

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/327068991>

Bisnis Internasional

Book · December 2014

CITATIONS

4

READS

360,048

3 authors, including:



[Aditya Wardhana](#)

Telkom University

272 PUBLICATIONS 643 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Budi rustandi Kartawinata](#)

Telkom University

62 PUBLICATIONS 238 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Budi Rustandi Kartawinata
Aditya Wardhana
Syahputra**

BISNIS

INTERNASIONAL

**PT. KARYA
MANUNGGA
LITHOMAS**





BISNIS

INTERNASIONAL

Budi Rustandi Kartawinata
Aditya Wardhana
Syahputra

Editor & Desain Sampul : Sona Sonjaya
Tata Letak : Asep Kurniawan
Dokumentasi : Hendy Subarja
Penerbit : PT. Karya Manunggal Lithomas



PT. KARYA MANUNGGAL LITHOMAS

Jl. Purnawarman No. 9B [Ruko] - Bandung 40117
Tlp. (022) 4265495
Email: kmlithomas@yahoo.com

Bandung, 2014
1 Jil., 157 Halaman, 18,2 x 25,7 cm
ISBN: 978-602-99118-7-9

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu Ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
 - (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta 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 kemampuan dan wawasan mahasiswa terhadap teori dan aplikasi Bisnis Internasional sebagai salah satu matakuliah di perguruan tinggi.

Buku ini terdiri dari 14 bab, yang masing-masing bab terdiri dari pendahuluan, pengertian dan implikasinya, serta dilengkapi dengan rangkuman, istilah-istilah kunci, pertanyaan latihan sebagai bahan evaluasi, jurnal terkait, kasus dan pertanyaan kasus, dan dinamika kelas pada beberapa bab.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini. Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan yang ada pada buku ajar ini dan oleh karena itu Penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan berbagai pihak dan atas kritik dan saran yang diberikan guna penyempurnaan buku ajar ini agar dapat lebih bermanfaat bagi kemajuan dunia pendidikan di Indonesia.

Bandung, Desember 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Daftar Isi

Daftar Gambar

Daftar Tabel

Bab I Pengantar Bisnis Internasional	1
1. Konsep Bisnis Internasional	1
2. Ruang Lingkup Bisnis Internasional	2
3. Globalisasi dan Pasar Global	4
4. Aktivitas Bisnis Internasional	5
5. Perusahaan Multinasional	6
Bab II Lingkungan Bisnis Internasional	13
1. Lingkungan Budaya	13
2. Lingkungan Politik dan Hukum	15
3. Lingkungan Teknologi	17
4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial	18
5. Organisasi Internasional	20
Bab III Perdagangan Global	25
1. Teori Perdagangan Klasik	25
2. Teori Perdagangan Modern	26
3. Teori Investasi Internasional	26
4. Investasi Langsung Luar Negeri	27
5. Ekonomi Politik dan Perdagangan Internasional	29
6. Kebijakan Perdagangan Internasional	29
Bab IV Sistem Moneter Internasional	34
1. Sejarah Sistem Moneter Internasional	34
2. Bursa Valuta Asing	36
3. Pasar Modal Internasional	37
4. Nilai Tukar Mata Uang	38
Bab V Kerjasama Internasional Antar Negara	44
1. General Agreement on Tariff and Trade (GATT)	44

2. World Trade Organization (WTO)	45
3. Integrasi Regional	46
4. Uni Eropa	47
5. Masyarakat Ekonomi ASEAN	48
Bab VI Aliansi Strategis Internasional	54
1. Perusahaan Multinasional	54
2. Keuntungan Aliansi Strategis	55
3. Ruang Lingkup Aliansi Strategis	56
4. Implementasi Aliansi Strategis	57
5. Hambatan Aliansi Strategis Internasional	57
Bab VII Pengelolaan Bisnis Internasional	61
1. Analisis Pasar Luar Negeri	61
2. Strategi Memasuki Pasar Luar Negeri	63
3. Lisensi Internasional	64
4. Waralaba Internasional	65
Bab VIII Manajemen Strategik Internasional	69
1. Pengertian dan Arti Penting Manajemen Strategik Internasional	69
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan Strategik Internasional	73
3. Sumber-sumber Keunggulan Bersaing	74
4. Alternatif-alternatif Pilihan Keputusan Strategis	75
5. Komponen-komponen Strategi Internasional	77
6. Pengembangan Strategi Internasional	78
7. Tingkatan-Tingkatan Strategi Internasional	79
Bab IX Desain Organisasi Internasional	87
1. Pengertian Desain Organisasi	87
2. Bentuk-Bentuk Desain Organisasi Global	88
3. Fungsi Pengendalian dalam Bisnis Internasional	91
Bab X Kepemimpinan dan Perilaku Kerja dalam Bisnis Internasional	97
1. Dimensi-Dimensi yang Mempengaruhi Perilaku Individu	98
2. Model-model Pengambilan Keputusan	102
3. Kelompok dan Tim dalam Bisnis Internasional	103

Bab XI Pemasaran Internasional	109
1. Pengertian Pemasaran Internasional	109
2. Standarisasi dan Kustomisasi Pemasaran Internasional	111
3. Kebijakan Produk dalam Pemasaran Internasional	112
4. Kebijakan Harga dalam Pemasaran Internasional	113
5. Kebijakan Promosi dalam Pemasaran Internasional	114
6. Kebijakan Distribusi dalam Pemasaran Internasional	116
Bab XII Manajemen Operasi Internasional	125
1. Pengertian Manajemen Operasi Internasional	125
2. Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Vertikal	126
3. Mengelola Produktivitas dan Kualitas dalam Bisnis Internasional	130
4. Mengelola Informasi dalam Bisnis Internasional	132
Bab XII Manajemen Keuangan Internasional	135
1. Isu-isu Keuangan dalam Perdagangan Internasional	137
2. Mengidentifikasi dan Mengelola Resiko Nilai Tukar	137
3. Manajemen Modal Kerja	139
4. Sumber-sumber Investasi Internasional	140
Bab XIV Hubungan Industrial dan Manajemen SDM Internasional	144
1. Pengertian Kebutuhan Tenaga Kerja Manajerial Internasional	144
2. Sistem Perekrutan, Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan	145
3. Penilaian Kinerja dan Kompensasi	147
4. Hubungan Tenaga Kerja	147
Daftar Pustaka	154

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Lingkungan Bisnis Internasional	15
Gambar 8.1.	Matriks Alternatif Strategi	77

DAFTAR **TABEL**

Tabel 1.1.	Perusahaan Multinasional yang Beroperasi di Indonesia	9
------------	---	---

BAB I

PENGANTAR BISNIS INTERNASIONAL

(Introduction To International Business)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan berbagai pengertian bisnis internasional
- b) Menjelaskan ruang lingkup dalam bisnis internasional
- c) Menjelaskan globalisasi dan pasar global sebagai awal bisnis internasional
- d) Menguraikan aktivitas bisnis internasional
- e) Mengidentifikasi perusahaan multinasional

Pertumbuhan perekonomian dunia yang mengarah kepada era globalisasi dewasa ini berdampak kepada semakin tingginya tingkat persaingan bisnis antar organisasi baik yang beroperasi pada tingkat domestik, regional, maupun internasional. Pasar internasional menjadi tanpa batas negara (*unboundaries*). Berbagai strategi bisnis internasional dirumuskan oleh setiap organisasi agar organisasi bisnis (perusahaan) mampu tetap eksis dan menguasai pasar internasional.

Bab ini akan membahas mengenai pengertian dan peranan penting bisnis internasional, berbagai faktor yang mempengaruhi bisnis internasional, menjelaskan ruang lingkup bisnis internasional, mglobalisasi dan pasar global, menguraikan aktivitas bisnis internasional dan mengidentifikasi perusahaan multinasional

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 :

- a) 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.

- b) 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.
- c) 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 antar benua.

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 antara lain:

- 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 :

1. 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.
- e. *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.

2. 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 ujan.

3. 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.

4. Kelompok Pendukung:

- a. Badan Usaha Transportasi. Badan usaha transportasi dalam perdagangan internasional ini biasa dinamakan dengan Freight Forwarder. Fungsi freight forwarder adalah pengumpulan matan, penyelenggaraan pengepakan dan membukukan muatan yang di perdagangkan.
- 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 multinasional dari Jepang. Pengelolaan perusahaan multinasional 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 memperkerjakan 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 1.1. 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

Sumber: Data diolah

RANGKUMAN

Bisnis Internasional berkembang karena adanya globalisasi. Teknologi terutama teknologi informasi berkembang dengan pesat, sehingga arus globalisasi pun sulit untuk dihadap, dan hasilnya adalah seperti sekarang ini, ketika setiap negara tidak memiliki batasan yang jelas selain dari bentang alam. Dengan semakin menyatunya dunia, maka bisnis pun semakin berkembang hal ini dikarenakan tidak ada sebuah negara pun di dunia ini yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya sendiri. Dengan semakin berkembangnya bisnis internasional, maka terjadi pula pemerataan kemakmuran diantara negara-negara di dunia.

JURNAL

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL MINDFULNESS IN FIRMS GLOBALIZATION AND GLOBAL MARKET PERFORMANCE

Ahmet Bayraktar

Department of Marketing, Bozok University, Yozgat, Turkey, and

Nelson Oly Ndubisi

Department of Marketing, Helsinki Business School, Helsinki, Finland

Purpose - This research aims at contributing to international marketing literature by reconsidering the drivers of firms' globalization and global market performance in the light of organizational mindfulness concept. **Design/methodology/approach** - Based on industrial organization theory, resource-based view and literature on organizational mindfulness, a conceptual framework is presented to characterize how organizational mindfulness impacts firms' globalization process and global market performance. In total, 14 propositions are extracted. **Findings** - This paper proposes that organizational mindfulness plays a significant role in firms' entry into foreign markets, global extension and global market performance. More specifically, organizational mindfulness positively moderates the relationships between external globalization drivers and the extent of firms' globalization. In addition, organizational mindfulness is an antecedent to strategic processes, whereas it positively moderates the relationships between other internal drivers and firms' globalization and global -

market performance. Furthermore, this paper suggests that country equity is a significant external globalization driver that also moderates the relationship between the extent of firms' globalization and global market performance. **Research limitations/implications** - The proposed framework contributes to international marketing research by integrating organizational mindfulness concept into the drivers of firms' globalization and global market performance, and highlights its crucial role in the pursuit of opportunities in the global marketplace. The paper suggests that firms should create mindful organizations to expand its activities into global markets and achieve desirable global market performance. In other words, they should improve collective mindfulness to survive in today's hyper-competitive markets. **Originality/value** - The paper represents the first attempt that incorporates organizational mindfulness concept into firms' globalization process. Highlighting the importance of developing mindful organizations, it reconsiders the drivers of firms' global expansion and global market performance. Furthermore, it is the first attempt that introduces the country equity construct as an external driver of firms' global extension and as a moderator between organizational reform measures and global market performance.

Keywords Mindfulness, Organizational mindfulness, Country equity, Firms' globalization, Global market performance, Globalization drivers.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Bisnis Internasional	-	<i>International business</i>
Globalisasi	-	<i>globalitation</i>
Investasi Langsung	-	<i>foreign direct investment</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan Bisnis Internasional ?
2. Jelaskan pengertian Globalisasi dari sudut pandang anda ?
3. Bagaimana anda mensikapi pertumbuhan ekonomi di dunia?
4. Berdasarkan pengamatan anda, bagaimana kondisi perekonomian di regional Asia?
5. Jelaskan mengenai konsep ekspor dan impor ?

DISKUSI KELOMPOK

Kasus:

“Mengandung Pengawet Terlarang, Indomie Ditarik di Taiwan”

TEMPO Interaktif, Taiwan – Dua jaringan supermarket terbesar di Taiwan berhenti menjual produk mi instan merek Indomie setelah pemerintah Taiwan menemukan bahan pengawet yang dilarang di produk asal Indonesia. Pusat Keamanan Makanan

Taiwan telah menguji mi tersebut dan bakal menanyakannya terhadap insiden tersebut ke para importir dan distributor. Importir dari Hong Kong mengatakan mi-mi tersebut diperkirakan dibawa ke Thailand secara ilegal. Beberapa warga Taiwan mengatakan mereka akan membeli mi merek lain. Sementara, para tenaga kerja Indonesia di Taiwan mengaku akan tetap memakan Indomie karena rasanya enak dan harganya murah.

Pemerintah Taiwan mengumumkan menarik mi instan Indomie, Jumat. Penarikan itu dilakukan setelah dua bahan pengawet terlarang, methyl p-hydroxybenzoate dan benzoic acid, ditemukan di dalam Indomie. Bahan pengawet tersebut hanya dibolehkan untuk kosmetik. Bahan pengawet tersebut dilarang digunakan di makanan-makanan di Taiwan, Kanada, dan Eropa. Jika bahan pengawet tersebut dikonsumsi, bisa menyebabkan orang muntah. Bahkan, kalau bahan pengawet tersebut dimakan untuk jangka waktu yang cukup lama atau dalam jumlah yang banyak, itu bisa menyebabkan metabolic acidosis, sebuah kondisi akibat terlalu banyak mengonsumsi asam.

Jaringan toko ParknShop dan Wellcome menarik semua produk Indomie dari supermarket-supermarket milik mereka. Importir Indomie di Taiwan, Fok Hing (HK) Trading, mengatakan mi produk Indomie sudah memenuhi standar keamanan makanan di Hong Kong maupun Badan Kesehatan Dunia (WHO). Fok Hing (HK) Trading mengutip penilaian kualitas Indomie pada Juni yang menyatakan tidak menemukan kandungan pengawet terlarang di Indomie.

"Mi Indomie aman dimakan dan mereka masuk ke Hong Kong melalui saluran impor resmi," tulis Fok Hing (HK) Trading. "Produk yang mengandung racun dan ditemukan di Taiwan diduga diimpor secara ilegal."

Sebuah supermarket Indonesia di Taiwan, East-Southern Cuisine Express, di Causeway Bay mengatakan bahwa produk Indomie mereka bukan barang selundupan dan aman dimakan. Satu paket berisi lima bungkus Indomie di Taiwan dijual 10 dolar Hong Kong (Rp 11.500) Sementara, merek lainnya seharga 15 dolar Hong Kong (Rp 17.200) sampai 20 dolar Hong Kong (Rp 23.000). Indomie diminati di Hong Kong setelah sebuah iklan menunjukkan seorang bayi menari dan terbang setelah minum satu mangkuk Indomie.

Sementara itu, produsen Indomie di Indonesia, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP), mengatakan produk-produk mereka sudah memenuhi standar internasional. (Baca: Produknya Ditarik di Taiwan, Ini Jawaban Indofood).

"ICBP menegaskan bahwa produk-produknya telah sesuai dengan petunjuk global yang dibuat CODEX Alimentarius Commission, badan standar makanan internasional.

Kami sedang mengkaji situasi di Taiwan terkait beberapa laporan tersebut dan akan mengambil langkah yang diperlukan untuk melindungi konsumen kami di negara itu dan negara lainnya," ujar Direktur ICBP Taufik Wiraatmadja dalam siaran pers di situs Indofood, Senin (11/10).

Sumber: Suheonoux.blogspot.com

Pertanyaan Diskusi :

Aktivitas apa yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan untuk mengatasi masalah di atas ?

