



Bisnis **Internasional** **Teori dan Aplikasi**



Dhiani Dyahjatmayanti

BISNIS INTERNASIONAL

Teori dan Aplikasi

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

BISNIS INTERNASIONAL

Teori dan Aplikasi

Dhiani Dyahjatmayanti



BISNIS INTERNASIONAL TEORI DAN APLIKASI

Dhiani Dyahjatmayanti

Desain Cover :
Rulie Gunadi

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
T. Yuliyanti

Proofreader :
A. Timor Eldian

Ukuran :
xii, 141 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-02-6233-3

Cetakan Pertama :
Maret 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR PENERBIT

Assalamualaikum, w.r. w.b.

Segala puji kami haturkan ke hadirat Allah Swt., Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya. Tak lupa, lantunan selawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad saw.

Dalam rangka mencerdaskan dan memuliakan umat manusia dengan penyediaan serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia, Penerbit Deepublish dengan bangga menerbitkan buku dengan judul ***Bisnis Internasional: Teori dan Aplikasi***.

Terima kasih dan penghargaan terbesar kami sampaikan kepada penulis, Dhiani Dyahjatmayanti, yang telah memberikan kepercayaan, perhatian, dan kontribusi penuh demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, mampu berkontribusi dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di tanah air.

Wassalamualaikum, w.r. w.b.

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

KATA PENGANTAR

Bisnis Internasional Teori dan Aplikasi

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, kami dapat menyelesaikan buku dengan judul *Bisnis Internasional: Teori dan Aplikasi*. Buku ini ditulis untuk melengkapi kekurangan bahan bacaan bisnis internasional yang dilengkapi dengan aplikasi dan studi kasus khususnya di bidang aviasi dan manajemen transportasi serta berbahasa Indonesia.

Buku ini dirancang sebagai buku pembelajaran terutama bagi mahasiswa program studi yang di dalamnya terdapat mata kuliah *Bisnis Internasional* serta para pengajar. Selain ditujukan bagi mahasiswa dan pengajar, para praktisi yang mempunyai permasalahan di lapangan berkaitan dengan bisnis internasional pun dapat membaca sebagai bahan referensi.

Buku ini dibagi menjadi lima belas pokok bahasan dengan alur yang runtut sehingga memudahkan mahasiswa untuk mencapai capaian pembelajarannya. Pada bagian awal buku ini membahas mengenai terjadinya perubahan-perubahan bisnis global sehingga menjadi dasar teori ekonomi bisnis internasional, perdagangan dan investasi dalam bisnis internasional. Kemudian, diikuti dengan pembahasan mengenai dinamika organisasi internasional, sistem moneter internasional, analisis industri, manajemen strategis internasional, strategi untuk menganalisis dan masuk ke pasar luar negeri, aliansi strategis internasional, perancangan dan pengendalian organisasi internasional, dan strategi untuk setiap fungsi manajemen (operasi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan). Pada bagian akhir, membahas mengenai etika bisnis dan *social corporate responsibilities* (CSR).

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dan mendukung penyusunan buku ini, khususnya kepada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan yang mendukung penyelesaian buku ini. Tentunya buku ini tak lepas dari kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat kami butuhkan untuk perbaikan selanjutnya. Selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, Januari 2023

Dhiani Dyahjatmayanti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB 1 KECEPATAN PERUBAHAN BISNIS GLOBAL	1
1.1. Definisi-Definisi	1
1.2. Kekuatan-Kekuatan Globalisasi	2
1.3. Kekuatan-Kekuatan di Lingkungan	4
BAB 2 PERDAGANGAN DAN INVESTASI DALAM	
BISNIS INTERNASIONAL.....	6
2.1. Perdagangan Internasional.....	6
2.2. Investasi Luar Negeri.....	7
2.3. Investasi Portofolio.....	7
2.4. Investasi Langsung	8
2.5. Mengapa Memasuki Pasar-Pasar Luar Negeri?.....	9
2.6. Bagaimana Memasuki Pasar Luar Negeri?.....	11
BAB 3 TEORI-TEORI EKONOMI BISNIS	
INTERNASIONAL.....	15
3.1. Merkantilisme	15
3.2. Teori Keunggulan Absolut	16
3.3. Teori Keunggulan Komparatif.....	16
3.4. Teori Faktor Pendukung oleh Heckscher-Ohlin	17
3.5. Daur Hidup Produk Internasional.....	17
3.6. Restriksi/Hambatan Perdagangan.....	17

BAB 4	DINAMIKA ORGANISASI INTERNASIONAL.....	28
	4.1. Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB).....	28
	4.2. Bank-bank Pembangunan Multilateral (<i>Multilateral Development Bank</i>).....	29
	4.3. <i>Bank for International Settlements</i> (BIS).....	30
	4.4. Dana Moneter Internasional (<i>International Monetary Fund</i>).....	30
	4.5. <i>World Trade Organization & General Agreement on Tariffs and Trade</i>	30
	4.6. <i>Organization of Petroleum Exporting Countries</i>	31
	4.7. Uni Eropa (<i>The European Union</i>).....	31
	4.8. Kelompok Bangsa-bangsa Regional	32
BAB 5	SISTEM MONETER INTERNASIONAL.....	40
	5.1. Standar Emas.....	40
	5.2. Bretton Wood	40
	5.3. Neraca Pembayaran.....	41
BAB 6	ANALISIS INDUSTRI.....	42
BAB 7	MANAJEMEN STRATEGIS INTERNASIONAL	49
	7.1. Tantangan Manajemen Strategis Internasional	49
	7.2. Komponen-Komponen Strategi Internasional.....	53
	7.3. Menyusun Strategi Internasional.....	54
	7.4. Level-Level Strategi Internasional	55
BAB 8	STRATEGI UNTUK MENGANALISIS DAN MASUK KE PASAR LUAR NEGERI	63
	8.1. Analisa Pasar Luar Negeri.....	63
	8.2. Memilih Cara Masuk.....	65
	8.3. Pertimbangan Lain Untuk Masuk ke Pasar Luar Negeri.....	66
BAB 9	ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL	68
	9.1. Pengertian Aliansi Strategis	68
	9.2. Manfaat Aliansi Strategis Internasional	68

9.3.	Lingkup Aliansi Internasional	70
9.4.	Implementasi Aliansi Strategis	71
9.5.	Mengelola Aliansi Strategis.....	71
9.6.	Penyebab Kegagalan Aliansi	72
BAB 10	PERANCANGAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI INTERNASIONAL	80
10.1.	Pengertian Perancangan Organisasi.....	80
10.2.	Jenis-jenis Perancangan Organisasi.....	81
10.3.	Fungsi Pengendalian dalam Bisnis Internasional	87
10.4.	Langkah-Langkah Pengendalian Internasional.....	87
BAB 11	MANAJEMEN PEMASARAN INTERNASIONAL	92
11.1.	Pengertian Pemasaran Internasional	92
11.2.	Elemen-Elemen Bauran Pemasaran dalam Perusahaan Internasional	92
BAB 12	KEPEMIMPINAN, PERILAKU INDIVIDU DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL.....	97
12.1.	Dimensi Perilaku Individu dalam Bisnis Internasional	97
12.2.	Kepemimpinan dalam Bisnis Internasional	98
12.3.	Sifat Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	99
12.4.	Kebutuhan Tenaga Kerja Manajerial Internasional	100
BAB 13	MANAJEMEN KEUANGAN, AKUNTANSI DAN PERPAJAKAN INTERNASIONAL.....	105
13.1.	Pilihan Mata Uang.....	105
13.2.	Bentuk-Bentuk Pembayaran	105
13.3.	Mengelola Keuangan Perusahaan Internasional	107
13.4.	Sistem Akuntansi Internasional	108

BAB 14	MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL	111
	14.1. Proses Manajemen Operasi Internasional	111
	14.2. Operasi Jasa Internasional.....	112
	14.3. Mengelola Produktivitas	113
	14.4. Mengelola Kualitas	113
	14.5. Mengelola Sistem Informasi	114
BAB 15	ETIKA BISNIS DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES	119
	15.1. Pendahuluan	119
	15.2. Hakikat Etika Bisnis.....	120
	15.3. Pengertian Etika Bisnis	121
	15.4. Memadukan Utilitas, Hak, Keadilan, dan Perhatian.....	126
	15.5. Moralitas dalam Konteks Internasional.....	126
	15.6. Faktor-Faktor untuk Mencapai Standar Etika	127
	15.7. Mengembangkan Iklim Etika Bisnis dalam Organisasi.....	129
	15.8. Konsep <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	131
	DAFTAR PUSTAKA.....	139
	PROFIL PENULIS.....	141



KECEPATAN PERUBAHAN BISNIS GLOBAL

1.1. Definisi-Definisi

Ball *et al.* (2005) memberikan berbagai definisi bisnis internasional sebagai berikut:

1. Bisnis internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufakturan di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar, dan komunikasi massa.
2. Bisnis luar negeri merupakan bisnis yang memiliki operasi-operasi domestik di luar negara asalnya. Istilah ini kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan bisnis internasional oleh beberapa penulis.
3. Perusahaan multidomestik (*multidomestic company/MDC*) adalah sebuah organisasi bisnis dengan cabang-cabang di banyak negara, merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan dasar yang dipahami di setiap negara tujuannya.
4. Perusahaan global (*global company/GC*) adalah sebuah organisasi bisnis yang berusaha untuk menyeragamkan dan memadukan operasi-operasi di seluruh dunia dalam semua bidang fungsional.
5. Perusahaan internasional (*international company/IC*) merujuk kepada baik perusahaan-perusahaan global maupun multidomestik.

1.2. Kekuatan-Kekuatan Globalisasi

Menurut Ball *et al.* (2005), ada lima jenis pendorong, semuanya berdasarkan perubahan, yang membawa perusahaan-perusahaan internasional kepada globalisasi operasi mereka:

1. Politis

Saat ini negara-negara di dunia memiliki kecenderungan terhadap penyatuan dan sosialisasi komunitas global. Contohnya seperti negara-negara di kawasan Amerika Utara (Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko) membentuk kesepakatan perdagangan prefensial, yaitu the North American Free Trade Agreement (NAFTA) dan negara-negara di Eropa membentuk Uni Eropa. Kesepakatan antar negara tersebut mengelompokkan beberapa negara menjadi sebuah pasar tunggal dan telah membuka peluang-peluang kepada perusahaan-perusahaan. Banyak perusahaan yang telah bergerak cepat menembus baik melalui ekspor maupun produksi di wilayah itu. Kecenderungan ini juga menimbulkan aspek lain yang berkontribusi pada globalisasi dan operasi-operasi bisnis, yaitu: (a) pengurangan restriksi/hambatan terhadap perdagangan dan investasi luar negeri secara progresif oleh kebanyakan pemerintahan, di mana telah mempercepat pembukaan pasar-pasar baru oleh perusahaan-perusahaan internasional, baik melalui ekspor ke negara-negara itu maupun mendirikan fasilitas-fasilitas produksi di negara tersebut, dan (b) privatisasi banyak industri di bekas negara komunis dan pembukaan perekonomian mereka terhadap persaingan global.

2. Teknologi

Semakin meningkatnya kemajuan dalam teknologi komputer dan komunikasi sehingga memudahkan aliran ide dan informasi dapat melewati batas-batas negara. Hal ini juga memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk mempelajari barang-barang luar negeri. Jaringan komunikasi global memungkinkan personil manufakturing untuk mengoordinasi fungsi-fungsi produksi dan desain ke seluruh dunia sehingga pabrik-pabrik itu di banyak bagian dunia bisa mengerjakan produk yang sama. Internet dan komputerisasi jaringan memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil bersaing secara global karena memungkinkan adanya aliran informasi yang cepat tanpa

mempedulikan lokasi fisik pembeli dan penjual. Dengan adanya internet memberikan kemudahan memperoleh informasi dan melakukan transaksi-transaksi di banyak perusahaan dan terutama pada perdagangan antar perusahaan dengan lebih murah dan cepat dibandingkan menggunakan faksimile, telepon atau surat.

3. Pasar

Ketika perusahaan beroperasi hanya di pasar dalam negeri, terdapat kemungkinan semakin lama pasar dalam negeri semakin jenuh. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan mulai memasuki pasar-pasar di luar negeri terutama ketika para pemasar menyadari ada suatu kesamaan selera dan gaya hidup pelanggan yang disebabkan oleh meningkatnya perjalanan wisatawan, meluasnya TV satelit, dan pemakaian merek global.

4. Biaya

Tujuan manajemen perusahaan adalah mencapai *Economies of scale*, yaitu mengurangi biaya per unit produk. Globalisasi lini-lini produk adalah salah satu cara untuk mengurangi biaya pengembangan produksi dan persediaan. Perusahaan juga dapat menempatkan produksi di negara-negara di mana biaya faktor produksi lebih rendah.

5. Persaingan

Tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi. Banyak perusahaan baru bermunculan berasal dari negara-negara berkembang dan industri baru, telah memasuki pasar-pasar dunia di bidang otomotif dan elektronik. Untuk memenangkan persaingan, taktik yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pasar dalam negeri mereka adalah dengan memasuki pasar-pasar dalam negeri para pesaing. Hal ini menjadi kekuatan pendorong persaingan untuk globalisasi.

1.3. Kekuatan-Kekuatan di Lingkungan

Lingkungan

Semua kekuatan yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan.

Kekuatan-kekuatan yang tak dapat dikontrol

Kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dikontrol langsung oleh manajemen, meskipun dapat dipengaruhinya.

Kekuatan yang dapat dikontrol

Kekuatan-kekuatan yang diatur manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam kekuatan yang tidak dapat dikontrol.

