainnya. Contohnya adalah perusahaan penerbangan. Desain fungsional global menawarkan beberapa keuntungan. Perusahaan dapat dengan mudah mentransfer keahlian dalam area fungsional masing-masing. Manajer dapat mengendalikan operasi fungsional secara terpusat. Desain fungsional global memfokuskan perhatian pada fungsi utama dari perusahaan. Meskipun kelebihan-kelebihan, desain ini tidak tepat untuk multi bisnis. Desain fungsional global ini praktis hanya ketika perusahaan memiliki relatif sedikit produk atau pelanggan. Koordinasi antar divisi dapat menjadi masalah besar. Mungkin juga ada duplikasi daya antara manajer. Karena masalah ini, desain fungsional global memiliki keterbatasan penerapan. Hal ini digunakan oleh banyak perusahaan yang terlibat dalam penggalian dan pengolahan sumber daya alam, seperti industri pertambangan dan energi, karena dalam kasus mereka, kemampuan untuk mentransfer keahlian teknis penting. Perusahaan yang perlu memaksakan standar seragam pada semua operasi mereka juga mungkin mengadopsi pendekatan ini.

Desain Pelanggan Global

Berguna ketika berbagai kelompok pelanggan yang ditargetkan oleh sebuah perusahaan sangat beragam seperti memerlukan pendekatan pemasaran yang benar-benar berbeda. Pendekatan desain pelanggan global memungkinkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari masing-masing segmen pelanggan dan melacak seberapa baik perusahaan memberikan produk atau layanan antar segmen. Di sisi lain, desain pelanggan global dapat menyebabkan duplikasi sumber daya yang signifikan jika setiap kelompok pelanggan memiliki kebutuhan dan fungsional spesialis sendiri. Koordinasi antara divisi yang berbeda juga sulit karena masing-masing yang bersangkutan dengan pasar fundamental berbeda.

Desain Matriks Global

Sebuah perusahaan dapat membentuk kelompok-kelompok produk tertentu yang terdiri dari anggota dari Departemen fungsional yang sudah ada. Kelompok-kelompok produk ini dapat kemudian merencanakan, merancang, mengembangkan, memproduksi, dan memasarkan produk-produk baru sesuai dengan masukan dari area fungsionalnya masing-masing. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengarahkan pada fungsional dan keahlian produk setiap karyawannya. Setelah produk pengembangan produk yang ditugaskan selesai, maka kelompok produk bisa dibubarkan; anggotanya akan kemudian pindah tugas baru. Pengaturan matriks lainnya juga memungkinkan. Keuntungan dari desain matriks global adalah membantu menyatukan keahlian fungsional, area, dan produk perusahaan menjadi tim mengembangkan produk baru atau menanggapi tantangan baru dalam pasar global. Desain global matriks mendorong fleksibilitas organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari

fungsional, desain organisasi, pelanggan dan produk yang diperlukan meminimalkan kerugian dari masing-masing secara bersamaan. Anggota tim pengembangan produk dapat ditambahkan sesuai dengan perubahan kebutuhan perusahaan. Desain matriks global juga mendorong koordinasi dan komunikasi antara manajer dari divisi-divisi yang berbeda. Namun desain matriks global memiliki keterbatasan yaitu tidak cocok untuk sebuah perusahaan yang memiliki beberapa produk dan yang beroperasi di pasar yang relatif stabil. Seringnya menempatkan karyawan dalam posisi yang bertanggung jawab untuk lebih dari satu manajer. Akibatnya, individu mungkin memiliki loyalitas yang terbagi antara tuntutan bersaing dan tekanan sebagai pengelola. Desain matriks global menciptakan sebuah paradoks mengenai otoritas. Desain matriks global cenderung untuk mengedepankan kompromi, atau keputusan berdasarkan pengaruh politik relatif dari manajer yang terlibat.

❖ FUNGSI PENGENDALIAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Fungsi pengendalian dalam bisnis internasional merupakan proses pemantauan kinerja yang sedang berlangsung dan membuat perubahan yang diperlukan untuk mempertahankan organisasi bergerak menuju tujuan kinerja. Pengendalian/kontrol memiliki perbedaan dengan koordinasi. Koordinasi sebagai fungsi dari saling ketergantungan antar divisi dan fungsi perusahaan. Semakin tinggi tingkat saling ketergantungan antar divisi dan fungsi, maka koordinasi lebih diperlukan diantara mereka. Perusahaan multinasional dapat menggunakan salah satu dari beberapa strategi untuk mencapai dan mengelola tingkat koordinasi yang diinginkan.

Hirarki organisasi itu sendiri adalah salah satu cara untuk mengelola saling ketergantungan dan mendorong koordinasi. Desain organisasi yang jelas menentukan semua hubungan pelaporan dan memfasilitasi arah koordinasi karena setiap manajer tahu bagaimana saluran komunikasi, pengambilan keputusan, dan seterusnya. Peraturan dan prosedur juga memfasilitasi koordinasi.

Tiga tingkat dalam pengendalian dalam bisnis internasional yaitu: strategis, organisasional, dan operasional sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengendalian strategis ditujukan untuk memantau seberapa baik bisnis internasional merumuskan strategi maupun seberapa baik pelaksanaan strategi tersebut. Pengendalian strategis berfokus pada seberapa baik perusahaan mendefinisikan dan mempertahankan keputusan strategik yang diinginkan dengan tegas dan seberapa efektif perusahaan menetapkan dan mencapai tujuan strategiknya.
- b. Pengendalian organisasional berfokus pada desain organisasi itu sendiri. Jenis yang paling umum dari sistem pengendalian organisasi adalah desentralisasi pusat pengendalian. Menggunakan sistem ini, perusahaan pertama meng-identifikasi pusat tanggung-jawab yang mendasar dalam organisasi. Unit bisnis strategis sering didefinisikan sebagai pusat tanggung jawab, seperti wilayah geografis atau kelompok produk. Setelah pusat pengendalian diidentifikasi, perusahaan kemudian mengevaluasi setiap berdasarkan seberapa efektif memenuhi tujuan strategiknya.
- c. Pengendalian operasional berfokus secara khusus pada proses operasi dan sistem di dalam perusahaan dan anak perusahaan dan unit operasi. Perusahaan juga mungkin memerlukan sistem pengendalian operasi untuk setiap fasilitas manufaktur, pusat distribusi, dan pusat administrasi.

Sistem pengendalian dalam bisnis internasional dibangun melalui empat langkah dasar:

A. Menetapkan standar pengendalian kinerja

Langkah pertama dalam membangun sistem pengendalian bisnis internasional adalah untuk menentukan standar pengendalian yang relevan. Standar pengendalian dalam konteks ini adalah target, atau tingkat komponen kinerja perusahaan yang diinginkan. Standar pengendalian harus objektif dan konsisten dengan tujuan perusahaan.

B. Menetapkan ukuran kinerja actual

Langkah kedua dalam menciptakan sistem pengendalian bisnis internasional adalah untuk mengembangkan ukuran komponen kinerja yang berlaku untuk dikendalikan.

C. Membandingkan kinerja terhadap standar

Langkah ketiga dalam membangun sistem pengendalian bisnis internasional adalah untuk membandingkan kinerja terukur yang diperoleh pada langkah 2 terhadap standar pengendalian yang didefinisikan dalam langkah pertama.

D. Menanggapi penyimpangan

Langkah keempat dan terakhir dalam membangun sistem pengendalian bisnis internasional adalah menanggapi penyimpangan-penyimpangan yang diamati pada langkah ketiga. Salah satu dari tiga hasil yang berbeda ketika membandingkan kinerja standar dan pengendalian aktual: standar pengendalian telah dipenuhi, belum dipenuhi, atau telah terlampaui.

Jelas akan ada perbedaan kekhususan, kerangka waktu, dan kecanggihan, tetapi langkah-langkah tersebut berlaku untuk setiap wilayah dan setiap tingkat pengendalian.

Karena kompleksitas lingkungan internasional maupun perusahaan internasional, perusahaan-perusahaan bergantung pada berbagai macam teknik pengendalian yang berbeda. Akuntansi adalah sebuah sistem yang komprehensif untuk mengumpulkan, menganalisis dan mengkomunikasikan data tentang sumber-sumber keuangan perusahaan. Prosedur akuntansi sangat diatur dan harus mengikuti metode yang ditentukan oleh pemerintah.

Karena peraturan tersebut, investor, instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam organisasi negara tertentu dapat membandingkan performa keuangan organisasi yang berbeda dengan lebih baik, memiliki pemahaman umum tentang berbagai macam informasi yang berarti, dan menempatkan kepercayaan yang wajar dalam ketepatan dan arti dari informasi tersebut.

Bisnis internasional harus mengembangkan sistem akuntansi untuk mengendalikan dan memantau kinerja perusahaan secara keseluruhan dan masing-masing divisi, operasi unit, atau anak perusahaan. Kebijakan, prosedur operasi standar, aturan dan peraturan semua membantu manajer melaksanakan fungsi pengendalian. Kinerja rasio adalah indeks numerik kinerja dimana perusahaan ingin mempertahankannya. Perbandingan kinerja umum digunakan oleh banyak perusahaan adalah perputaran persediaan.

Orang-orang di perusahaan-perusahaan internasional mungkin menolak pengendalian untuk berbagai alasan. Satu kemungkinan alasan adalah pengendalian yang berlebihan (*overcontrol*), dimana perusahaan mencoba untuk mengerahkan lebih banyak pengendalian atas individu. Menurut definisi, pengendalian adalah mengatur dan membatasi perilaku. Kebanyakan orang dapat menerima pengendalian yang mereka anggap menjadi batasan yang wajar

(dengan batas-batas yang sebagian ditentukan oleh konteks budaya). Namun, jika upaya untuk mengendalikan perilaku mulai melebihi batas, orang mungkin menolak dan mulai untuk melawan.

BAB X

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU KERJA DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Sebagai dampak dari perdagangan bebas adalah terbukanya kegiatan bisnis di berbagai negara yang berbeda. Tidak ada lagi batas negara dalam perdagangan internasional (*the borderless world*), kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mendukung terciptanya bisnis internasional secara cepat. Timbulnya bisnis internasional/pemasaran internasional pada awalnya karena adanya kebutuhan suatu negara yang tidak bisa dipenuhi oleh negara itu sendiri. Namun seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan gaya hidup manusia, telah merubah pola perdagangan internasional menjadi bisnis dalam artian mencari keuntungan diberbagai belahan dunia manapun.

Perdagangan internasional telah membagi kerja dunia, yang mana negara – negara maju sebagai negara yang memproduksi produk industri sedangkan negara berkembang berperan sebagai negara pemasok bahan baku untuk industri negara maju. Implikasi lain dari perdangan internasional ditandai dengan semakin berkembangnya perusahaan multinasional atau MNC (*Multi National Company*) diberbagai bidang (manufaktur, transportasi, telekomunikasi, pengolahan makanan, jasa, energi,dll).

Globalisasi perdagangan merupakan peluang dalam mengembangkan usaha dan pemasaran bagi perusahaan yang mampu bersaing, namun juga akan menjadi tantangan bagi perusahaan atau negara yang tidak mempunyai daya saing tinggi. Berbagai perusahaan MNC telah mengembangkan sayapnya ke negara-negara lain, selain itu membuat variasi-variansi dalam produknya maupun pelayanan serta manajemen perusahaan. Perdagangan global menuntut perusahaan agar mampu bersaing tidak hanya terpaku pada keunggulan komparatif saja tapi harus mengedepankan keunggulan kompetitif. Perkembangan bisnis internasional yang memasuki lintas negara, tentu tidaklah terjadi segampang yang dilihat, karena banyak faktor yang perlu dipertimbangkan untuk memulai bisnis internasional. Hal itu dikarenakan bisnis internasional akan melibatkan manusia lintas negara yang tentu akan berbagai macam pula corak perilaku, budaya dan agamanya.

❖ **DIMENSI-DIMENSI YANG MEMPENGARUHI PERILAKU INDIVIDU**

Perilaku individu pada dasarnya dipengaruhi oleh budaya setempat atau lingkungan tempat tinggal dari seseorang. Setiap negara mempunyai budaya tersendiri sehingga berpengaruh terhadap kepribadian dari masyarakat suatu negara tersebut, dalam bisnis internasional tentu beragam budaya perlu menjadi perhatian karena akan berkaitan dengan bagaimana untuk memulai sebuah bisnis, penetapan karyawan dan prospek pemasarannya di negara tersebut. Berkaitan dengan hal itu beberapa hal yang berkaitan dengan perilaku individu dalam bisnis internasional sebagai berikut:

Berbagai budaya telah membentuk perilaku individu-individunya dalam bergaul, bekerja dan bersikap atau kepribadiannya yang berbeda dengan individu lain. *Personality*

merupakan atribut psikologis mendasar yang membedakan seseorang dengan orang lain. Banyak psikolog yang mengatakan atribut kepribadian dipengaruhi oleh faktor keturunan (*nuture*) dan lingkungan (*nature*). Faktor lingkungan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepribadian seseorang misalnya lingkungan tempat tinggal atau wilayah dimana mereka dibesarkan. Dalam hal ini manajer internasional harus mengetahui perbedaan lingkungan atau budaya suatu negara. Namun, perlu diketahui bahwa perbedaan setiap individu juga ada dalam kelompok budaya manapun. Artinya budaya menimbulkan tendensi perilaku tertentu dan perilaku individu dalam budaya manapun juga berbeda-beda secara signifikan (Griffin dan Pustay, 2005).