BAB II

LINGKUNGAN

BISNIS INTERNASIONAL

(International Business Environment)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Mengidentifikasi lingkungan budaya bisnis internasional
- b) Menganalisis lingkungan politik dan hukum bisnis internasional
- c) Mengidentifikasikan lingkungan teknologi bisnis internasional
- d) Mengidentifikasi etika dan tanggung jawab sosial
- e) Menjelaskan organisasi 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

percaya 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 :

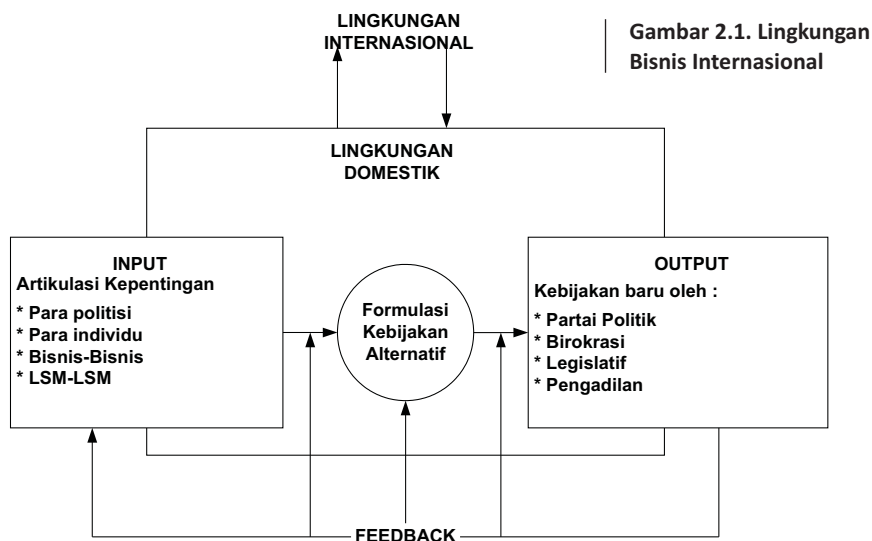
- a) Jarak Kekuasaan. Jarak kekuasaan yang tinggi berarti orang menerima ketidaksetaraan di antara institusi, organisasi dan orang.
- b) Penghindaran Ketidakpastian. Berarti anggota dalam suatu masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas, sehingga mendukung keyakinan yang menjanjikan 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 2.1. Lingkungan Bisnis Internasional

Sumber: Data diolah

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 para 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:

1. **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
2. **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 mengijinkan 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 kritical yang dibentuk pemerintah dalam ekonomi. Aksi politik merupakan area yang sensitif sehingga diperlukan beberapa langkah berikut guna menghadapi lingkungan politik :

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

- b) Definisikan sifat politik dari isu-isu tersebut
- c) Kenali aksi politik yang potensial dari perusahaan-perusahaan lainnya dan LSM-LSM yang ada.
- d) Identifikasi pentingnya institusi dan orang-orang kunci : legislatif, pengadilan, agen pemerintah
- e) Formulasikan strategi : tujuan utama, alternatif-alternatif dan memungkinkan keefektifannya
- f) Determinasikan dampak dari implementasi
- g) Pilih strategi yang paling cocok dan implementasikan
- h) 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 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 moral ini.

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.

RANGKUMAN

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.

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.

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.

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.

JURNAL

INTRODUCTION: MILITARIZATION AND INTERNATIONAL BUSINESS

Peter Stokes

Lancashire Business School, University of Central Lancashire, Preston, UK

Ryan Bishop

National University of Singapore, Singapore, and

John Phillips

National University of Singapore, Singapore

Purpose - The purpose of this paper is to introduce a special issue which looks into how militarization can be seen as an entity from which international business, management and organization can or cannot glean potentially useful lessons. **Design /methodology/approach** - Five papers have been used to give a suitable basis for the re-conceptualization and re-contextualization of the military and militarization in relation to international business. **Findings** - Several key tasks are achieved in rephrasing the issues of militarization in relation to international business. A wide national and cultural span is covered. **Originality/value** - In developing and assembling this collection of papers claim cannot be laid to have answered issues on -

militarization, ground has been laid and reference points provided for a much needed wider critical debate.

Keywords *Military actions, International business, Organizations*

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Budaya	-	<i>culture</i>
Etika Bisnis	-	<i>business ethics</i>
Tanggung jawab sosial	-	<i>social responsibility</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan yang dimaksud dengan budaya?
2. Apa yang dimaksud dengan etika bisnis?
3. Jelaskan pengertian tanggung jawab sosial perusahaan?
4. Kapan kita dapat menerapkan etika bisnis?

DISKUSI KELOMPOK

Perusahaan Cemex, adalah produsen semen ketiga terbesar di dunia dan telah menjadi unggul di pasar global dengan secara terus-menerus bekerja untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada para pelanggannya, dimana pun mereka berada. Cemex (www.cemex.com), berpusat di Monterrey, Meksiko, mengikuti prinsip-prinsip tertentu yang diyakini membuat “Cemex” menjadi berbeda”.

Prinsip itu mencakup peningkatan layanan pelanggan, teknologi yang berfokus pada pelanggan, efisiensi operasi, pengembangan manajemen, efisiensi ekologi, memberdayakan orang-orang, kepemimpinan pasar, berpikiran strategis, bersemangat untuk belajar, dan berpandangan global. Cemex yakin bahwa untuk berhasil dalam lingkungan global yang ketat persaingannya, manajer memerlukan sudut pandang yang multi budaya.

Perusahaan itu telah melaksanakan beberapa inisiatif yang mencakup program pendidikan yang mendorong komunikasi yang efektif dan penyatuan kantor-kantor Cemex di seluruh dunia, program ekspatriat yang melalui program itu para eksekutif dari negara-negara yang berbeda diberi posisi kunci di sejumlah fasilitas di negara asing, dan kegiatan lain yang memberi peluang para manajer untuk memperbanyak pengalaman globalnya.

Manajer perusahaan seperti Raymundo Gonzales, seorang manajer divisi perdagangan internasional, menemukan betapa pentingnya memahami pengelolaan

dalam lingkungan global. Walaupun ditempatkan di Monterrey, Meksiko, Gonzales akan sering bekerja di operasi Camex di Asia, terutama di Indonesia, Semen Gresik. Perusahaan yang beroperasi di bidang pabrikasi itu merupakan yang terbesar bagi Cemex di luar Meksiko. Sebelumnya secara resmi bergabung dengan Gresik, Cemex telah banyak melakukan perdagangan semen di Asia. Tidak diragukan lagi bahwa bisnis di Asia tersebut penting bagi rencana masa depan Cemex.

Ada beberapa kesamaan antara Meksiko dan Indonesia. Keduanya adalah negara berkembang di mana perusahaan harus menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan mereka kadangkala harus bekerja dengan teknologi yang terbatas. Tetapi perbedaannya tampaknya jauh lebih besar.

Sebagai contoh, karakteristik budaya kedua negara itu sangat berbeda. Mayoritas agama (Katolik dan Islam), selera musik, dan makanan adalah beberapa perbedaan yang harus dihadapi oleh para manajer Cemex. Tidak mudah bagi para manajer Cemex untuk melakukan penyesuaian segera. Begitu pula bagaimana pendekatan yang diperlukan agar orang Meksiko dan Indonesia dapat bekerjasama dengan sang manajer.

Sumber: Robbins & Coulter, 2002

Pertanyaan: Apakah yang menjadi permasalahan pada kasus diatas, dan berikan rekomendasi?

BAB III

PERDAGANGAN GLOBAL (*Global Trading*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan teori perdagangan klasik
- b) Menjelaskan teori perdagangan modern
- c) Menjelaskan teori investasi internasional
- d) Memahami investasi langsung luar negeri
- e) Menjelaskan ekonomi politik dan perdagangan internasional
- f) Memahami kebijakan perdagangan internasional

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 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.

TEORI PERDAGANGAN KLASIK

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

a) 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.

b) *Absolute Advantage* dari Adam Smith

Teori *Absolute Advantage* lebih didasarkan 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 :

- a) ***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).
- b) ***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.
- c) ***Dunning Eclectic Theories***. Bagi perusahaan yang akan berinvestasi di luar negeri harus mempunyai beberapa keunggulan yaitu kepemilikan yang khas, internalisasi dan lokasi yang khas.
- d) ***Teori Keunggulan Monopolistik***. Investasi langsung luar negeri yang dilakukan oleh perusahaan dalam industri oligopolistik, memiliki keunggulan teknis dan keunggulan lain atas perusahaan pribumi.
- e) ***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.
- f) ***Investasi Silang***. Investasi langsung luar negeri oleh perusahaan oligopoli di negara asal masing-masing sebagai tindakan pertahanan.
- g) ***The Follow-The-Leader Theory (Knickboxer)***. Satu perusahaan yang bisa memasuki pasar dalam sifat pasar yang oligopolistik, maka perusahaan lainpun akan mengikuti.
- h) ***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) Menjalinkan 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.

RANGKUMAN

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.

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.

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 eksportnya 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.

JURNAL

INTERNATIONAL TRADE LAW AND TRADE THEORY

Christopher E.S. Warburton,

John Jay College, City University of New York, Henryville, Pennsylvania, USA

Purpose - *The purpose of this paper is to analyze the potential for tariff reduction under the most favored-nation (MFN) provision of international trade law as it is written, lex lata.* **Design/methodology/approach** - *The paper analyzes differences in average tariff rates applied to imports under the MFN provision of international trade law. Two empirical methods are used; an analysis of variance to estimate significant*

differences in tariff rates between high-income members and least-developed members of the World Trade Organization (WTO); and fixed-effects regression model to determine the effect of national output on the marginal propensity to import (MPM). **Findings** - The paper finds that there is a significant difference in the margins of import tariffs that are applied to imports by the high income and the least-developed members and that the MPM is significantly dependent on output for the high-income members, but not for the least-developed members. **Practical implications** - The findings indicate that international trade law must be developed with the aim of increasing national earnings capacity and not just creating enabling conditions for tariff reduction or the harmonization of municipal law with international trade law. When circumstances change in a fundamental way (*rebus sic stantibus*), WTO members must be measured in their approach to attain the law that is sought (*lex ferenda*). **Originality/value** - The paper argues that multilateral trade arrangements for tariff reduction and fair trade must integrate enabling conditions with arrangements for earnings capacity to increase national income and reduce tariffs.

Keywords : Dumping, Imports, Subsidies, International trade, Tariffs

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Investasi Langsung	-	Direct Investment
Investasi Langsung Luar Negeri	-	Foreign Direct Investment
Biaya Kesempatan	-	Opportunity Cost
Investasi Ulang	-	Reinvestment

PERTANYAAN LATIHAN

1. Sebutkan dan jelaskan teori perdagangan modern !
2. Sebutkan dan jelaskan teori perdagangan klasik !
3. Sebutkan dan jelaskan teori investasi internasional !
4. Jelaskan mengenai investasi langsung luar negeri !.

DISKUSI KELOMPOK

Komisi Perdagangan Amerika Pertimbangkan Blokir Galaxy Series

Komisi Perdagangan Internasional (ITC) yang memiliki kewenangan untuk menyetujui atau tidak suatu produk diimpor ke Amerika tampaknya mulai melirik kasus Apple vs. Samsung. Tentu saja itu terkait permohonan Apple kepada ITC untuk memblokir impor produk-produk buatan Samsung karena ditengarai melanggar hak paten. Namun menurut situs bisnis paling berpengaruh di Amerika, Bloomberg, perlu waktu antara 15-18 bulan bagi ITC untuk mempelajari kasus itu sebelum kemudian mengabulkan permohonan Apple.

Meskipun ITC memiliki kewenangan untuk memblokir impor suatu produk jika terbukti melanggar hak cipta namun hal seperti itu jarang sekali terjadi. Sebaliknya, ancaman embargo impor biasanya memaksa sebuah perusahaan untuk bernegosiasi secara damai. Di kasus semacam itu uanglah yang berbicara; jutaan dollar untuk biasa lisensi paten. Perlu dicatat pula bahwa sampai saat ini Samsung tidak merilis Samsung Galaxy Tab 10.1 di Australia meskipun menurut situs AllThingsD, Samsung mengatakan hal itu tidak ada kaitannya dengan tuntutan hukum yang telah diajukan pihak Apple terhadap Samsung di Pengadilan Federal negara itu.

Seperti diketahui Apple telah melayangkan gugatan terhadap Samsung di sejumlah negara dengan tuduhan menjiplak desain hardware iPhone dan iPad di Galaxy Series. Namun pemeriksaan mendalam atas dua produk itu ternyata menunjukkan banyak perbedaan sehingga butuh waktu lebih lama lagi bagi pengadilan untuk menentukan apakah Samsung bersalah atau tidak dalam kasus tersebut.

Sumber : www.Android.gopego.com 2013

Pertanyaan: berikan masukan bagi perusahaan Samsung untuk menghadapi masalah seperti di atas ?

BAB IV

SISTEM MONETER INTERNASIONAL (*International Monetary System*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan sejarah sistem moneter internasional
- b) Menjelaskan bursa valuta asing
- c) Menjelaskan pasar modal internasional
- d) Menjelaskan mekanisme nilai tukar mata uang

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-negara 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 valuta asing
- d) Memperlancar perdagangan internasional dan pembayaran internasional

Beberapa manfaat dari adanya bursa valuta asing adalah :

1. Memajukan dan memperlancar perdangan antara negara
2. Memudahkan urusan pembayaran antar negara
3. Menambah cadangan devisa negara
4. Meningkatkan kegiatan ekspor dan impor antarnegara sehingga dapat menggiatkan dunia usaha.
5. 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 sebagian 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 dsebagai 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.
- d) **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.
- e) 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.
 - f) 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.
 - g) 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.
 - h) 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.

RANGKUMAN

Sistem moneter internasional yang absolut di dunia saat ini tidaklah ada. Setiap negara memiliki sistemnya sendiri. Kebanyakan orang tidak mengerti bagaimana tidak biasanya (*unusual*) sistem ini. Selama ribuan tahun negara-negara telah mematok mata uang mereka terhadap salah satu logam mulia (emas atau perak) atau terhadap mata uang lain.

Tetapi dalam seperempat abad terakhir sejak sistem moneter internasional (*bretton woods*) hancur, negara-negara mengadopsi sistem moneternya sendiri, fenomena yang tidak memiliki contoh sejarah dalam kerjasama antar negara yang dikenal sebagai sistem moneter internasional. Para ekonom mengetahui bahwa ketergantungan diantara sistem moneter internasional didukung oleh fakta bahwa keseimbangan neraca pembayaran (suatu negara) saling berhubungan satu sama lain. Apabila satu negara memiliki neraca perdagangan yang surplus maka negara-negara lain memiliki neraca perdagangan yang defisit. Jadi suatu negara bergerak menuju surplus atau defisit yang secara otomatis berpengaruh terhadap negara lain. Ini memiliki pengaruh di dalam sistem nilai tukar mata uang. Di dalam sebuah dunia dari n negara dengan n mata uang, ada $n-1$ nilai tukar yang independen. Setiap negara tidak dapat menetapkan nilai tukarnya. Akan ada banyak nilai tukar tetap di antara negara-negara. Ada satu derajat bebas (*degree of freedom*), yang membiarkan

kenaikan terhadap apa yang para ekonom menyebutnya dengan (*redundancy problem*) masalah kelebihan. Aturan dimana tambahan derajat kebebasan untuk memelihara kestabilan harga, atau dalam kasus standar emas (*gold standard*) adalah memelihara atau menstabilkan harga emas.

JURNAL

INTERNATIONAL MONETARY ARRANGEMENTS: THE EUROPEAN UNION AND THE EURO

Mary Beth Stanek

is the North American Car Group Process and Information Manager, General Motors Corporation, Warren, Michigan, USA

Introduction

The European Union's goal to deploy a single currency and supporting monetary policy remains on target. In January of 1999, a critical milestone was achieved when 11 nations (Austria, Belgium, Finland, France, Germany, Ireland, Italy, Luxembourg, The Netherlands, Portugal and Spain) pegged their currency to the euro and stayed the course for the remainder of the year. Despite very different national compositions, the momentum for monetary unification appears to be positive and directional. However, the effort is far from complete. There are very different economic policies within the euro-zone that have the potential to defer hard currency substitution and maturation of European centralized monetary planning. Welfare contributions, taxation, capital market integration and nationalism are large issues that require enormous amounts of cooperation and planning. Economic convergence is required if the euro is to become a predominant exchange. Smaller issues such as dual currency periods, communications and symbolism are ever present, fueling further suspicion and doubt. Operational issues such as conversion costs, policy implementation and reduced monetary controls are also contributing to euro pessimism. The euro and complementary EU monetary policies eliminate national currencies and remove strategic monetary tools such as exchange rate manipulation and money supply creation. This leaves fiscal policy as the primary monetary control at the national level. This realization has lead to a proliferation of white papers and journal articles either in support or against the formation of a single currency and monetary policy. This paper is divided into several sections. The first section looks at reasons for monetary integration. The remaining sections explore the benefits and areas of concern as they relate to monetary unification within Europe.