Lingkungan domestik

Semua kekuatan tidak dapat dikontrol yang bersumber dari negara asal yang melingkungi dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan.

Lingkungan luar negeri

Semua kekuatan tidak dapat dikontrol yang bersumber dari luar negara asal yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan.

Lingkungan dalam konteks bisnis adalah keseluruhan kekuatan yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Kekuatan-kekuatan itu sendiri dapat diklasifikasikan sebagai kekuatan lingkungan eksternal dan kekuatan lingkungan internal. Manajemen perusahaan dalam melakukan kontrol terhadap kekuatan lingkungan tersebut, dapat dilakukan secara tidak langsung, serta dapat menghindari pengaruh-pengaruh seperti dengan melakukan lobi kepada pemerintah untuk mengubah undang-undang dan mempromosikan suatu produk dengan besar-besaran yang memerlukan perubahan dalam sikap budaya (Ball *et al.*, 2005). Ball *et al.* (2005) menjelaskan kekuatan-kekuatan eksternal biasanya disebut *uncontrollable forces* (kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol) dan terdiri sebagai berikut:

1. Kompetitif – jenis dan jumlah para pesaing, lokasi-lokasi mereka dan kegiatan-kegiatan mereka.
2. Distributif – agen-agen nasional dan internasional yang tersedia untuk mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa.
3. Variabel-variabel ekonomi (seperti GNP, biaya buruh per unit, dan pengeluaran konsumsi pribadi) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis.
4. Sosioekonomi – karakteristik dan distribusi populasi manusia.
5. Finansial – variabel-variabel seperti suku bunga, tingkat inflasi, dan perpajakan.
6. Legal, jenis-jenis hukum asing dan domestik yang banyak dan harus dipatuhi oleh perusahaan-perusahaan internasional.
7. Fisik-unsur-unsur alam seperti topografi, iklim dan sumber-sumber alam.
8. Politik – elemen-elemen iklim politik bangsa seperti nasionalisme, bentuk pemerintahan, dan organisasi-organisasi internasional.
9. Sosiokultural – unsur-unsur budaya (seperti sikap, kepercayaan, dan pendapat) yang penting bagi para pelaku bisnis internasional.
10. Buruh – komposisi, keahlian, dan sikap buruh.
11. Teknologi – keahlian dan peralatan teknis yang mempengaruhi bagaimana sumber-sumber diubah menjadi berbagai produk.



PERDAGANGAN DAN INVESTASI DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Ada tiga kegiatan bisnis internasional, yaitu (1) perdagangan internasional, yang meliputi ekspor dan impor, (2) investasi langsung luar negeri, yang harus dilakukan oleh perusahaan-perusahaan internasional untuk mendirikan dan memperluas operasi-operasi di luar mereka, dan (3) mencari sumber di luar negeri (*foreign sourcing*), yaitu pengadaan bahan-bahan baku, komponen dan produk-produk dari luar negeri (Ball *et al.*, 2005).

2.1. Perdagangan Internasional

Mengapa memusatkan perhatian pada mitra-mitra dagang utama?

Menurut Ball *et al.* (2005), ada sejumlah keuntungan dalam memusatkan perhatian pada negara yang telah menjadi pembeli utama dan barang-barang yang berasal dari calon negara eksportir:

1. Iklim bisnis di negara pengimpor relatif menguntungkan
2. Peraturan-peraturan ekspor dan impor
3. Tidak akan ada penolakan budaya yang kuat
4. Fasilitas transportasi yang memuaskan telah ada.
5. Anggota-anggota saluran impor (pedagang, bank, pialang pabean) telah berpengalaman dalam menangani pengiriman impor dari kawasan eksportir.
6. Devisa untuk membayar ekspor tersedia.

7. Pemerintah dari sebuah mitra dagang mungkin memohonkan tekanan atas importif untuk membeli dari negara-negara yang merupakan pelanggan-pelanggan yang baik dari ekspor negara itu.

2.2. Investasi Luar Negeri

Investasi luar negeri dapat dibagi menjadi dua komponen: investasi portofolio, yang merupakan pembelian saham-saham dan obligasi sematamata dengan tujuan memperoleh laba atas dana yang ditanamkan, dan investasi langsung di mana investor berpartisipasi dalam manajemen perusahaan selain menerima laba atas uang mereka (Ball *et al.*, 2005).

2.3. Investasi Portofolio

Investasi portofolio adalah pembelian saham dan obligasi untuk memperoleh laba atas dana yang diinvestasikan. Para investor yang melakukan investasi portofolio tidak melakukan pengendalian perusahaan secara langsung, namun mereka menanamkan jumlah yang sangat besar dalam saham dan obligasi dari negara-negara lain. Dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan internasional yang mendaftarkan obligasi dan kekayaan mereka di bursa saham luar negeri maka investasi portofolio luar negeri semakin besar jumlahnya dan akan terus tumbuh (Ball *et al.*, 2005).

Dampak dari perdagangan adalah mendatangkan investasi langsung di luar negeri. Secara historis, investasi langsung di luar negeri (*Foreign Direct Investment*-FDI) menyusul perdagangan luar negeri. Salah satu alasannya, perdagangan luar negeri lebih sedikit biaya dan risikonya. Juga, manajemen dapat memperluas bisnisnya sedikit demi sedikit daripada dengan jumlah investasi dan ukuran pasar yang jauh lebih besar yang diperlukan oleh suatu fasilitas produksi luar negeri. Pada umumnya perusahaan akan menggunakan agen-agen domestik atau luar negeri untuk mengekspor (Ball *et al.*, 2005).

Sementara itu, para manajer akan mengamati ukuran pasar keseluruhan dengan ketat karena mengetahui para pesaing mereka sedang melakukan studi yang sama. Pada umumnya, karena pasar lokal tidak akan cukup besar untuk mendukung produksi lokal dengan semua perusahaan-perusahaan yang mengekspor ke sana, keadaan itu akan menjadi situasi

saling melihat siapa yang akan lebih dahulu memulai pemanufakturan di sana. Manajer-manajer yang berpengalaman mengetahui bahwa pemerintah sering membatasi jumlah perusahaan lokal yang membuat produk tertentu sehingga perusahaan akan memulai operasi lokal akan dipastikan memiliki bisnis yang menguntungkan dan berlanjut. Hal ini utamanya penting bagi negara-negara berkembang yang bergantung pada investasi luar negeri untuk menyediakan pekerjaan dan memperoleh pajak (Ball *et al.*, 2005).

2.4. Investasi Langsung

Pembelian saham yang cukup dalam sebuah perusahaan untuk memperoleh kontrol manajemen yang signifikan (Ball *et al.*, 2005).

Apakah perdagangan membawa kepada FDI atau sebaliknya?

Pada pokok bahasan sebelumnya, membahas mengenai perusahaan-perusahaan internasional yang melakukan perluasan pasar dengan melakukan perdagangan luar negeri. Namun, terjadi perubahan lingkungan bisnis di mana hambatan perdagangan yang diterapkan oleh pemerintah di suatu Negara semakin berkurang. Hal ini tentunya telah meningkatkan persaingan dari perusahaan-perusahaan yang sedang mendunia, dan produksi baru serta teknologi komunikasi menyebabkan banyak perusahaan internasional menyebarkan kegiatan-kegiatan sistem produksi mereka ke lokasi-lokasi yang dekat dengan sumber-sumber yang tersedia. Mereka kemudian memadukan keseluruhan proses produksi baik secara regional maupun global. Akibatnya, keputusan di mana akan berlokasi, baik merupakan keputusan FDI atau keputusan dagang, menggambarkan dengan persis bagaimana eratnya saling keterkaitan antara FDI dan perdagangan (Ball *et al.*, 2005).

Mengambil alih perusahaan yang sudah jalan atau membangun yang baru?

Umumnya yang lebih banyak terjadi adalah mengambil alih perusahaan yang telah berjalan daripada membangun yang baru. Alasannya adalah: (1) Banyak manajemen perusahaan melakukan restrukturisasi dengan membuka unit-unit di pasar baru bahkan pada pasar

yang tidak berhubungan dengan bisnis utama perusahaan, (2) adanya kemajuan di bidang komputer dan komunikasi menyebabkan perusahaan-perusahaan luar negeri ingin memperoleh akses yang cepat di negara tujuan, (3) dengan mengambil alih perusahaan yang sudah berjalan dan telah memiliki nama-nama merek yang terkenal akan lebih mudah untuk memasuki pasar yang besar daripada menghabiskan waktu dan uang untuk mempromosikan yang baru dan belum dikenal (Ball *et al.*, 2005).

2.5. Mengapa Memasuki Pasar-Pasar Luar Negeri?

Meningkatkan laba dan penjualan

Perusahaan-perusahaan mulai mencari pasar-pasar baru di luar negara mereka dikarenakan mereka menghadapi pasar yang dewasa dan jenuh di negara sendiri. Hal ini membuat para manajer senantiasa berada di bawah tekanan untuk meningkatkan penjualan dan laba perusahaan. Mereka menemukan bahwa (1) PNB per kapita dan pertumbuhan penduduk yang meningkat menjadi isyarat tempat calon-calon pasar baru bagi operasi perusahaan dan (2) perekonomian beberapa negara di mana mereka tidak melakukan bisnis sedang tumbuh dengan tingkat yang cukup cepat daripada perekonomian pasar mereka sendiri (Ball *et al.*, 2005).

Melindungi pasar domestik

Dalam rangka untuk mencegah para pesaing memperoleh akses kepada para pelanggan, perusahaan-perusahaan jasa umumnya akan mendirikan operasi-operasi luar negerinya di pasar-pasar di mana pelanggan-pelanggan mereka berada. Sebuah perusahaan juga mungkin masuk ke pasar luar negeri untuk melindungi pasar dalam negeri ketika ia menghadapi persaingan dari barang-barang impor luar negeri yang rendah harganya. Dengan memindahkan sebagian atau seluruh fasilitas produksinya ke negara-negara di mana pesaingnya berasal, ia dapat menikmati keunggulan-keunggulan demikian dengan buruh, bahan mentah, dan tenaga yang lebih murah. Manajemen bisa memutuskan untuk memproduksi komponen-komponen tertentu di luar negeri dan merakitnya di negara asal, atau jika produk akhir memerlukan tenaga kerja yang cukup banyak dalam perakitan akhir, ia bisa mengirim komponen-komponen itu ke luar negeri untuk pengerjaan finalnya. Bentuk-bentuk melindungi pasar domestik antara lain:

- a. *In-bond plant*/Industri berikut (maquiladora)
 Fasilitas produksi di Meksiko yang secara temporer mengimpor bahan baku, komponen atau suku cadang bebas bea untuk dipabrikasi, diproses atau dirakit dengan tenaga kerja lokal yang lebih murah; produk akhir atau setengah jadi kemudian diekspor
- b. *Caribbean Basin Initiative*/Inisiatif Teluk Karibia
 Keuntungannya sama dengan industri berikut Meksiko. Ada beraneka ragam produk baik yang tumbuh atau diproduksi di 24 negara Karibia yang mempunyai entri bebas bea ke Amerika Serikat. Meskipun kebanyakan tekstil dan pakaian tidak termasuk dalam status bebas bea, pakaian yang dirakit dari bahan yang dibentuk dan dipotong di Amerika, dapat masuk ke Amerika Serikat dengan bebas bea. Industri pakaian Amerika mengirim potongan-potongan yang telah dipotong sebelumnya ke negara-negara ini, yang akan dirakit dan dikirim kembali untuk dijual di Amerika Serikat.
- c. *Andean Trade Preference Act*
 Merupakan program manfaat perdagangan unilateral yang sama dengan Inisiatif Teluk Karibia, tetapi dirancang untuk meningkatkan pembangunan ekonomi di Bolivia, Kolombia, Ekuador, dan Peru.
- d. *Growth Triangles*/Segitiga Pertumbuhan
 Zona ekonomi transisional yang tersebar di kawasan-kawasan berdekatan yang secara geografis besar, meliputi tiga atau lebih negara di mana perbedaan dalam faktor pendukung dieksploitasi untuk meningkatkan perdagangan dan investasi eksternal (luar negeri)
- e. *Export Processing Zones*/Zona Pemrosesan Ekspor
 Pabrik luar negeri menikmati hampir seluruh kebebasan perpajakan dan peraturan mengenai bahan-bahan yang dibawa ke zona-zona tersebut untuk pemrosesan dan selanjutnya diekspor kembali.

Melindungi pasar luar negeri

Menurut Ball *et al.* (2005), mengubah cara keluar negeri dari mengekspor menjadi memproduksi di luar negeri sering digunakan untuk melindungi pasar-pasar luar negeri. Penyebab perusahaan memproduksi di luar negeri untuk melindungi pasar luar negerinya antara lain:

1. Kekurangan valuta asing, akibat dari penundaan pembayaran oleh para importir sehingga perusahaan memutuskan untuk melindungi pasarnya dengan memproduksi secara lokal.
2. Para pesaing memproduksi di luar negeri.
3. Membuka pasar hilir
4. Proteksionisme yang dilakukan oleh pemerintah lokal sehingga perusahaan terdorong untuk membuka pasar.
5. Jaminan pasokan bahan mentah
6. Mengambil alih teknologi dan pengetahuan manajemen
7. Diversifikasi geografis, sebagai alat mempertahankan penjualan dan penerimaan yang stabil ketika pasar domestik mengalami kemerosotan.
8. Memuaskan keinginan manajemen untuk melakukan ekspansi

2.6. Bagaimana Memasuki Pasar Luar Negeri?

a. Mengekspor

Mengekspor adalah kegiatan menjual barang dan jasa di luar negeri. Cara ini memerlukan sedikit investasi dan relatif bebas risiko. Cara yang paling tepat untuk memperoleh rasa berbisnis internasional tanpa mengikat suatu sumber daya manusia atau keuangan dalam jumlah besar adalah mengekspor. Ada dua cara mengekspor, mengekspor secara langsung dan tidak langsung. Mengekspor tidak langsung adalah mengekspor barang dan jasa melalui berbagai jenis eksportir yang berbasis di dalam negeri. Mengekspor langsung adalah mengekspor barang dan jasa oleh perusahaan yang memproduksinya, umumnya perusahaan yang mengekspor langsung mempunyai kantor/perusahaan penjualan di pasar luar negerinya. Selain itu, ada bentuk mengekspor yang lain yaitu *turn key project*, yang merupakan ekspor teknologi, keahlian manajemen, dan dalam beberapa hal peralatan modal (Ball *et al.*, 2005).

b. Pemanufakturan di Luar Negeri (Memproduksi)

Ada lima alternatif dalam pemanufakturan luar negeri, yaitu (1) cabang yang dimiliki secara keseluruhan, (2) usaha patungan, (3) perjanjian lisensi, (4) waralaba, (5) pemanufakturan kontrak (Ball *et al.*, 2005).