Negara-negara Eropa dan Amerika Serikat telah menjadikan ciri-ciri kepribadian tersebut dalam menempatkan seseorang disebuah posisi pekerjaan. *Conscientious-ness* dan kestabilan emosi yang tinggi kemungkinan mereka akan bekerja lebih baik daripada orang yang kestabilan emosinya rendah, *Extroversion* bisa menjadi alat yang bermanfaat untuk memprediksikan seseorang untuk menjadi manajer pemasaran seperti orang China yang lebih komunikatif dalam pemasaran. Banyak manajer di bisnis internasional yang menjadikan ciri kepribadian tersebut untuk penerimaan tenaga kerja dalam perusahaan *multynasional company*.

Pada perusahaan domestik, manajer harus memahami dan bersaing dengan serangkaian proses perilaku dan interpersonal yang kompleks. Pada perusahaan multikultural, manajer memiliki tantangan tambahan untuk mengelola orang dengan referensi yang beragam dan perspektif. Manajer internasional yang mengembangkan wawasan yang berurusan dengan orang-orang dari berbagai latar belakang budaya akan berada pada posisi jauh di depan dibandingkan dengan

manajer yang tidak mengembangkan wawasan multi budaya. Dimensi-dimensi yang mempengaruhi perilaku individu meliputi:

Personality (Kepribadian)

Personality (*kepribadian*) adalah serangkaian psikologis atribut yang relatif stabil yang membedakan satu orang dari yang lain. Faktor *nature* dan *nurture* yang menentukan kepribadian. *Nature* adalah atribut kepribadian biologis yang diwarisi, sedangkan *nurture* yaitu atribut kepribadian yang dibentuk oleh lingkungan sosial dan budaya di mana orang-orang yang dibesarkan. Pada kenyataannya, faktor biologis dan faktor lingkungan memainkan peran penting dalam menentukan kepribadian. Akhir-akhir ini para pakar psikologi telah mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian (*personality traits*) yang fundamental bagi organisasi termasuk dalam bisnis internasional yang akan melibatkan tenaga kerja dari berbagai latar belakang bangsa, agama dan budaya yang berbeda. Ciri-ciri tersebut dikenal dengan istilah *The Big Five Personality Traits* yaitu:

- a. *Agreeableness* (kemampuan bersosialisasi) yaitu menunjukkan sifat bagaimana seseorang bergaul secara baik dengan orang lain seperti bersikap lembut, memahami, kooperatif sehingga mendapatkan umpan balik yang positif dari lingkungannya tersebut.
- b. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati) hal ini akan menggambarkan kepribadian seseorang apakah ia adalah orang yang teratur, terorganisir, memiliki disiplin tinggi, teliti dan bertanggung jawab dalam aktivitasnya. Ciri juga dapat mengukur apakah seseorang tersebut terorganisir, sistematis, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Ataupun sebaliknya tidak disiplin, ceroboh, dan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

- c. *Emotional stability* (kestabilan emosi) yaitu bagaimana seseorang untuk mengendalikan emosinya, orang yang emosinya stabil maka ia akan bersifat tenang, seimbang, tabah dan merasa aman, sebaliknya orang yang emosinya tidak stabil akan mudah gelisah, merasa tidak aman, reaktif, dan memiliki *mood* yang mudah berubah-ubah.
- d. *Extroversion* (ekstrovert) adalah tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain yang menunjukkan seseorang mudah bergaul, komunikatif, tegas dan sebaliknya ada orang yang tidak mudah bergaul dan lebih cenderung introvert.
- e. *Openess* (keterbukaan) menggambarkan sikap bagaimana seseorang menerima pendapat orang lain, mendengarkan orang lain dan menjalankan saran orang tersebut, sebaliknya adalah sikap egois tidak mau mendengarkan pendapat orang lain.

Namun terdapat pula berbagai ciri-ciri lain yang mempengaruhi dalam organisasi yaitu:

- a. *Locus of Control* (kontrol lokus) yaitu sejauh mana orang-orang percaya bahwa perilaku mereka memiliki efek yang nyata pada apa yang terjadi kepada mereka. Orang percaya bahwa jika mereka bekerja keras mereka akan berhasil.
- b. Orang-orang yang gagal melakukannya karena mereka tidak memiliki kemampuan atau motivasi. Kontrol lokus internal (*internal locus of control*) yaitu berpikir memiliki kendali atas kehidupan mereka. Kontrol lokus eksternal (*eksternal locus of control*) yaitu berpikir bahwa kekuatan di luar kendali mereka mendikte apa yang terjadi kepada mereka. Atau berpikir bahwa nasib, kesempatan, keberuntungan, atau perilaku orang lain menentukan apa yang terjadi kepada mereka. Karyawan yang gagal untuk mendapatkan atribut promosi

kegagalan bermotif bos atau hanya nasib buruk, bukan untuk kurangnya keterampilan atau kinerja yang buruk.

- c. *Self-efficacy* (keyakinan diri) yaitu menunjukkan keyakinan seseorang tentang kemampuan untuk melakukan tugas. Orang-orang dengan keyakinan diri yang tinggi percaya bahwa mereka dapat melakukan tugas tertentu dengan baik, orang dengan keyakinan diri yang rendah cenderung meragukan kemampuan mereka untuk melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- d. *Authoritarianism* (otoriter) yaitu percaya bahwa perbedaan kekuatan dan status sesuai dalam sistem-sistem hierarki sosial seperti organisasi bisnis. Orang yang sangat otoriter menerima arahan atau perintah dari seseorang dengan otoritas lebih karena orang lain adalah bos. Orang yang tidak sangat otoriter ini juga lebih mungkin untuk mempertanyakan berbagai hal, mengecek ketidaksetujuan dengan bos, dan bahkan menolak perintah jika untuk beberapa alasan yang tidak pantas. Manajer yang sangat otoriter mungkin relatif otokratis dan menuntut, dan bawahan sangat otoriter akan cenderung untuk menerima perilaku ini. Manajer yang kurang otoriter memungkinkan bawahan peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, dan bawahan yang kurang otoriter akan merespon positif terhadap perilaku ini.
- e. *Self-esteem* (penghargaan individu) yaitu kepercayaan bahwa ia adalah seorang individu yang berharga dan pantas. Seseorang dengan harga diri yang tinggi akan lebih mungkin untuk mencari pekerjaan status yang lebih tinggi, lebih percaya diri dalam kemampuannya untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan memperoleh kepuasan intrinsik yang lebih besar dari prestasi. Sedangkan seseorang dengan harga diri yang kurang akan lebih banyak untuk tetap tinggal

di pekerjaan tingkat dengan tingka yang lebih rendah, kurang percaya diri atas kemampuannya, dan lebih memfokuskan pada imbalan ekstrinsik.

Attitudes Across Culture (Sikap Lintas Budaya)

Attitudes across culture (sikap lintas budaya) merupakan sikap yang kompleks dari keyakinan dan perasaan seseorang terhadap ide-ide tertentu, situasi, atau orang lain. Sikap yang penting dalam organisasi meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*) atau ketidakpuasan adalah sikap yang mencerminkan individu untuk bersyukur dalam pekerjaan, dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) yang mencerminkan identifikasi terhadap individu dan kesetiaan kepada organisasi.

Perception & Stress (Persepsi dan Stres)

Perception & stress (persepsi dan stres) adalah serangkaian proses untuk menafsirkan informasi tentang lingkungan. Stereotip adalah ketika kita membuat kesimpulan tentang seseorang karena karakteristik satu atau lebih yang mereka miliki. Stres adalah seseorang menanggapi rangsangan yang kuat (stres). Tidak adanya stres dapat menyebabkan kelesuan dan stagnasi. Derajat optimal stres dapat mengakibatkan motivasi dan kegembiraan. Terlalu banyak stres dapat memiliki konsekuensi negatif.

Motivation (Motivasi)

Motivation (motivasi) adalah himpunan keseluruhan dorongan yang menyebabkan orang untuk memilih perilaku tertentu. Nilai (*values*) adalah apa yang orang percaya menjadi penting. Kebutuhan (*needs*) apa yang harus atau ingin seorang individu memiliki. Kebutuhan utama (*primary needs*) adalah hal yang orang-orang yang membutuhkan untuk bertahan hidup,

seperti makanan, air, dan naungan. Kebutuhan sekunder (*secondary needs*) adalah kebutuhan yang sifatnya lebih psikologis dalam karakter dan dipelajari dari lingkungan dan budaya.

Kategori Motivasi: (1) model motivasi berbasis kebutuhan (*need-based models of motivation*) Mencoba untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik atau set kebutuhan yang mengakibatkan perilaku termotivasi. Model motivasi berbasis kebutuhan seperti yang dikemukakan dalam *Maslow's Hierarchy of Needs*, *McClelland's Learned Needs Framework*, dan *Herzberg's Two-Factor Theory*. (2) model motivasi berbasis proses (*process-based models of motivation*) lebih berfokus pada proses pemikiran sadar yang digunakan orang untuk memilih satu perilaku dari kalangan. Model motivasi berbasis proses seperti yang dikemukakan dalam *expectancy theory*. (3) Model penguatan (*reinforcement model*) adalah bagaimana orang menilai konsekuensi dari pilihan perilaku mereka dan bagaimana penilaian itu masuk ke dalam pilihan mereka masa depan perilaku. Model ini menggabungkan peran imbalan dan hukuman dalam mempertahankan pola perilaku yang ada.

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya), kebutuhan rasa aman (merasa aman dan

terlindung, jauh dari bahaya), kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki), kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan), dan kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Mc Clelland (1961) menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: *need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), *need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *social need*-nya Maslow), dan *need for power* (dorongan untuk mengatur)

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Teori harapan (*expectancy theory*), orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk sejauh bahwa mereka memandang bahwa perilaku seperti itu akan menyebabkan hasil yang mereka anggap menarik secara pribadi. Orang yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda dimana orang mungkin perlu uang, pengakuan lain, kepuasan sosial, dan

prestige. Orang-orang cenderung bekerja ke arah tujuan yang mereka anggap penting.

Pada model penguatan (*reinforcement model*), perilaku yang menghasilkan hasil yang positif akan mungkin diulang dalam situasi yang sama di masa depan. Perilaku yang menghasilkan hasil negatif yang akan mengakibatkan pilihan yang berbeda dalam situasi yang sama di masa depan. Dalam budaya muslim, orang cenderung percaya bahwa konsekuensi mereka mengalami kehendak Tuhan dan bukan fungsi dari perilaku mereka sendiri. Dengan demikian penguatan dan hukuman yang cenderung memiliki sedikit efek pada keputusan perilaku masa depan mereka.

***Leadership* (Kepemimpinan)**

Leadership (kepemimpinan) adalah penggunaan pengaruh untuk membentuk tujuan kelompok atau organisasi, untuk memotivasi perilaku terhadap mencapai cita-cita, dan untuk membantu menentukan kelompok atau budaya organisasi. Kepemimpinan lebih mengandalkan pada kekuatan pribadi dan lebih memfokuskan pada motivasi dan komunikasi. Kebanyakan model kepemimpinan menyarankan bahwa perilaku sesuai pemimpin tergantung pada faktor-faktor yang situasional.

❖ MODEL-MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah proses memilih salah satu alternatif dari serangkaian alternatif untuk mempromosikan pembuat keputusan tujuan. Model keputusan normatif (*normative model of decision making*) membuat menerapkan logika dan rasionalitas dalam membuat keputusan yang terbaik. Deskriptif model proses perilaku pengambilan keputusan (*descriptive model of decision making*) membatasi kemampuan seorang manajer untuk selalu menjadi logis dan rasional.

Tahap-tahap dalam model normatif: pengenalan masalah (*problem recognition*), identifikasi alternatif-laternatif (*identifying alternatives*), evaluasi berbagai alternatif (*evaluating alternatives*), pemilihan alternatif terbaik (*selecting the best alternative*), implementasi (*implementation*), tindak lanjut dan evaluasi (*follow up and evaluation*).

Faktor budaya mempengaruhi di dalam pemilihan alternatif seperti dalam budaya individualistis (*individualistic culture*), manajer mungkin rentan untuk memilih alternatif yang memiliki dampak paling positif kepadanya secara pribadi. Dalam budaya kolektif (*collectivistic culture*), dampak dari alternatif grup total akan membawa dampak yang lebih berat. Dalam budaya yang menghormati kekuasaan (*power-respecting culture*), pelaksanaan mungkin diamanatkan oleh seorang manajer di bagian atas organisasi dan diterima tanpa pertanyaan oleh orang lain.