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

- Free Float - Mengambang bebas
- Manage Float - Mengambang dikelola
- Open Account - Rekening

Letter of Credit - Surat hutang
Private Compensation - *Pembayaran pribadi*

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud sistem moneter internasional?
2. Jelaskan kelemahan sistem moneter internasional ?
3. Jelaskan sistem penetapan kurs mata uang ?

DISKUSI KELOMPOK

Penetapan Standar Emas

Kasus Penetapan Standar Emas dan Dampaknya Terhadap Perekonomian Dampak dari depresiasi rupiah terhadap Dollar ini amat dahsyat. Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) terpuruk. Kebijakan otoritas moneter yang menerapkan kebijakan uang ketat (*tight money policy*) untuk membendung pelemahan rupiah dengan menaikkan suku bunga memaksa bunga pinjaman naik. Akibatnya proyek-proyek terhenti dan sejumlah perusahaan-perusahaan gulung tikar. Dampak selanjutnya adalah terjadinya PHK besar-besaran. Harga sembako dan juga barang-barang lainnya meningkat tajam sehingga membuat rakyat semakin menderita (Yusanto, 2001:3).

Peristiwa yang lebih mutakhir adalah krisis keuangan yang melanda Argentina. Mata uang Argentina, Peso didevaluasi hingga lebih dari 100% dari Dollar AS yang menjadi patokan. Salah satu alasan utama kebijakan devaluasi ini adalah keputusan untuk menghentikan pematokan (*pegging*) peso terhadap Dollar AS, yang oleh IMF dianggap tidak lagi dapat dipertahankan. Kegagalan strategi pemerintah dan kekacauan tersebut telah mempengaruhi situasi negara-negara AS lainnya (Fredericks, 2004: 149).

Dalam kondisi moneter yang tidak stabil dan menimbulkan penderitaan tersebut ternyata pihak spekulasi menghadapi keadaan sebaliknya. Menurut Stiglitz (2003:199) pukulan berat yang mengakibatkan real estate dan pasar saham Thailand mengalami gelembung (*bubble*) diakibatkan oleh uang spekulatif panas yang mengalir ke negara tersebut. Dan memang pada faktanya perubahan arah modal spekulatif ini merupakan akar pergerakan eksekutif pada nilai tukar. Menurut Stiglitz (2003:199) salah satu sumber keuntungan para spekulasi adalah uang yang berasal dari pemerintah yang didukung oleh IMF. Sebagai contoh ketika IMF dan pemerintah Brazil mengeluarkan sekitar 50 miliar Dollar untuk menjaga nilai tukar yang berada pada level overvalued pada akhir 1998, uang tersebut seakan hilang ditelan angin. Namun pada faktanya uang tersebut sebagian besar mengalir ke kantong-kantong para spekulasi. Beberapa spekulasi mungkin mengalami kerugian sementara yang lain

untung namun secara umum para spekulannya yang memperoleh seluruh uang yang diderita oleh pemerintah. Bahkan menurut Stiglitz (2003:199) IMF-lah yang menjaga agar para spekulasi tersebut tetap dapat berbisnis.

Berdasarkan pemaparan di atas sangat wajar jika sejumlah kalangan mulai mempertanyakan faktor fundamental yang menjadi pemicu berbagai krisis tersebut. Mereka mulai mencari solusi alternatif yang dapat menstabilkan kondisi moneter dan keuangan baik yang bersifat domestik maupun yang bersifat internasional. Salah satu negara yang memberikan respon yang kuat dari instabilitas sektor moneter tersebut adalah Rusia. Pemerintah Rusia telah menyadari sifat spekulatif pasar uang dan ketidakstabilan yang diakibatkan oleh penetapan standar mata uang itu.

Pada 10 Juli 2001 The Bank of Rusia yang merupakan Bank Sentral Rusia mengedarkan mata uang emas yang bernama Chervonet. Dengan demikian mata uang emas menjadi alat pembayaran yang sah. Diharapkan dalam jangka pendek orang-orang Rusia bersedia mengubah tabungan mereka dari mata uang Dollar menjadi mata uang Chervonet disamping Rubel yang saat ini beredar. Dalam jangka panjang Rusia juga diharapkan dapat membuat perubahan besar dalam kebijakan keuangan internasional di tengah kegalauan banyak negara yang berusaha melepaskan diri dari sistem keuangan dunia yang berporos pada kepentingan bangsa Anglo-AS (Frederick, 2004:195).

Bahkan pada perjanjian Maastricht bulan Februari 1992-dalam upaya untuk menciptakan mata uang tunggal pada tahun 1999-Bank Sentral Eropa yang merupakan peleburan dari bank-Bank Sentral negara-negara Eropa berupaya mengumpulkan 50 milyar Euro dalam bentuk emas dari seluruh negara-negara anggota sebagai cadangannya. Demikian pula halnya pada tanggal 1 Januari 1999. Dewan Pengawas Bank Sentral Eropa telah menetapkan bahwa 15% dari cadangan dasarnya yang mencapai 9,5 milyar Euro harus berbentuk emas (Salim, 2004). Keinginan sejumlah ekonom dan pejabat pemerintahan untuk kembali pada standar emas (*gold standard*) bukanlah tanpa alasan.

Disamping dampak negatif yang telah diakibatkan oleh standar mata uang kertas (*flat money standard*), motif tersebut juga dipicu oleh bukti historis kemampuan standar emas (*gold standard*) dalam menjaga stabilitas moneter selama lebih kurang 100 tahun hingga tahun 1914 ketika Perang Dunia I pecah. Pada masa tersebut standar emas telah mampu mewujudkan kestabilan moneter domestik maupun internasional serta mampu menciptakan perdamaian dan kesejahteraan dalam kurun waktu yang cukup panjang (Kimball, 2005).

Inflasi yang menjadi masalah serius bagi otoritas moneter di rezim *flat money standard*—pada masa tersebut dapat berjalan secara stabil. Hal ini karena rezim tersebut memiliki rezim moneter yang berjalan secara otomatis yang dapat -

mengatur pergerakan *supply money* di suatu negara serta diawasi secara disiplin oleh otoritas moneter masing-masing negara. Dengan demikian faktor utama yang menjadi pemicu inflasi pada uang substitusi sepenuhnya dapat dikendalikan (Herbener, 2002).

Hal ini juga diakui oleh Frederik Hayek (1976) sebagaimana yang dikutip oleh Block (1999) bahwa “Secara signifikan hal tersebut hanya terjadi pada kejayaan sistem industri modern dan selama standar emas yang berlangsung sekitar dua ratus tahun. Pada masa itu harga-harga diakhir rezim tersebut tidak mengalami perubahan. Ia sama sebagaimana awalnya.” (Hayek, 1976:16) “Kecuali selama dua ratus tahun ketika standar emas diterapkan. Selain itu pemerintah sepanjang sejarah telah menggunakan kekuatan eksklusif mereka untuk menipu dan mencuri harta rakyat.” (Hayek, 1976: 15) Disamping itu dengan adanya nilai tukar yang tetap antara mata uang suatu negara dengan negara lainnya menjadikan arus perdagangan dan investasi tumbuh dengan pesat.

Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Grenspan (1966) yang juga dikutip oleh Block (1999) bahwa ketika standar emas diterima sebagai alat pertukaran oleh sebagian besar negara, standar emas internasional yang bebas tanpa batas telah membantu percepatan pembagian tenaga kerja (*devision of labor*) dan perluasan perdagangan internasional.

Meskipun alat-alat tukar (seperti Dollar, Pound, Franc, dll) berbeda antara satu negara dengan negara lainnya dan seluruhnya ditetapkan nilainya dengan emas, namun selama masa tersebut tidak ada hambatan bagi perdagangan ataupun pergerakan modal (*movement of capital*).” Meski demikian harus diakui bahwa kondisi demografis, ekonomi, politik dan budaya serta perkembangan teknologi masyarakat saat ini telah mengalami perubahan yang signifikan dibandingkan masa tersebut. Namun setidaknya terdapat beberapa faktor fundamental yang dapat dikaji pada standar moneter tersebut dalam menciptakan stabilitas moneter dan keuangan dibandingkan dengan standar moneter lainnya termasuk standar mata uang kertas saat ini yang didominasi oleh Dollar.

Sumber: <http://jackgankz.wordpress.com/2012/01/01/analisis-kasus-bisnis-internasional/>

Pertanyaan: Apa yang harus dilakukan pemerintah terhadap kasus di atas, kemukakan pendapat anda dan berikan alternatif solusinya ?

BAB V

KERJASAMA INTERNASIONAL ANTAR NEGARA (*International Cooperation Among Countries*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan *General agreement on Tariff and Trade*.
- b) Menjelaskan *World Trade Organization* .
- c) Memahami integrasi regional.
- d) Memahami tentang Uni Eropa
- e) Menjelaskan tentang Masyarakat Ekonomi ASEAN.

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 mempromosikan 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
- g) Sengketa Pemukiman

- h) Perdagangan dan lingkungan
- i) Perdagangan, keuangan dan utang
- j) Perdagangan dan transfer teknologi
- k) *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) Pengaruh eksternal

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

- a) *Free Trade Area*
- b) *Custom Union*
- c) *Common Marke*
- d) *Economic 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 negara-negara Uni Eropa.

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 'pilar 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 EKONOMI ASEAN

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

Negara-negara ASEAN memproklamirkan pembentukan komunitas ASEAN (*ASEAN Community*) yang terdiri atas tiga pilar yaitu:

- a) Komunitas Keamanan ASEAN (*ASEAN Security Community/ASC*),
- b) Komunitas Ekonomi ASEAN (*ASEAN Economic Community/AEC*), dan
- c) 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 difasilitasi 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).

RANGKUMAN

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.

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 mempromosikan hambatan perdagangan yang lebih rendah dan menyediakan platform untuk negosiasi perdagangan dan bisnis mereka.

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 :

1. Potensi ekonomi dimaksimalkan sehingga mempunyai daya saing lebih baik.
2. Potensi politik terutama bagi negara kecil tetapi kaya.
3. Resolusi konflik.

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 negara-negara uni eropa.

JURNAL

MULTINATIONAL EXPANSION OF ASEAN FIRMS: THE ROLE OF TECHNOLOGICAL, POLITICAL AND KNOWLEDGE RESOURCES

Nuruzzaman Arsyad is a Lecturer at Sampoerna School of Business International University of Jakarta, Jakarta, Indonesia.

Peter Hwang is based at the Department of International Business, National Taiwan University, Taipei, Taiwan.

Purpose - The purpose of this study is to investigate the type of resources that firms draw on to expand internationally within the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) context. The authors seek to understand the impact of technological, political and knowledge resources on ASEAN firms' multinationality, moderated by labor intensity, the type of ownership and the stage of economic development. **Design/methodology/approach** - The hypotheses are tested on a sample that comprises 4,056 manufacturing firms in five ASEAN countries: Indonesia, Lao PDR, Philippines, Vietnam and Timor-Leste. **Findings** - The authors found that technology resource is not positively associated with multinationality. However, this relationship is moderated by labor intensity and type of firm ownership. Political resources, such as lobbying activities and informal payment to government, are important for ASEAN firms for foreign expansion. However, excessive informal payment may prove to be counterproductive. The authors also found that local firms tend to exploit more political resources than oreign counterparts and firms operating in the lower stage of-

economic development tend to spend more on lobbying activities, but pay less informal contribution. Finally, for the manager industry experience, they found an inverted U-shaped relationship with respect to multinationality, but for manager education, the association was unexpectedly negative. **Practical implications** - From a practical perspective, the findings have three important implications for management of ASEAN multinationals. First, multinationals can systematically exploit and internalize political ties by carefully integrating political activities, through informal contribution and lobbying, into their strategic planning or corporate structure. The findings suggest that political networking will offset weak technological resources, particularly for local firms. Second, managers of multinationals operating in ASEAN should not rely excessively on political actors, as the extra costs associated with the above optimum political resources exceed its marginal benefit. Moreover, excessive reliance on political actors will expose the firm to the threat of opportunism. Even though political resources are important managers need to maintain the utilization of political resources at the optimal level. Third, besides technological and political resources, managers' knowledge is also crucial for ASEAN firms' internationalization. The authors provide evidence showing that the positive effect of managerial experience is limited only to a certain level, even though the managers' education has positive linear relationship with multinationality. This implies that at the early stage of international activities, both manager's experience and education will have positive impact on the firm. However, when international activities are getting more complicated, the manager's education takes over the manager's experience. Above its optimum point, the manager's experience will limit the manager's capability to create innovative solutions for international expansion, and therefore it is the manager's education that is able to stimulate revolutionary solution. **Originality/value** - In this paper, the authors examine the resource impact on multinationality or the extent to which business activities span across national boundaries to shed light on the antecedents of foreign expansion in ASEAN. They discuss three types of resources (i.e. technological, political and knowledge resources) and seek to understand the impact of these resources on multinationality. Political resources are highlighted in addition to technological and knowledge resources in this paper because ASEAN firms are generally situated in a weak institutional environment in which the political resource is crucial for firms' entry, operation and exit in international markets (Boddewyn and Brewer, 1994; Hillman and Keim, 1995; Rodriguez et al., 2005).

Keywords Multinationality, ASEAN,

Source: Nuruzzaman Arsyad Peter Hwang , (2014), "Multinational Expansion of ASEAN Firms", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 8 Iss 2 pp. 104 - 117

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Perjanjian Umum tentang Tarif dan Perdagangan	-	<i>General Agreement in Tariff and Trade</i>
Organisasi Perdagangan Dunia	-	<i>World Trade Organization</i>
Uni Eropa	-	<i>Euro Union</i>
Asosiasi Negara Asia Tenggara	-	<i>Asociation Of South East Asia Nation</i>
Masyarakat Ekonomi ASEAN	-	<i>Asean Economic Community</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan latar belakang kerjasama internasional antar negara ?
2. Jelaskan latar belakang terbentuknya GATT ?
3. Jelaskan apa manfaat dari *World Trade Organization* (WTO)?
4. Jelaskan tentang Masyarakat Ekonomi ASEAN?

DISKUSI KELOMPOK

JAKARTA, KOMPAS.com - Ketua Umum Kamar Dagang Indonesia (Kadin) Suryo Bambang Sulisto menilai penerapan area perdagangan bebas ASEAN (*ASEAN Free Trade Area/AFTA*) bisa menimbulkan dampak negatif bagi perekonomian Indonesia. Hal ini karena industri strategis Indonesia masih kalah dibanding asing.

"Penerapan AFTA itu justru tidak menimbulkan dampak positif. Hal itu banyak mengancam industri strategis kita," kata Suryo dalam konferensi pers Proyeksi Ekonomi Kadin 2013 di Hotel Grand Sahid Jakarta, Selasa (11/12/2012).

Suryo mencontohkan, bisnis waralaba asing saat ini sudah tumbuh signifikan. Hal ini justru berdampak ke usaha tradisional. Beruntung Kementerian Perdagangan telah menerapkan aturan baru tentang waralaba yang justru mendukung pengusaha lokal untuk bisa bersaing. "Atas aturan ini, kami dukung. Sehingga pengusaha nasional turut menikmati industri waralaba," tambahnya.

Catatan Kadin, kinerja perdagangan produk industri tahun 2007-2011 justru defisit, kecuali India. Pertumbuhan impor 2-3 kali lebih tinggi dari pertumbuhan ekspor. Dengan Jepang, pertumbuhan impor Indonesia mencapai 31,2 persen. Namun pertumbuhan ekspor Indonesia hanya 7,07 persen. Dengan China, pertumbuhan impor lebih dari 300 persen, sehingga defisit perdagangan semakin besar.

"Dalam kasus perdagangan bebas ini, Indonesia berada pada pihak yang dirugikan dengan korban pengusaha sektor industri. Memang kondisi perdagangan antara negara dan wilayah berbeda-beda, tapi belajar dari kasus tersebut pemerintah

mutlak harus hati-hati," tambahnya.