Cabang yang dimiliki secara keseluruhan

Perusahaan yang ingin memiliki cabang di luar negeri bisa (1) memulai dari tanah sampai membangun pabrik baru, (2) mengambil alih sebuah perusahaan yang sedang berjalan, atau (3) membeli distributornya, yang berarti memperoleh jaringan distribusi (Ball *et al.*, 2005).

Usaha patungan

Usaha patungan adalah usaha kerja sama di antara dua atau lebih organisasi yang berbagi kepentingan bersama dalam usaha atau kegiatan bisnis. Usaha patungan bisa berupa (1) badan usaha yang dibentuk oleh perusahaan internasional dan para pemilik lokal, (2) badan usaha yang dibentuk oleh dua perusahaan internasional untuk tujuan melakukan bisnis di pasar ketika, (3) badan usaha yang dibentuk oleh badan pemerintah (biasanya di negara tempat investasi dilakukan) dan sebuah perusahaan internasional atau (4) kerja sama yang dilakukan antara dua atau lebih perusahaan dalam proyek yang lamanya terbatas (Ball *et al.*, 2005).

Perjanjian lisensi (licensing)

Perjanjian lisensi merupakan perjanjian kontraktual di mana sebuah perusahaan memberikan akses kepada hak paten, rahasia dagang atau teknologinya kepada perusahaan lain dengan mendapat bayaran (Ball *et al.*, 2005).

Waralaba (franchising)

Waralaba adalah suatu bentuk pemberian lisensi di mana sebuah perusahaan mengadakan kontrak dengan perusahaan lain untuk mengoperasikan jenis usaha tertentu di bawah nama yang dibentuk sesuai dengan aturan-aturan tertentu (Ball *et al.*, 2005).

Pemanufakturan kontrak

Pemanufakturan kontrak adalah perjanjian di mana sebuah perusahaan mengadakan kontrak dengan perusahaan lain untuk memproduksi produk-produk sesuai dengan spesifikasi tetapi menerima tanggung jawab pemasaran (Ball *et al.*, 2005).

Latihan Soal Bab 2

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis dan Kunci Jawaban

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Jelaskan pengertian perdagangan internasional?
2. Apa perbedaan antara investasi portofolio asing dan FDI?
3. Bagaimana faktor politik mempengaruhi investasi asing langsung?

Kunci Jawaban Latihan Soal Bab 2

1. Perdagangan internasional adalah perdagangan antarpenduduk dari dua negara. Penduduk tersebut dapat berupa individu, perusahaan, organisasi nirlaba, atau bentuk-bentuk asosiasi lainnya (Bobot 30).
2. Investasi portofolio asing mewakili kepemilikan sekuritas pasif seperti saham, obligasi, atau aset finansial asing lainnya, yang tidak satu pun di antaranya memberikan manajemen aktif atau pengendalian atas penerbit sekuritas oleh investor. Sementara investasi asing langsung adalah akuisisi terhadap aset asing dengan tujuan mengendalikannya (Bobot 40).
3. Faktor politik mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan perdagangan dan investasi, yaitu dengan tujuan untuk menghindari hambatan perdagangan. Selain itu, negara sering memberikan insentif pembangunan ekonomi untuk mendorong investasi asing langsung, seperti penurunan tarif utilitas, program pelatihan karyawan, penambahan infrastruktur, serta pengurangan atau pembebasan pajak (Bobot 30).



TEORI-TEORI EKONOMI BISNIS INTERNASIONAL

3.1. Merkantilisme

Merkantilisme, falsafah ekonomi yang disangkal oleh Adam Smith. Adam Smith menganut pendirian bahwa adalah penting bagi kesejahteraan sebuah negara untuk mengakumulasi persediaan logam-logam berharga. Hal ini merupakan satu-satunya sumber kesejahteraan bagi penganut merkantilisme. Karena Inggris tidak memiliki pertambangan, para merkantilis cenderung ke perdagangan internasional untuk memasok emas dan perak. Pemerintah membuat kebijaksanaan ekonomi yang mempromosikan ekspor dan mengurangi impor, mengakibatkan surplus perdagangan yang harus dibayar dengan emas dan perak. Diberlakukannya larangan-larangan impor seperti bea masuk dapat mengurangi impor dan kebijakan subsidi pemerintah kepada eksportir dapat meningkatkan ekspor. Tindakan-tindakan ini menciptakan surplus perdagangan (Ball *et al.*, 2005).

Meskipun era kaum merkantilis berakhir pada tahun 1700-an, argumen-argumennya masih tetap hidup. Sebuah neraca perdagangan yang “memuaskan” masih berarti negara mengekspor lebih banyak barang dan jasa daripada yang diimpornya. Dalam akunting neraca pembayaran, ekspor yang membawa dolar ke negara ini disebut positif, tetapi impor yang menyebabkan dolar mengalir ke luar diberi nama negatif. Sebuah contoh merkantilisme moderen yang dewasa ini disebut nasionalisme

ekonomi oleh sebagian orang, adalah kebijaksanaan industri yang berdasarkan intervensi negara yang sangat kuat yang diciptakan orang-orang sosialis untuk Perancis. Mereka menasionalisasi industri-industri kunci dan bank-bank penting agar dapat menggunakan kekuatan/kekuasaan negara baik sebagai (1) pemegang saham dan penyandang dana, maupun (2) pelanggan dan pemasar untuk merevitalisasi basis industri negara itu (Ball *et al.*, 2005).

3.2. Teori Keunggulan Absolut

Adam Smith mengatakan bahwa yang menentukan arah, volume dan komposisi perdagangan internasional adalah kekuatan-kekuatan pasar, bukan pengendalian pemerintah. Dia beralasan bahwa dalam perdagangan yang bebas tidak diatur, masing-masing negara akan mengkhususkan diri dalam memproduksi barang-barang yang dapat diproduksinya dengan efisien (memiliki suatu keunggulan absolut, baik alamiah maupun yang diperoleh. Sebagian barang-barang tersebut akan diekspor untuk membayar impor barang-barang yang dapat diproduksi lebih efisien di tempat lain. Smith menunjukkan dengan contoh mengenai keunggulan absolut bahwa kedua negara akan memperoleh keuntungan dari perdagangan (Ball *et al.*, 2005).

Keunggulan Absolut

Kemampuan sebuah bangsa untuk memproduksi suatu barang dengan jumlah masukan yang sama lebih banyak daripada negara lain.

3.3. Teori Keunggulan Komparatif

Pada 1817, David Ricardo memperlihatkan bahwa meskipun sebuah bangsa memegang keunggulan absolut dalam produksi dua barang, kedua negara masih dapat berdagang dengan keunggulan bagi masing-masing sepanjang bangsa yang kurang efisien, efisiennya di dalam memproduksi kedua barang itu (Ball *et al.*, 2005).

Keunggulan Komparatif

Sebuah bangsa yang memiliki kelemahan absolut dalam memproduksi dua barang dari sudut bangsa lain memiliki suatu keunggulan komparatif atau relatif dalam memproduksi barang di mana kelemahan absolutnya kurang.

3.4. Teori Faktor Pendukung oleh Heckscher-Ohlin

Pada teori ini menyatakan bahwa perbedaan biaya produksi internasional dan antar daerah timbul karena perbedaan pasokan faktor-faktor produksi. Barang-barang yang memerlukan banyak faktor yang berlimpah menjadi lebih murah akan memperendah biaya produksi, sehingga memungkinkan untuk dijual lebih murah di pasar internasional. Misalnya Cina yang dukungan tenaga kerjanya relatif lebih baik dibanding Belanda, harus berkonsentrasi pada produksi barang-barang yang padat karya; Belanda, dengan modal yang relatif lebih banyak daripada tenaga kerja, seharusnya menspesialisasikan diri dalam produk-produk yang padat modal. Ketika kedua negara ini berdagang, masing-masing akan memperoleh barang-barang yang memerlukan sejumlah besar faktor produksi yang relatif langka dengan harga yang lebih rendah, dan keduanya akan diuntungkan dari transaksi itu (Ball *et al.*, 2005).

3.5. Daur Hidup Produk Internasional

Menurut Ball *et al.* (2005), daur hidup produk internasional merupakan sebuah teori yang menjelaskan mengapa suatu produk yang mula-mula sebagai ekspor sebuah negara akhirnya menjadi impornya.

Tahapan daur hidup produk itu melalui:

1. Ekspor
2. Produksi Luar negeri dimulai
3. Persaingan luar negeri dalam pasar ekspor
4. Persaingan impor

3.6. Restriksi/Hambatan Perdagangan

Menurut Ball *et al.* (2005), diberlakukannya restriksi atau hambatan perdagangan disebabkan karena beberapa alasan yaitu:

1. Pertahanan nasional, industri-industri tertentu memerlukan proteksi dari impor karena vital bagi pertahanan nasional, dan harus tetap diberlakukan meskipun terdapat kerugian secara komparatif berkenaan dengan para pesaing luar negeri.
2. Melindungi industri yang baru tumbuh, industri yang baru tumbuh dilindungi sampai perusahaan tersebut memiliki angkatan kerja yang terlatih, menguasai teknik produksi dan mencapai *economies of scale*.
3. Melindungi lapangan kerja domestik dari tenaga asing yang murah.
4. Tarif ilmiah atau persaingan yang adil. Bea masuk yang akan meningkatkan biaya barang-barang impor sama dengan biaya barang-barang yang diproduksi di dalam negeri. Dengan pemberian bea masuk tersebut maka diharapkan dapat menciptakan persaingan yang adil dengan barang-barang yang diproduksi di dalam negeri.
5. Tindakan balasan, hambatan-hambatan impor yang dikenakan oleh sebuah negara lain dikarenakan negara tersebut diberikan hambatan ketika ingin masuk ke pasar negara lain.
6. *Dumping*, adalah menjual suatu produk di luar negeri dengan harga kurang dari biaya produksi, harga di pasar dalam negeri atau harga untuk negara-negara ketiga.
7. Subsidi, sumbangan keuangan diberikan secara langsung atau tidak langsung oleh pemerintah tanpa imbalan keuntungan. Termasuk hibah, perlakuan pajak istimewa dan asumsi pemerintah mengenai perluasan bisnis yang normal.

Jenis-jenis Restriksi

Menurut Ball et al. (2005), restriksi impor biasanya digolongkan sebagai hambatan-hambatan tarif (bea masuk) dan non-tarif.

Hambatan tarif

Tarif atau bea impor adalah pajak-pajak yang dikenakan atas barang-barang impor utamanya untuk tujuan meningkatkan harga jualnya di pasar negara pengimpor guna mengurangi persaingan bagi para produsen domestik. Jenis-jenis hambatan tarif antara lain:

- a. Bea ad valorem: pajak impor yang dikenakan sebagai suatu presentase dari nilai faktur barang-barang yang diimpor.
- b. Bea spesifik: jumlah tetap yang dikenakan atas unit fisik barang yang diimpor.
- c. Bea kombinasi: kombinasi pajak-pajak spesifik dan ad valorem.
- d. Pajak variable: pajak impor yang ditetapkan dengan perbedaan antara harga pasar dunia dan harga-harga yang didukung pemerintah lokal.

Selain itu, ada jenis hambatan tarif lainnya yaitu harga resmi. Harga-harga ini termasuk dalam tarif pabean dari beberapa negara dan merupakan dasar untuk perhitungan pajak ad valorem bilamana harga faktur yang sebenarnya lebih rendah. Harga resmi menjamin bahwa pajak impor minimum tertentu akan dibayar tanpa memperhatikan harga faktur yang sebenarnya.

Hambatan non-tarif

Hambatan-hambatan non-tarif adalah semua bentuk diskriminasi terhadap impor selain pajak-pajak impor/bea masuk. Berikut ini adalah macam-macam hambatan non-tarif:

1. Kuantitatif/Kuota

Kuota merupakan sebuah bentuk hambatan dengan melakukan pembatasan-pembatasan jumlah jenis barang tertentu yang akan diizinkan diimpor oleh sebuah negeri tanpa hambatan selama jangka waktu tertentu. Apabila kuota itu absolut, sekali jumlah tertentu telah diimpor, maka impor berikutnya selama sisa waktu itu (biasanya satu tahun) dilarang. Negara juga menetapkan Kuota tingkat tarif (*tariff-rate quotes*) yang mengizinkan suatu jumlah yang ditetapkan untuk masuk ke suatu negara dengan bebas bea atau dengan tarif yang rendah, tetapi ketika jumlah itu tercatat, pajak yang jauh lebih tinggi dikenakan atas impor berikutnya.