❖ KELOMPOK DAN TIM DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Kelompok (*group*) adalah kumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama, sedangkan tim (*team*) adalah jenis tertentu dari kelompok yang bertanggung jawab untuk bekerja sendiri. Struktur peran tim yang efisien memiliki ciri-ciri: norma memperkuat kinerja tinggi, benar-benar adalah kepemimpinan yang kohesif, dukungan informal terhadap pencapaian tujuan perusahaan, berpotensi mencapai efektivitas yang maksimum.

Karakteristik tim yang mapan/dewasa (*mature*) adalah sebagai berikut:

- A. Mengembangkan struktur peran didefinisikan dengan baik
Setiap anggota memiliki peran bermain dalam tim, menerima bagian itu, dan membuat kontribusi yang berharga.

- B. Menetapkan norma-norma bagi para anggotanya
Norma-norma yang standar perilaku, seperti bagaimana orang harus berpakaian, yang konsekuensi menjadi absen, berapa banyak masing-masing anggota harus menghasilkan, dan sebagainya.
- C. Kohesif
Anggota tim mengidentifikasi lebih dan lebih kuat dengan tim, dan setiap anggota menghormati, nilai-nilai, dan bekerja dengan baik dengan orang lain.
- D. Mengidentifikasi pemimpin informal anggota mereka
Individu yang tim sesuai status khusus dan yang dapat memimpin dan mengarahkan tim tanpa kewenangan formal.

BAB XI

PEMASARAN

INTERNASIONAL

Perusahaan-perusahaan yang melakukan ekspansi ke pasar baru di luar negeri harus berurusan dengan sistem politik, budaya, dan hukum yang berbeda, serta kondisi ekonomi asing, iklan media dan saluran distribusi. Sebuah perusahaan internasional yang terbiasa untuk mempromosikan produk-produknya di televisi akan memiliki untuk mengubah pendekatan ketika memasuki pasar yang kurang berkembang di mana orang-orang relatif sedikit memiliki televisi. Iklan peraturan juga bervariasi oleh negara. Manajer pemasaran internasional menghadapi dua tugas rekan-rekan mereka domestik tidak wajah: menangkap sinergi antara berbagai pasar nasional dan koordinator pemasaran kegiatan antara pasar-pasar. Sinergi penting karena mereka memberikan peluang untuk pendapatan tambahan dan pertumbuhan dan cross-fertilization. Koordinasi penting karena dapat membantu menurunkan biaya pemasaran dan membuat upaya pemasaran terpadu.

❖ PENGERTIAN PEMASARAN INTERNASIONAL

Pemasaran adalah proses perencanaan dan mengeksekusi konsepsi, harga, promosi dan distribusi ide, barang dan layanan untuk membuat pertukaran yang memenuhi tujuan individu dan organisasi. Pemasaran internasional adalah pemasaran yang

kegiatan operasinya melewati batas-batas lebih dari satu negara. Untuk menjadi perusahaan internasional (*becoming international*), tidaklah terjadi begitu saja melainkan melalui beberapa tahap yaitu:

No Foreign Marketing

Perusahaan sudah berhubungan dengan dunia internasional tetapi bukan karena inisiatif atau belum ada usaha sendiri untuk memasarkan ke pasar luar negeri. Produk perusahaan beredar di pasar internasional karena pesanan dari pasar luar negeri, pelanggan asing datang ke perusahaan, atau atas usaha pihak eksportir.

Infrequent Foreign Marketing

Perusahaan mulai memasarkan sendiri ke pasar luar negeri tetapi hanya kalau mempunyai surplus produksi. Apabila pasar domestik masih mampu menyerahnya, kegiatan ini ditinggalkan. Pada tahap ini belum ada penyesuaian organisasi maupun produknya untuk pasar internasional.

Regular Foreign Marketing

Produsen sudah mempunyai perencanaan untuk memasarkan produknya ke pasar asing. Dipasarkan sendiri atau melalui penyalur domestik maupun distributor asing. Tujuannya memang melakukan ekspansi pasar domestik dengan sudah mulai berusaha memahami kebutuhan maupun keinginan pasar internasional.

Global Marketing Operations

Pada phase ini, produsen benar-benar telah terlibat dengan dunia internasional secara global. Kegiatannya tidak hanya sebatas pemasaran saja, tetapi sudah merencanakan

operasional produksi maupun organisasi bersaing di pasar dunia.

Kegiatan pemasaran sebuah perusahaan internasional seringkali diselenggarakan sebagai sebuah fungsi terpisah dan berdiri sendiri di dalam perusahaan. Namun, saat ini pemasaran internasional berfungsi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua aktivitas organisasi lainnya. Hubungan interkoneksi ini membuat manajemen pemasaran internasional sebagai sebuah komponen kritis dari keberhasilan bisnis internasional. Manajemen pemasaran internasional memastikan bahwa kegiatan pemasaran internasionalnya meliputi strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsionalnya.

Tantangan utama bagi manajer pemasaran perusahaan adalah untuk mengadopsi strategi pemasaran internasional yang mendukung keseluruhan strategi bisnis perusahaan. Strategi bisnis dapat mengambil salah satu dari tiga bentuk: diferensiasi, biaya kepemimpinan atau fokus. Strategi diferensiasi memerlukan manajer pemasaran untuk mengembangkan produk serta harga, promosi, dan distribusi taktik yang membedakan produk atau jasa perusahaan dibandingkan pesaingnya di mata pelanggan. Diferensiasi dapat didasarkan pada kualitas, fashion, keandalan, atau karakteristik lain yang menonjol. Dengan asumsi diferensiasi dapat dikomunikasikan secara efektif kepada pelanggan, perusahaan akan mampu mengisi harga tinggi untuk produk mereka atau melindungi diri dari persaingan harga dari merek-merek yang lebih rendah.

Sebuah perusahaan bisa mengadopsi strategi bisnis internasional yang menekankan keseluruhan kepemimpinan biaya, mengejar dan dicapai melalui sistematis penurunan produksi dan biaya produksi, penurunan biaya penjualan, penerimaan margin keuntungan yang lebih rendah,

mengurangi penggunaan bahan-bahan dan komponen mahal, atau cara lain. Manajer pemasaran akan memusatkan usaha mereka melalui promosi iklan harga produk yang murah dan akan menggunakan saluran distribusi yang memungkinkan perusahaan untuk menjaga eceran harga rendah, dengan menjual melalui diskon daripada melalui banyak butik modis.

Sebuah perusahaan bisa mengadopsi strategi fokus. Dalam kasus ini, manajer pemasaran akan berkonsentrasi upaya mereka pada segmen tertentu dari konsumen pasar atau di area-area tertentu atau wilayah dalam sebuah pasar.

Setelah sebuah perusahaan internasional memutuskan untuk memasuki pasar asing tertentu, selanjutnya keputusan pemasaran dibuat. Secara khusus, manajer pemasaran internasional harus mengatasi empat isu yaitu bagaimana mengembangkan produk perusahaan, menetapkan harga produk-produk tersebut, bagaimana menjual produk-produk tersebut, bagaimana mendistribusikan produk-produk perusahaan kepada pelanggan. Elemen-elemen ini secara kolektif dikenal sebagai bauran pemasaran (*marketing mix*) dan disebut sebagai Empat P: produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan tempat/distribusi (*place*).

❖ STANDARISASI DAN KUSTOMISASI PEMASARAN INTERNASIONAL

Perbedaan (*trade-off*) antara standarisasi (*standardization*) dan kustomisasi (*customization*) sudah jelas. Standarisasi memungkinkan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan efisiensi manufaktur, distribusi dan promosi dan operasi yang lebih sederhana dan lebih efisien. Namun, perusahaan mungkin menderita kehilangan penjualan jika produk gagal memenuhi kebutuhan unik pelanggan di pasar. Kustomisasi memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk guna memenuhi kebutuhan pelanggan di setiap pasar,

walaupun perusahaan dapat mengorbankan efisiensi biaya dengan melakukannya. Pada dasarnya, standarisasi berfokus pada sisi biaya dari persamaan keuntungan; dengan mengendalikan biaya, keuntungan perusahaan ditingkatkan. Kustomisasi berfokus pada sisi pendapatan dari persamaan keuntungan, dengan menghadirkan kebutuhan pelanggan yang unik dalam setiap pasar, perusahaan ini mampu mengisi harga tinggi dan menjual barang-barang yang lebih di setiap pasar. Dalam prakteknya, kebanyakan perusahaan menghindari ekstrem kedua pendekatan. Banyak perusahaan sukses telah mengadopsi strategi berpikir secara global, bertindak secara lokal (*think globally, act locally*) untuk mendapatkan skala ekonomi bauran pemasaran global sementara tetap mempertahankan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di pasar nasional yang berbeda.

Tingkat standarisasi atau kustomisasi dalam mengadopsi bagi sebuah perusahaan tergantung pada banyak faktor, termasuk jenis produk, perbedaan budaya antara negara asal dan negara tuan rumah, dan warga negara, dan sistem hukum. Perusahaan dapat mengambil satu pendekatan untuk salah satu elemen dari bauran pemasaran dan satu lagi untuk elemen kedua. Sering perusahaan membakukan desain produk untuk menangkap manufaktur skala ekonomi, tetapi menyesuaikan iklan dan saluran distribusi untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal tertentu. Sebuah perusahaan yang miring ke standarisasi mengasumsikan konsumen di seluruh dunia pada dasarnya mirip tapi kemudian menyesuaikan untuk perbedaan antara mereka.

Sebuah perusahaan yang cenderung ke kustomisasi mengasumsikan konsumen berbeda tetapi kemudian menyesuaikan kesamaan di antara mereka.

Sebuah perusahaan internasional juga harus mempertimbangkan struktur organisasi. Standarisasi menyiratkan bahwa kekuasaan dan kontrol harus terpusat, sering di kantor pusat perusahaan, sedangkan kustomisasi menunjukkan bahwa kantor pusat harus mendelegasikan cukup kekuatan dalam keputusan bagi manajer lokal. Perusahaan internasional sering mengatasi masalah organisasi ini dengan mengadopsi dua langkah proses: yaitu pertama, keputusan untuk membakukan beberapa elemen dari bauran pemasaran, desain produk, merek, kemasan dan produk *positioning*, dibuat sentral. Kedua, kemudian manajer lokal disebut pada kritik program pemasaran global dan untuk mengembangkan rencana untuk melaksanakan disesuaikan elemen dari bauran pemasaran, seperti promosi dan distribusi.

❖ **KEBIJAKAN PRODUK DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL**

Penting bagi perusahaan memiliki kemampuan bersaing secara internasional adalah keberhasilan dalam mengembangkan produk dengan fitur yang tangible maupun intangible yang memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan di pasar nasional yang beragam. Misalnya, Toyota yang sukses dalam penjualan mobil yang di Eropa, Asia dan Amerika mencerminkan prestasi yang terkait produk dalam merancang dan memproduksi kendaraan mekanis handal, menawarkan kompetitif jaminan, membangun sebuah nama merek yang kokoh untuk produk-produknya, menyediakan suku cadang dan perbaikan manual, dan pembiayaan kepada dealer dan pelanggan ritel.

Keputusan utama kebijakan produk yang dihadapi pemasar internasional adalah sejauh mana produk perusahaannya harus standar di pasar atau disesuaikan dalam pasar individu. Salah satunya adalah sifat produk, target

pelanggan, pengguna industri atau konsumen individu. Meskipun beberapa produk industri disesuaikan dan beberapa standar produk konsumen, pada umumnya produk industri lebih cenderung menjadi standar dari produk konsumen. Hukum dan peraturan negara tuan rumah juga dapat mempengaruhi kebijakan produk yang diadopsi oleh perusahaan internasional. Beberapa negara, misalnya, telah dikenakan persyaratan pelabelan rinci dan standar kesehatan pada produk konsumen yang perusahaan, baik asing dan domestik, harus mengikuti ketat.

Perusahaan internasional harus menyesuaikan kemasan dan bahkan produk itu sendiri untuk memenuhi peraturan ini perlindungan konsumen. Perusahaan internasional sering harus beradaptasi produk mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal budaya. Adaptasi khusus yang satu ini untuk mengubah label pada paket produk ke dalam bahasa utama negara tuan rumah. Tingkat pembangunan ekonomi negara dapat mempengaruhi atribut produk yang diinginkan. Konsumen di negara-negara kaya sering mendukung produk-produk yang sarat dengan fitur tambahan kinerja; lebih sensitif harga konsumen di negara-negara miskin biasanya memilih untuk versi produk yang sama dengan harga yang murah. Kadang-kadang perusahaan mungkin harus menyesuaikan ukuran paket atau desain untuk memenuhi kondisi setempat. Salah satu elemen perusahaan internasional sering seperti untuk membakukan adalah nama merek produk. Sebuah perusahaan yang melakukan hal ini dapat mengurangi kemasan, desain, dan iklan biaya produksi.