Suryo menilai diplomasi dan perdagangan Indonesia saat ini lemah dan sering kalah. Negoisasi dengan pihak mitra asing tidak dilakukan secara cermat dan sering diabaikan dengan menyerahkan pada pelaku negoisasi eselon bawah.

"Sehingga Indonesia selalu kalah dalam diplomasi dagang seperti ini. Beban kerugian yang besar juga ditanggung oleh dunia usaha," tambahnya.

Sumber:

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/12/11/16154566/Perdagangan.Bebas.Ancam.Industri.Indonesia>

Pertanyaan: Apa yang harus dilakukan Indonesia untuk mengatasi hal ini ?

BAB VI

ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL (*International Strategic Alliance*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan perusahaan multinasional
- b) Mengidentifikasi keuntungan aliansi strategis.
- c) Mengidentifikasi ruang lingkup aliansi strategi
- d) Mengidentifikasi implementasi aliansi strategis
- e) Mengidentifikasi hambatan 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 strategis, 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 strategis. Faktor-faktor tersebut adalah: tacitness, aset yang bersifat khusus (*specificity*), kompleksitas, pengalaman, *protectiveness*, perbedaan budaya organisasional diantara partner.

RANGKUMAN

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.

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*.

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.

JURNAL

FEASIBILITY OF STRATEGIC ALLIANCE AS AN ENTRY STRATEGY INTO MARKETS DOMINATED BY MAJOR COMPETITORS

Khai Sheang Lee, Guan Hua Lim* and Soo Jiuan Tan

Faculty of Business Administration, National University of Singapore, 10 Kent Ridge Crescent, Singapore

Although the benefits of strategic alliances are well documented, whether strategic alliances can be a viable entry strategy option for small and medium-size enterprises (SMEs) to successfully penetrate markets held by major incumbent suppliers is less clear. In this paper, strategic alliances are shown to be an effective entry-cum-deterrence strategy for SMEs to successfully penetrate markets that are well established and dominated by major corporations. In addition, the conditions under which SMEs can use strategic alliances as an entry strategy without restricting themselves to target only those markets ignored by bigger firms are identified. In terms of methodology, this paper follows a deductive approach — one based on game theory, to examine explicitly the reactions of bigger firms to the entry of SMEs into their markets, specifically taking into account the resource limitations faced by SMEs. To verify that the theoretical arguments presented are consistent with practice, two cases of the use of strategic alliances by SMEs as an entry strategy to penetrate markets dominated by major corporations are examined. The practices and experiences of these SMEs were found to be consistent with the theoretical arguments presented here.

Source: Khai Sheang LeeGuan Hua LimJiuan Tan, (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

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Aliansi Strategis	-	Strategic Alliance
Perusahaan Multi Nasional	-	Mulinalational Corporation

Kerjasama modal	-	<i>Joint Venture</i>
Strategi	-	<i>Equity Strategic</i>
Aliansi strategis internasional	-	<i>Global Strategic Alliances</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan yang dimaksud dengan aliansi strategis internasional?
2. Jelaskan keuntungan dan kerugian aliansi strategis internasional ?
3. Jelaskan konsep aliansi strategis internasional?

DISKUSI KELOMPOK

NESTLE

TEMPO.CO, Jakarta - Menteri Kesehatan Nafsiah Mboi mengatakan, hingga kini belum ada produk Nestle di Indonesia yang diketahui tercemar daging kuda. "Badan POM sedang meneliti sekarang, apakah ada (kandungan daging kuda)," kata Nafsiah di kompleks Istana Negara, Jakarta, Selasa, 19 Februari 2013.

Menurut Nafsiah, penemuan jejak DNA kuda dalam produk Nestle merupakan hal baru. Karena itu, Badan POM melakukan penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya kandungan daging kuda dalam produk Nestle. "Kalau memang ada, tentu akan ditarik (produknya)," ujar dia. "Tapi sampai sekarang belum ada." Nestle, perusahaan makanan terbesar dunia, menarik produk makanannya yang tercemar daging kuda di Italia dan Spanyol.

Langkah ini dilakukan setelah tes menunjukkan jejak DNA kuda dalam produk itu. Perusahaan berbasis di Swiss ini menghentikan pengiriman produk yang mengandung daging dari pemasok di Jerman. Nestle merupakan perusahaan terbaru dalam barisan produsen pangan utama yang menemukan jejak daging kuda dalam makanan berlabel daging sapi. Skandal daging kuda, yang semula hanya ditemukan di Inggris, kini menyebar ke banyak negara Eropa. Juru bicara perusahaan itu mengatakan, tingkat DNA kuda yang ditemukan sangat rendah, tapi di atas 1 persen

Pertanyaan: Berikan alternatif solusi bagi nestle dalam menghadapi permasalahan di atas?

BAB VII

PENGELOLAAN BISNIS INTERNASIONAL (*International Business Management*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menguraikan analisis pasar luar negeri
- b) Menguraikan strategi memasuki pasar luar negeri
- c) Menjelaskan lisensi internasional
- d) Menjelaskan Waralaba 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 :

a) 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.

b) Proses Penyaringan Kedua

1. Bidang Keuangan, seperti tingkat inflasi, nilai tukar, suku bunga, ketersediaan pinjaman, kebiasaan membayar konsumen dan tingkat pengembalian dari investasi serupa
2. Indikator Pasar, dimana data-data ekonomi berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengukur kekuatan relatif dari pasar di berbagai wilayah geografis.
3. Faktor Pasar yang cenderung memiliki korelasi yang tinggi untuk suatu produk tertentu.
4. 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.
5. Analisis Kelompok dan Teknik-teknik Lainnya dimana para pemasar menggunakan analisis kelompok untuk mengidentifikasi sekelompok pasar dimana satu pendekatan promosi dapat digunakan.
6. 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.

c) Proses Penyaringan Ketiga

Proses penyaringan ketiga ini menggunakan kekuatan politik dan hukum seperti danya 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 nyaitu hambatan pengiriman laba dan stabilitas kebijakan.

d) 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.

e) 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) *Portfolio 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:

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.

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.

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.

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.

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
- d) 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*, terutang 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.

JURNAL

DETERMINANTS OF FRANCHISE CONVERSION: A FRANCHISEE PERSPECTIVE

Cori Hodge, Harmen Oppewal and Civilai Terawatanavong
Department of Marketing, Monash University, Caulfield East, Australia

Purpose - Conversion franchising is a strategy where franchisors recruit existing franchisees from rival systems or by converting independent businesses to franchisees. The present research aims to investigate the attractiveness of conversion offers and the likelihood of such offers being accepted under different conditions of the franchising agreement. **Design/methodology/approach** - Based on commitment theory and agency theory, it is hypothesised that conversion likelihood will be larger if the conversion offer is more attractive in terms of relational benefits, relational costs, the management of control in the franchise relationship, or perception of brand strength. The study comprises a qualitative phase followed by a scenario experiment held among 415 Australian business format franchisees across six industries. **Findings** - The qualitative findings reveal a predominantly calculative attitude towards the franchise relationship. The experimental findings support that relational costs and perception of brand strength are unconditional drivers of conversion likelihood; however, the effects of relational benefits and power and control depend on the details of the conversion offer. Effects of relational benefits depend on the level of power and control. More experienced franchisees and service-based franchisees are more likely to convert. **Research limitations/implications** - The use of experimental case scenarios limits the external validity but enhances the internal validity by allowing control for factors that are difficult to account for in survey-based approaches. The study includes only franchisees from Australia although from a range of industries. The proposed methodology can be easily modified for other contexts. **Practical implications** - The results can help franchisors tailor conversion proposals to suit specific conversion targets based on experience and industry type. Franchisors should generally focus on developing conversion proposals that are -

*attractive in terms of perceived brand strength and relational costs. Relational benefits and management of power and control appear to play a role only in particular circumstances. For example, when no other factors differentiate the competitor, the management of power and control can make a difference in indicating franchise support quality and level of control among franchisees. **Originality/value** - The study extends franchising research to the franchisee perspective and to a non-American context. It utilizes an experimental approach that hitherto had not been applied in franchising research, allowing rigorous testing of hypotheses about franchise behavior. Hypotheses are tested for different industry groups.*

Keywords *Franchising, Conversion franchising, Commitment, Agency theory, Australia*

Source: Cori Hodge Harmen Oppewal Civilai Terawatanavong, (2013), "*Determinants of Franchise Conversion: A Franchisee Perspective*", European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss 10 pp. 1554 - 1575

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

waralaba	-	<i>franchise</i>
lisensi	-	<i>license</i>
joint venture	-	<i>joint venture</i>
investasi langsung luar negeri	-	<i>foreign direct investment</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan yang dimaksud dengan waralaba internasional?
2. Jelaskan yang dimaksud dengan lisensi internasional?
3. Jelaskan bagaimana strategi memasuki pasar asing?
4. Jelaskan bagaimana menganalisis pasar luar negeri?

DISKUSI KELOMPOK

Kasus

VIVAnews - Guna mengantisipasi kasus hukum yang melibatkan bisnis waralaba seperti kasus McDonald's versus Bambang Rachmadi, Bapepam-LK dinilai perlu turut melakukan pengawasan. Saya usulkan Bapepam-LK ikut mengawasi waralaba untukantisipasi agar kasus seperti McDonald's tidak terulang lagi, karena ini terkait kepemilikan saham," kata Komite Tetap Waralaba dan Lisensi Kadin Indonesia Amir Karamoy di Jakarta, Kamis, 5 November 2009. Kadin telah mengusulkan hal ini kepada pemerintah dan sedang dalam proses *sounding* pada Menteri Perdagangan sebagai otoritas pengatur waralaba. Menurut Amir, kasus perseteruan McDonald's dengan

Bambang Rachmadi karena tidak adanya mekanisme *clean break* dalam perjanjian *franchise*. "Artinya, waktu *break* (pemutusan perjanjian) harus *clean* (bersih) atau tidak ada tuntutan hukum," katanya. Padahal dalam PP No. 42 tahun 2007, telah mengatur mekanisme *clean break* tersebut. Jika ada pemutusan perjanjian waralaba, maka kedua belah pihak diminta untuk sepakat. "Sehingga jika ada *dispute* seperti itu, tidak perlu lewat pengadilan. Seperti waralaba di Amerika Serikat, tidak pernah lewat pengadilan, tapi dengan arbitrase atau mediasi melalui asosiasi," kata dia. Menurutnya, sistem mediasi seperti demikian di Indonesia belum sepenuhnya berjalan optimal.

Sumber: http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/103122-antisipasi_kasus_mcd_waralaba_harus_diawasi

Pertanyaan: Berikan alternatif solusi bagi permasalahan di atas?

BAB VIII

MANAJEMEN STRATEGIK INTERNASIONAL (*International Strategic Management*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan berbagai tantangan dalam manajemen strategi internasional
- b) Menjelaskan berbagai alternatif pilihan strategi internasional
- c) Merumuskan strategi internasional
- d) Menjelaskan berbagai tingkatan atau level strategi internasional.
- e) Menjelaskan strategi aliansi internasional

Pertumbuhan perekonomian dunia yang mengarah kepada era globalisasi dewasa ini berdampak kepada semakin tingginya tingkat persaingan bisnis antar organisasi baik yang beroperasi pada tingkat domestik, regional, maupun internasional. Pasar internasional menjadi tanpa batas negara (*unboundaries*). Berbagai strategi bisnis internasional dirumuskan oleh setiap organisasi agar organisasi bisnis (perusahaan) mampu tetap eksis dan menguasai pasar internasional.

Bab ini akan membahas mengenai pengertian dan peranan penting manajemen strategik internasional, berbagai faktor yang mempengaruhi manajemen strategik internasional, berbagai sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki organisasi, berbagai alternatif pilihan keputusan strategis yang dapat diambil oleh organisasi, berbagai komponen di dalam strategi internasional, langkah-langkah dalam mekan strategi internasional, dan berbagai tingkatan atau level yang ada dalam strategi 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* (2012:8) 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 (2009:32) 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 komperehesif 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 (2010:29) 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 adapatasi 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:

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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.

- d) **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.
- e) **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
- f) **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.
- g) **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.
- h) **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:

- a) **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 mendasarkan 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.

- b) **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 perburuan, dan lain sebagainya yang berlaku di negara yang dituju sebagai pasar internasional tersebut.
- c) **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 PILIHAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Berbagai alternatif pilihan keputusan strategis meliputi:

- a) **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.

- b) **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.
- c) **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.
- d) **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 8.1.Matriks Alternatif Strategi

KOMPONEN-KOMPONEN STRATEGI INTERNASIONAL

Empat komponen dasar dari pengembangan strategi yaitu:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) Sinergitas (*synergy*)

Bagaimana unsur-unsur yang berbeda dari perusahaan bisnis dapat menguntungkan 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:

(1) 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.

(2) 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 (*Threath/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 pengoperasian 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*), 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.

RANGKUMAN

Manajemen strategi internasional adalah proses perencanaan manajemen yang komprehensif untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi agar perusahaan dapat bersaing internasional secara efektif. Hasil dari perumusan manajemen strategik internasional adalah berupa pengembangan berbagai rencana strategis, pengembangan berbagai rencana strategi internasional, dan kerangka/ruang lingkup bisnis yang komprehensif dalam mencapai berbagai tujuan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen strategik internasional meliputi faktor-faktor domestik dan faktor-faktor internasional. Faktor-faktor domestik meliputi: pemerintah dimana perusahaan tersebut beroperasi, mata uang negara tersebut, sistem akuntansi yang berlaku, sistem hukum dan politik yang berlaku, bahasa dan budaya yang cenderung homogen secara komparatif. Sedangkan faktor-faktor internasional meliputi: keterlibatan banyak pemerintah dari berbagai negara, melibatkan banyak mata uang, melibatkan banyak sistem akuntansi, melibatkan banyak sistem hukum dan politik, serta keberagaman budaya dan bahasa dari berbagai negara.

Sumber-sumber keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan untuk bersaing di pasar internasional meliputi: efisiensi secara global, fleksibilitas multinasional, dan pembelajaran yang mendunia.

Empat komponen dasar dari pengembangan strategi yaitu: keunggulan yang membedakan (*distinctive competence*), jangkauan kegiatan operasi (*scope of operations*), pengalokasian sumber daya (*resource deployment*), dan sinergitas (*synergy*).

Berbagai alternatif keputusan strategis meliputi: strategi replikasi domestik (*home replication strategy*), strategi multidomestik (*multidomestic strategy*), strategi global (*global strategy*), dan strategi transnasional (*transnational strategy*).

Manajemen strategis internasional dalam dua tahap yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Langkah-langkah dalam memformulasikan strategi: mengembangkan suatu pernyataan misi, melakukan analisis SWOT, menetapkan tujuan-tujuan strategis, mengembangkan tujuan-tujuan dan rencana-rencana taktis, dan mengembangkan suatu kerangka pengendalian.

Tingkatan strategi internasional dapat dikategorikan sebagai berikut: 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*); strategi bisnis (*business strategy*) meliputi strategi diferensiasi (*differentiation*), strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*); dan strategi fungsional (*functional strategy*) meliputi strategi keuangan (*finance*), pemasaran (*marketing*), operasi (*operation*), manajemen sumber daya manusia (*HR management*), dan riset dan pengembangan (R&D).

JURNAL

INTERNATIONAL FRANCHISE EXPANSION: DOES MARKET PROPINQUITY MATTER?

Richard C. Hoffman,
Salisbury University
Joel F. Kincaid,
Winston Salem State University
John F. Preble,
University of Delaware

Consistent with traditional internationalization theory, we argue that, when a firm chooses franchising to achieve market penetration, market propinquity or similarity matters. Using a modified gravity model, we examine six country characteristics believed to enhance the flow of franchise activity among 39 nations. Our findings support the notion that market propinquity facilitates the flow of franchises between nations. Franchise expansion is greatest when the home and host nations are similar in terms of geography, culture, media availability, and political risk. The management implications of these findings are discussed in detail.