Pada umumnya kuota bersifat global, di mana jumlah yang ditetapkan tanpa melihat sumbernya. Kuota juga bisa dialokasikan, dalam hal ini pemerintah negara pengimpor menyetujui kuantitas untuk negara-negara tertentu. Selama bertahun-tahun terdapat persetujuan di antara negara-negara untuk menentang pemberlakuan

kuota secara sepihak atas barang-barang (kecuali produk-produk pertanian). Oleh karena itu pemerintah merundingkan pembatasan ekspor secara sukarela (*voluntary export restraint/VER*) dengan negara-negara lain. VER tersebut disepakati secara bilateral. Contohnya, untuk menghindari Amerika Serikat mengadakan kuota impor atas mobil-mobil Jepang, pemerintah Jepang menetapkan VER untuk membatasi jumlah mobil yang dapat diekspor pabrikannya ke Amerika Serikat setiap tahun.

2. Persetujuan tertib pemasaran

Persetujuan tertib pemasaran adalah VER yang terdiri atas persetujuan-persetujuan antara para pemerintah negara pengekspor dan pengimpor untuk membatasi persaingan internasional dan melindungi beberapa pasar nasional untuk produsen lokal.

3. Nonkuantitatif

Banyak pemerintah cenderung menetapkan hambatan nontarif untuk memperoleh perlindungan yang diupayakan melalui pajak impor, seperti partisipasi pemerintah langsung dalam perdagangan. Bentuk yang paling lazim partisipasi pemerintah langsung adalah subsidi.

4. Prosedur kepabeanan dan administrasi lainnya.

Pemerintah memberikan kebijaksanaan dan prosedur yang beraneka ragam baik yang mengadakan diskriminasi terhadap impor maupun yang menguntungkan ekspor. Pemerintah telah menemukan cara-cara untuk melakukan diskriminasi terhadap ekspor jasa. Di luar negeri penerbangan Amerika Serikat menghadapi sejumlah situasi di mana penerbangan nasional menerima perlakuan istimewa, seperti penyediaan jasa bandara, lokasi konter bandara dan jumlah slot pendaratan.

5. Standar-standar

Pemerintah menetapkan standar-standar yang harus dipenuhi oleh negara pengekspor.

Latihan Soal Bab 3

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis dan Kunci Jawaban

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Jelaskan teori keunggulan absolut dari Adam Smith?
2. Apa perbedaan teori keunggulan komparatif Ricardo dengan teori keunggulan absolut?
3. Ada dua klasifikasi umum hambatan perdagangan: hambatan-hambatan tarif dan non tarif.
 - a. Jelaskan berbagai jenis hambatan tarif?
 - b. Sebutkan beberapa hambatan non tarif?

Kunci Jawaban Latihan Soal Bab 3:

1. Teori keunggulan absolut menyatakan bahwa kemampuan sebuah bangsa untuk memproduksi suatu barang dengan jumlah masukan yang sama lebih banyak daripada negara lain. (Bobot 30).
2. Teori keunggulan absolut menyatakan bahwa kekuatan-kekuatan pasar, bukan pengendalian pemerintah, yang seharusnya menentukan arah, volume dan komposisi perdagangan internasional. Sebagian barang-barang tersebut akan diekspor untuk membayar impor barang-barang yang dapat diproduksi lebih efisien di tempat lain. Sementara teori keunggulan komparatif dari Ricardo menyatakan bahwa sebuah bangsa yang memiliki kelemahan absolut dalam memproduksi dua barang dari sudut bangsa lain memiliki suatu keunggulan komparatif atau relatif dalam memproduksi barang di mana kelemahan absolutnya kurang (Bobot 30).
3. Ada dua klasifikasi umum hambatan perdagangan: hambatan-hambatan tarif dan non tarif. **Bobot: 40**
 - a. Sebutkan dan jelaskan berbagai jenis hambatan tarif?
Jenis-jenis hambatan tarif:
 1. Bea impor terdiri dari:
 - Bea ad valorem: pajak impor yang dikenakan sebagai suatu persentase dari nilai faktur barang-barang yang diimpor
 - Bea spesifik: jumlah tetap yang dikenakan atas unit fisik barang yang diimpor
 - Bea kombinasi/majemuk: kombinasi pajak-pajak spesifik dan ad valorem
 - Pajak variabel: pajak impor yang ditetapkan dengan perbedaan antara harga pasar dunia dan harga-harga yang didukung pemerintah lokal
 2. Harga resmi, harga-harga ini termasuk dalam tarif pabean dari beberapa negara dan merupakan dasar untuk perhitungan pajak ad valorem bilamana harga faktur yang sebenarnya lebih rendah. Harga resmi menjamin bahwa pajak impor minimum tertentu akan dibayar tanpa memperhatikan harga faktur yang sebenarnya.

- b. Sebutkan beberapa hambatan non tarif?
1. Kuantitatif/Kuota
 - a. Kuota tingkat tarif
 - b. Global
 - c. Diskriminatif (Pembatasan ekspor sukarela/VER; Peraturan tertib pemasaran)
 2. Nonkuantitatif
 3. Prosedur kepabeanan dan administrasi lainnya
 4. Standar-standar

Studi Kasus Bab 3

PERDAGANGAN SEDANG BERMEKARAN

Saat ini bunga menjadi produk yang dibutuhkan dan diperdagangkan. Pola konsumsi masyarakat tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar namun juga menginginkan suasana lingkungan yang indah dan estetik serta kebutuhan saling menghargai antar individu di mana bunga difungsikan sebagai ucapan dalam berbagai acara dan perayaan. Apakah Anda pernah bertanya dari mana mawar merah yang Anda berikan atau Anda terima pada Hari Valentine berasal? Jika Anda orang Amerika Utara, bunga itu mungkin ditanam di lereng gunung di Kolombia atau Ekuador. Jika Anda orang Eropa, bunga itu mungkin datang dari Ethiopia atau Kenya. Dan, jika Anda orang Asia, asalnya mungkin dari Kunming, sebuah kota di pedalaman propinsi Yunnan, Cina. Meskipun sebagian besar penerima buket bunga tidak memperdulikan di mana bunga-bunga cantik mereka ditanam, mereka adalah pewaris dari perdagangan internasional bunga dan tanaman yang sedang berkembang. Sebelumnya dikerjakan oleh petani berskala kecil yang fokus melayani pasar local dan saat ini globalisasi industri *floricultura* (pertanian bunga) didorong oleh kekuatan teknologi, liberalisasi perdagangan, keinginan untuk meningkatkan kompetensi inti, dan kebutuhan untuk merespons pesaing baru. Rantai pasokan dan teknologi yang dibutuhkan untuk membawa bunga mawar atau krisan potong segar kepada orang yang kita cintai tidak kalah canggihnya dibandingkan dengan yang digunakan oleh produsen teknologi tinggi *smartphone*, komputer personal dan TV layar lebar.

Belanda sudah lama menjadi pusat industri bunga komersial internasional. Petani Belanda mulai menggunakan rumah kaca untuk menanam buah, sayur, dan bunga pada abad pertengahan. Universitas, petani, dan pusat riset telah menjadi pemimpin selama berabad-abad dalam mengembangkan tanaman jenis baru. Belanda masih merupakan pengeksport bunga dan tanaman yang paling penting, dengan sekitar 65 persen dari pasar ekspor dunia. Sebagian besar keunggulan negara tersebut berhubungan dengan FroraHolland, pelelangan bunga yang paling penting

di dunia yang dikelola secara terstrukturnya sebagai koperasi yang dimiliki oleh 5000 anggotanya (terutama petani). FloraHolland diciptakan pada tahun 2008 melalui merger dari enam pasar lelang bunga di negara tersebut, yang terbesar darinya adalah Aalsmeer (di dekat bandara Schipol), diikuti dengan Naaldwijk dan Rijnsburg. Pada 2011, FloraHolland melelang lebih dari 12,5 miliar tanaman dan bunga yang bernilai €4,2 miliar. Bunga potong menyumbang sekitar 57 persen dari penghasilan ini. Tidaklah mengejutkan, mawar adalah bunga yang paling penting, dengan penjualan lelang bernilai sebesar €761 juta, diikuti oleh krisantemum dan tulip. Sebagian besar bunga potongnya ditujukan untuk pasar Uni Eropa (UE); tanaman dan umbi dalam pot, karena lebih tahan, mempunyai pasar yang lebih luas. Sebagai contoh, pasar AS menyerap sekitar seperempat dari ekspor umbi Belanda.

Tetapi, statistik tersebut, tidak menceritakan seluruh kisah signifikansi dari FloraHolland. Volume perdagangannya yang besar telah memungkinkannya untuk menciptakan pasar berjangka (*futures market*) dari tulip, mawar, dan bunga-bunga lainnya. Dengan membeli *futures* bunga, pedagang grosir bunga besar dapat mengiklankan dan memasarkan bunga untuk dikirimkan ke klien mereka pada bulan berikutnya tanpa takut bahwa perubahan dalam harga bunga akan menghapuskan laba mereka ketika mereka benar-benar mengirimkan dan membayar bunga tersebut. Ketersediaan *futures* bunga menarik lebih banyak pembeli dan penjual ke bursa FloraHolland sehingga meningkatkan volume transaksi dan likuiditas pasar mereka.

Untuk mengembangkan pengaruhnya di luar pasar regional, bursa bunga tersebut telah mengintegrasikan *e-commerce* ke dalam sistem lelangnya. Sekarang pembeli dari Jerman, Prancis, dan negara-negara Eropa lainnya dapat memantau lelang tulip, mawar, dan krisantemum dari komputer rumah mereka tanpa harus melakukan perjalanan ke Aalsmeer. Situs lelang tersebut juga dapat digunakan untuk melakukan pemesanan dengan menggabungkan teknologi baru dengan metode lelang tradisionalnya. FloraHolland memastikan bahwa mereka masih akan memainkan peran penting dalam pasar bunga internasional.

Adaptasi ini sangat penting karena petani Belanda menghadapi biaya tenaga kerja dan tanah yang tinggi yang telah menciptakan

kesempatan bagi petani di negara-negara lain. Petani Kolombia telah mendapatkan keuntungan dari biaya yang lebih rendah, lokasi geografis, dan iklim yang lebih menguntungkan untuk menjadi sumber utama bunga potong dari pasar Amerika Utara, yang menyumbangkan lebih dari separuh dari bunga yang diimpor oleh pedagang grosir dan peretail bunga AS. Negara tetangga Ekuador mengkhususkan diri pada mawar, yang sesuai dengan iklim negara tersebut. Kenya dan Ethiopia menjadi penyedia penting bagi pasar Eropa. Cina, khususnya kota Kunming di propinsi Yunnan, sedang tumbuh menjadi pemasok pasar Asia. Pemerintah Cina telah mendorong pertumbuhan industri tersebut melalui pinjaman berbunga rendah untuk rumah kaca dan truk berpendingin. Perusahaan Belanda, Korea, dan Jepang telah mulai berinvestasi di area tersebut, karena meyakini mereka dapat menyediakan sumber dengan biaya lebih rendah untuk pasar Asia. Pasar Cina domestik juga berkembang dengan cepat, sejalan dengan pertumbuhan kelas menengah negara tersebut.

Pertumbuhan perdagangan internasional dalam bunga dari tanaman telah berdampak pada industri lain. Industri penerbangan telah beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan industri *floricultura*. Bunga adalah barang yang tidak tahan lama, jadi keandalan layanan udara terjadwal sangat penting untuk kebutuhan pembeli. Selain itu, sebagian besar pesawat penumpang mempunyai ruang kargo yang tidak digunakan setelah mengakomodasi bagasi penumpang. Bunga juga mempunyai rasio nilai banding berat yang tinggi dan dikemas dalam kotak-kotak kecil yang dapat dengan mudah dimasukkan ke dalam penyimpanan kargo dari pesawat jet modern. Setelah tiba di bandara tujuan, dibutuhkan pengangkut khusus untuk memastikan bahwa bunga-bunga tersebut tetap didinginkan dari bandara ke pedagang grosir atau peretail (pengecer), sehingga menciptakan kesempatan baru bagi perusahaan angkutan truk inovatif dan penyedia jasa logistik untuk berkembang.

Sumber: "Kenya flower farmers braced for poll threat," *Financial Times*, 5 Februari 2013, hlm. 5; FloraHolland 2011 Annual Report; "Flower Power," *China Daily*, 27 Mei 2011; "With flights grounded, Kenya's produce wilts," *New York Times*, 19 April 2010; "Houston to take Miami for global flower market," *Houston Chronicle*, 9 Oktober 2009; www.floraholland.com; <http://en.kunming.cn>; "Yunnan's flower industry blooms," *China International*

Business, 10 Juni 2009; “Flower market has rosy outlook,” *Boston Globe*, 6 Februari 2008. di dalam Griffin, Ricky W & Pustay, Michael W. (2014). *Bisnis Internasional Edisi 8*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



DINAMIKA ORGANISASI INTERNASIONAL

Organisasi internasional berfungsi untuk memberikan fasilitas, mengatur, mengukur atau membiayai aktivitas bisnis internasional. Tujuan mempelajari organisasi internasional adalah memahami dampak organisasi internasional atas dunia usaha dan para pelaku bisnis di seluruh dunia dan memahami lingkungan kekuatan politik dan hukum (Ball *et al.*, 2005).

4.1. Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB)

Perserikatan Bangsa – Bangsa (PBB) merupakan Organisasi Internasional dengan 191 negara-anggota yang didedikasikan untuk meningkatkan perdamaian; juga mempunyai banyak fungsi yang berhubungan dengan bisnis. Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dibentuk dan lahir di tengah-tengah idealism dan harapan yang timbul bersama perdamaian menyusul perang dunia II (1939-1945) (Ball *et al.*, 2005).