❖ KEBIJAKAN HARGA DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL

Kebijakan harga secara langsung mempengaruhi ukuran pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Kebijakan ini juga berfungsi sebagai senjata strategis penting dengan memungkinkan perusahaan untuk membentuk lingkungan kompetitif di mana itu melakukan bisnis. Perusahaan domestik dan internasional harus berusaha untuk mengembangkan strategi harga yang akan menghasilkan keuntungan operasi, tapi tugas yang dihadapi perusahaan internasional lebih kompleks daripada yang dihadapi perusahaan yang semata-mata domestik. Untuk mulai dengan biaya, perusahaan melakukan bisnis bervariasi pada suatu negara. Perbedaan dalam biaya transportasi dan tarif menyebabkan harga barang bervariasi menurut negara. Perbedaan dalam praktek distribusi juga mempengaruhi harga final dibayar oleh pelanggan akhir. Fluktuasi nilai tukar juga dapat membuat masalah harga. Jika mata uang negara tuan rumah meningkat dalam nilai, eksportir harus memilih antara mempertahankan harga dalam mata uang negara tuan rumah (yang membuat barang-barang yang lebih mahal dalam negara importir) dan menjaga harga dalam mata uang negara asal (yang memotong dengan margin keuntungan dengan menurunkan jumlah uang negara asal yang diterima untuk setiap unit yang terjual).

Perusahaan internasional dengan pendekatan geosentris untuk pemasaran internasionalnya akan mengadopsi kebijakan harga standar (*standard price policy*), dimana perusahaan menetapkan biaya harga yang sama untuk produk dan layanannya terlepas dari mana mereka dijual atau kewarganegaraan dari pelanggan. Perusahaan yang menjual barang-barang yang mudah diperdagangkan dan diangkut sering mengadopsi pendekatan harga dari kebutuhan. Sebuah

perusahaan internasional yang mengikuti pendekatan pemasaran etnosentris akan menggunakan kebijakan harga dual (*two-tiered pricing policy*) dimana perusahaan menetapkan satu harga untuk semua penjualan domestik dan harga yang kedua untuk semua penjualan internasional. Sebuah perusahaan yang mengadopsi kebijakan harga dual umumnya mengalokasikan untuk penjualan domestik semua akuntansi biaya terkait dengan administrasi *overhead*, depresiasi modal, dan sebagainya. Perusahaan kemudian dapat menetapkan harga penjualan asing yang seragam tanpa harus khawatir tentang meliputi biaya-biaya tersebut. Harga dual sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan domestik yang baru saja mulai untuk internasionalisasi. Sebuah perusahaan internasional yang mengikuti pendekatan polisentris untuk pemasaran internasionalnya akan menggunakan pasar kebijakan harga (*market price policy*). Harga pasar adalah yang paling kompleks. Perusahaan memanfaatkan harga pasar mengubahnya sesuai harga pada dasar pasar-oleh-pasar untuk memaksimalkan keuntungan di setiap pasar.

Dua kondisi yang harus dipenuhi jika sebuah perusahaan adalah untuk berhasil praktek harga pasar yaitu:

- a. Perusahaan harus menghadapi permintaan yang berbeda dan/atau biaya kondisi di negara-negara di mana yang menjual produk-produknya. Kondisi ini biasanya dipenuhi karena pajak, tarif, standar hidup, tingkat persaingan, biaya infrastruktur dan ketersediaan, dan banyak faktor lainnya bervariasi oleh negara.
- b. Perusahaan harus dapat mencegah arbitrase. Perusahaan menetapkan kebijakan harga pasar akan mengungkapkan jika pelanggan dapat membeli produk perusahaan di negara dengan harga rendah dan menjualnya secara menguntungkan di negara dengan harga tinggi. Karena tarif,

biaya transportasi, dan biaya transaksi lainnya, arbitrase adalah biasanya tidak masalah jika harga negara variasi kecil. Jika harga bervariasi menurut negara, namun, arbitrase dapat mengganggu strategi harga pasar perusahaan. Dengan asumsi kondisi ini terpenuhi, keuntungan dari pendekatan polisentris ini sudah jelas. Perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi di mana pasar akan mentolerir harga mereka dan lebih rendah bila diperlukan untuk tetap kompetitif. Hal tersebut juga dapat langsung mengalokasikan biaya lokal yang relevan terhadap penjualan lokal dalam setiap pasar luar negeri, sehingga memungkinkan strategi perusahaan dan perencanaan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan di pasar di negara dengan harga rendah dan menjualnya secara menguntungkan lebih baik di negara harga tinggi.

Kebijakan harga pasar dapat mengekspos perusahaan untuk tiga risiko lainnya:

- a. Kerusakan nama merek,
 - b. Pengembangan pasar abu-abu untuk produk,
 - c. Kebencian konsumen terhadap harga yang diskriminatif.
- Kebutuhan perusahaan untuk memastikan bahwa biaya harga di satu pasar tidak merusak citra merek itu dengan hati-hati telah dibina di pasar lain

❖ KEBIJAKAN PROMOSI DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL

Promosi ketiga dari bauran pemasaran internasional, mencakup semua upaya oleh perusahaan internasional untuk meningkatkan keinginan untuk produk-produknya antara pembeli potensial. Karena promosi bergantung pada komunikasi dengan pemirsa di negara tuan rumah, maka budaya menjadi perhatian dalam promosi.

Untuk perusahaan internasional, menjual produk dan layanan konsumen, iklan (*advertising*) adalah unsur yang paling penting dalam campuran promosi. Sebagai sebuah perusahaan yang mengembangkan strategi periklanan, harus memperhatikan tiga faktor:

- a. Pesan yang ingin disampaikan;
- b. Media yang tersedia untuk menyampaikan pesan;
- c. Sejauh mana perusahaan ingin mengglobalisasikan iklan.

Pada saat yang sama, perusahaan harus mengacu kepada budaya yang relevan, bahasa, dan kendala hukum ditemukan di berbagai pasar nasional. Pesan iklan adalah fakta-fakta atau tayangan pengiklan yang ingin disampaikan kepada pelanggan potensial. Pilihan pesan adalah refleksi penting dari cara perusahaan melihat produk dan jasa dan dengan cara itu diinginkannya untuk dilihat oleh pelanggan. Produk negara asal sering berfungsi sebagai bagian penting dari pesan iklan. Media adalah saluran komunikasi yang digunakan oleh pengiklan untuk menyampaikan pesan.

Manajer pemasaran perusahaan internasional harus mengubah media yang digunakan untuk menyampaikan pesannya dari pasar ke pasar berdasarkan ketersediaan, pembatasan hukum, standar hidup, tingkat melek huruf, budaya keseragaman pasar nasional, dan faktor lainnya. Tingkat pembangunan ekonomi negara juga dapat mempengaruhi media perusahaan yang digunakan. Di banyak negara kurang berkembang, kepemilikan televisi mungkin terbatas dan keaksaraan tingkat rendah. Hal tersebut menghilangkan televisi, surat kabar dan majalah sebagai media iklan berguna tetapi menambahkan pentingnya radio. Pembatasan hukum juga dapat meminta penggunaan media tertentu. Perusahaan juga harus memutuskan apakah iklan untuk produk atau layanan

dapat menjadi yang sama di mana-mana atau harus disesuaikan setiap pasar lokal yang menyajikan perusahaan.

Elemen kedua bauran promosi adalah penjualan personal (*personal selling*) yang melakukan penjualan berdasarkan kontak personal. Penggunaan perwakilan penjualan, yang memanggil pelanggan potensial dan mencoba untuk menjual produk atau jasa perusahaan mereka, adalah pendekatan yang paling umum untuk penjualan personal. Karena hubungan erat antara penjual dan pelanggan potensial, penjual cenderung mengandalkan warga negara tuan rumah untuk melayani sebagai wakil-wakil mereka. Perusahaan yang mempekerjakan perwakilan penjualan lokal dapat cukup yakin bahwa orang-orang memahami budaya lokal, norma, dan bea cukai. Menjual secara personal akan mempromosikan produk secara lebih dekat dan membangun kontak personal dengan pelanggan. Pelanggan melihat orang-orang yang nyata dan datang untuk mengasosiasikan kontak personal dengan perusahaan. Menjual secara personal membuatnya lebih mudah bagi perusahaan untuk mendapatkan informasi berharga pasar.

Perwakilan penjualan yang berpengalaman adalah sumber yang baik informasi yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru dan/atau meningkatkan produk yang ada untuk pasar lokal. Di sisi lain, penjualan personal adalah strategi biaya yang relatif tinggi. Masing-masing perwakilan penjualan harus dikompensasi secara memadai meskipun masing-masing dapat menjangkau pelanggan yang relatif sedikit. Perwakilan penjualan produk industri, misalnya, mungkin perlu sehari penuh atau lebih untuk melihat hanya satu pelanggan potensial. Setelah penjualan ditutup, perwakilan penjualan mungkin masih merasa perlu untuk menghabiskan waktu yang lebih banyak dengan nasabah guna menjelaskan bagaimana segala sesuatu bekerja dan berusaha untuk

menghasilkan bisnis baru. Kebanyakan perusahaan internasional yang lebih besar juga merasa perlu untuk mendirikan kantor penjualan regional yang dikelola oleh manajer penjualan dan dukungan personel lain, yang menambahkan lebih banyak penjualan yang berhubungan dengan biaya.

Kegiatan-kegiatan promosi penjualan (*sales promotion*) difokuskan pada grosir dan pengecer yang dirancang untuk meningkatkan jumlah dan komitmen perantara bekerja dengan perusahaan. Kegiatan-kegiatan promosi penjualan dapat ditargetkan untuk konsumen sempit atau ditawarkan untuk waktu yang singkat sebelum menjadi turun atau diganti dengan upaya-upaya yang lebih permanen. Sifat fleksibel promosi penjualan membuat mereka melakukan kampanye pemasaran yang disesuaikan agar sesuai dengan adat istiadat dan keadaan setempat.

Dampak dari hubungan masyarakat (*public relations*) yang baik sulit untuk diukur, tapi seiring waktu citra dan reputasi perusahaan internasional yang positif akan bermanfaat bagi perusahaan di negara tuan rumah. Hubungan publik yang baik juga dapat membantu perusahaan ketika telah untuk bernegosiasi dengan pemerintah negara tuan rumah untuk zonasi izin atau izin operasi atau ketika ia menemukan sebuah krisis atau publisitas yang tidak menguntungkan.

❖ KEBIJAKAN DISTRIBUSI DALAM PEMASARAN INTERNASIONAL

Distribusi adalah proses mendapatkan produk dan layanan dari perusahaan ke tangan pelanggan. Sebuah perusahaan internasional menghadapi dua set penting masalah distribusi:

- a. Secara fisik mengangkut barang dan jasanya dari mana mereka diciptakan untuk berbagai pasar di mana mereka adalah untuk dijual;

- b. Memilih sarana yang digunakan untuk barang-barang di pasar-pasar itu ingin melayani.

Manajer distribusi perusahaan internasional harus mengatasi masalah yang paling jelas adalah pemilihan moda transportasi untuk pengiriman barang perusahaan dari titik asal mereka ke tujuan mereka. Pilihan ini memerlukan *trade-off* yang jelas antara waktu dan uang. Moda transportasi yang cepat, seperti angkutan udara lebih mahal daripada moda yang lebih lambat. Moda transportasi yang dipilih mempengaruhi biaya persediaan perusahaan dan tingkat layanan pelanggan, serta kerusakan produk dan persyaratan kemasan. Angkutan udara memiliki nilai tinggi pada masing-masing dimensi ini, sedangkan pengiriman dengan menggunakan angkutan laut memiliki peringkat yang sangat rendah. Jika perusahaan bergantung pada moda lambat, ia dapat mempertahankan tingkat persediaan pada titik penjualan hanya dengan mempertahankan tingkat yang lebih tinggi dari persediaan dalam transit. Jika perusahaan memilih moda tersebut maka perusahaan akan sulit untuk memprediksi kapan pengiriman akan benar-benar tiba.

Saluran distribusi dapat terdiri dari sebanyak empat bagian dasar:

- a. Produsen yang menciptakan produk atau layanan,
- b. Grosir yang membeli produk dan jasa dari produsen dan kemudian menjual kembali mereka untuk pengecer,
- c. Pengecer yang membeli dari grosir dan kemudian menjual kepada pelanggan,
- d. Sebenarnya pelanggan, yang membeli produk atau jasa untuk konsumsi akhir.

Salah satu faktor penting adalah panjang saluran (*channel length*), jumlah tahap dalam saluran distribusi. Sebuah perusahaan yang menjual langsung kepada pelanggan, yang kemudian membayar bisnis secara langsung (*bypasses*) grosir dan pengecer dan karena itu memiliki saluran distribusi yang sangat singkat. Pendekatan ini disebut penjualan langsung (*direct sales*) karena perusahaan adalah berurusan secara langsung dengan para konsumen akhir. Sedikit lebih panjang saluran distribusi melibatkan menjual kepada pengecer, yang kemudian pasar dan menjual produk kepada pelanggan. Hal ini paling mudah untuk dilakukan ketika pengecer di pasar sangat terkonsentrasi. Ketika ada relatif sedikit pengecer besar, menjual langsung kepada masing-masing lebih mudah bagi produsen; ketika ada sejumlah besar pengecer kecil, menjual untuk masing-masing lebih kompleks.