Source: Richard C. Hoffman Joel F. Kincaid John F. Preble, (2008), "International Franchise Expansion: Does Market Propinquity Matter?", *Multinational Business Review*, Vol. 16 Iss 4 pp. 25 – 52

THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ASIAN FIRMS

Alan M. Rugman,
Indiana University, USA
Chang Hoon Oh,
Brock University, Canada

Design/methodology/approach - The authors gathered the regional sales and assets data for large Asian firms listed in latest Fortune Global 500 from their annual reports. They then applied the data to the firm specific advantage/country specific advantage matrix and the regional matrix frameworks developed by Rugman. **Findings** - It is found that most Asian firms do not operate globally, but focus on their home region. Thus, Asian firms exploit and develop their FSAs regionally. Only a few large Japanese and Korean firms have significant sales outside of Asia. Large Asian firms vie with their regional competitors in their home region market. **Originality/value** - International competitiveness does not necessarily mean globalization or global competition. International strategic management should consider the reality of regional competition.

Keywords: Competitive strategy, International business, International organizations, South East Asia

Paper type: Research paper

Source: Alan M. Rugman Chang Hoon Oh, (2008), "The international competitiveness of Asian firms", Journal of Strategy and Management, Vol. 1 Iss 1 pp. 57 - 71

CORPORATE STRATEGIC RESPONSES TO FOREIGN ENTRY:
INSIGHTS FROM PROSPECT THEORY

Thomas Hutzschenreuter,
WHU - Otto Beisheim School of Management, Germany
Ingo Kleindienst,
Aarhus University, Denmark
Florian Groene,
WHU - Otto Beisheim School of Management, Germany
Alain Verbeke,
University of Calgary, Canada

Purpose - The purpose of this paper is to address how firms adapt their product and geographic diversification as a response to foreign rivals penetrating their domestic market by adopting a behavioral perspective to understand firm-level strategic responses to foreign entry. **Design/methodology/approach** - The study proposes that strategic responses to foreign entry selected by domestic incumbents have both a framing component and a related, strategic choice component, with the latter

including changes in product and geographic market diversification (though other more business strategy-related responses are also possible, e.g. in product pricing and marketing). This study tests a set of hypotheses building on panel data of large US firms. **Findings** - The study finds, in accordance with our predictions, that domestic incumbents reduce their product and geographic diversification when facing an increase in import penetration. However, when increased market penetration by foreign firms takes the form of FDI rather than imports, the corporate response appears to be an increase in product and geographic diversification, again in line with our predictions. **Originality/value** - The study develops a new conceptual framework that is grounded in prospect theory, but builds on recent insights from mainstream international strategic management studies (Bowen and Wiersema, 2005; Wiersema and Bowen, 2008).

Keywords - Prospect theory, International diversification, Product diversification, Foreign competition, Strategic response

Source: Thomas Hutzschenreuter, Ingo Kleindienst, Florian Groene, Alain Verbeke , (2014), "Corporate Strategic Responses to Foreign Entry: Insights from Prospect Theory", The Multinational Business Review, Vol. 22 Iss 3 pp. 294 – 323

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Manajemen strategik internasional	- international strategic management
Efisiensi secara global	- global efficiencies
Fleksibilitas multinasional	- multinational flexibility
Pembelajaran yang mendunia	- worldwide learning
Strategi replikasi domestik	- Home Replication Strategy
Strategi multidomestik	- Multidomestic Strategy
Strategi global	- Global Strategy
Strategi transnasional	- Transnational Strategy
Keunggulan yang membedakan	- distinctive competence
Jangkauan operasi	- scope of operations
Alokasi sumber daya	- resource deployment
Sinergitas	- synergy
SWOT	- strength, weakness, opportunity, threats
Strategi korporasi	- corporate strategy
Strategi bisnis	- business strategy
Strategi fungsional	- functional strategy

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategik internasional?
2. Apa yang menjadi pertimbangan mendasar untuk memasuki pasar internasional?

3. Sebutkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen strategik internasional?
4. Jelaskan sumber-sumber keunggulan bersaing untuk memasuki pasar internasional?
5. Jelaskan empat komponen dasar pengembangan strategi bisnis internasional?
6. Jelaskan berbagai alternatif keputusan strategis bisnis internasional?
7. Jelaskan tahap-tahap formulasi strategi bisnis internasional?
8. Jelaskan yang dimaksud dengan analisis SWOT?
9. Jelaskan perbedaan antara perencanaan strategis dengan perencanaan taktis?
10. Jelaskan tingkatan-tingkatan strategi internasional?

DISKUSI KELOMPOK

Kasus 1:

Strategi Toyota Bertahan di Pasar Indonesia

Dari tahun ke tahun, pertumbuhan Toyota termasuk stabil. Pangsa pasarnya di Indonesia tetap berada di kisaran 34-35%. Meski pada tahun ini kompetitor semakin ramai, Toyota Astra Motor justru menanggapi hal ini dengan positif. Bagi Toyota, ramainya kompetitor, banyaknya varian baru, dan kapasitas produksi yang semakin besar merupakan hal bagus untuk perkembangan industri otomotif di Indonesia.

Toyota pun tidak memusingkan penjualan MPV yang menurun di pasaran karena menyadari semakin banyaknya varian mobil yang beredar. Kini, konsumen lebih banyak menggunakan *hatchback*, seperti Yaris dan Agya. Namun, hal ini bukan semata-mata karena perubahan selera, melainkan tuntutan kebutuhan konsumen.

Tiga strategi utama Toyota, yaitu produk, pelayanan, dan jaringan. Toyota menerima *Silver Champion of Indonesia Wow Brand 2014*. Produk Toyota selalu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, baik kebutuhan jangka pendek, maupun jangka panjang. Soal pelayanan, Toyota menyediakan layanan kumplit dari penjualan mobil baru maupun bekas, purnajual, servis, hingga asuransi. Seluruh layanan ini digunakan untuk menjaga rasa percaya konsumen pada produk-produk Toyota.

Selain itu, jaringan yang tersebar di seluruh Indonesia dimaksudkan untuk membuat Toyota dekat dengan konsumennya. Ada 265 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Keberhasilan ini dikarenakan oleh Toyota yang memegang prinsip mendekati konsumen. Toyota pun optimistis dapat bertahan di pasar Indonesia, karena konsumen telah mengenal dan mempercayai produk-produknya.

Sumber: Meiga Tutiarta, Majalah Marketeers, 15 November 2014

Pertanyaan: Strategi internasional dan strategi domestik apakah yang dilakukan oleh Toyota dalam menguasai pasar mobil nasional di Indonesia?

Kasus 2:**Budaya Organisasi The Coca Cola Company**

Bagaimana mungkin The Coca Cola Company mengembangkan kegiatannya di 189 negara? Yang menjadi dasar untuk mengembangkan usaha di 189 negara dengan letak demografi yang tersebar adalah membangun budaya korporat yang dijaga sendiri oleh para karyawan. Perusahaan merupakan milik semua karyawan sehingga keterlibatan membentuk budaya yang baik dan kuat akan dapat menciptakan kinerja yang baik dalam perusahaan. Budaya perusahaan diyakinkan kepada karyawan yang merupakan seperangkat nilai, norma serta kepercayaan yang disepakati dan diyakini segenap karyawan suatu perusahaan, yang dapat direfleksikan di dalam perilaku serta kebijakan-kebijakan perusahaan. Budaya perusahaan ini ditegaskan akan dapat membentuk karakter dan identitas perusahaan, serta menjadi sarana untuk membedakannya dengan perusahaan lain.

Perusahaan harus mampu meningkatkan dan mengikat kepercayaan masyarakat di negara berbagai negara dengan bermacam tipikal budaya mengenai keberadaan perusahaan, sehingga perusahaan mampu melakukan pendekatan budaya serta karyawannya pun harus aktif dalam lingkungan sekitar untuk menempatkan kepercayaan masyarakat pada perusahaan Coca Cola. Semuanya ini dikarenakan identitas perusahaan yang dimiliki Coca Cola sudah terbina dengan kuat, berkat budaya perusahaan Coca Cola yang tidak dapat lagi digoyahkan (budaya dengan intensitas tinggi dan kuat). Suatu gambaran lain dari perlunya diciptakan budaya perusahaan tidak lagi hanya berpegang pada kendali keluarga semata-mata atau dengan istilah lain yang disebut dengan *run by the family*, namun tiba saatnya diperlukan tenaga yang profesional untuk mengendalikan roda perusahaan. Hal ini dikarenakan bisnis semakin besar, dan hal ini memerlukan pemikiran lain demi kelanjutan perusahaan, dan disadari betapa perlunya profesionalisme, misalnya dalam hal penempatan seseorang pada jabatan yang tepat sesuai dengan kualifikasi dan tepat waktu.

Perusahaan harus mampu melakukan penyesuaian produk agar dapat diterima di kalangan masyarakat di berbagai negara misalnya jika mayoritas negara seperti Indonesia yang mayoritas muslim sehingga menolak produk yang bersifat alkohol maka produk coca-cola tidak akan memproduksi minuman yang mengandung alkohol tadi, sebab jika melanggar maka dipastikan akan mengalami masalah perijinan. Mungkin akan lain jika di negara yang lain yang memungkinkan produk yang diinginkan beralkohol maka di negara tersebut akan diproduksi minuman yang diinginkan tersebut. Upaya-upaya tersebut harus selalu diakomodir oleh perusahaan sehingga harus dilakukan pendekatan dengan budaya dimana negara tersebut menjadi lahan beroperasinya perusahaan dan budaya tersebut harus menjadi budaya korporat untuk lebih adaptif dengan lingkungan sekitar.

Sumber: Wied, cireks.blogspot.com

BAB IX

DESAIN ORGANISASI INTERNASIONAL (*International Organization Design*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Mengidentifikasi sifat perancangan organisasi internasional
- b) Melakukan perancangan organisasi global
- c) Mengidentifikasi fungsi pengendalian dalam bisnis internasional.

Keberadaan 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 melayani.

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:

- a) **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, dan penelitian dan pengembangan (R&D). 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.
- b) **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.

- c) **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.
- d) **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.
- e) **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 mengidentifikasi 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 aktual.** 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.

RANGKUMAN

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.

Lima bentuk yang paling umum dari desain organisasi global adalah produk, area, fungsional, pelanggan, dan matriks. Tiga pendekatan yang digunakan dalam desain organisasi internasional yaitu: pendekatan etnosentris, pendekatan polycentris, dan pendekatan geosentris.

Fungsi pengendalian/kontrol dalam bisnis internasional merupakan proses pemantauan kinerja yang sedang berlangsung dan membuat perubahan yang diperlukan untuk mempertahankan organisasi bergerak menuju tujuan kinerja.

Tiga tingkat dalam pengendalian dalam bisnis internasional yaitu: strategis, organisasional, dan operasional.

Sistem pengendalian dalam bisnis internasional dibangun melalui empat langkah dasar: (1) Menetapkan standar pengendalian kinerja, (2) menetapkan ukuran kinerja aktual, (3) membandingkan kinerja terhadap standar, dan (4) menanggapi penyimpangan.

JURNAL

MARKS & SPENCER -"BRITAIN'S LEADING RETAILER: QUALITY AND VALUE WORLDWIDE"

Maureen Whitehead

Marks & Spencer conforms to the typical centralized structure which is a feature of UK multiple retailers. The business is a highly centralized business. Merchandising and buying decisions are made centrally and goods then distributed to stores. In order to support the company's returns policy, whereby goods purchased at one store can be returned to another store, a uniform pricing policy exists. The company has no manufacturing capacity in the UK and is a purely retail business. The strength of its relationships with suppliers, many of which are UK based, enables the company to operate on the lines of a vertically integrated company.

Source: Maureen Whitehead, (1994), "Marks & Spencer", *Management Decision*, Vol. 32 Iss 3 pp. 38–41

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Desain organisasi/struktur organisasi	- <i>Organization design/organization structure</i>
Pengetahuan area	- <i>Area knowledge</i>
Pengetahuan produk	- <i>Product knowledge</i>
Pengetahuan fungsional	- <i>Functional knowledge</i>
Etnosentris	- <i>Ethnocentric</i>
Polisentris	- <i>Polycentric</i>
Geosentris	- <i>Geocentric</i>
Desain produk global	- <i>Global product design</i>
Desain area global	- <i>Global area design</i>
Desain fungsional global	- <i>Global functional design</i>
Desain pelanggan global	- <i>Global customer design</i>

Desain matriks global	- <i>Global matrix design</i>
Koordinasi	- <i>Coordination</i>
Pengendalian	- <i>Control</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan desain organisasi/struktur organisasi internasional?
2. Jelaskan berbagai pengetahuan yang mempengaruhi desain organisasi internasional?
3. Jelaskan tiga pendekatan yang digunakan dalam desain organisasi internasional?
4. Jelaskan pengertian desain produk global, desain area global, desain fungsional global, desain pelanggan global, dan desain matriks global?
5. Jelaskan tahapan dalam pengendalian bisnis internasional?

DISKUSI KELOMPOK

International Structure: Cases on The Coca Cola Company

A clear hierarchy of authority exists within the Coca-Cola Company. However, the chain of command has numerous layers as the company has offices in over 200 countries worldwide (Coke, 2011). For example: The UK Division is accountable to the North-West Europe Regional Division. The North-West Europe Regional Division is, in turn, accountable to the Europe, Eurasia and Middle-East SBU (Strategic Business Unit). Finally, the 5 regional SBU's, which encompass the entire globe, are accountable to Coca-Cola Head Offices in Atlanta, Georgia (The Times, 2005). Furthermore, interior organizational structure exists within Head Office, the 5 SBU's, the regional divisions and the country divisions (The Times, 2005).

Such "tall", rigid management structures can often lead to employee frustration and disgruntlement. The existence of many layers can make staff feel like their opinions are unimportant and their contribution is insignificant. This can lead to organizational problems such as absenteeism and high staff turnover, which can, in turn, reduce the efficiency of the business. According to official company figures, Coca-Cola lost 185,608 days of labor in 2010 (Coke, 2011). While some lost labor is due to legitimately sick employees some employees may skip work due to a lack of motivation. Furthermore, the same report shows staff turnover figures were very high in 2010, with some sectors of the company recording turnover rates of 20%. Due to the sheer size of the company, elements of corporate power are needed to govern regional offices (Johnson, 1946). I would argue that too much decision making power lies in the hands of corporate office of Coca-Cola, while regional offices lack decision making power in terms of finance, innovation and strategy. One major problem with centralized organizational structures is that they often ensure that changes within the organization take longer to be implemented. Often the benefits of centralization are

outweighed by its limiting effect on regional divisions (Campbell, Kunisch and Muller Stewens, 2011). Campbell also suggests that it can distract and de-motivate regional workers. Some authors even argue that centralization can lead to a lack of innovation in the workplace (Johnson, 1946; Nakamura 2003). This could point to the reason why one article suggests that Coca-Cola has lost its innovative roots and is starting to “lose its fizz” due to a recent lack of creative flair (2006, “Why Coca-Cola has lost its fizz: Unwillingness to innovate is blamed for Coke's weakened position in the Cola war”, Strategic Direction, Vol. 22 Iss: 1 pp. 19–21)

Source: danuzice.wordpress.com/2013/01/14/organizational-structure-case-on-the-coca-cola-company/

Pertanyaan: Apakah yang menjadi permasalahan pada kasus diatas, dan berikan rekomendasi?

BAB X

KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU KERJA DALAM BISNIS INTERNASIONAL

*(Leadership And Work Behavior
In International Business)*

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- Mengidentifikasi keanekaragaman perilaku karyawan dari berbagai negara dalam bisnis internasional
- Memahami kepemimpinan dari manajer dalam bisnis internasional dari latar belakang kribadian individu yang berbeda
- Menjelaskan perbedaan keanekaragaman perilaku individu antar negara 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 pedagang 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. Impilikasi 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. *Conscientiousness* 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:

1. **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. Ataukah 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 (esktrovert)** 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:

- f) **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.

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.