Tugas – tugas Perserikatan Bangsa – Bangsa dilaksanakan melalui organ atau badan utama. Majelis Umum, Dewan Keamanan. Dewan Sosial, dan Ekonomi, Mahkamah Internasional, dan Sekretarian. Meskipun PBB melakukan pekerjaannya di seluruh dunia, semua organ/badan PBB yang utama bemarkas besar di kota New York kecuali Mahkamah Internasional yang terletak di Den Haag, Belanda. Perserikatan Bangsa – Bangsa mempunyai enam bahasa resmi: Arab, Cina, Inggris, Rusia, dan Spanyol (Ball *et al.*, 2005).

Semua negara anggota PBB merupakan anggota – anggota Majelis Umum, di mana setiap Negara memiliki satu suara dengan dengan

mengabaikan ukuran, tingkat kemakmuran, maupun kekuatannya. Majelis Umum bertindak dengan mengadopsi resolusi-resolusi untuk dapat mengungkapkan keinginan negara-negara anggota. Keputusan isu-isu penting, seperti yang menyangkut perdamaian dan keamanan, penerimaan negara-negara anggota baru, masalah anggaran, memerlukan suatu mayoritas dua pertiga, sedang keputusan mengenai berbagai hal lainnya memerlukan mayoritas sederhana. Keputusan Majelis Umum tidak mempunyai kekuatan hukum yang mengikat bagi pemerintah atau warga negara di negara – negara anggota, tetapi mereka membawa beban opini dunia (Ball *et al.*, 2005).

4.2. Bank-bank Pembangunan Multilateral (*Multilateral Development Bank*)

Menurut Ball *et al.* (2005), bank-bank pembangunan multilateral merupakan lembaga pemberi pinjaman internasional yang dimiliki oleh negara anggota dan bertujuan meningkatkan kemajuan ekonomi dan sosial di negara-negara berkembang anggotanya, dengan menyediakan pinjaman, bantuan teknis, investasi modal dan membantu dengan rencana-rencana pembangunan ekonomi.

Ada lima bank pembangunan multilateral:

1. *African Development Bank* (AfDB)
2. *Asian Development Bank* (ADB)
3. *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD)
4. *Interamerican Development Bank* (IDB)
5. *World Bank*

World Bank (Bank Dunia)

Bank internasional untuk rekontruksi dan pembangunan (IBRD) atau biasa disebut Bank Dunia, terdiri dari *International Finance Corporation* (IFC) dan *International Development Association* (IDA). Bank Dunia memberikan pinjaman keras dengan tingkat bunga pasar berlaku dan hanya dijamin untuk para peminjam yang sehat untuk jangka waktu tidak lebih dari 25 tahun. *International Finance Corporation* (IFC) membantu usaha swasta di negara kurang maju dalam bentuk usaha patungan dan menjual sekuritas ke pasar modal lokal. *International*

Development Association (IDA) memberikan pinjaman lunak atau kredit dengan masa jatuh tempo 40 tahun untuk negara miskin. Sumber-sumber modal IDA berasal dari iuran yang disumbangkan negara-negara maju dan beberapa negara kurang maju (Ball *et al.*, 2005).

4.3. *Bank for International Settlements (BIS)*

BIS adalah lembaga keuangan tempat para bankir pusat negara-negara industri besar bertemu setiap sepuluh tahun sekali untuk membahas sistem keuangan global. BIS mempunyai empat fungsi utama, yaitu (1) forum untuk kerja sama moneter internasional, (2) pusat penelitian, (3) bankir untuk bank-bank sentral, dan (4) agen atau trustee untuk berbagai perjanjian keuangan internasional (Ball *et al.*, 2005).

4.4. *Dana Moneter Internasional (International Monetary Fund)*

IMF membantu negara kurang maju dengan defisit neraca pembayaran dan bekerja sama dengan Bank Dunia untuk mengoreksi kebijaksanaan fiskal dan moneter para peminjam. Besarnya kuota negara anggota sama dengan jumlah iuran kepada IMF. Tujuan IMF adalah untuk membantu perkembangan (1) tertib pengaturan devisa, (2) mata uang yang konvertibel, (3) mempersingkat masa dan mengurangi derajat ketidakseimbangan neraca pembayaran (Ball *et al.*, 2005).

IMF memenuhi kewajiban penjagaannya dengan dua cara pokok. Pertama, dewan gubernur secara teratur memeriksa dengan saksama kebijaksanaan ekonomi dan kinerja tiap-tiap anggota dan interaksi kebijaksanaan itu dengan pembangunan ekonomi di negara-negara lain. Kedua, dewan mengadakan pembahasan reguler atas wawasan ekonomi dunia dan diskusi periodik mengenai perkembangan kurs di negara-negara industri besar (Ball *et al.*, 2005).

4.5. *World Trade Organization & General Agreement on Tariffs and Trade*

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) merupakan sekumpulan peraturan perdagangan, pengurangan tarif dan hambatan.

Perundingan-perundingan GATT untuk mengurangi tarif dan hambatan-hambatan perdagangan lainnya dilakukan dalam sesi-sesi yang disebut putaran (*round*), yang ada delapan sejak yang pertama tahun 1947 sampai Putaran Uruguay yang diluncurkan tahun 1986 di Punta del Este, Uruguay. Tujuan pokok yang ingin dicapai oleh tujuh putaran pertama adalah penurunan tarif di antara negara-negara industri, dari rata-rata 40 persen menjadi 5 persen (Ball *et al.*, 2005).

Kelemahan GATT, ketika dua atau lebih negara berselisih mengenai perjanjian tarif ini, GATT tidak mampu menyelesaikan permasalahan tersebut karena GATT hanya sekumpulan perjanjian atau peraturan perdagangan. Oleh karena itu, dibentuk suatu lembaga yang mengatur sistem hukum perdagangan internasional yaitu World Trade Organization (WTO). WTO membolehkan anggota membentuk perjanjian antar pemerintah untuk mendirikan customs union (CU), *Free Trade Area/RTA (Regional Trade Agreement)*, *interim agreement* menuju ke pembentukan CU dan FTA dan Perjanjian Integrasi Ekonomi (EIA) (Ball *et al.*, 2005).

4.6. Organization of Petroleum Exporting Countries

OPEC adalah organisasi yang bertujuan menegosiasikan masalah-masalah mengenai produksi, harga dan hak konsesi minyak bumi dengan perusahaan-perusahaan minyak.

4.7. Uni Eropa (*The European Union*)

Sebagai akibat Perang Dunia Kedua, Eropa berada dalam keadaan kacau karena perjuangan dan penggunaan segenap upaya dan investasi untuk perang. Untuk membantu Eropa berdiri kembali dan untuk mendorong pemerintahan yang kuat dan bersahabat, sekretaris negara AS, George C. Marshall, merekomendasikan agar Amerika Serikat memberikan bantuan keuangan kepada dan bekerja dengan negara-negara Eropa dalam pembangunan kembali negara-negara itu. Kemudian lahirlah Marshal Plan, nama yang diberikan untuk menghormati Secretary of State AS George C. Marshall, yang menyarankan penggunaan modal dan kerja sama AS dalam pembangunan kembali Eropa setelah Perang Dunia II sehingga dibentuklah Uni Eropa. Sasaran-sasaran Uni Eropa adalah

menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan di antara negara-negara anggota dan bekerja sama dalam berbagai cara (Ball *et al.*, 2005).

Pada bulan Desember 1991, wakil-wakil dari berbagai negara yang kemudian menjadi anggota Uni Eropa mengadakan pertemuan di kota Maastrich, Belanda, di mana mereka menandatangani suatu perjanjian dengan nama kotanya. Tujuan Perjanjian Maastricht meliputi penyatuan ekonomi dan moneter, dengan Bank Sentral Eropa untuk menggantikan bank-bank sentral nasional serta mata uang Eropa ketimbang berbagai mata uang nasional (Ball *et al.*, 2005).

4.8. Kelompok Bangsa-bangsa Regional

Keberhasilan Uni Eropa telah mengakibatkan bangsa membentuk sejumlah pengelompokan yang lain dengan tujuan-tujuan yang sama, seperti:

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

- Indonesia, Malaysia, Thailand, Filipina, Singapura, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, Kamboja

African Trade Agreements (ATA)

- Masyarakat Ekonomi Negara-negara Afrika Barat (COWAS), Konferensi Koordinasi Pembangunan Afrika Bagian Selatan (SADCC), Kawasan Perdagangan Preferensial untuk Afrika Bagian Timur dan Selatan

North American Free Trade Agreement (NAFTA)

- Zona perdagangan bebas dari Alaska, Kanada, Amerika Serikat dan Meksiko

Free Trade Agreement of the Americas (FTAA)

- Zona perdagangan bebas dari Amerika Utara sampai Argentina dan Chile di selatan

Mercosur

- Argentina, Brazilia, Paraguay, Uruguay

Ada empat bentuk utama integrasi ekonomi negara-negara membentuk kelompok bangsa-bangsa regional, yaitu:

1. Kawasan Perdagangan Bebas (*Free Trade Area-FTA*). Tarif dihilangkan diantara para anggota FTA, tetapi masing-masing negara anggota mempertahankan tarif eksternal mereka sendiri atas impor dari negara-negara bukan anggota.
2. Serikat kepabeanan (*customs union*). Pada bentuk ini, negara-negara anggota menambahkan suatu tarif eksternal bersama pada bentuk FTA sedangkan negara anggota telah menghapus tarif di antara mereka sendiri.
3. Pasar bersama, merupakan serikat kepabeanan ditambah penghapusan restriksi tentang mobilitas modal dan tenaga kerja di antara negara-negara anggota.
4. Integrasi ekonomi sepenuhnya (*complete economic integration*). Bentuk ini melibatkan tingkat integrasi politik yang tinggi karena negara-negara anggota menyerahkan unsur-unsur kedaulatan mereka yang penting. Bank sentral diciptakan bersama-sama. Kelompok negara menentukan kebijaksanaan moneter dan fiskal serta kebijaksanaan tenaga kerja dan sosial untuk semua negara anggota, sehingga dapat diciptakan mata uang tunggal yang akan menggantikan mata uang negara anggota, seperti pada Uni Eropa.

Kelompok Bangsa-bangsa Regional



Gambar 4.1. Empat Bentuk Utama Integrasi Ekonomi

Latihan Soal Bab 4

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis dan Kunci Jawaban

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Jelaskan fungsi organisasi internasional dalam bisnis internasional?
2. Jelaskan perbedaan GATT dan WTO?
3. Jelaskan empat bentuk integrasi ekonomi kelompok bangsa-bangsa regional?

Kunci Jawaban Latihan Soal Bab 4

1. Fungsi organisasi internasional dalam bisnis internasional adalah memberikan fasilitas, mengatur, mengukur atau membiayai kegiatan bisnis internasional.
2. GATT kepanjangan dari General Agreement on Tariffs and Trade adalah sekumpulan peraturan perdagangan, pengurangan tarif dan hambatan. GATT bukan suatu lembaga, namun hanya sekumpulan perjanjian yang dibahas oleh negara anggota dalam *negotiation round* (Contohnya seperti Uruguay Round), sehingga apabila terdapat sengketa diantara para anggota. Perjanjian GATT tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Sementara WTO (World Trade Organization) adalah lembaga yang mengatur sistem hukum perdagangan internasional. WTO membolehkan anggota membentuk perjanjian antar pemerintah untuk mendirikan customs union (CU), Free Trade Area/RTA (Regional Trade Agreement), interim agreement menuju ke pembentukan CU dan FTA dan Perjanjian Integrasi Ekonomi (EIA).
3. Empat bentuk integrasi ekonomi meliputi:
 - a. Kawasan Perdagangan Bebas (*Free Trade Area-FTA*). Tarif dihilangkan diantara para anggota FTA, tetapi masing-masing negara anggota mempertahankan tarif eksternal mereka sendiri atas impor dari negara-negara bukan anggota.
 - b. Serikat kepabeanan (*customs union*). Pada bentuk ini, negara-negara anggota menambahkan suatu tarif eksternal bersama pada bentuk FTA sedangkan negara anggota telah menghapus tarif di antara mereka sendiri.
 - c. Pasar bersama, merupakan serikat kepabeanan ditambah penghapusan restriksi tentang mobilitas modal dan tenaga kerja di antara negara-negara anggota.
 - d. Integrasi ekonomi sepenuhnya (*complete economic integration*). Bentuk ini melibatkan tingkat integrasi politik yang tinggi karena negara-negara anggota menyerahkan unsur-unsur kedaulatan mereka yang penting. Bank sentral diciptakan bersama-sama. Kelompok negara menentukan kebijaksanaan moneter dan fiskal serta kebijaksanaan tenaga kerja dan sosial untuk semua negara

anggota, sehingga dapat diciptakan mata uang tunggal yang akan menggantikan mata uang negara anggota, seperti pada Uni Eropa.