Saluran distribusi terpanjang melibatkan penggunaan grosir. Grosir adalah bisnis terpisah yang membeli dari produsen dan kemudian menjual untuk pengecer atau, dalam beberapa kasus, untuk grosir lainnya. Penggunaan grosir membuatnya lebih mudah untuk pasar di negara-negara dengan sedikit konsentrasi ritel dan juga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan staf penjualan yang lebih kecil. Di sisi lain, margin keuntungan cenderung lebih kecil karena ada bisnis lebih terlibat, masing-masing yang mengharapkan untuk membuat keuntungan. Daripada menyembunyikan semua keuntungan bagi mereka sendiri, seperti dalam kasus penjualan langsung, sebuah perusahaan harus berbagi dengan grosir dan pengecer.

BAB XII

MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL

P perusahaan ekspor, perusahaan multinasional dan global company berbisnis di pasar internasional. Kiat dan strategi menjadi sangat penting mengingat kompleksitas persoalan-persoalan bisnis internasional di era *hypercompetition* yang saat ini terus berlangsung. Pemahaman tentang Operasi Internasional seperti *outsourcing*, infrastruktur internasional, manajemen kualitas global dan lain-lain, makin diperlukan.

❖ PENGERTIAN MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL

Manajemen operasi (*operation management*) adalah serangkaian kegiatan organisasi menggunakan untuk mengubah jenis input ke akhir dari barang dan jasa. Manajemen operasi internasional (*internastional operation management*) melakukan transformasi yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan internasional. Kompleksitas dalam manajemen operasi internasional meliputi: sumber daya (*resources*), lokasi (*location*), dan logistik (*logistics*).

Manajemen rantai suplai (*supply chain management*) adalah kegiatan mengatur proses dan langkah-langkah yang digunakan sebuah perusahaan untuk memperoleh berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat produk-produknya. Integrasi vertikal (*vertikal integration*) adalah sejauh

mana sebuah perusahaan menyediakan sumber dayanya sendiri atau mendapatkan mereka dari sumber lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan membuat atau membeli yaitu:

- a. Ukuran (*size*)
- b. Jangkauan operasi (*scope of operations*)
- c. Penguasaan teknologi (*technological expertise*)
- d. Lingkungan produk (*nature of product*)
- e. Biaya (*cost*)
- f. Kontrol (*control*)
- g. Resiko (*risk*)
- h. Investasi (*investment*)
- i. Fleksibilitas (*flexibility*)

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi yaitu:

- a. Isu terkait negara (*country-related issues*) meliputi ketersediaan sumber daya, biaya, infrastruktur, dan pengaruh negara asal
- b. Isu terkait produk (*product-related issues*) meliputi rasio bobot terhadap nilai, teknologi, pentingnya umpan balik dari pelanggan
- c. Kebijakan pemerintah (*government policies*) meliputi stabilitas proses politik, kebijakan perdagangan nasional, insentif pengembangan perekonomian, keberadaan zona perdagangan luar negeri.
- d. Isu keorganisasian (*organizational issues*) meliputi strategi bisnis, struktur organisasi, kebijakan manajemen persediaan.

Produktivitas (*productivity*) adalah ukuran efisiensi ekonomi yang merangkum nilai *output* relatif terhadap nilai input yang digunakan untuk membuat *output*. Fungsi produktivitas adalah membantu untuk menentukan keseluruhan keberhasilan perusahaan, memberikan kontribusi

untuk kelangsungan hidup jangka panjang, dan memberikan kontribusi terhadap keseluruhan standar hidup. Strategi untuk meningkatkan produktivitas antara lain dengan menghabiskan lebih banyak pada peningkatan operasional, dan meningkatkan partisipasi karyawan.

Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management/TQM*) adalah upaya-upaya terintegrasi untuk secara sistematis dan terus menerus meningkatkan mutu produk dan/atau jasa perusahaan. Proses kontrol statistik (*statistical process control*) adalah keluarga matematis berdasarkan alat untuk pengawasan dan pengendalian kualitas. Pembandingan (*benchmarking*) adalah proses legal dan etis mempelajari bagaimana perusahaan lain melakukan sesuatu dengan cara yang berkualitas tinggi dan kemudian meniru atau meningkatkan pada metode digunakan.

❖ MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI VERTIKAL

Manajemen rantai pasokan dulunya berawal dari urusan logistik militer, sangat berperan dalam menentukan kemenangan perang, terutama pada perang dunia kedua. Ketika jaman perang sudah lewat, teknik logistik ini sangat terpakai pada urusan pengiriman barang. Di sini terjadi kerjasama antara perusahaan pengiriman dengan gudang, dan pengaturannya mulai dilakukan oleh pihak ketiga. Perkembangan selanjutnya, pada era globalisasi mulai banyak perusahaan yang mencari cara bagaimana menurunkan biaya produksi. Banyak perusahaan multinasional memindahkan pabrik ke negara-negara dengan upah buruh murah. Indonesia dan beberapa kawasan di Asia adalah contohnya. Di sini terlihat bahwa logistik memegang peranan yang lebih penting lagi.

Perkembangan ilmu logistik menjadi lebih hebat lagi ketika munculnya teknologi informasi pada tahun 1980-an. Banyak faktor seperti makin murah komputer, makin cepatnya komputer, makin luasnya adopsi internet, *bandwidth* yang makin murah, membuat orang makin mudah berkomunikasi dan berkolaborasi dengan cara yang semakin efisien. Penerapan teknologi informasi yang semakin meluas ini menekan kesalahan manusia, menekan biaya produksi, meningkatkan kualitas sampai pada tingkatan yang luar biasa. Ilmu logistik akhirnya berkembang menjadi satu mata rantai pasokan, dengan pendekatan secara sistem yang integral, yang meliputi Gudang Penyimpanan, Transporasi, *Inventory*, Pemesanan Barang, dan Jumlah Barang. Kelima komponen tadi harus dioptimalkan secara keseluruhan. Optimalisasi secara individual tidak disarankan karena bisa membuat sistem secara keseluruhan menjadi tidak optimal (atau mahal). Misalnya untuk menekan biaya produksi kita coba pindahkan gudang penyimpanan ke tempat lain yang lebih murah. Tapi mungkin ini akan berakibat ongkos transport yang lebih mahal, dan sebagainya.

Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*) adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai "mitra" dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah (Heizer and Render, 2005:4). Indrajit dan Djokopranoto dalam Qolbi Isnanto (2009:3) mengungkapkan *supply chain management* (SCM) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan

jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau barang tersebut, istilah *supply chain* meliputi juga proses perubahan barang tersebut, misalnya dari barang mentah menjadi barang jadi. Manajemen rantai pasok merupakan integrasi aktivitas-aktivitas yang berawal dari pengadaan barang dan jasa, mengubah bahan baku menjadi barang dalam proses dan barang jadi, serta mengantarkan barang-barang tersebut kepada para pelanggannya dengan cara yang efisien. Dalam definisi tersebut, secara umum pemahaman rantai pasok akan mengandung makna terjadinya aliran material dari awal sampai ke konsumen dengan memperhatikan faktor ketepatan waktu, biaya, dan jumlah produknya.

Dalam definisi operasional pengertian rantai pasok terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu berikut ini.

- a. Manajemen Rantai Pasok adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer*.
- b. Manajemen Rantai Pasok mempunyai dampak terhadap pengendalian biaya.
- c. Manajemen Rantai Pasok mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan.

Untuk mengelola aliran barang dan jasa dalam rantai pasok, pertama-tama yang harus diketahui adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata rantai yang ada, mulai dari yang pertama sampai yang terakhir. Misalnya, rantai pasok dari pabrik kertas adalah dimulai dari hutan kayu sebagai penghasil bahan baku, bahan penolong, peralatan, dan pemasok lain yang terlibat. Di samping itu, perlu juga diketahui

berbagai sifat pergerakan rantai pasok untuk berbagai persediaan. Maksud dari persediaan adalah beberapa jenis barang yang disimpan di gudang yang mempunyai sifat pergerakan yang agak berbeda satu sama lain sehingga panjang-pendeknya rantai pasok juga berbeda tergantung dari metode pemenuhan bahan baku maupun metode *inventory* yang dipilih oleh pelaku bisnisnya. Terdapat beberapa jenis persediaan, yaitu sebagai berikut.

- a. Bahan baku (*raw materials*).
- b. Barang setengah jadi (*work in process product*).
- c. Barang komoditas (*commodity*).
- d. Barang proyek.

Keberhasilan manajemen rantai pasok memerlukan:

- a. Dukungan sumber daya manusia, kepemimpinan dan komitmen untuk berubah;
- b. Memahami sejauh mana perubahan yang diperlukan;
- c. Menyetujui visi dan proses inti manajemen rantai pasok;
- d. Komitmen pada perlunya sumber daya dan kekuasaan atau wewenang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses-proses bisnis inti manajemen rantai pasok meliputi berikut ini.

- a. *Customer Relationship Management* (CRM).
- b. *Customer Service Management* (CSM).
- c. *Demand Management*.
- d. *Customer Demand Fulfillment*.
- e. *Manufacturing Flow Management*.
- f. *Procurement*.
- g. Pengembangan Produk dan Komersialisasi.
- h. Retur.

Mengelola aliran barang dan jasa dalam rantai pasok, yang harus diketahui pertama-tama adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata rantai yang ada. Beberapa hal yang dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan rantai pasok adalah sebagai berikut.

- a. Sasaran Lingkup Pasar (*Market Coverage Objectives*).
- b. Perilaku Pembelian Pelanggan (*Customer Buying Behavior*).

Tipe Distribusi yaitu: distribusi intensif, distribusi selektif, dan distribusi eksklusif. Perancangan aliran rantai pasok akan semakin kompleks saat pelaku masing-masing tahap rantai pasok mempunyai pelaku tambahan, misalnya distributor mempunyai sub distributor untuk daerah tertentu. Dengan demikian, pola pikir perancangan aliran rantai pasok juga harus mempertimbangkan kompleksitasnya, terutama dalam melakukan kontrol secara efektif sehingga akan didapatkan suatu alir produk yang dapat dimonitor dengan baik dari pengadaan bahan baku sampai pada penyerahan produk ke pelanggan. Untuk itulah, terkait dengan karakteristik produk terdapat sembilan karakteristik produk yang seharusnya dianalisis oleh perancang:

- a. Nilai Produk (*The Product's Value*).
- b. Dasar-dasar Teknis Produk (*The Technicality of the product*).
- c. Tingkat Dukungan Pasar (*The Degree of Market Acceptance*).
- d. Tingkat Kemampuan Substitusi (*The Degree of Substitutability*).
- e. Bulk Produk (*The Product's Bulk*).
- f. Kemampuan jangka panjang produk (*The Product's Perishability*).
- g. Tingkat Konsentrasi pasar (*The Degree of Market Concentration*).
- h. Musiman (*Seasonality*).

- i. Batas Kedalaman dan Kelebaran Lini Produk (*The Width and Depth of The Product Line*).

Kinerja manajemen rantai pasok adalah semua aktivitas pemenuhan permintaan konsumen yang dinyatakan secara kuantitatif. Hasil akhirnya adalah angka atau persentase dari aktivitas pemenuhan permintaan pelanggan oleh perusahaan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk menciptakan proses penyampaian (*delivery*) secara fisik (barang mengalir dengan lancar dan persediaan tidak terlalu tinggi).
- b. Melakukan *stream lining information flow* (adanya aliran informasi di antara tiap-tiap *channel*).
- c. *Cash flow* yang baik pada setiap channel dalam rantai pasok.

Aliran material dalam rantai pasok juga sering kali dikaitkan dengan berbagai macam pengukuran keuangan perusahaan. Namun, pengukuran persediaan dapat dibagi menjadi tiga bentuk dasar, yaitu nilai agregat rata-rata persediaan, minggu pasokan, dan perputaran persediaan. Nilai agregat rata-rata persediaan adalah nilai total seluruh item yang tersimpan dalam persediaan. Minggu pasokan adalah penilaian persediaan yang diperoleh dengan cara membagi rata-rata nilai agregat persediaan berdasarkan penjualan per minggu berdasar biaya (*at cost*). Perputaran persediaan adalah penghitungan persediaan yang diperoleh dengan membagi penjualan tahunan (berdasar biaya) dengan nilai agregat rata-rata persediaan selama satu tahun.

Menurut Heizer and Render (2005:9-13) perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan dalam memperoleh barang dan jasa dari luar. Beberapa strategi tersebut antara lain:

A. Banyak Pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi permintaan penawaran, dengan pesanan yang umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran rendah.