- g) **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.
 - h) **Authoritarianism (autoritarian)** 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.
 - i) **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 tingkat yang lebih rendah, kurang percaya diri atas kemampuannya, dan lebih memfokuskan pada imbalan ekstrinsik.
2. **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.

3. **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.
4. **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.

5. **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-alternatif (*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 individualistik (*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.

RANGKUMAN

Dimensi-dimensi yang mempengaruhi perilaku individu meliputi: kepribadian (*personality*), sikap lintas budaya (*attitudes across culture*), persepsi dan stres

(*perception & stress*), motivasi (*motivation*), dan kepemimpinan (*leadership*).

The big five personality traits yaitu: *agreeableness* (kemampuan bersosialisasi), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *emotional stability* (kestabilan emosi), *extroversion* (ekstrovert), dan *openness* (keterbukaan).

Ciri-ciri lain yang mempengaruhi dalam organisasi yaitu: *locus of control* (kontrol lokus), *self-efficacy* (keyakinan diri), *authoritarianism* (autoritarian), *self-esteem* (penghargaan individu).

JURNAL

CROSS CULTURAL CONSENSUS: DEVELOPMENT OF THE UNIVERSAL LEADERSHIP MODEL

Robert Paul Jones,

University of Texas at Tyler, USA

Jewon Lyu,

University of Tennessee, USA

Rodney Runyan,

Texas State University, USA

Ann Fairhurst and Youn-Kyung Kim,

University of Tennessee, USA,

Laura Jolly,

University of Georgia, USA

Purpose - Retailers have demonstrated mixed results during international expansions. However, home market saturation and the economic climate are forcing more and more retailers to look beyond their borders for revenue. A critical participant in the internationalizing effort is the expatriate manager. Unfortunately the literature is unclear and at times conflicted over how to select and prepare expatriate management for their leadership role. Therefore, this study was designed with the purpose of uncovering various factors which may lead to expatriate retail management success. **Design / methodology / approach** - Based on the lack of unanimity in the literature this study adopted a qualitative research methodology in order to develop some consensus regarding successful expatriate leadership attributes. Grounded theory was employed utilizing extensive in-depth interviews as the primary data gathering and analysis tools. **Findings** - A multi-dimensional construct emerged from the data requiring all dimensions to be utilized for a successful retail expatriate assignment. The construct of "Universal Leadership", is proposed as formative, comprised of reflective sub-dimensions; Ability, Adaptability, Ambassadorship, and Awareness (Self), which we refer to as the Four A's, for successful expatriate management assignments. Several propositions are put forward as suggestions for future research in the use of the universal leadership model for both selection and training of retail expatriate managers.

Originality / value - The study develops a theoretical platform for expatriate leadership success allowing for cultural and business variation. Awareness is introduced as a critical attribute in achieving success as an expatriate success. The universal leadership model proposes attributes beneficial for training and also selection which is critically under examined in the literature.

Keywords Leadership, Retailing, Cross-cultural, Expatriate, Internationalising, Universal

Source: Robert Paul Jones, Jewon Lyu, Rodney Runyan, Ann Fairhurst, Youn-Kyung Kim, Laura Jolly, (2014), "Cross Cultural Consensus: Development of The Universal Leadership Model", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 42 Iss 4 pp. 240 - 266

LEADERSHIP INFLUENCE IN A HIGH POWER DISTANCE AND COLLECTIVIST CULTURE

Selda Fikret Pasa

Abstract

The frequently used influencing tactics in a relatively high collectivist and high power distance culture have been investigated. An exploratory study indicated that leaders used both implicit influence and more directive forms of influence. Empirical measures suggested that none of the western influence strategies were frequently used in Turkey. Analyses of influence incidents revealed that most frequently perceived influence behaviors were "granted power or authority" and "taking over responsibility" followed by "rationalizing and involving" and "pressure". These findings, which seemed to be contradicting each other at the beginning, reflect the high collectivism, power distance and paternalism values found in Turkish culture.

Keywords Influence, Managers, National cultures, Turkey

Source: Selda Fikret Pasa, (2000), "Leadership Influence in A High Power Distance and Collectivist Culture", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Iss 8 pp. 414 - 426

THINKING GLOBALLY, LEADING LOCALLY: CHINESE, INDIAN, AND WESTERN LEADERSHIP

Betzaluz Gutierrez, Signe M. Spencer and Guorong Zhu

McClelland Center for Research and Innovation, Hay Group, Boston, Massachusetts, USA

Purpose - The purpose of this paper is to examine senior leadership behaviors across samples of Chinese, Indian, and Western chief executive officers (CEOs). **Design / methodology / approach** - In this exploratory study, 101 CEOs from three different business contexts were interviewed to understand the leadership demands of widely different business and cultural contexts and the competencies associated with effective performance. The specific situations addressed by leaders were identified. **Findings** - The authors found some common

characteristics of outstanding CEOs across contexts, such as results orientation/achievement drive and forward thinking. There are also distinctive competencies manifested in the three cultures. While Indian CEOs are more likely to display consideration of the welfare of their nation in business decisions, Chinese CEOs uniquely influence for mutual benefit as well as criticizing themselves. Western CEOs, use interpersonal understanding and talent management. **Research limitations / implications** - Although the competencies observed are linked to performance by comparisons within each group of outstanding leaders, the authors were unable to obtain contrast groups of more typical leaders in India or China. The Western group was less rigorously defined, perhaps accounting for the less focused nature of their competencies and situations. This study nevertheless suggests that the cultural context is an important variable in leadership. **Practical implications** - Leaders may use the paper's insights to suggest how they might expand their own repertoires, either in their own context or in dealing with organizations from other cultures. **Originality / value** - This study contributes to the understanding of cross-cultural management by identifying competencies that are unique to particular business contexts, as well as some that are common to the role.

Keywords India, China, Chief executives, Cross-cultural management, Western leadership

Paper type Research paper

Source: Betzaluz Gutierrez Signe M. Spencer Guorong Zhu, (2012), "Thinking Globally, Leading Locally: Chinese, Indian, and Western Leadership", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 19 Iss 1 pp. 67 - 89

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Kepribadian	-	personality
Sikap lintas budaya	-	attitudes across culture
Persepsi dan stres	-	perception & stress
Motivasi	-	motivation
Kepemimpinan	-	leadership
Kemampuan bersosialisasi	-	agreeableness
Sifat berhati-hati	-	conscientiousness
Kestabilan emosi	-	emotional stability
Eskstrovert	-	extroversion
Keterbukaan	-	openness
Kontrol lokus	-	locus of control
Keyakinan diri	-	self-efficacy
Authoritarian	-	authoritarianism
Penghargaan individu	-	self-esteem

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan dimensi-dimensi yang mempengaruhi perilaku individu?
2. Jelaskan *the big five personality traits*?
3. Jelaskan kategori motivasi dan teori/model yang mendukungnya?
4. Jelaskan model-model pengambilan keputusan?
5. Jelaskan tahapan model pengambilan keputusan normatif?
6. Jelaskan faktor-faktor budaya yang mempengaruhi di dalam pemilihan alternatif?
7. Jelaskan perbedaan antara kelompok (*group*) dengan tim?
8. Jelaskan karakteristik tim yang mapan/dewasa (*mature*)?

DISKUSI KELOMPOK

Gaya Kepemimpinan Bill Gates

Bill Gates atau William Henry Gates III adalah seorang multi miliuner yang namanya selalu berada di urutan pertama daftar orang-orang terkaya di dunia. Bill Gates adalah orang yang mendirikan Microsoft, sebuah perusahaan perangkat lunak terbesar di dunia. Siapapun kita yang pernah menggunakan komputer desktop pastinya juga pernah memanfaatkan karyanya, ya salah satunya adalah sistem operasi Windows.

Bill Gates kecil telah menunjukkan kecerdasannya, ia belajar di sekolah yang sangat prestisius yaitu Lakeside School yaitu sekolah khusus pria yang sangat ternama dan modern. Walaupun Bill Gates adalah anak orang kaya dan sejak lahir sudah menjadi miliuner melalui jatah warisan dari kakeknya (menurut Forbes memiliki kekayaan bersih minimal 1 juta dolar) namun Bill Gates bukanlah anak yang cepat puas diri. Orang tuanya sangat menanamkan bahwa ia harus memiliki kecerdasan yang unik yang kelak akan membawanya menuju kesuksesan hidup yang lebih baik lagi.

Saat itu siswa Lakeside School yang terkenal asyik menulis program komputer adalah Bill Gates, Paul Allen, Ric Weiland, dan Kent Evans. Keempat siswa tersebut kemudian dilarang oleh pihak sekolah menggunakan komputer lagi karena tertangkap basah mengembangkan *bug* di sistem komputer tersebut. Sebelum keempat siswa tersebut benar-benar dilarang, oleh pihak sekolah mereka disuruh untuk menemukan *bug* tersebut, namun bukannya menemukan *bug* itu akan tetapi Bill Gates malah menuju kantor pusat komputer itu dan mempelajari kode sumber berbagai program yang berjalan di sistem tersebut seperti FORTRAN, LISP dan bahasa mesin. Dari situlah pengetahuan Bill Gates akan bahasa pemrograman berkembang. Pada tahun berikutnya, sebuah perusahaan pemrograman yang bernama Information Sciences, Inc. Mendengar kepiawaian empat sekawan ini dan mempekerjakannya untuk menulis program sistem pembayaran gaji dengan menggunakan bahasa COBOL, selain mendapat royalti, mereka juga diizinkan memakai komputer kantor selama mungkin.

Mendirikan Microsoft

Pada tahun 1974 MITS Altair 8800 berbasis CPU Intel 8080 baru saja diluncurkan, dari situlah berkembang idenya untuk mendirikan perusahaan perangkat lunak dengan menggandeng Paul Allen sebagai mitranya. Bill Gates kemudian menghubungi MITS dan menawarkan *operating system* berbasis BASIC yang dapat dipakai sebagai platformnya. MITS pun menyetujuinya. Sistem operasi pertamanya ini dinamai Altair Basic. Dan Bill Gates bersama Paul Allen memberikan nama pada perusahaan *software*-nya dengan nama “Micro-soft” lalu tanda sambung itu di lain waktu akhirnya dihilangkan sehingga sampai sekarang menjadi “Microsoft” dan Bill Gates menjadi pemegang saham pribadi terbesarnya.

Bekerjasama Dengan IBM

Keahlian Bill Gates bersama Microsoft dalam menulis bahasa pemrograman untuk komputer semakin dikenal luas. Pada tahun 1980 IBM mengumumkan bahwa ia memerlukan sebuah sistem operasi untuk PC nya dan ia meminta Microsoft untuk membuatnya. Akhirnya Bill Gates pun membuatnya dengan nama sistem operasi 86 DOS atau QDOS yang kemudian dikirim ke IBM dalam bentuk PC-DOS.

Dari situ Bill Gates mendapat imbalan \$50.000. Microsoft juga tidak mengajukan pemindahan hak cipta perangkat lunaknya pada IBM. Dari situlah akhirnya penjualan MS-DOS menjadikan Microsoft pemain utama perangkat lunak dalam industri komputer. Jika semisal perangkat lunak yang ditulis oleh Bill Gates tersebut lisensinya dijual pada IBM, mungkin IBM yang akan untung besar dan menguasai pasar dan Microsoft tidak bisa sebesar saat ini. Benar-benar revolusioner otak Bill Gates, tidak hanya pintar menghasilkan program yang sederhana namun bermutu tetapi juga pandai dalam menjualnya.

Bill Gates terkenal keras pada manajer-manajernya bahkan mungkin “kejam”. Maklumlah itu karena ia memiliki tanggung jawab ganda di Microsoft, selain harus menjadi penulis program aktif dia juga harus memikirkan strategi perusahaan kedepannya agar dapat menjadi pemain utama dan saat telah mencapai puncak harus mati-matian mempertahankannya bahkan kalau perlu memonopolinya. Sering disaat rapat dengan manajernya ia secara spontan memotong presentasi manajernya dan mengatakan “ Itu hal terbodoh yang pernah aku dengar,” tentu saja hal ini sangat memukul perasaan manajernya. Buill Gates juga selalu meminta para manajer di perusahaannya untuk menyampaikan presentasi sedetil-detilnya sampai Bill Gates yakin dan menyetujuinya.

Sumber : <http://biografi-orang-sukses-dunia.blogspot.com>, 2013

Pertanyaan: Bagaimana Bill Gates mampu memimpin Microsoft?

BAB XI

PEMASARAN INTERNASIONAL (*International Marketing*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- a) Menjelaskan definisi manajemen pemasaran internasional
- b) Menjelaskan mengenai Kebijakan produk, Kebijakan harga, Kebijakan distribusi, Kebijakan promosi

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:

- a) **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.

- b) ***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.
- c) ***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.
- d) ***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 penelitian dan pengembangan, 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, P 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.

RANGKUMAN

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.

Tahapan menjadi perusahaan pemasaran internasional yaitu: *no foreign marketing*, *infrequent foreign marketing*, *regular foreign marketing*, *global marketing operations*.

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 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.

Standardisasi 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.

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.

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. 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 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.

Promosi, P 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. Bauran promosi internasional meliputi iklan (*advertising*), penjualan personal (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), dan hubungan masyarakat (*public relations*)

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. 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.

JURNAL

THE INTERNET AND INTERNATIONAL MARKETING

Jim Hamill,

University of Strathclyde, Scotland

The overall conclusion of this paper is that the commercialization and global spread of the Internet will have a profound impact on both the study and practice of international marketing as we move towards the new millennium. Four main implications derive from this conclusion. First, as international marketing educators, we need to ensure that our students receive formal training in the strategic and marketing management applications of the Internet to prepare them for future careers in an era characterized by the growing importance of international electronic commerce. In this respect, the WWW offers numerous teaching and assessment opportunities including scope for international student collaboration. Second, while the Net will have a major impact on international marketing, this has not yet been reflected in the academic literature which is in danger of becoming seriously outmoded. A major research initiative is required to examine more fully the international marketing implications of the Internet and this should obviously be an international collaborative project. A non-exclusive research agenda is given below in order to stimulate interest and collaborative efforts:

- *Impact of the Internet on internationalization processes, especially the extent to which effective use of the Net provides a low cost "gateway" to global markets for SMEs.*
- *The Internet and international marketing theory; are new paradigms required?*
- *Export marketing research and the Internet.*
- *The Net's impact on international marketing intermediaries (agents and distributors).*
- *The Internet, electronic networks, relationship marketing and strategic alliances.*
- *The Internet and international pricing policy; will the Net lead to the closer convergence of price levels.*
- *Global advertising and corporate communications on the Internet.*
- *Electronic commerce and financial transactions on the Internet, including consumer attitudes towards Internet commerce.*
- *Designing, implementing and managing an Internet supported international marketing strategy.*
- *Case, country and industry studies of effective Internet marketing.*
- *Internet education and training needs of companies; the impact of the Internet on higher education.*
- *Corporate intranets*

Third, and deriving from the above, new international marketing paradigms will need to be developed to take account of Internet-enabled internationalization. We can no longer base much of our teaching and research on models (such as the stages of development, incremental school of internationalization) developed during a non-electronic age. Finally, the arguments developed in this paper have important implications for the nature of government export promotion policy. Internet training for SME exporters (actual and potential) should now be a top government priority.

Source: Jim Hamill, (1997), "The Internet and International Marketing", International Marketing Review, Vol. 14 Iss 5 pp. 300 - 323

INTERNATIONAL MARKETING: AN ASSESSMENT

Stanley J. Paliwoda,
University of Calgary, Canada

Abstract The vast scope and range of International Marketing is reviewed in its entirety with a view to how the subject is and should be researched and taught. Definitions are questioned, and important gaps, societal trends and present-day bad practices are identified that ought to feature more in our evaluation of the subject. The positioning of the academic community relative to the business community is discussed in terms of subject development. The dilemma is whether then to teach actual skills or develop knowledge and mental training. This paper questions the status quo. The deficiencies of the current International Marketing model are Western based and manufacturing rather than services oriented. Where are the countries in transition? International Marketing is questioned for its efficacy and as a body of knowledge. Finally, a wishlist of desirables is put forward as to what should unfold in the future in terms of subject development, regulation, funding, research opportunities and replication.