Studi Kasus Bab 4

PERDAGANGAN DAN KEMAKMURAN: KASUS MEKSIKO

Meksiko merupakan salah satu negara yang berhasil mempromosikan pembangunan ekonomi melalui perdagangan. Padahal sebelumnya Meksiko adalah negara yang sangat tertutup dengan perdagangan. Semenjak tahun 1971 hingga 1982, Meksiko mengandalkan kebijakan ekonomi dalam negeri di mana pemerintahnya menetapkan tarif yang tinggi untuk mengurangi impor dan membatasi investasi asing langsung (*foreign direct investment* –FDI) untuk mengurangi keberadaan pihak asing dalam perekonomian Negara Meksiko. Pemerintah pada saat itu menguasai industri-industri penting dengan birokrasi yang kuat dan konservatif sehingga terjadi diskriminasi peran swasta serta terbatasnya inovasi. Walaupun dengan penerapan kebijakan ini ekonomi Meksiko dapat tumbuh namun kinerjanya tidak sesuai dengan ekonomi yang didorong oleh ekspor seperti Hongkong, Taiwan, atau Korea Selatan. Melihat fakta tersebut maka enam presiden terakhir Meksiko kemudian membalikkan kebijakan ini. Pemerintah kemudian menurunkan tarif, mendorong FDI, menjadikan perusahaan-perusahaan milik negara menjadi perusahaan swasta, dan bergabung dengan General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) dan World Trade Organization (WTO). Di bawah kepemimpinan mereka, Meksiko menandatangani rangkaian perjanjian perdagangan bebas dengan 44 negara, termasuk Amerika Serikat dan Kanada, Uni Eropa, Israel, Jepang, Cile, dan lima negara tetangga di Amerika Tengah.

Bergabungnya Meksiko ke dalam kelompok Negara North American Free Trade Agreement (NAFTA) bersama Amerika Serikat dan Kanada menjadi berita besar. Penerapannya pada tahun 1994 membuka pasar Amerika Serikat dan Kanada terhadap pabrik-pabrik yang berlokasi di Meksiko, membuat mereka bisa mengambil keuntungan dari biaya tenaga kerja Meksiko yang lebih rendah. Meskipun mayoritas *headline* surat kabar menyoroti dampak NAFTA terhadap industri-industri besar seperti otomotif atau tekstil, pengusaha Meksiko cepat mengetahui peluang baru. Contohnya, bisnis pasokan yang terkait dengan gigi senilai \$100 juta

per tahun, tumbuh di Meksiko karena adanya NAFTA, yang memproduksi produk padat karya seperti *buccal tube* (benda yang mengikat kawat dengan gigi), *endodontic files* (pilin baja tahan karat yang digunakan di akar gigi), dan *dental wax* (pasta gusi yang digunakan sebagai pembentuk gigi). Sektor jasa Meksiko juga mendapatkan keuntungan, ketika perusahaan-perusahaan meletakkan fasilitas pusat layanan, fasilitas pengolahan data, dan layanan dukungan pelanggan di sana. Contohnya, fasilitas Reynosa dari Seagate Technology, memberikan dukungan purna jual untuk pelanggan di Amerika Utara. Pada tahun 2012, ekspor layanan bisnis tersebut untuk Amerika Serikat melebihi \$3,3 juta. Namun, dengan bergabungnya Cina ke dalam WTO, bersamaan dengan menurunnya kondisi ekonomi Amerika Serikat pada tahun 2001, meredam lonjakan ekspor Meksiko. Banyak produsen produk dengan margin dan nilai tambah yang rendah, seperti mainan dan pakaian, dan perusahaan yang membutuhkan perakitan padat karya, pindah ke Cina untuk mengambil keuntungan atas biaya tenaga kerja yang rendah.

Keuntungan ekonomi atas memproduksi barang-barang tersebut di Cina telah berhenti pada beberapa tahun terakhir. Upah di Cina telah meningkat setiap tahunnya pada tingkat digit ganda selama satu dekade. Upah manufaktur rata-rata per jam diperkirakan sebesar \$3.00 di Cina dan \$3.50 di Meksiko, tetapi produktivitas tenaga kerja lebih tinggi di Meksiko. Hasilnya, beberapa perusahaan memindahkan kembali aktivitas manufaktur ke Meksiko untuk mendapatkan keuntungan atas kedekatan jarak dengan pasar Amerika Serikat dan integrasi terhadap rantai pasokan perusahaan-perusahaan Amerika Utara. Contohnya, produsen televisi layar datar berdefinisi tinggi, seperti Samsung, Sony, dan Vizio, menemukan lokasi yang nyaman di Meksiko untuk merakit produk-produk mereka untuk dikirim ke pelanggan di Amerika Utara. Produsen kontrak Hon Hai Precision Industries sekarang merakit komputer yang dipesan khusus untuk Dell di Ciudad Juarez, sambil tetap memproduksi dengan cepat model terstandarisasi di pabrik-pabrik Cina. Queretaro, sebuah kota era kolonial di tengah dataran tinggi Meksiko menjadi pusat bagi perusahaan-perusahaan internasional. General Electric mempekerjakan 1.300 teknisi di pusat riset dan pengembangan – *research and development (R&D)* – di Queretaro yang mendesain mesin-mesin jet berkapasitas besar untuk

Airbus dan Boeing, sedangkan 1.600 pekerja Bombardier membangun badan pesawat, sistem listrik, dan stabilitas horizontal dan vertikal untuk lini jet perusahaan yang terbaru. Industri otomotif Meksiko juga berkembang pesat. Industri tersebut saat ini menjadi eksportir terbesar keempat di dunia untuk mobil – 2,1 juta kendaraan pada tahun 2012. Dan, kesuksesan industri telah menyebabkan pemasok komponen mobil untuk banyak berinvestasi di Meksiko. Pirelli menanamkan \$400 juta pada pabrik ban Silao untuk melayani pabrik perakitan mobil di Meksiko. Sama juga dengan Bosch dari Jerman, Akebono Brake Industry dan Nippon Steel dari Jepang, dan Delphi dari Amerika Serikat telah melakukan investasi besar-besaran untuk memenuhi lini produksi negara tersebut.

Tentu saja Meksiko masih menghadapi banyak tantangan. Peningkatan kejahatan di antara bandar narkoba telah menakuti beberapa investor asing. Contohnya, Elektrolux AB, produsen raksasa Swedia yang memproduksi perangkat, memilih untuk menempatkan pabrik terbarunya di Memphis, Tennessee, daripada Meksiko, karena kekhawatiran akan keamanan. Eksportir Meksiko rentan terhadap krisis ekonomi di Amerika Serikat – 80 persen ekspor Meksiko ditujukan untuk negara tetangga bagian utara. Lagi pula, pemerintah Meksiko menyadari bahwa mereka harus meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja mereka dan meningkatkan infrastruktur negara jika Meksiko hendak terus bersaing di ekonomi global.

Sumber: Griffin, Ricky W & Pustay, Michael W. (2014). *Bisnis Internasional Edisi 8*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Pertanyaan Kasus:

1. Berdasarkan kasus di atas, bagaimana kesuksesan Meksiko mempengaruhi perekonomian Kanada dan Amerika Serikat?
2. Anggaphlah Anda yang memutuskan akan menempatkan pabrik di Cina atau Meksiko untuk melayani pasar Amerika Serikat, Faktor apa yang mempengaruhi keputusan lokasi Anda?
3. Apa perbedaan WTO dan GATT?
4. Apa itu NAFTA? Apa tujuannya?



SISTEM MONETER INTERNASIONAL

5.1. Standar Emas

Standar emas digunakan sebagai sistem pertukaran di negara-negara Eropa pada tahun 1870, sementara di Amerika Serikat, standar emas mulai diterima pada sekitar tahun 1879. Sistem standar emas pada dasarnya menentukan nilai tukar mata uang suatu Negara berdasarkan pada nilai emas (Ball *et al.*, 2005).

Inggris pada tahun 1821 – 1914 telah menetapkan mata uangnya, yaitu poundsterling terhadap emas dengan nilai £4,2474/oz emas. Ini artinya, pemerintah Inggris bersedia membeli emas atau menjual emas untuk satu oz dengan harga £4,2474.

Pemerintah atau negara yang telah menetapkan mata uangnya terhadap emas harus menjaga persediaan emas yang cukup agar jual-beli emas dapat terjamin. Jika pemerintah Negara lain juga menentukan nilai tukar uangnya berdasarkan pada emas, maka nilai tukar antar dua mata uang dari dua Negara berbeda dapat ditentukan.

5.2. Bretton Wood

Selama Perang Dunia II, banyak negara-negara di dunia terlibat dengan perselisihan untuk mempertimbangkan standar emas atau sistem moneter lainnya. Namun, banyak pejabat menyadari bahwa beberapa sistem harus disiapkan untuk beroperasi saat perdamaian kembali. Sebenarnya, pertimbangannya tidak menunggu sampai perang berakhir. Sebelumnya, pada tahun 1944 wakil-wakil kekuatan sekutu utama,

Amerika Serikat dan Inggris yang dianggap memiliki peranan dominan, mengadakan pertemuan di Bretton Wood, New Hampshire untuk merencanakan masa depan. Pada konsensus ini, dibicarakan mengenai (1) Kurs yang stabil dikehendaki tetapi pengalaman mungkin mengharuskan penyesuaian-penyesuaian, (2) kurs mengambang atau berfluktuasi terbukti tidak memuaskan, (3) mengendalikan pemerintah atas perdagangan, pertukaran, produksi dan seterusnya. Kemudian, Konferensi Bretton Woods mendirikan Dana Moneter Internasional (*International Monetary Fund – IMF*) (Ball *et al.*, 2005).

5.3. Neraca Pembayaran

Tugas IMF adalah memberikan bantuan kepada negara-negara anggota yang menghadapi kesulitan untuk menjaga neraca pembayarannya agar tidak defisit. Indikator penting mengenai apa yang terjadi dengan kondisi perekonomian negara dan apa yang dialami pemerintahnya terlihat pada neraca pembayaran. Apabila neraca pembayaran berada dalam defisit, seringkali disebabkan oleh inflasi, dan perusahaan yang melakukan bisnis di sana harus menyesuaikan penetapan harganya, persediaan, akunting dan praktik-praktik lainnya dengan kondisi inflasioner (Ball *et al.*, 2005).



ANALISIS INDUSTRI

Menurut Porter dan Maulana (1997), pada dasarnya intensitas persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi dari industri itu sendiri. Persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan dasar (*five competitive force*) yang mempengaruhi struktur ekonominya, yaitu;

1. Ancaman pendatang baru (*threat of new entrance*)
2. Ancaman barang pengganti (*threat substitute product*)
3. Kekuatan tawar menawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*)
4. Kekuatan tawar menawar dari pembeli (*bargaining power of customer*)
5. Persaingan dari perusahaan sejenis dari industry tersebut (*rivally among existing firms*)

Kelima kekuatan tersebut secara bersama-sama akan mempengaruhi dan menentukan suatu keuntungan potensial dari suatu industri. Setiap industri mempunyai keuntungan yang potensial berbeda-beda karena interaksi dan intensitas bekerjanya kelima kekuatan di atas akan berbeda untuk setiap industri.

Pada analisis Lima Kekuatan Porter yang pertama kali dilakukan adalah menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator dari kelima faktor tersebut.



Gambar 6.1. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

Ancaman pendatang baru

Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri (Porter dan Maulana, 1997). Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut:

- a. Loyalitas pelanggan, apabila pelanggan telah sangat loyal dengan produk lama maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.
- b. Diferensiasi produk, diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekadar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.
- c. Biaya investasi, kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri.

- d. Biaya beralih pemasok (*switching cost*), besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk
- e. Akses ke saluran distribusi, mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru.
- f. Kebijakan pemerintah, peraturan-peraturan, persyaratan perizinan.

Kekuatan tawar-menawar pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain (Porter dan Maulana., 1997). Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal berikut ini:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar.
- c. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
- d. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil.
- e. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk.

Ancaman produk atau jasa pengganti

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri (Porter dan Maulana., 1997).

Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat (Porter dan Maulana., 1997).

Persaingan diantara perusahaan yang ada

Menurut Porter dan Maulana (1997), kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan

bersaing dalam memperebutkan *marketshare* pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

- a. Jumlah pesaing yang seimbang.
- b. Pesaing yang beragam.
- c. Pertumbuhan industri yang lambat akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- d. Kurangnya diferensiasi produk
- e. Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan.

Studi Kasus Bab 6

INDUSTRI PENERBANGAN GLOBAL

Industri penerbangan merupakan kekuatan ekonomi utama, baik dalam hal operasi sendiri dan dampaknya terhadap industri terkait seperti manufaktur pesawat terbang dan pariwisata. Saat ini, industri penerbangan global terdiri lebih dari 2.000 penerbangan yang beroperasi lebih dari 23.000 pesawat, memberikan layanan kepada lebih dari 3.700 bandara. Secara historis tahunan dalam perjalanan udara telah sekitar dua kali pertumbuhan tahunan PDB.

Dalam industri penerbangan Amerika Serikat, sekitar 100 penerbangan penumpang yang bersertifikat mengoperasikan lebih dari 11 juta keberangkatan penerbangan per tahun, dan membawa lebih dari sepertiga dari total lalu lintas udara dunia. Maskapai penerbangan Amerika Serikat menerbangkan 745.000.000 penumpang pada tahun 2006. Penerbangan Amerika Serikat melaporkan total pendapatan lebih dari \$160 miliar, dengan ± 545.000 karyawan dan lebih dari 8.000 pesawat yang mengoperasikan 31.000 penerbangan per hari. Penerbangan komersial menyumbang 8% dari PDB Amerika Serikat.

Dampak untuk produsen pesawat, membuat volatilitas laba maskapai dan ketergantungan mereka pada kondisi ekonomi yang baik menjadi perhatian serius bagi kedua industri. Kekhawatiran ini telah tumbuh secara dramatis sejak maskapai mengalami deregulasi.

Sejak deregulasi penerbangan Amerika Serikat pada tahun 1978, tekanan pada pemerintah untuk mengurangi keterlibatan mereka dalam ekonomi persaingan maskapai telah menyebar ke sebagian besar belahan dunia. Rata-rata tarif menurun sejak deregulasi pendatang baru dan penerbangan bertarif rendah sukses memiliki dampak yang besar baik pada praktik harga maskapai dan harapan masyarakat dari perjalanan udara yang murah.