B. Sedikit Pemasok

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa daripada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok memiliki skala ekonomi dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.

C. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor. Integrasi vertikal dapat mengambil bentuk integrasi maju atau mundur. Integrasi mundur menyarankan perusahaan untuk membeli pemasoknya. Integrasi maju menyarankan produsen komponen untuk membuat produk jadi.

D. Jaringan Keiretsu

Keiretsu merupakan sebuah istilah bahasa Jepang untuk menggambarkan perang menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Anggota keiratsu dipastikan memiliki hubungan jangka panjang dan karenanya diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi.

E. Perusahaan Virtual

Perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang

diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

❖ MENGELOLA PRODUKTIVITAS DAN KUALITAS DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Menurut Dewan Produktivitas Nasional (dalam Husein, 2002:9) menjelaskan bahwa produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Pendapat yang demikian itu menunjukkan bahwa produktivitas mencakup sejumlah persoalan yang terkait dengan kegiatan manajemen dan teknis operasional.

Produktivitas adalah ukuran kinerja ekonomi: perbandingan antara jumlah hasil produksi dan jumlah sumber daya yang dipakai untuk produksi tersebut. Semakin sedikit sumber daya yang diperlukan dalam produksi, semakin tinggi produktivitas dan semua pihak beruntung. Produktivitas juga mengacu pada kuantitas dan kualitas hasil produksi. Pemakaian sumber daya secara lebih efisien akan menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak. Namun, tanpa kualitas yang memuaskan, produk tersebut akan ditolak oleh konsumen. Memproduksi kualitas berarti menghasilkan kecocokan kegunaan (menyediakan fitur-fitur yang diinginkan oleh konsumen).

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap perusahaan, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis. Produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Total quality management (TQM) mencakup semua aktivitas yang menyediakan produk berkualitas ke pasaran. TQM mempertimbangkan semua bagian dari bisnis (konsumen, supplier, dan karyawan). Pendekatan strategis dari TQM berawal dari fokus konsumen, mencakup metode-metode menentukan keinginan konsumen untuk kemudian mengarahkan semua sumber daya perusahaan dalam rangka memenuhi keinginan tersebut. TQM mencakup empat aktivitas manajerial dasar:

- a. Merencanakan kualitas
- b. Mengorganisasikan kualitas
- c. Mengarahkan kualitas
- d. Mengendalikan kualitas

Alat bantu TQM meliputi:

- a. Analisis *value-added* mengevaluasi semua aktivitas kerja, alur material, dan kertas kerja dalam rangka menilai kegunaan yang diterima oleh konsumen
- b. *Statistical process control* (SPC) adalah metode di mana data dikumpulkan dan variasi aktivitas produksi dianalisis dalam rangka menentukan perlunya perbaikan aturan, contohnya adalah studi variasi proses dan bagan kendali
- c. Studi kualitas/biaya mengidentifikasi biaya lancar dari perusahaan dan menyingkapkan area di mana perbaikan bisa menghasilkan potensi penghematan biaya terbesar, terkait dengan menemukan, memperbaiki, atau mencegah barang dan jasa yang tidak baik (yang bisa muncul dari kegagalan internal yang terjadi selama produksi dan barang masih berada di dalam dan kegagalan eksternal yang terjadi setelah barang berada di luar/pasaran)
- d. *Tim quality improvement* (QI) adalah kelompok kerja-sama dari pekerja yang berasal dari berbagai area kerja yang bertemu secara rutin dalam rangka mendefinisikan, menganalisis, dan menyelesaikan masalah produksi umum, dengan tujuan meningkatkan metode kerja mereka sendiri dan juga produk yang mereka hasilkan
- e. *Benchmarking* meningkatkan hasil produksi atau prosedur bisnis perusahaan dengan cara membandingkannya terhadap kinerja masa lalunya atau praktik terbaik dari perusahaan lain.
- f. Lebih dekat kepada konsumen adalah proses menjaga kontak erat dengan konsumen dan mencari cara untuk menjamin bahwa perusahaan menyediakan nilai dan kualitas yang diinginkan pada produk-produk yang dipakai oleh konsumen.

❖ MENGELOLA INFORMASI DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Era globalisasi merupakan era pertukaran informasi menjadi sangat mudah dan cepat. Didukung dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, komunikasi lintas negara menjadi suatu hal yang biasa. Kerjasama internasional semakin mudah dilakukan. Teknologi informasi global merupakan komponen yang penting dalam keberhasilan berjalannya suatu bidang organisasi. Teknologi informasi global adalah pemanfaatan berbagai bentuk TI untuk mendukung operasi dan manajemen dari bisnis global. Contoh Bisnis Global adalah IBM, Microsoft, dll

Strategi mengelola sistem informasi internasional: memilih aplikasi terbaik dari semua subsidiari untuk digunakan sebagai aplikasi global, membentuk tim pengembang multinasional yang mewakili berbagai subsidiari, pengembangan paralel, dimana masing-masing subsidiari mengerjakan bagian *interface*-nya masing-masing, dan menunjuk *center of excellence*, dimana subsidiari tertentu yang lebih berpengalaman ditunjuk untuk mengembangkan sistem.

BAB XIII

MANAJEMEN KEUANGAN INTERNASIONAL

Manajemen keuangan internasional ialah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian keuangan perusahaan multinasional (*Multinational Corporation* yang lazim disebut MNC). Perusahaan multinasional ialah perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia. Mereka adalah perusahaan-perusahaan besar yang dimiliki oleh kaum kapitalis global yang pusatnya di Kanada, Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Italia, Perancis, dan Inggris. Perusahaan-perusahaan itu lazim disebut konglomerat global atau kapitalis global. Mereka tidak mengenal negara, bangsa, tanah air, dalam mengembangkan kapitalnya. Dewasa ini perusahaan-perusahaan tersebut menguasai ekonomi dunia, dan menguasai ekonomi negara-negara sedang berkembang di Afrika, Asia, dan Amerika Latin. Tujuan mereka yang utama adalah mencari keuntungan.

Keuangan internasional penting bagi:

- a. Ekspansi perusahaan multinasional (*Multinational Corporation* atau MNC) ke Negara-negara sedang berkembang (NSB),
- b. Ekspansi ideologi globalisasi, dan
- c. Perdagangan internasional (ekspor-impor).

Para pemikir ekonomi liberal menyatakan bahwa ekspansi MNC ke negara-negara sedang berkembang merupakan lokomotif pembangunan di NSB, oleh sebab itu kehadirannya

sangat diharapkan. Untuk meyakinkan rakyat di negara-negara yang sedang berkembang bahwa MNC itu penting, dipromosikan ideologi globalisme, tanpa MNC tidak akan ada pembangunan di negara-negara sedang berkembang karena mereka kekurangan modal, ilmu, teknologi, dan tenaga ahli.

Secara rasional, ekspansi MNC ke NSB disebabkan karena:

- a. Investasi jenuh di negara-negara MNC,
- b. Di NSB sumber daya alam melimpah,
- c. Di NSB tenaga kerja murah,
- d. Di NSB kapitalis-birokrat tumbuh subur,
- e. Di NSB kapitalis komprador sangat loyal kepada MNC,
- f. Di NSB pasar potensial bagi kapitalis global,
- g. Di NSB system perpajakan fleksibel,
- h. Di NSB kebijakan bea-cukai (pelabuhan) fleksibel,
- i. Di NSB Undang-undang Perburuhan memihak kapitalis,
- j. Di NSB pemerintahnya memberi jaminan keamanan investasi,
- k. Di NSB memberi kebebasan transfer modal dan laba bagi kapitalis global,
- l. Di NSB system perbankan fleksibel.

Manajemen keuangan internasional meliputi aktivitas: (1) aliran *finansial*, yaitu arus masuk modal dan pinjaman, (2) aliran *riil*, yaitu arus masuk barang dagangan barang (bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi, (3) aliran budaya, yaitu arus masuk ilmu pengetahuan, teknologi, dan pola pikir dan perilaku. Hakikatnya manajemen keuangan internasional adalah eksport capital, budaya, dan barang dagangan dari negara-negara kapitalis maju ke negara-negara sedang berkembang. Bagi Negara sedang Berkembang (NSB) hadirnya MNC adalah merupakan bentuk "kolonisasi modern" yang dibawa oleh proses globalisasi.

Banyak cendekiawan berinisiatif melawannya. Mereka mengatakan bahwa globalisasi adalah rekayasa manusia MNC untuk menguasai ekonomi, sosial, politik, dan budaya (pendidikan) negara-negara sedang berkembang. Namun, dibalik itu semua ada setitik keuntungan yaitu:

- a. Dapat memanfaatkan keunggulan komparatif,
- b. Transfer ilmu pengetahuan dan teknologi.

Risiko yang dihadapi NSB adalah:

- a. Ketidakpastian nilai tukar valuta asing, karena nilai mata uang dapat dipermainkan oleh kapitalis global,
- b. Risiko negara (*country risk*) yang tinggi, mnc dapat menguasai politik nsb karena ekonominya telah dihegemoni dan di dominasi.

Bagaimanapun juga, manajemen keuangan internasional itu penting dipelajari karena dapat:

- a. Membantu manajer keuangan dalam memprediksi kejadian-kejadian internasional dan dampak kejadian-kejadian internasional terhadap keputusan keuangan perusahaan,
- b. Mengetahui siklus ekonomi dunia (tumbuh, krisis, *recovery*),
- c. Mengetahui kelebihan mnc dalam memberdayakan nsb sehingga nsb tergantung kepadanya,
- d. Mengetahui moral bangsa (patriot, kapitalis birokrat, kapitalis komprador),
- e. Memahami karakter mnc yang hanya berorientasi mencari keuntungan tanpa peduli nasib banyak rakyat yang dikuasainya,
- f. Mengetahui aliran dana dari negara maju ke nsb dan dari nsb ke negara maju.

❖ ISU-ISU KEUANGAN DALAM PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Berbagai isu keuangan dalam perdagangan internasional antara lain mata uang yang digunakan untuk bertransaksi, kapan dan bagaimana untuk memeriksa kredit, bentuk-bentuk pembayaran yang digunakan, dan bagaimana mengatur pembiayaan internasional. Berbagai metode pembayaran yang digunakan dalam transaksi internasional meliputi *payment in advance*, *open account*, *documentary collection*, *letters of credit*, *credit cards*, dan *countertrade*. *Cash in advance* memberikan perlindungan kepada eksportir terhadap kemungkinan importir menunda pembayaran, hal ini mungkin dikarenakan Negara tempat importir berada dalam keadaan tidak kondusif atau karena karakteristik importir sendiri yang sering lalai dalam melakukan pembayaran. *Letter of credit* (L/C) ialah suatu surat yang ditandatangani oleh bank atas nama pembeli dan ditujukan kepada penjual.

❖ MENGIDENTIFIKASI DAN MENGELOLA RESIKO NILAI TUKAR

Sistem moneter internasional ialah struktur, instrument, institusi, dan perjanjian yang menentukan kurs atau nilai berbagai mata uang di dunia, termasuk juga penyesuaian aliran modal dan perdagangan internasional, dan neraca pembayaran. Sistem tersebut dirancang oleh kaum kapitalis global untuk mempermudah pengembangan kapitalnya melalui lembaga international monetary fund atau IMF dan Bank Dunia.

Bermacam-macam sistem moneter internasional yang lazim digunakan antara lain adalah:

a. *Fixed exchange rate*, atau kurs tetap

Pemerintah menjaga nilai mata uang pada tingkat yang ditetapkan membeli atau menjual valuta asing. Kebijakan pemerintah dalam menjalankan devaluasi atau revaluasi.

- b. *Floating exchange rate (free float)*, atau kurs mengambang bebas
Permintaan dan penawaran pasar valas dipengaruhi oleh tingkatan harga, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi.
- c. *Managed float*, atau mengambang terkendali
Nilai tukar mata uang ditentukan oleh pemerintah, tetapi diambangkan biasanya diturunkan nilai berdasarkan keputusan pemerintah.
- d. *Target zone arrangement*, atau pengaturan zona target
Sistem mata uang gabungan untuk menanggulangi perubahan kurs.
- e. *Pegged*, atau kurs tertambat
Suatu negara menetapkan nilai mata uangnya berdasarkan nilai mata uang satu atau sekelompok negara.
- f. *Crawling peg*, atau tertambat merangkak
Suatu negara menetapkan nilai mata uangnya dikaitkan dengan nilai mata uang negara lain, tetapi diadakan perubahan tahap demi tahap.
- g. *Pegged to a basket*, atau tertambat pada sekeranjang mata uang
Sekitar 34 negara menambatkan mata uangnya pada sekeranjang mata uang negara mitra dagang mereka

Keseimbangan kurs mata uang ditentukan oleh interaksi berbagai factor yang mempengaruhi permintaan dan penawaran mata uang, antara lain:

- a. Laju inflasi
- b. Tingkat pendapatan
- c. Tingkat bunga
- d. Kontrol pemerintah
- e. Pengharapan pasar

Mekanisme pembentukan kurs. Pelaku bisnis global harus memahami perubahan dan pembentukan kurs. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah mata uang itu dalam kondisi berapresiasi atau terdepresiasi, dan untuk meramalkan perubahan kurs. Aliran pembayaran internasional yang mempengaruhi penawaran dan permintaan uang adalah:

- a. Perdagangan internasional, dan
- b. Aliran finansial yaitu investasi kaum kapitalis global.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pembayaran internasional adalah:

- a. Perbedaan laju inflasi,
- b. Perbedaan pendapatan,
- c. Pembatasan transaksi perdagangan,
- d. Perbedaan suku bunga, dan
- e. Pembatasan aliran modal kapitalis global.