Keywords International marketing, Marketing research, Marketing theory, Product life cycle

Source: Stanley J. Paliwoda, (1999), "International Marketing: An Assessment", International Marketing Review, Vol. 16 Iss 1 pp. 8 - 17

THE MILLENNIUM AND INTERNATIONAL MARKETING

Vern Terpstra,

University of Michigan, USA

Abstract *Reviews the status of international marketing as we enter the new millennium. Suggests that changes will take place, highlighting issues such as globalization, new technology, the aging of the population, the political arena, and market segments as variables. However, asserts that these changes are part of a gradual development and that the millennium per se will not bring any dramatic change to the environment and operations of international marketers.*

Keywords *International marketing, Globalization, New technology*

Source: Vern Terpstra, (2000), "The Millennium and International Marketing", International Marketing Review, Vol. 17 Iss 1 pp. 15–18

THE INTERNET: NEW INTERNATIONAL MARKETING ISSUES

Riyad Eid My Fanwy Trueman

Abstract:

The Internet provides a fundamentally different environment for international marketing and requires a different approach. Now it is unrealistic to apply the same marketing strategies without making some modifications to be appropriate to the electronic edge. This paper touches on the effect of international Internet marketing (IIM) on the marketing mix and explains the need for a new marketing paradigm. The aim is to determine some building blocks in the new marketing paradigm.

Keywords: *Internet; International Marketing; Marketing Mix; Marketing Paradigm*

Source: Riyad Eid My Fanwy Trueman, (2002), "The Internet: New International Marketing Issues", Management Research News, Vol. 25 Iss 12 pp. 54–67

JAPANESE INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY

Alain Genestre, Paul Herbig and Alan T. Shao

No doubt exists that the Japanese have performed an "economic miracle" within their country in a relatively short period. They are global market leaders in many industries and are continuing to become a stronger competitive force as they penetrate more global markets. The cultural aspects of the Japanese, their unique business practices and the supportive role of government policies and subsidies, are a few of the factors that have made the "economic miracle" and resulting global leadership happen in Japan. However, it is the Japanese skill in marketing strategy formulation and implementation that has resulted in much of their success within global markets. The quest for the secret of Japan's success has no simple single answer. It is a cohesion of numerous elements into one direction and one force, a lack of fragmentation. It is a common goal and gambaro, the emotional ingredient that is so thick one can cut it with a knife.

It is a total system of people, government, business, labour and education all working together for an understood objective. This philosophy is multiplied over and over in successful companies that have made their mark in Europe and the USA. If one were to single out a particular factor to point to, one could focus on the philosophy of maximizing resources. The now famous "just-in-time" technique of manufacturing is a direct spin-off of maximizing resources. The Japanese and Japanese firms in particular, live it in everything. The Japanese strategy revolves around their management of product market evolution. The Japanese choose and sequence the markets they decide to enter, the products they decide to produce and the marketing tactics they decide to adopt for that market segment. The Japanese constant acceptance, understanding and application of marketing principles to the specific market they decide to enter, has resulted in an extremely successful and powerful global leadership position. In Japan, responsibility for marketing is in the hand of a broader less sophisticated and less technically trained group. It is a group responsibility with a group approach for the performance of marketing activities. Japanese companies place less reliance on the formal and conceptual aspects of formulating marketing goals and strategies and more emphasis on the implementation and human relations aspect than do American companies. Japanese marketing activities are still goal-oriented, directed and co-ordinated and able to move swiftly towards their understood objectives. The Japanese strengths lie in implementing not formulating marketing strategies. They are typically strong in accumulating knowledge about US markets, marketing discipline and marketing practices.

Source: Alain Genestre Paul Herbig Alan T. Shao, (1995), "Japanese International Marketing Strategy", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 13 Iss 11 pp. 36–46

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Pemasaran internasional	-	<i>international marketing</i>
Standarisasi	-	<i>standardization</i>
Kustomisasi	-	<i>customization</i>
InforBauran pemasaran	-	<i>marketing mix</i>
Kebijakan harga standar	-	<i>standard price policy</i>
Kebijakan harga dual	-	<i>two-tiered pricing policy</i>
Kebijakan harga pasar	-	<i>market price policy</i>
Iklan	-	<i>advertising</i>
Penjualan personal	-	<i>personal selling</i>
Promosi penjualan	-	<i>sales promotion</i>
Hubungan masyarakat	-	<i>public relations</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan pemasaran dan manajemen pemasaran internasional?
2. Jelaskan tahapan menjadi perusahaan pemasaran internasional?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan marketing mix dan unsur-unsurnya?
4. Jelaskan perbedaan antara standarisasi dan kustomisasi?
5. Jelaskan berbagai kebijakan harga internasional?
6. Jelaskan berbagai kebijakan promosi internasional?

DISKUSI KELOMPOK

Nestlé

Nestlé adalah sebuah perusahaan multinasional di Vevey, Swiss yang bergerak dalam bidang makanan. Didirikan pada tahun 1867 oleh Henri Nestlé. Perusahaan ini menghasilkan makanan dan minuman seperti makanan bayi, susu, kopi, cokelat, dan lain-lain. Perusahaan ini masuk dalam bursa saham SWX *Swiss Exchange*. Pada tahun 1842, Henry Nestle membeli salah satu industri yang paling progresif dan lincah pada region itu pada masa tersebut. Ia juga terlibat dalam memproduksi minyak kacang (digunakan sebagai bahan bakar lampu minyak), minuman keras, rum, dan cuka. Ia juga mulai memproduksi dan menjual air mineral bergas dan *lemonade*, meskipun pada tahun-tahun krisis dari 1845 dan 1847 Nestlé menghentikan produksi air mineralnya.

Nestlé mulai tumbuh dan berkembang menjadi sebuah perusahaan makanan terbesar di dunia, serta perusahaan makanan dan minuman yang telah dipercaya oleh banyak orang di seluruh dunia secara turun temurun hingga sekarang. Perusahaan Nestlé tersebar di seluruh mancanegara, Nestlé berkomitmen untuk tetap mengembangkan produk-produk melalui inovasi dan renovasi demi memuaskan kebutuhan konsumennya di seluruh dunia. Beberapa merek produk Nestlé yang dipasarkan di Indonesia antara lain : susu bubuk Nestlé Dancow, kopi instant Nescafé, Nestlé Milo, Nestlé Bubur Bayi, Kit Kat, Polo, dan lain-lain.

Nestlé adalah bentuk usaha joint venture dengan menggunakan bentuk usaha ini Nestlé mempunyai keuntungan yaitu perusahaan dapat mengambil manfaat dari mitra lokalnya mengenai pengetahuan tentang kondisi persaingan, budaya, bahasa, sistem politik dan sistem bisnis di negara dimana perusahaan akan didirikan. Ketika perkembangan biaya dan atau risiko pembukaan pasar luar negeri tinggi, suatu perusahaan dapat mengambil keuntungan dengan cara berbagi biaya dan atau risiko ini dengan mitra lokal, Sehingga Nestlé dapat berkembang dengan cepat dan terjalin hubungan yang kuat.

Pada era globalisasi perdagangan dewasa ini, kondisi persaingan semakin ketat dimana masing-masing negara saling membuka pasarnya. Pengembangan produk Nestlé selalu melakukan pengembangan produk dengan memperhatikan selera konsumen agar dapat diterima dan bersaing di pasar internasional. Strategi pemasaran dengan konsep Emotional Marketing boleh dibilang sukses besar. Konsep yang mengangkat emosi konsumen sehingga terjadi kedekatan dengan produk tersebut. Sebagai produsen makanan dan minuman, Nestlé nyaris melenggang sendirian tanpa pesaing. Kemunculan berbagai merek lain, tak mampu menggoyahkan kedudukan Indofood sebagai produsen terbesar. Produk-produk lain hanya memperebutkan 25 persen pasar yang disisakan Nestlé.

Dari banyak pesaing terbesar Nestlé di antaranya adalah Unilever karena perusahaan ini mempunyai variant yang begitu banyak di pasaran dan telah lama berada di pasaran dunia, hal ini tidak membuat Nestlé kehilangan motivasi untuk tetap bisa bertahan serta berkembang di pasaran dunia tapi hal ini membuat Nestlé menjadi lebih solid dalam melakukan pembaruan guna membuat Nestlé tetap bertahan juga semakin bisa merajai pasar makanan dan minuman dunia.

Dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan, Nestlé yakin bahwa dominasi pasar produknya, akan dikuasai produk-produk Nestlé. Sebab, perusahaan pioner makanan dan minuman itu sudah memiliki brand dan juga rasa yang cocok dengan sebagian besar lidah masyarakat Indonesia bahkan dunia. Namun demikian, persaingan bisnis sejenis ini tak akan berhenti. Karena produsen lain melihat peluang besar di sektor usaha ini. Hal ini tentu menguntungkan konsumen karena semakin mempunyai berbagai pilihan.

Nestlé telah membangun *distribution channel* sendiri yang menyediakan produk-produk nya untuk dibeli dimanapun dan kapanpun konsumen mau membelinya. Penjualan dari konvektorinya tergantung pada banyaknya persediaan, dengan market research menunjukan lebih 60 seluruh pembelian terlihat. Konsukuensinya, Nestlé mencoba menyalurkan kesemua outlet sebisa mungkin lalu semua penjual dan retailer channel. Selain itu Nestlé mempunyai strategi marketing mix yang bagus sehingga dalam pemasaran nya di lapangan Nestlé tidak mendapatkan kesulitan yang besar.

Iklan membawa peran penting untuk pertumbuhan brand Nestlé. Oleh sebab itu Nestlé menyebarkan iklan-iklan nya ke seluruh dunia untuk melonjakkan penjualan produk Nestlé sendiri. Selain itu Nestlé memasarkan produk nya melalui database Nestlé, database ini menggunakan satu kode produk tunggal, sehingga pembeli produk Nestlé di satu negara dapat membeli produk yang sama dari divisi Nestlé di negara lain. Seluruh database Nestlé disentralisasikan di 6 pusat data, dan dapat diakses lewat internet. Nestlé juga dapat mengetahui berapa banyak pembelian yang dilakukan oleh satu account, proses negosiasi dilakukan tersentralisasi, sehingga memberikan volume yang lebih besar per satu purchase order, dengan demikian lebih efisien. Pembelian lintas negara menjadi lebih mudah dikoordinasikan.

Sumber : <http://aulyarachmatunisa.blogspot.com>

BAB XII

MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL (*International Operation Management*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- Menguraikan manajemen rantai pasok dan integrasi vertikal.
- Mengelola produktivitas dan bisnis internasional.
- Mengelola kualitas dalam bisnis internasional.
- Mengelola informasi dalam bisnis internasional.

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:

- Ukuran (*size*)
- Jangkauan operasi (*scope of operations*)
- Penguasaan teknologi (*technological expertise*)
- Lingkungan produk (*nature of product*)
- 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 penelitian dan pengembangan, meningkatkan 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. Pembedaan (*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*).
- c) 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 keiretsu 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 subsidiary, 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.

RANGKUMAN

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 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.

Produktivitas adalah ukuran kinerja ekonomi: perbandingan antara jumlah hasil produksi dan jumlah sumber daya yang dipakai untuk produksi tersebut.

Total quality management (TQM) mencakup semua aktivitas yang menyediakan produk berkualitas ke pasaran. TQM mempertimbangkan semua bagian dari bisnis (konsumen, supplier, dan karyawan).

Alat bantu TQM meliputi: analisis *value-added*, *statistical process control*, studi kualitas/biaya, tim *quality improvement*, *benchmarking*, dan lebih dekat kepada konsumen.

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.

JURNAL

BUSINESS SERVICE MARKET SHARE, INTERNATIONAL OPERATION STRATEGY AND PERFORMANCE

Chia-Chi Lee, *National Taipei College of Business, Taipei, Taiwan*

Purpose - This paper aims to explore the relationship between market share and performance of large accounting firms. It also investigates whether the performance of international accounting firms is better than that of non-international accounting firms. **Design/methodology/approach** - This paper divides the empirical analysis into two stages. The first stage constructs a multiple regression model to explore the relationship between market share, international operations and the performance of large accounting firms. The second stage uses the Tobit regression model to identify the determinants of market share of international accounting firms. **Findings** - Empirical results show that there is a significant, positive relationship between market share and performance, and that the performance of international accounting firms is better than that of non-international accounting firms. Second, from the perspective of business characteristics, the scope of the most international accounting firms is traditional auditing services; namely financial attestation and tax business services. **Practical implications** - From the clients' viewpoint, market share is one of the key indices in determining the quality of the accounting firms' service. **Originality/value** - As the market for auditing services in Taiwan is saturated, in the future, the accounting industry will be concerned with non-auditing services. It is suggested that the large accounting firms could follow the demand changes of their clients: employ professionals in various fields to provide specialized services, adjust the range of transnational and management consultant services, and operate management consultant services more aggressively. These measures would have advantages in a fiercely competitive market.

Keywords Marketing strategy, Competitive strategy, Management development, Organizational performance, Customer services quality

Paper type Research paper

Source: Chia-Chi Lee, (2013), "Business Service Market Share, International Operation Strategy and Performance", *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 Iss 4 pp. 463 – 485

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Manajemen operasi internasional	- <i>international operation management</i>
Manajemen rantai pasok	- <i>supply chain management</i>
Produktivitas	- <i>productivity</i>
Manajemen kualitas terpadu	- <i>total quality management</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen operasi internasional?
2. Apakah yang dimaksud dengan manajemen rantai pasok dan integrasi vertikal?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan produktivitas?
4. Jelaskan yang dimaksud dengan manajemen kualitas terpadu?

DISKUSI KELOMPOK

The Operation Strategy of Starbucks

Operations management is defined as the systematic design, direction, and control of processes that transform inputs into services and products for internal, as well as external, customers. Moreover, Starbucks uses the bean stock to improve their operations through many decades. In the year 1991, Starbucks was the first U.S. privately owned coffee company in the history to offer stock options called "bean stock". The current CEO of Starbucks is Howard Schultz, he replaced Jim Donald to turn Starbucks around from struggling in the coffee world and he is now currently focusing on the Internet projects for the company, also managing Starbucks with the stock-option called bean stock. This idea is mainly given to managers, baristas and employees inside the manufactures. Bradley Honeycutt, a woman in Starbuck's human resources department, came up with the name "Bean Stock" and stated that "it's not only a playful reference to the coffee beans we sell but also evokes Jack's beanstalk, which grew to the sky." This is why bean stock has its own uniqueness and no other company has a stock-option plan that is as widely used as bean stock. Bean stock is the main difference between the operations in Starbucks and other manufactures in the same industry, because Starbuck's operation focuses on turning every employee into a partner, in other words, bean stock forms a big family within Starbucks Company. This bean stock option is the core process of Starbucks which can be defined as a chain of activities that delivers value to external customers. The board of directors and CEO believe that the bean stock began to affect the attitudes and performance of employees quickly after they started this new stock option of bean stock. Moreover, with this bean stock idea, employees' relationships are a lot closer than any other companies that have to deal with customer relations and are known as customer relationship process.

Sumber: <https://www.studymode.com>

Pertanyaan: bagaimana strategi operasi internasional yang dilakukan Starbuckcs ?

BAB XIII

MANAJEMEN KEUANGAN INTERNASIONAL (*International Financial Management*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- Menjelaskan isu-isu keuangan dalam perdagangan internasional
- Mengidentifikasi dan mengelola resiko nilai tukar.
- Menguraikan manajemen modal kerja
- Mengidentifikasi sumber-sumber investasi 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:

- ekspansi perusahaan multinasional (*Multinational Corporation* atau MNC) ke Negara-negara sedang berkembang (NSB),
- ekspansi ideologi globalisasi, dan
- 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:

- investasi jenuh di negara-negara MNC,
- 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 *financial*, 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 ekspor 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 diimbangkan 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 y.a.d.

- 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 :

- a) 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 meyangkut sebuah kontrak.
- b) 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.