Dampak potensial yang lebih negatif yaitu tekanan untuk memotong biaya, dikombinasikan dengan peningkatan volatilitas laba, merger dan kebangkrutan beberapa penerbangan menyebabkan hilangnya pekerjaan

periodik, mengurangi upah serikat pekerja maskapai dan manfaat deregulasi tidak dinikmati sama oleh semua wisatawan.

Meskipun penurunan substansi dalam tarif rata-rata riil yang dibayar untuk perjalanan udara pasar domestik Amerika Serikat, perbedaan antara yang terendah dan tertinggi yang ditawarkan oleh penerbangan meningkat, pelancong bisnis yang memberatkan dipaksa untuk membayar tarif yang lebih tinggi.

Strategi dan praktik manajemen maskapai yang berubah secara fundamental oleh deregulasi, liberalisasi, persaingan, manajemen biaya dan peningkatan produktivitas menjadi fokus utama dari penerbangan Amerika Serikat untuk 20 tahun terakhir. Di masa lalu, pertumbuhan internal dan/atau merger adalah cara utama di mana penerbangan berharap untuk mengambil keuntungan dari skala ekonomi (*economies of scale*) melalui kemitraan dan “aliansi global” yang dirancang untuk menawarkan satu set standar dari produk dan untuk memproyeksikan citra pemasaran terpadu kepada konsumen.

Pada skala global, industri penerbangan mengalami krisis keuangan terutama Amerika Serikat. Masalahnya dimulai dari krisis ekonomi pada awal tahun 2001 sampai bencana serangan teror 11 September 2001. Di Amerika Serikat, industri membukukan rugi bersih kumulatif lebih dari \$40 dari 2001 hingga 2005. Dari krisis industri tersebut mengakibatkan PHK dan pemotongan hampir 20% total kapasitas sistem, untuk mengantisipasi penurunan tak terelakkan dalam lalu lintas penumpang karena kekhawatiran tentang keamanan perjalanan udara. Namun, penerbangan berada dalam kesulitan serius baik sebelum 9/11. Pada saat yang sama, biaya tenaga kerja maskapai dan harga bahan bakar yang meningkat setiap tahun. Dan pada tahun 2006 laba bersih bisa kembali dengan total lebih dari \$3 miliar.

Tantangan penting mempertahankan profitabilitas maskapai, memastikan keselamatan dan keamanan serta pengembangan infrastruktur transportasi udara yang memadai. Pesatnya pertumbuhan industri penerbangan global dan ancaman lanjutan dari serangan teroris memuat masalah keselamatan dan keamanan penting untuk setiap maskapai, dan setiap penumpang maskapai. Kebutuhan infrastruktur diperluas, kedua bandar dan lalu lintas udara, ini penting untuk negara berkembang di dunia

seperti India, China, Afrika dan Timur Tengah, di mana tingkat yang jauh lebih besar dari pertumbuhan permintaan diperkirakan untuk kedua penumpang dan transportasi udara kargo.

Sumber:

- [1] International Air Transport Association (IATA), Fact Sheet: World Industry Statistics, www.iata.org.
- [2] Air Transport Association of America (ATA), 2007 Economic Report, www.airlines.org.
- [3] Air Transport Association of America (ATA), Statement on the State of the Airline Industry, Statement for the Record of the Sub-committee on Aviation, Transportation and Infrastructure Committee, US House of Representatives, June 2004.
- [4] US Department of Transportation Bureau of Transportation Statistics, Form 41 Airline Traffic and Financial Reports.
- [5] G. Tsoukalas, "Convergence in the US Airline Industry: A Unit Cost and Productivity Analysis", MIT Master's Thesis, Department of Aeronautics and Astronautics, August 2007.
- [6] J. Heimlich, "Outlook: Reaching for the Skies?", Air Transport Association of America, www.airlines.org. January 2007
- [7] G. Bisignani, "State of the Air Transport Industry", Address to the Annual General Meeting, International Air Transport Association, Vancouver, June 2006, www.iata.org.

Pertanyaan Kasus:

1. Berdasarkan kasus di atas, buatlah analisis industri penerbangan global dengan menggunakan Lima Kekuatan Porter (Porter's Five Forces)?



MANAJEMEN STRATEGIS INTERNASIONAL

7.1. Tantangan Manajemen Strategis Internasional

Manajemen strategis internasional adalah manajemen yang komprehensif dan terus berlangsung yang bertujuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang membuat perusahaan mampu bersaing secara efektif di dunia internasional. Proses pengembangan strategi internasional tertentu sering disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis biasanya menjadi tanggung jawab eksekutif tingkat atas di kantor pusat perusahaan dan manajemen senior di cabang operasional perusahaan domestik dan luar negeri. Kebanyakan perusahaan yang lebih besar juga memiliki staf perencanaan yang permanen untuk menyediakan bantuan teknis bagi para manajer level atas ketika mereka menyusun strategi (Griffin & Pustay, 2006).

Manajemen strategis internasional adalah proses perencanaan Manajemen strategis internasional menghasilkan pengembangan berbagai strategis internasional, yang merupakan kerangka komprehensif untuk mencapai tujuan fundamental perusahaan. Secara konseptual, ada banyak kesamaan antara mengembangkan strategi kompetisi di satu negara dan mengembangkan strategi untuk bersaing di banyak negara (Griffin & Pustay, 2006). Dalam kedua kasus tersebut, para perancang strategi perusahaan harus menjawab pertanyaan fundamental yang sama:

1. Produk dan/atau jasa apa yang akan dijual perusahaan?
2. Di mana dan bagaimana perusahaan akan membuat produk atau jasa tersebut?

3. Di mana dan bagaimana perusahaan akan menjual produk dan jasa tersebut?
4. Di mana dan bagaimana perusahaan akan memperoleh sumber daya yang diperlukan?
5. Bagaimana perusahaan akan mampu mengalahkan pesaingnya?

Akan tetapi, pengembangan strategi internasional jauh lebih rumit dibandingkan dengan strategi domestik. Manajer yang mengembangkan strategi untuk perusahaan domestik harus berhubungan dengan satu pemerintahan dalam negeri, satu mata uang, satu sistem akuntansi, satu sistem hukum dan politik, dan biasanya, satu bahasa dan budaya yang relatif homogen. Namun, manajer perusahaan internasional harus memahami dan berhubungan dengan banyak pemerintahan, mata uang, sistem akuntansi, sistem politik, sistem hukum, dan berbagai bahasa dan budaya. Selain itu, manajer perusahaan internasional juga harus menyelaraskan penerapan strategi perusahaan di antara unit-unit bisnis yang menyebar di seluruh dunia dengan perbedaan zona waktu, perbedaan konteks budaya, dan perbedaan kondisi ekonomi dan juga harus memantau dan mengendalikan kinerja mereka. Akan tetapi, manajer biasanya mempertimbangkan kompleksitas ini sebagai pertukaran atas tambahan kesempatan yang ada karena ekspansi global. Ada tiga sumber daya keunggulan bersaing yang harus dimiliki perusahaan internasional yaitu efisiensi global, fleksibilitas multinasional, pembelajaran seluruh dunia (Griffin & Pustay, 2006).

1. Efisien Global

Perusahaan internasional dapat meningkatkan efisiensi melalui berbagai sarana yang tidak dimiliki perusahaan domestik. Dengan menempatkan fasilitas di seluruh dunia yang biaya produksi dan distribusinya paling rendah, diperoleh efisiensi lokasi atau lokasi terbaik yang dapat meningkatkan mutu pelayanan perusahaan yang ditawarkan kepada pelanggan (Griffin & Pustay, 2006).

2. Fleksibilitas Multinasional

Merespons berbagai lingkungan yang terus berubah merupakan tantangan yang dihadapi bisnis internasional. Namun, tidak seperti perusahaan domestik, yang beroperasi dan merespons perubahan dalam konteks satu lingkungan domestik, perusahaan internasional

dapat merespons perubahan di suatu negara dengan menerapkannya perubahan di negara lain (Griffin & Pustay, 2006).

3. Pembelajaran Seluruh Dunia

Beragamnya lingkungan operasi perusahaan multinasional juga memberi kontribusi bagi pembelajaran organisasi. Perbedaan diantara lingkungan operasi tersebut menyebabkan operasi perusahaan berbeda antara satu negara dengan negara lain. Apabila perusahaan dapat belajar dari perbedaan ini dan mentransfer pembelajaran ini ke operasinya di negara-negara, maka perusahaan menjadi unggul dibandingkan dengan pesaing (Griffin & Pustay, 2006).

Eksploitasi dari ketiga faktor ini secara bersamaan sulit dilakukan. Efisiensi global dapat dicapai dengan lebih mudah jika satu perusahaan diberi tanggung jawab global untuk mengerjakan tugas yang ada. Fleksibilitas multinasional meningkat ketika perusahaan mendelegasikan tanggung jawab ke manajer lokal di anak perusahaan. Dengan memberikan kekuasaan ke para manajer lokal memungkinkan setiap anak perusahaan untuk menyesuaikan produk, kebijakan sumber daya manusia, teknik pemasaran, dan praktik bisnis lain untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan potensial di setiap pasar yang dilayani oleh perusahaan. Namun fleksibilitas yang semakin meningkat ini akan mengurangi kemampuan perusahaan untuk mencapai efisiensi global di bidang-bidang seperti produksi, pemasaran, dan R & D (Griffin & Pustay, 2006).

Apabila perusahaan terlalu mengejar efisiensi global dan/atau fleksibilitas multinasional, perusahaan akan kesulitan mencapai pengetahuan global. Memusatkan kekuasaan di satu unit dalam perusahaan untuk mencapai efisiensi global akan menyebabkan perusahaan mengabaikan pelajaran dan informasi yang diperoleh unit-unit lain dalam perusahaan itu. Selain itu, unit-unit lain akan memiliki insentif atau kemampuan untuk memperoleh informasi tersebut jika unit-unit ini mengetahui bahwa “ahli-ahli” di kantor pusat akan mengabaikannya. Desentralisasi kekuasaan ke manajer lokal juga akan menciptakan masalah yang serupa. Struktur yang terdesentralisasi akan membuat perusahaan sulit mentransfer pengetahuan dari satu anak perusahaan ke anak

perusahaan lainnya. Anak perusahaan lokal mungkin akan menolak setiap informasi dari luar karena menganggapnya tidak relevan dengan situasi lokal. Perusahaan yang ingin meningkatkan pengetahuan global harus menggunakan struktur organisasi yang mampu meningkatkan transfer pengetahuan di antara anak perusahaan dan kantor pusat. Perusahaan juga harus menciptakan struktur insentif yang memotivasi para manajer di kantor pusat dan di anak perusahaan untuk memperoleh, menyebarkan, dan bertindak berdasarkan kesempatan dalam pengetahuan global (Griffin & Pustay, 2006).

Perusahaan multinasional biasanya menggunakan satu dari empat alternatif strategi dalam usaha mereka menyeimbangkan tiga tujuan, yakni efisiensi global, fleksibilitas multinasional, dan pengetahuan global (Griffin & Pustay, 2006). Alternatif strategi tersebut antara lain:

1. Strategi peniruan negara asal (*home replication strategy*)
Perusahaan menggunakan kompetensi inti atau keunggulan khusus perusahaan yang dikembangkan di negara asalnya sebagai senjata bersaing di pasar luar negeri yang dimasukinya.
2. Strategi multidomestik (*multidomestic strategy*)
Perusahaan multidomestik memandang dirinya sebagai sekumpulan anak perusahaan yang beroperasi secara independen, yang setiap anak perusahaan berfokus pada satu pasar domestik khusus. Selain itu, setiap anak perusahaan bebas untuk menyesuaikan produk, kampanye pemasaran, dan teknik operasinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan lokalnya. Pendekatan multidomestik ini sangat efektif terutama ketika ada perbedaan yang jelas di antara pasar nasional, ketika skala ekonomi produksi, distribusi, dan pemasaran rendah, dan ketika biaya koordinasi antara perusahaan induk dan anak perusahaan di seluruh dunia sangat tinggi. Karena setiap anak perusahaan dalam perusahaan multidomestik harus responsif terhadap pasar lokal, biasanya induk perusahaan akan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan wewenang kepada manajer di anak perusahaan di berbagai negara tujuan.
3. Strategi global (*global strategy*)
Perusahaan global memandang dunia sebagai pasar tunggal dan tujuan utamanya adalah menciptakan barang dan jasa yang memiliki

standar tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh dunia.

4. Strategi transnasional (*transnasional strategy*)

Perusahaan transnasional berusaha mengombinasikan keuntungan dari efisiensi skala global, seperti yang ingin dicapai oleh perusahaan global, dengan keuntungan dan keunggulan dari tanggapan atas keadaan lokal, yang menjadi tujuan perusahaan multidomestik. Untuk melakukan ini, perusahaan transnasional tidak langsung menyentralisasi atau mendesentralisasi kekuasaan. Tetapi, perusahaan akan secara berhati-hati melimpahkan tanggung jawab berbagai tugas organisasional ke unit organisasi yang dianggap paling mampu mencapai kedua tujuan itu, yaitu efisiensi dan fleksibilitas.

Strategi peniruan negara asal sering digunakan oleh perusahaan ketika tekanan untuk melakukan integrasi global dan kebutuhan untuk memberikan tanggapan atas keadaan lokal cukup rendah. Pendekatan multidomestik sering digunakan ketika kebutuhan untuk memberikan tanggapan atas keadaan lokal cukup tinggi, namun tekanan untuk integrasi global rendah. Strategi global sangat cocok digunakan ketika tekanan untuk integrasi global tinggi namun kebutuhan untuk memberikan tanggapan atas keadaan lokal rendah. Strategi transnasional paling cocok digunakan ketika tekanan untuk integrasi global dan kebutuhan untuk merespons kondisi lokal tinggi (Griffin & Pustay, 2006).