Pasar valuta asing ialah jual beli valuta asing yang pada umumnya dilakukan melalui informasi elektronik computer, terdapat di semua negara, berfluktuasi setiap jam pada setiap hari kerja. Pasar tersebut pada umumnya digunakan untuk spekulasi kaum kapitalis. Fungsi pasar valas adalah:

- a. Transfer daya beli,
- b. Penyediaan kredit: *l/c* dan *banker's acceptance*,
- c. Minimisasi risiko: *hedging* (pengamanan), *forward*.

Para partisipan dalam pasar valas adalah:

- a. Bank dan non-bank yang bertindak sebagai dealer,
- b. Individu dan perusahaan yang melakukan transaksi perdagangan dan investasi,
- c. Spekulan dan arbiter,
- d. Bank sentral,
- e. Pialang valas.

Tipe-tipe transaksi yang dilakukan dalam pasar valas adalah:

- a. Transaksi *spot*: nilai tukar saat transaksi terjadi,
- b. Transaksi *forward*: valas diserahkan masa
- c. Transaksi swap: terjadi di pasar antar bank yaitu pembelian dan penjualan valas secara bersamaan, beli dan jual pada tanggal yang berbeda, maka disebut *spot against forward type*.

Dalam pasar valas harus dibedakan antara kurs, kuotasi, pasar sport, pasar *forward*, pasar *future*, dan pasar opsi. Kurs ialah nilai tukar valas, harga mata uang yang dinyatakan dalam mata uang lain. Kuotasi ialah kesediaan untuk membeli atau menjual valas pada tingkat harga yang berlaku. Jenis kuotasi ialah:

- a. Kuotasi langsung dan tidak langsung.
- b. Cara eropa dan amerika
- c. Kuotasi beli dan jual (*bid and offer quotations*)
- d. Menyatakan kuotasi *forward* dengan basis poin
- e. Kuotasi *forward* dalam presentase
- f. Kurs silang

Risiko Nilai Tukar adalah risiko yang berkaitan dengan berapa nilai arus kas dasar mata uang negara asal perusahaan induk. Pada saat perusahaan internasional menjalankan usahanya dinegara asing seorang manajer keuangannya harus mempertimbangkan kurs-kurs yang berfluktuasi, dan fluktuasi ini menimbulkan risiko-risiko, yaitu:

Risiko transaksi yang menyangkut utang piutang dinilai dengan mata uang asing. Pembeli atau peminjam dapat mempercepat atau menunda bahkan mengubah ketentuan pembayaran agar risiko tersebut teratasi. Salah satu jenis *hedging* (cegah risiko) yang dapat dilakukan adalah cegah risiko

berjangka (*forward hedge*) yang dilakukan dalam pasar valuta asing dan menyangkut sebuah kontrak.

Risiko translasi yang menyangkut kerugian atau keuntungan yang didapat dari pernyataan kembali (konversi) nilai-nilai asset-asset dan kewajiban-kewajiban/ piutang dan utang yang timbul dari investasi diluar negeri dari satu mata uang ke mata uang lainnya (Ball dan McCulloch, 2007).

❖ MANAJEMEN MODAL KERJA

Manajemen modal kerja perusahaan multinasional prinsipnya tidak berbeda dengan modal kerja perusahaan domestik, dimana tujuan manajemen modal kerja:

- a. Mempercepat pengumpulan piutang dan memperlambat pembayaran jangka pendek.
- b. Mengalokasikan dana secara optimal.
- c. Memproleh profit maksimum untuk investasi kelebihan dana jangka pendek.

Dalam hal pengumpulan modal, hal yang harus dipertimbangkan untuk mengambil keputusan (McCulloch, 2001) adalah:

- a. Dalam mata uang apa modal akan dihimpun.
- b. Perkiraan jangka panjang mengenai kekuatan dan kelemahan mata uang itu
- c. Berapa uang yang akan berbentuk modal ekuitas yang berupa saham, dan yang berupa modal kredit dengan menjual obligasi.
- d. Jika keputusan harus menggunakan salah satu dari pasar modal dunia, maka harus dicari pasar yang dapat dicapai dengan biaya terendah
- e. Berapa uang yang diperlukan perusahaan, dan untuk berapa lama Apakah sumber-sumber uang lainnya tersedia

❖ SUMBER-SUMBER INVESTASI INTERNASIONAL

Sumber-sumber investasi internasional dapat berupa:

a. Investasi portofolio

Investasi portofolio ini dilakukan melalui pasar modal dengan instrumen surat berharga seperti saham dan obligasi.

b. Investasi langsung atau *foreign direct investment* (FDI)

Investasi langsung yang dikenal dengan Penanaman Modal Asing (PMA) merupakan bentuk investasi dengan jalan membangun, membeli total atau mengakuisisi perusahaan. Penanaman Modal di Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan Penanaman Modal Asing adalah kegiatan menanam modal untuk melakukan usaha di wilayah Republik Indonesia yang dilakukan oleh penanam modal asing, baik menggunakan modal asing sepenuhnya maupun yang berpatungan.

BAB XIV

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

Manajemen SDM termasuk kegiatan merekrut dan memilih non-manajer dan manajer, menyediakan pelatihan dan pengembangan, menilai kinerja, dan memberikan santunan dan manfaat. Manajer SDM internasional harus berurusan dengan perbedaan budaya, tingkat pembangunan ekonomi, dan sistem hukum antara negara-negara di mana sebuah perusahaan beroperasi. Perbedaan ini mungkin memaksa untuk menyesuaikan menyewa, penembakan, pelatihan dan program-program kompensasi di negara-negara dengan dasar.

❖	PENGERTIAN	KEBUTUHAN	TENAGA	KERJA
	MANAJERIAL INTERNASIONAL			

Masalah kepegawaian yang dihadapi manajer SDM internasional dapat dibagi menjadi dua kategori yang luas. Salah satu dari kategori ini adalah merekrut, pelatihan, dan mempertahankan karyawan manajerial dan eksekutif. Kategori yang lain adalah merekrut, pelatihan, dan mempertahankan karyawan non-manajer, seperti pekerja kerah biru produksi dan staf kantor kerah putih. Karyawan manajerial, isu-isu strategis dan pembangunan adalah dasar penting. Untuk pekerja non-manajer, perbedaan budaya, politik, dan hukum kondisi antara negara-negara mungkin lebih penting.

Ukuran tugas perekrutan, pelatihan, dan mempertahankan manajer tergantung pada keterlibatan perusahaan internasional. Jelas, kebutuhan perusahaan dalam tahap awal internasionalisasi, seperti langsung pengekspor, yang jauh lebih kompleks dan komprehensif dari orang-orang yang menghadapi MNC dengan luas investasi di banyak negara.

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

- a. Lini produk perusahaan: manajer produk harus menyadari faktor-faktor seperti teknik manufaktur terbaru, dan strategi pesaing.
- b. Keterampilan fungsional (akuntansi, logistik, pemasaran, manajemen manufaktur, dan sebagainya) 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 di mana perusahaan melakukan bisnis: manajer di negara tersebut harus memahami faktor-faktor seperti undang-undang setempat, budaya, pesaing, sistem distribusi, dan media iklan. Manajer ini memainkan peran kunci dalam memenuhi kebutuhan pelanggan lokal, memastikan kepatuhan terhadap peraturan negara tuan rumah, dan memperluas pasar 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.

❖ SISTEM PEREKRUTAN, SELEKSI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN

Sejauh mana perusahaan melakukan internasionalisasi dan tingkat sentralisasi atau desentralisasi mempengaruhi (dan dipengaruhi oleh) filosofi kewarganegaraan untuk manajer internasional. *Parent country nationals* (PCNs) adalah penduduk asal negara dalam bisnis internasional. Penggunaan PCNs, MNC asing yang beroperasi memberikan banyak keuntungan kepada perusahaan. Karena PCNs biasanya berbagi budaya umum dan latar belakang pendidikan dengan staf kantor pusat perusahaan, mereka memfasilitasi komunikasi dan koordinasi dengan kantor pusat perusahaan. *Host country nationals* (HCNs) adalah penduduk negara tuan rumah. HCNs biasanya digunakan oleh bisnis internasional untuk mengisi pekerjaan tingkat menengah dan tingkat rendah, tetapi mereka juga sering muncul dalam posisi manajerial dan profesional. Sebuah perusahaan internasional dapat menyewa *third-country nationals* (TCNs), yang bukan warga negara dalam negeri atau negara tuan rumah. Seperti PCNs, TCNs paling mungkin untuk digunakan dalam posisi tingkat tinggi dan/atau teknis. TCNs dan PCNs secara kolektif dikenal sebagai ekspatriat, atau orang-orang yang bekerja dan tinggal di negara-negara selain negara asal mereka.

Perusahaan internasional mengembangkan strategi yang sistematis untuk memilih antara HCNs, PCNs dan TCNs untuk berbagai jabatan. Beberapa perusahaan bergantung pada model kepegawaian etnosentris, dimana mereka terutama menggunakan PCNs untuk posisi asing staf tingkat yang lebih tinggi. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa kantor perspektif harus diutamakan daripada perspektif lokal dan asing yang PCNs akan paling efektif dalam mewakili pandangan dari kantor dalam operasi asing. Perusahaan internasional lain

mengikuti model staf polisentris yaitu mereka menekankan penggunaan HCNs dalam keyakinan HCNs tahu pasar lokal yang terbaik. Akhirnya, model kepegawaian geosentris menempatkan PCNs, HCNs dan TCNs sejajar.

Perusahaan yang mengadopsi pendekatan ini ingin menyewa orang terbaik yang tersedia, terlepas dari mana individu tersebut berasal

Bisnis Internasional merekrut manajer yang berpengalaman melalui berbagai saluran. Sumber umum merekrut yang dalam perusahaan sendiri diantara karyawan yang sudah bekerja untuk perusahaan di negara tuan rumah atau orang-orang yang, meskipun saat ini bekerja di dalam negeri, mungkin disiapkan untuk penugasan internasional di negara tuan rumah. Kelompok kedua mungkin termasuk manajer yang tidak pernah memegang penugasan internasional dan manajer yang telah menyelesaikan tugas-tugas internasional yang sebelumnya. Bisnis internasional juga mungkin berusaha untuk mengidentifikasi calon manajer yang bekerja untuk perusahaan lainnya. Ini mungkin menjadi manajer negara asal yang dianggap memenuhi syarat untuk penugasan internasional atau manajer yang sudah bekerja di tugas internasional untuk perusahaan lain. Untuk tingkat yang lebih tinggi posisi, perusahaan sering mengandalkan disebut headhunter untuk membantu mereka menemukan calon kandidat.

Headhunter merekrut perusahaan yang secara aktif mencari manajer yang berkualitas dan profesional lainnya untuk kemungkinan penempatan posisi di organisasi lainnya. Sebuah perusahaan kadang-kadang mungkin menemukan itu berguna untuk merelokasi fasilitasnya menjadi lebih dekat ke kolam karyawan yang memenuhi syarat. Hal ini biasa untuk perusahaan multinasional besar untuk mempekerjakan lulusan perguruan tinggi baru untuk tugas asing langsung. Beberapa perusahaan,

namun, akan mempekerjakan lulusan baru yang mereka akhirnya berniat untuk kirim ke luar negeri dan, dalam jangka pendek, memberikan lulusan tugas-tugas domestik. Terutama menarik adalah lulusan dengan keterampilan bahasa asing, pengalaman perjalanan internasional dan jurusan Bisnis Internasional atau bidang terkait.

Setelah kumpulan calon manajer yang telah diidentifikasi, manajer SDM harus memutuskan mana orang dari kumpulan yang adalah yang terbaik yang memenuhi syarat untuk tugas. Para kandidat yang paling menjanjikan berbagi karakteristik berikut: kompetensi manajerial (keterampilan teknis dan kepemimpinan, pengetahuan tentang budaya) yang tepat pelatihan (pendidikan formal, pengetahuan tentang pasar host dan budaya dan bahasa), dan beradaptasi dengan situasi baru (kemampuan untuk menangani secara bersamaan dengan menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru dan lingkungan kerja, menyesuaikan untuk bekerja dengan HCNs, dan menyesuaikan diri dengan budaya nasional baru).