RANGKUMAN

Manajemen keuangan internasional (*international financial management*) ialah perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian keuangan perusahaan multinasional (*Multinational Corporation* yang lazim disebut MNC). Perusahaan multinasional ialah perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia. Manajemen keuangan internasional meliputi aktivitas: (1) aliran financial, 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 ekspor capital, budaya, dan barang dagangan dari negara-negara kapitalis maju ke negara-negara sedang berkembang.

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*.

Ber macam-macam sistem moneter internasional yang lazim digunakan antara lain adalah: *fixed exchange rate*, *floating exchange rate (free float)*, *managed float*, *target zone arrangement*, *pegged*, *crawling peg*, *pegged to a basket*.

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, dan risiko translasi yang menyangkut kerugian atau keuntungan yang didapat dari pernyataan kembali (konversi) nilai-nilai asset-asset dan kewajiban.

Manajemen modal kerja perusahaan multinasional prinsipnya tidak berbeda dengan modal kerja perusahaan domestik.

Sumber-sumber investasi internasional dapat berupa investasi portofolio dan investasi langsung atau *foreign direct investment (FDI)* yang dikenal dengan Penanaman Modal Asing (PMA).

JURNAL

APPLICATIONS OF STATE CONTINGENT STOCHASTIC ORDERING METHODS TO THE CLUSTERING AND PERFORMANCE MEASUREMENT OF TRADING STRATEGIES

Aestimatio

The rise in popularity of benchmark free and complex trading strategies throughout the last decade has made available a large variety of risk and performance profiles. As a consequence, to account for their complex performance characteristics, a lot of effort has been devoted to classify and value the performance of these strategies by the alterations of previous - or innovative measures. However, as most measures are often still simple path - and context independent statistics, most often the information provided proves inadequate to separate performance characteristics - as evidenced by the latest crisis. This paper provides a methodology that integrates the clustering and performance measurement of trading strategies in a context and preference based environment. It decomposes preferred performance characteristics into fragments of context dependent behavior for clustering purposes. It subsequently aggregates these fragments of performance characteristics into a performance measure. The methodology allows for consideration of path dependencies. Two applications, in the clustering of hedge fund styles and the ordering of alternative equity strategies are given. A further application in the statistical replication of trading strategies is highlighted.

Keywords: *Clustering, Performance measure, Stochastic dominance, State contingent preference.*

Source: Aestimatio, The IEB International Journal of Finance, 2011. 3: 2-23

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Manajemen keuangan internasional	- <i>international financial management</i>
Resiko nilai tukar	- <i>foreign exchange risk</i>
Kurs tetap	- <i>fixed exchange rate</i>
Kurs mengambang bebas	- <i>floating exchange rate (free float)</i>
Kurs mengambang terkendali	- <i>managed float</i>
Pengaturan zona target	- <i>zone arrangement</i>
Kurs tertambat	- <i>pegged</i>
Kurs tertambat merangkak	- <i>crawling peg</i>
Kurs tertambat pada sekeranjang mata uang	- <i>pegged to a basket</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen keuangan internasional?
2. Jelaskan isu-isu keuangan internasional?
3. Jelaskan metode-metode pembayaran internasional ?
4. Jelaskan resiko nilai tukar?
5. Jelaskan sumber-sumber investasi internasional?

DISKUSI KELOMPOK

Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS : *International Financial Reporting Standards*)

IFRS (*International Financial Reporting Standards*) merupakan suatu standar pelaporan keuangan internasional yang diadaptasi oleh badan standar akuntansi internasional (*International Accounting Standards Board (IASB)*). Pemberlakuan IFRS tersebut diwajibkan bagi perusahaan Go Public di Indonesia dan berlaku mulai 01 Januari 2012. IFRS merupakan standar pelaporan keuangan internasional baru yang dikembangkan dari standar pelaporan keuangan internasional terdahulu yaitu *International Accounting Standards (IAS)*. IAS dikeluarkan antara tahun 1973 - 2001 oleh *International Accounting Standards Committee (IASC)*. Pada tanggal 1 April 2001, IASB baru mengambil alih tanggung jawab menyusun Standar Akuntansi Internasional dari IASC. Selama pertemuan pertamanya, Badan baru ini mengadaptasi IAS dan SIC yang telah ada. IASB terus mengembangkan standar dan menamai standar-standar barunya dengan nama IFRS.

IFRS dianggap sebagai kumpulan standar "dasar prinsip" yang kemudian menetapkan peraturan badan juga mendikte penerapan-penerapan tertentu. Standar Laporan Keuangan Internasional mencakup:

- *International Financial Reporting Standards (IFRS)*) diterbitkan setelah 2001
- *International Accounting Standards (IAS)*) diterbitkan sebelum 2001
- *International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC)*) diterbitkan setelah 2001

- *Standing Interpretations Committee* (SIC) diterbitkan sebelum 2001
- *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* (1989))

Ketua Tim Implementasi IFRS-Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) mengatakan, dengan mengadopsi IFRS, Indonesia akan mendapatkan tujuh manfaat sekaligus.

1. meningkatkan kualitas standar akuntansi keuangan (SAK) dan mengurangi biaya SAK
2. meningkatkan kredibilitas dan kegunaan laporan keuangan.
3. meningkatkan komparabilitas pelaporan keuangan.
4. meningkatkan transparansi keuangan dan meningkatkan efisiensi penyusunan laporan keuangan.
5. menurunkan biaya modal dengan membuka peluang penghimpunan dana melalui pasar modal.

Pertanyaan: Apakah perusahaan multinasional dan perusahaan go public harus menerapkan IFRS? Jelaskan alasannya?

BAB XIV

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL (*International Human Resource & Industrial Relations*)

TUJUAN BAB:

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu :

- Menguraikan kebutuhan tenaga kerja manajerial internasional
- Menguraikan sistem perekrutan & seleksi serta pelatihan & pengembangan
- Menguraikan penilaian kinerja & kompensasi
- Menguraikan hubungan tenaga kerja.

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:

- Lini produk perusahaan:** manajer produk harus menyadari faktor-faktor seperti -

teknik manufaktur terbaru, peluang penelitian dan pengembangan, 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 seajar.

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 mempertimbangkan 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 mempertimbangkan 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.

JURNAL

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND RESOURCE-BASED APPROACH: THE EVIDENCE FROM THE BRITISH MANUFACTURING INDUSTRY

Azhdar Karami, Farhad Analoui and John Cusworth

The notion, that people management can be a key source of sustained competitive advantage, calls for the integration of Human Resource Management (HRM) and business strategy. Not surprisingly, the main debate in HRM is nowadays concerned with the relationship between strategic management and employee relations in the firm and therefore strategic HRM focuses on the overall direction of the organisation in pursuit of its stated goals and objectives. This paper explores the above relationship in the electronic manufacturing industry. It is based on empirical evidence and the findings of a survey of senior managers' perception and views on strategic HRM. It is concluded that increasing core competencies of the firm, in particular HR, is one of the key elements to the success of the firm performance and that HR involvement in the development and implementation of business strategy leads to organisational effectiveness in this industry.

Keywords: Strategic Human Resource Management; Resource-based View; Electronic Industry; CEOs Strategy

Source: Azhdar Karami Farhad Analoui John Cusworth, (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

CONTEMPORARY DEBATES AND NEW DIRECTIONS IN HRM IN MNCS: INTRODUCTION

Michael J. Morley and David G. Collings, University of Limerick, Castletroy, Ireland

Abstract *This paper focuses on the debates about globalisation - its nature and impact - and the significance of multinational companies in the global economy. Introduces the special issue of the International Journal of Manpower, based on selected papers presented at the 7th Conference on International Human Resource Management hosted by the University of Limerick in June 2003, which focused on the issue of HRM and its transferability in such corporations. The MNC is viewed as the vehicle by which dominant HR policies and practices are transported across national boundaries and the papers shed light on the likelihood of, and limits, to this transfer. In order to contextual the debate, the paper begins by outlining the extent to which human resource management remains a key issue for multinational corporations and, in advance of introducing the five papers in this special issue, summarily*

charts some of the key research trends emerging in the literature on international human resource management (IHRM).

Keywords *Human resource management, Multinational companies*

Source: Michael J. Morley David G. Collings, (2004), "Contemporary Debates and New Directions in HRM in MNCs: Introduction", International Journal of Manpower, Vol. 25 Iss 6 pp. 487 - 499

COMPARATIVE INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (CIHRM) IN THE LIGHT OF THE CRANET REGIONAL RESEARCH SURVEY IN TRANSITIONAL ECONOMIES

Jozsef Poor, Szent Istvan University,
 Godollo, Hungary, Zsuzsa Karoliny, University of Pecs, Hungary
 Ruth Alas, Estonian Business School, Estonia,
 Elizabeta Kirilova Vatchkova, International University College, Bulgaria

Purpose - The primary aim of the paper is to draw attention to the similarities in the historical background and in the transitional period of the post-socialist CEE (Central and East European) countries, which make this region a distinctive cluster in Europe. **Design/methodology/approach** - In this paper, the authors attempt to supplement existing research by outlining the modernization of a range of HR functions in the countries of Central and Eastern Europe, and would like to explain how this special issue arose, to provide a historical perspective for the work undertaken by the Cranet research team from Bulgaria, Estonia and Hungary and to outline the context and significance of each of the attempts at modernization in the HRM field. **Findings** - This analysis of developments, based on the Cranet surveys, aims to describe and explain the similarities and differences found among the three specific countries (Bulgaria, Estonia and Hungary), the somewhat broader sample comprising the CEE region and the full sample of those participating in the survey. All of these signs increase the need for a contextual **Comparative HRM model** - which supports not only the snapshot analysis, but also a longitudinal one, incorporating both the path-dependent and the path-creation considerations of the changes taking place. **Originality/value** - The need to understand HRM from a European - as opposed to a merely Western - perspective has become a dominant theme as the HR peculiarities of the new capitalism emerge. However, during the transition period, everyone needed - somehow - to meet the great challenge of turning the omelette back into eggs!

Keywords *Human resource management, Central and East European, International comparison, Contextual approach, Convergences-divergences, Path dependence, Bulgaria, Estonia, Hungary*

Paper type *Research paper*

Source: Jozsef Poor Zsuzsa Karoliny Ruth Alas Elizabeta Kirilova Vatchkova, (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

HRM IN INTERNATIONAL FIRMS: EVIDENCE FROM IRELAND

Kathy Monks, *Dublin City University Business School, Ireland*
Hugh Scullion, *University of Nottingham Business School, UK*
Jane Creaner, *Dublin City University Business School, Ireland*

Abstract *Indicates that international human resource management (IHRM) is becoming increasingly important in a growing number of Irish international companies, which, while large in national terms, are medium-sized when compared with other European and North American multinational firms. The findings of the research suggest that the development of comprehensive IHRM policies and practices may enable smaller firms to be more proactive in their approach to internationalization and to have a greater choice over the types of markets and countries they enter.*

Keywords *Medium-sized business, International business, Human resource management, Ireland*

Source: Kathy Monks Hugh Scullion Jane Creaner, (2001), "HRM in international firms", *Personnel Review*, Vol. 30, Iss 5 pp. 536 - 553

ISTILAH - ISTILAH KUNCI

Penilaian Kinerja	-	<i>Performance Appraisal</i>
Pelatihan	-	<i>Training</i>
Pengembangan	-	<i>Development</i>
Kompensasi	-	<i>Compensation</i>
Hubungan Tenaga Kerja	-	<i>Labor relations</i>
Serikat Pekerja	-	<i>Labor unions</i>

PERTANYAAN LATIHAN

1. Jelaskan pentingnya mengetahui kebutuhan tenaga kerja dalam bisnis internasional
2. Jelaskan pentingnya penilaian kebutuhan training dan pengembangan bagi pekerja internasional?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan pelatihan dan pengembangan?
4. Jelaskan yang dimaksud dengan penilaian kinerja?
5. Jelaskan yang dimaksud dengan hubungan tenaga kerja?

DISKUSI KELOMPOK

Kasus 1:

Robert Half International (RHI), a professional consulting firm, has staffing operations in more than 400 locations worldwide. During the recession of 2009, RHI began hiring older, more experienced workers to add to its roster of temporary workers.

Typically, temporary workers are low-level employees, but during the recession, many workers with fifteen or twenty years of experience lost their jobs or retired from full-time jobs. RHI hired older highly skilled workers, such as accounting and finance experts, to work on temporary projects—helping a company restructure or emerge from bankruptcy, for instance. The situation is a win-win: companies get access to experts they may not otherwise be able to afford, while retired workers earn extra money or income after a layoff. Zurich-based Adecco, a competitor to RHI, likewise hired older workers. “More companies are looking for flexible, highly skilled temporary employees because it's much easier to end an assignment than terminate employment,” said Doug Arms, chief talent officer at Ajilon Professional Staffing, a unit of Adecco.

Sumber: <https://new.edu/resources/the-changing-role-of-strategic-human-resources-management-in-international-business>

Pertanyaan: Bagaimana strategi sumber daya manusia internasional yang diterapkan perusahaan?

Kasus 2:

KASUS PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA MANUSIA, PINDAH KERJA DI PT. CALTEX PACIFIC INDONESIA

PT. Caltex Pacific Indonesia (PT. CPI) adalah perusahaan modal asing (PMA) yang melakukan kontrak kerja dengan Pemerintah Indonesia dalam bidang eksplorasi dan produksi minyak bumi di Indonesia. Walaupun perusahaan memberikan gaji, tunjangan dan berbagai fasilitas kepada karyawan yang menurut ukuran beberapa perusahaan lain dianggap cukup istimewa namun perusahaan menghadapi permasalahan dalam pengembangan sumberdaya manusia.

PT CPI menghadapi permasalahan dalam penyiapan tenaga ahli. Tampaknya PT CPI hanya dijadikan batu loncatan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Selama kurun waktu tersebut terdapat sekitar 51.42% karyawan yang berlatar belakang sarjana berhenti bekerja dan pindah ke perusahaan lainnya. Pada umumnya karyawan yang berhenti bekerja tersebut berasal dari Pulau Jawa. Perpindahan tenaga kerja ini sangat mempengaruhi jalan operasi perusahaan. Perpindahan (*labor turn over*) yang tinggi dianggap aneh oleh perusahaan, karena pihak perusahaan telah memberikan gaji, tunjangan dan fasilitas yang baik.

Namun di mata karyawan apa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tidak memuaskan. Misalnya ada karyawan yang menuntut agar gaji karyawan yang langsung bekerja di bidang eksplorasi dan produksi diberikan dalam proporsi yang

lebih besar dibandingkan dengan karyawan administrasi. Selain itu adapula berbagai keluhan lain. Misalnya gaji, tunjangan dan fasilitas untuk karyawan jauh diatas apa yang diperoleh karyawan domestik, walaupun sebenarnya kemampuan dan prestasi kerja tidak begitu berbeda. Keluhan lainnya adalah perbedaan perlakuan atas karyawan yang berasal dari konsorsium Pertamina yang bekerja di PT CPI. Mereka mendapat peluang yang lebih baik untuk ikut *training* bagi kenaikan karir dibandingkan dengan karyawan yang bukan berasal dari konsorsium Pertamina. Selain itu sebagian karyawan merasa bahwa tunjangan hari tua yang relatif rendah.

Karyawan merasa apa yang mereka terima tidak sesuai dengan pengorbanan mereka yang harus bekerja di lingkungan kerja jauh dari kota besar. Untuk mengatasi permasalahan diatas perusahaan harus melakukan berbagai tindak korektif agar karyawan bisa bertahan di perusahaan dalam waktu yang relatif lama. Di saat pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup pesat banyak industri baru yang muncul memperketat persaingan untuk mencari tenaga kerja yang bermutu tinggi.

Sumber: *hermin2008ump.wordpress.com*

Pertanyaan: Bagaimana strategi sumber daya manusia internasional yang diterapkan perusahaan?

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 Proximity 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 Soo Jiu. 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.gopego.com. 2013.
- www.bisnis.news.viva.co.id/news/read/103122/antisipasi_kasus_mcd_waralaba_harus_diawasi
- www.bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/12/11/16154566/Perdagangan.Bebas.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/organisational-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*.