Pelatihan (*training*) adalah instruksi yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan khusus yang berhubungan dengan pekerjaan dan kemampuan. Pengembangan (*development*) adalah pendidikan umum yang berkaitan dengan mempersiapkan manajer untuk tugas baru dan/atau posisi tingkat yang lebih tinggi.

Sebelum sebuah perusahaan dapat melakukan bermakna pelatihan atau program pengembangan, itu harus menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang tepat. Penilaian (*training assessment*) ini melibatkan menentukan perbedaan antara apa yang manajer dan karyawan dapat lakukan dan apa yang terasa perusahaan mereka harus mampu melakukan. Isu pertama bisnis internasional harus memper-timbangkan rencana pelatihan dan pengembangan usaha adalah apakah

untuk mengandalkan standar program atau mengembangkan program yang disesuaikan sendiri.

❖ **PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI**

Penilaian kinerja (*performance appraisals*) atas Manajer pada perusahaan bisnis internasional harus didasarkan secara jelas memahami tujuan untuk operasi luar negeri. Anak perusahaan sukses di pasar luar negeri matang dan stabil akan memiliki tujuan yang berbeda daripada sebuah operasi *start-up* di tumbuh tetapi pasar tidak stabil. Sebenarnya dalam menilai kinerja manajer, perusahaan dapat memper-timbangkan penjualan, margin keuntungan, pertumbuhan pangsa pasar, atau tindakan lainnya atau indikator yang dianggap penting. Jika anak perusahaan telah mengalami masalah, kinerja mungkin lebih tepat ditaksir dari seberapa baik manajer telah membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Bisnis internasional merasa perlu untuk memberikan manajer ini dengan diferensial kompensasi (*compensation*) untuk menebus perbedaan dramatis dalam uang penilaian, standar hidup, norma-norma gaya hidup, dan seterusnya. Ketika manajer pada tugas-tugas jangka pendek di luar negeri, gaji negara asal mereka biasanya tetap tidak berubah. Jika tugas asing terbatas atau jangka panjang, kompensasi secara rutin disesuaikan untuk memungkinkan para manajer untuk menjaga rumah negara mereka standar hidup. Penyesuaian ini penting terutama jika seorang manajer ditransfer dari tempat rendah ke lokasi biaya tinggi atau dari sebuah negara dengan standar hidup yang tinggi untuk satu dengan standar hidup yang lebih rendah. Titik awal dalam diferensial kompensasi adalah tunjangan biaya hidup, yang ditujukan untuk mengimbangi perbedaan dalam biaya hidup di rumah dan negara tuan rumah.

❖ HUBUNGAN TENAGA KERJA

Lebih dari setengah dunia tenaga kerja di luar Amerika Serikat milik pekerja. Di Eropa, buruh jauh lebih penting daripada di Amerika Serikat. Buruh di banyak negara Eropa diselaraskan dengan partai politik, dan nasib pasang surut dan aliran sebagai fungsi partai mereka saat ini kontrol pemerintah. Sebagian besar Eropa, sementara penghentian kerja sering digunakan oleh serikat pekerja (*labor unions*) dalam upaya untuk dukungan untuk tuntutan mereka. Tawar-menawar kolektif adalah proses yang digunakan untuk membuat perjanjian antara manajemen dan Serikat Pekerja. Seperti telah disebutkan, kolektif tawar-menawar di Amerika Serikat sangat diatur.

Selain lewat undang-undang yang mengatur proses, namun, pemerintahan memainkan peran yang relatif pasif dalam membangun perjanjian-perjanjian Ketenagakerjaan. Perwakilan serikat pekerja dan manajemen bertemu dan menegosiasikan kontrak. Kontrak yang mengatur hubungan kerja kolektif mereka sampai kontrak berakhir, ketika baru dinegosiasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aestimatio. 2011. Applications of State Contingent Stochastic Ordering Methods to the Clustering and Performance Measurement of Trading Strategies. THE IEB INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCE,VOL. 3: 2-23
- Arsyad, Nuruzzaman., Hwang, Peter. 2006. Multinational Expansion of ASEAN Firms. Journal of Asia Business Studies, Vol. 8 Iss 2 pp. 104 – 117
- Ball et al. 2012. Assessing the Relative Health Care Spending Needs of the UK's Devolved Territories: A Scottish Perspective. Environment and Planning C: Government and Policy, Volume 30, pages 322-346
- Bayraktar, Ahmet., Ndubisi, Nelson Oly. 1999. The Role Of Organizational Mindfulness in Firms Globalization and Global Market Performance. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 16 Iss: 1, pp.26-46
- Bishop, Ryan., Phillips, John. 2007. Introduction: Militarization and International Business. Critical Perspectives on International Business, Vol. 3 No. 1, pp. 5-10
- Block, Ned. 1999. Sexism, Racism, Ageism, and the Nature of Consciousness. Philosophical Topics, Vol. 26, No.1/2, p.71
- Cavusgil, S. Tamer., Knight, Gary., Riesenberger, John, Yaprak, Attila. 2008. Conducting Market Research for International Business. New York: Business Expert Press.
- Dias & Shah. 2009. Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. <https://id.scribd.com/doc/110663074>

- Frederick, Jennifer A.. 2004. School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research*, Vol. 74, No. 1, pp. 59-109
- Genestre, Alain., Herbig, Paul., Shao, Alan T. 1995. Japanese International Marketing Strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 Iss 11 pp. 36 – 46
- Getz, K. A. 1990. International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 9, 567–577
- Griffin, Pustay. 2010. *International Business*. Pearson.
- Gutierrez, Betzaluz., Spencer, Signe M., Zhu, Guorong. 2012. Thinking Globally, Leading Locally: Chinese, Indian, and Western Leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss 1 pp. 67 – 89
- Hadi. 2010. Indonesia, ASEAN, and the Rise of China: Indonesia in the Midst of East Asia's Dynamics in the Post-Global Crisis World. *International Journal of China Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 151-166
- Hamill, Jim. 1997. The Internet and International Marketing. *International Marketing Review*, Vol. 14 Iss 5 pp. 300 – 323
- Hayek. 1976. *The Mirage of Social Justice*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G., Doz., Y. L., Prahalad, C. K.. 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.1, pp. 133-139.
- Heizer, Jay., Render, Barry. 2005. *Operation Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herbener, E. S., & Harrow, M. 2002. The Course of Anhedonia During 10 Years of Schizophrenic Illness. *Journal of Abnormal Psychology*, 111, 237–248

- Hill. 2014. The Development and Investigation of The Psychometric Properties of A Burnout Scale within A South African Agricultural Research Institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 40, No. 1
- Hodge, Cori., Oppewal, Harmen., Terawatanavong, Civilai. 2013. Determinants of Franchise Conversion: A Franchisee Perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 47 Iss 10 pp. 1554 – 1575
- Hoffman, Richard C., Kincaid, Joel F., Preble, John F. 2008. International Franchise Expansion: Does Market Propinquity Matter?, *Multinational Business Review*, Vol. 16 Iss 4 pp. 25 – 52
- Husein, Jamal. 2002. Are Exports And Imports Cointegrated? Evidence From Nine MENA Countries. *Applied Econometrics and International Development*. Vol. 14-1, pp. 123-132
- Hutzschenreuter, Thomas., Kleindienst, Ingo., Groene, Florian., Verbeke, Alain. 2014. Corporate Strategic Responses to Foreign Entry: Insights from Prospect Theory. *The Multinational Business Review*, Vol. 22 Iss 3 pp. 294 – 323
- Jones, Robert Paul ., Lyu, Jewon., Runyan, Rodney., Fairhurst, Ann., Kim, Youn-Kyung., Jolly, Laura. 2014. Cross Cultural Consensus: Development of The Universal Leadership Model. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42 Iss 4 pp. 240 – 266
- Karami, Azhdar., Analoui, Farhad., Cusworth, John. 2004. Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry", *Management Research News*, Vol. 27 Iss 6 pp. 50 – 68

- Kimball, David C., Kropf, Martha. 2005. Ballot Design and Unrecorded Votes on Paper-Based Ballots. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 69, pp.508-529.
- Krugman, Paul. 1994. The Myth of Asia's Miracle. *Foreign Affairs*, Vol. 73, No.6, p.62
- Lee, Chia-Chi. 2013. Business Service Market Share, International Operation Strategy and Performance. *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 Iss 4 pp. 463 – 485
- Lee, Khai Sheang., Lim, Guan Hua., Tan Sooi Juan. 2000. Feasibility of Strategic Alliance As An Entry Strategy Into Markets Dominated By Major Competitors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 Iss 1 pp. 43 – 57
- Monks, Kathy., Scullion, Hugh., Creaner, Jane. 2001. HRM in International Firms. *Personnel Review*, Vol. 30, Iss 5 pp. 536-553
- Morf, Duffy A., Schumacher, Michael G., and Vitell, Scott J. 1999. A Survey of Ethics Officers in Large Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, pp. 265-271
- Morley, Michael J., Collings, David G. 2004. Contemporary Debates and New Directions in HRM in MNCs: Introduction. *International Journal of Manpower*, Vol. 25 Iss 6 pp. 487-499
- Paliwoda, Stanley J. 1999. International Marketing: An Assessment. *International Marketing Review*, Vol. 16 Iss 1 pp. 8 – 17
- Pasa, Selda Fikret. 2000. Leadership Influence in A High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Iss 8 pp. 414 – 426

- Poor, Jozsef., Karoliny, Zsuzsa., Alas, Ruth., Vatchkova, Elizabeta Kirilova. 2011. Comparative International Human Resource Management (CIHRM) In The Light of The Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations*, Vol. 33 Iss 4 pp. 428 – 443
- Reed, Richard., De Fillippi. Robert J. 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Immitation, and Sustainable Competitive Advantage.
- Robbins & Coulter. 2002. *Management*. Singapore: Prentice Hall.
- Rugman, Alan M., Oh, Chang Hoon. 2008. The International Competitiveness of Asian Firms. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 Iss 1 pp. 57-71
- Simonin. 1999. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* 20, Vol. 7, 595-623.
- Stanek, Mary Beth. *International Monetary Arrangements: The European Union and The Euro*.
- Stiglitz, J. E., Greenwald, B. 2003. *Towards a New Paradigm for Monetary Policy*.
London: Cambridge University Press.
- Terpstra, Vern. 2000. The Millennium and International Marketing. *International Marketing Review*, Vol. 17 Iss 1 pp. 15 – 18
- Trueman, Riyad Eid My Fanwy. 2002. The Internet: New International Marketing Issues. *Management Research News*, Vol. 25 Iss 12 pp. 54-67
- Tutiarta, Meiga. 2014. *Strategi Toyota Bertahan di Pasar Indonesia*. Jakarta: Majalah Marketeers.
- Warburton, Christopher E.S. *International Trade Law And Trade Theory*. *Journal of International Trade Law and Policy*, Vol. 9 Iss: 1, pp.64-82

Whitehead, Maureen. 1994. Marks & Spencer. Management Decision, Vol. 32 Iss 3 pp. 38-41

www.aulyarachmatunisa.blogspot.com. Nestlé. www.Android.go pego.com. 2013.

www.bisnis.news.viva.co.id/news/read/103122/antisipasi_kasus_mcd_waralaba_h_arus_diawasi

[www.bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/12/11/16154566/Perdagangan.Beb as.Ancam.Industri.Indonesia](http://www.bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/12/11/16154566/Perdagangan.Beb_as.Ancam.Industri.Indonesia)

www.biografi-orang-sukses-dunia.blogspot.com. 2013. Gaya Kepemimpinan Bill Gates.

www.cireks.blogspot.com. Budaya Organisasi The Coca Cola Company. www.danuzice.wordpress.com/2013/01/14/org anisational-structure-case-on-the-coca-cola-company

www.hermin2008ump.wordpress.com. Kasus Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Pindah Kerja Di PT. Caltex Pacific Indonesia

www.new.edu/resources/the-changing-role-of-strategic-human-resources-new.edu/resources/the-changing-role-of-strategic-human-resources-management-in-

www.jackgankz.wordpress.com/2012/01/01/analisis-kasus-bisnis-internasional/ www.suheonoux.blogspot.com. Mengandung Pengawet Terlarang, Indomie Ditarik di Taiwan Diakses 10/11/2014. www.studymode.com. The Operation Strategy of Starbucks. www.tempo.co. Nestle.

BIODATA PENULIS



Dr. Wanda Gema Prasadio Akbar Hidayat, lahir di Sumenep, 5 Juni 1991.

Pendidikan yang ditempuh mulai dari SD, SMP, dan SMA, kemudian melanjutkan pada jenjang perguruan tinggi S1 dalam bidang Manajemen Bisnis di Universitas Telkom; kemudian melanjutkan S2 di Universitas Dr. Soetomo dan S3 berfokus pada

Human Capital Managemen Universitas Airlangga. Penulis adalah seorang dosen dengan kepakaran Human Resource Management dan *Research Methodology*. Fokus kajian penulis adalah Strategi Rekrutmen, transformation management and training development.

E-mail: hidayatwanda13@gmail.com