7.2. Komponen-Komponen Strategi Internasional

1. Kompetensi unik (*distinctive competence*)

Kompetensi unik dapat berupa teknologi maju, jaringan distribusi yang efisien, praktik organisasional yang hebat atau merek terkenal. Kepemilikan atas satu kompetensi unik oleh perusahaan dipandang oleh banyak ahli sebagai syarat penting bagi perusahaan supaya dapat bersaing dengan sukses di pasar luar negeri. Tanpa kompetensi unik, perusahaan asing akan sulit bersaing dengan perusahaan lokal yang dianggap lebih memahami pasar lokal. Kompetensi unik menunjukkan sumber daya penting bagi

perusahaan. Perusahaan sering mengeksploitasi keunggulan ini dengan melakukan ekspansi operasi ke sebanyak mungkin pasar yang dapat dijangkau oleh sumber daya tersebut (Griffin & Pustay, 2006).

2. Lingkup operasi (*scope of operation*)

Lingkup dapat diartikan sebagai wilayah geografis, seperti negara, wilayah dalam negara, dan/atau sekelompok negara. Lingkup juga dapat berfokus pada ceruk pasar (*niche market*) atau produk dalam satu atau lebih wilayah, seperti ceruk pasar untuk produk berkualitas tinggi, ceruk pasar berbiaya rendah, atau ceruk pasar khusus lainnya. Perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas dan setiap pasar memiliki daya tarik tersendiri untuk berbagai produk, maka para manajer harus memutuskan pasar mana yang paling menarik untuk perusahaannya. Kemudian, lingkup operasi tergantung dari kompetensi unik perusahaan (Griffin & Pustay, 2006).

3. Penggunaan sumber daya (*resource deployment*)

Penggunaan sumber daya dapat ditentukan menurut lini produk, lini geografis, atau keduanya (Griffin & Pustay, 2006).

4. Sinergi (*synergi*)

Tujuan sinergi adalah menciptakan situasi tertentu yang secara keseluruhan adalah lebih baik dibandingkan dengan kumpulan dari beberapa bagian (Griffin & Pustay, 2006).

7.3. Menyusun Strategi Internasional

Perusahaan biasanya melaksanakan manajemen strategis internasional dalam dua tahap: perumusan strategi dan implementasi strategi. Dalam perumusan strategi, perusahaan menetapkan sasarannya dan rencana strategi yang akan digunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Dalam implementasi strategi perusahaan menyusun taktik untuk mencapai strategi yang sudah dirumuskan (Griffin & Pustay, 2006). Langkah-langkah menyusun strategi tersaji pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1. Langkah-langkah menyusun strategi internasional (Griffin & Pustay, 2006)

7.4. Level-Level Strategi Internasional

Menurut Griffin dan Pustay (2006), level-level strategi internasional dibagi menjadi tiga, yaitu korporat, bisnis, dan fungsional. Tiga tingkatan strategi perusahaan multinasional dapat dilihat pada Gambar 7.2.



Gambar 7.2. Tiga tingkatan strategi perusahaan multinasional (Griffin & Pustay, 2006)

1. Strategi Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat berusaha menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Ada tiga strategi korporat, yaitu

 - a. Strategi bisnis tunggal (*single-business strategy*), menghendaki agar perusahaan hanya mengandalkan satu bisnis, produk, atau jasa untuk memperoleh seluruh pendapatannya.
 - b. Strategi diversifikasi berhubungan (*related diversification*), menghendaki perusahaan beroperasi di beberapa bisnis, industri, dan pasar berbeda namun secara fundamental masih saling berhubungan.
 - c. Strategi diversifikasi yang tidak berhubungan (*unrelated diversification strategy*), perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang tidak berhubungan.
2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan, atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Strategi bisnis berusaha menjawab pertanyaan “Bagaimana seharusnya kita bersaing di setiap pasar yang kita masuki?” Menurut Porter (1997), ada tiga bentuk strategi, yaitu diferensiasi (*differentiation*), keunggulan/kepemimpinan biaya penuh (*cost leadership*), dan fokus (*focus*).

 - a. Diferensiasi, yaitu perusahaan menciptakan produk/jasa yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Bentuk diferensiasi antara lain citra rancangan atau merek, teknologi, pelayanan pelanggan, distribusi.
 - b. Keunggulan/kepemimpinan biaya penuh, perusahaan berfokus pada pencapaian prosedur operasi yang sangat efisien sehingga biayanya lebih rendah dibandingkan dengan biaya para pesaingnya. Tindakan ini memungkinkan perusahaan menjual barang atau jasa dengan harga lebih murah.
 - c. Fokus, perusahaan membuat target atas tipe produk tertentu untuk kelompok pelanggan atau wilayah tertentu. Jika strategi diferensiasi dan kepemimpinan biaya menyeluruh ditujukan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan

mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing secara lebih luas.

3. Strategi Fungsional

Menurut Griffin & Pustay (2006), strategi fungsional berusaha menjawab pertanyaan “Bagaimana cara kita mengelola fungsi-fungsi keuangan, pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan riset dan pengembangan (R&D) secara konsisten dengan strategi korporat dan strategi bisnis internasional?”

Latihan Soal Bab 7.

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis dan Kunci Jawaban

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Sebutkan dan jelaskan tiga sumber daya keunggulan bersaing pada perusahaan internasional?
2. Sebutkan dan jelaskan 4 alternatif strategi untuk menyeimbangkan tiga tujuan keunggulan bersaing melalui bisnis internasional?
3. Sebutkan level-level strategi internasional?

Kunci Jawaban Latihan Soal Bab 7

1. Tiga sumber daya keunggulan bersaing yang tidak tersedia dalam perusahaan domestik, yaitu efisiensi global, fleksibilitas multinasional, pembelajaran seluruh dunia:
 - a. Efisien Global, perusahaan internasional dapat meningkatkan efisiensi melalui berbagai sarana yang tidak dimiliki perusahaan domestik. Perusahaan dapat memperoleh efisiensi lokasi dengan menempatkan fasilitasnya di manapun di seluruh dunia yang biaya produksi dan distribusinya paling rendah atau lokasi terbaik yang dapat meningkatkan mutu pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan.
 - b. Fleksibilitas Multinasional, Bisnis internasional menghadapi tantangan dalam merespons berbagai lingkungan yang terus berubah. Namun, tidak seperti perusahaan domestik, yang beroperasi dan merespons perubahan dalam konteks satu lingkungan domestik, perusahaan internasional dapat merespons perubahan di suatu negara dengan mengimplementasikan perubahan di negara lain.
 - c. Pembelajaran Seluruh Dunia, lingkungan operasi perusahaan multinasional yang begitu beragam juga memberi kontribusi bagi pembelajaran organisasi. Perbedaan diantara lingkungan operasi tersebut menyebabkan operasi perusahaan berbeda antara satu negara dengan negara lain. Perusahaan yang cerdas akan belajar dari perbedaan ini dan mentransfer pembelajaran ini ke operasinya di negara-negara lain.
2. Alternatif strategi tersebut antara lain:
 - a. Strategi peniruan negara asal (*home replication strategy*), perusahaan menggunakan kompetensi inti atau keunggulan khusus perusahaan yang dikembangkan di negara asalnya sebagai senjata bersaing di pasar luar negeri yang dimasukinya.
 - b. Strategi multidomestik (*multidomestic strategy*), perusahaan multidomestik memandang dirinya sebagai sekumpulan anak perusahaan yang beroperasi secara independen, yang setiap anak perusahaan berfokus pada satu pasar domestik khusus. Selain itu, setiap anak perusahaan bebas untuk menyesuaikan produk,

kampanye pemasaran, dan teknik operasinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan lokalnya. Pendekatan multidomestik ini sangat efektif terutama ketika ada perbedaan yang jelas di antara pasar nasional, ketika skala ekonomi produksi, distribusi, dan pemasaran rendah, dan ketika biaya koordinasi antara perusahaan induk dan anak perusahaan di seluruh dunia sangat tinggi. Karena setiap anak perusahaan dalam perusahaan multidomestik harus responsif terhadap pasar lokal, biasanya induk perusahaan akan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan wewenang kepada manajer di anak perusahaan di berbagai negara tujuan.

- c. Strategi global (*global strategy*), perusahaan global memandang dunia sebagai pasar tunggal dan tujuan utamanya adalah menciptakan barang dan jasa yang memiliki standar tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh dunia.
 - d. Strategi transnasional (*transnasional strategy*), perusahaan transnasional berusaha mengombinasikan keuntungan dari efisiensi skala global, seperti yang ingin dicapai oleh perusahaan global, dengan keuntungan dan keunggulan dari tanggapan atas keadaan lokal, yang menjadi tujuan perusahaan multidomestik. Untuk melakukan ini, perusahaan transnasional tidak langsung menyentralisasi atau mendesentralisasi kekuasaan. Tetapi, perusahaan akan secara berhati-hati melimpahkan tanggung jawab berbagai tugas organisasional ke unit organisasi yang dianggap paling mampu mencapai kedua tujuan itu, yaitu efisiensi dan fleksibilitas.
3. level-level strategi internasional dibagi menjadi tiga, yaitu korporat, bisnis, dan fungsional

Studi Kasus Bab 7

ANGKASA PURA I DIVERSIFIKASI USAHA

Pada Januari-Juli 2019, seluruh bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I mengalami penurunan pergerakan penumpang rata-rata sebesar 19 persen. Seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama PT Angkasa Pura I Faik Fahmi di mana penurunan lalu lintas penumpang paling tinggi di Bandara Adi Soemarmo Solo hingga 40 persen dan Bandara Yogyakarta turun 12 persen.

Penurunan lalu lintas penumpang terjadi karena dampak kenaikan tarif angkutan udara dan pembukaan jalur darat Jakarta-Surabaya melalui jalan tol. Faik Fahmi mengatakan bahwa masyarakat mulai menghemat biaya perjalanan dan memilih angkutan yang biayanya lebih hemat. Faik mengatakan, penurunan juga terjadi pada pergerakan kargo di 14 bandara kelolaan Angkasa Pura I. Hingga semester I-2019, pergerakan kargo turun 5 persen (yoy) dari 251.753.942 kg menjadi 239.803.364 kg.

Berdasarkan data tersebut, PT Angkasa Pura I akan meningkatkan pendapatan non-aeronautika karena naik 9 persen dibandingkan tahun lalu. Pengembangan bisnis non-aeronautika seperti pengembangan wisata belanja di bandara dengan mengusung konsep *eat, shop, and fly*. Penambahan hotel di bandara juga menjadi strategi. Bandar udara yang dimulai dengan konsep tersebut adalah di Banjarmasin, Yogyakarta dan Balikpapan di mana bisnis tersebut akan dilakukan anak usaha dengan merek sendiri. Diharapkan dengan pendapatan sisi non-aeronautika bisa mengompensasi pengurangan pendapatan aero yang turun di semester I-2019 sehingga laba hingga sejak Januari-Juli 2019 sekitar Rp 800 miliar dapat naik menjadi sekitar Rp 2 triliun di akhir tahun.

Direktur Pelayanan dan Pemasaran PT Angkasa Pura I Devi Suradji mengatakan Angkasa Pura I sedang meningkatkan pelayanan bandara untuk mendongkrak pendapatan. Program non-aeronautika akan mendorong konsumen lebih banyak menghabiskan uangnya di bandara. "Setidaknya mereka bisa di bandara hingga 3 jam," ujarnya.

PT Angkasa Pura I sedang mengajukan akreditasi Airport Council Internasional (ACI) untuk empat bandara kelolaannya, Bandara

Internasional Yogyakarta, Bandara Adi Sutjipto, Bandara Frans Kaisiepo Biak, dan Bandara Syamsuddin Noor Banjarmasin. 10 bandara lainnya sudah menerima akreditasi ACI berskala internasional level 1. Perusahaan juga bekerja sama dengan Bandara Incheon untuk mengelola bandara Jeddah dan Kuwait.

Sumber: Rosmayanti, Dian Riski. (2019). *Angkasa Pura I Diversifikasi Usaha*. Di akses melalui <http://www.harnas.co/2019/08/20/angkasa-pura-i-diversifikasi-usaha>.

Pertanyaan Kasus:

1. Jelaskan pengertian manajemen strategis internasional?
2. Jelaskan macam-macam komponen strategi internasional dan jelaskan komponen strategi internasional pada Angkasa Pura I?
3. Strategi korporat (*corporate strategy*) apa yang diterapkan oleh Angkasa Pura I?
4. Sebutkan Unit Bisnis Strategik (*Strategic Unit Business/SBU*) yang dimiliki oleh Angkasa Pura I?



STRATEGI UNTUK MENGANALISIS DAN MASUK KE PASAR LUAR NEGERI

8.1. Analisa Pasar Luar Negeri

Menurut Griffin & Pustay (2006), ada tiga langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan bila ingin memasuki pasar luar negeri, yaitu:

- a. Melakukan penilaian terhadap pasar luar negeri alternatif

Dalam menilai pasar luar negeri alternatif, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai macam faktor, yang mencakup ukuran pasar, baik di masa sekarang maupun potensi di masa datang, tingkat persaingan yang akan dihadapi, lingkungan hukum dan politik, dan fakto sosiokultural yang mungkin mempengaruhi operasi dan kinerja perusahaan. Tabel 8.1 merangkum beberapa faktor yang paling penting.

Tabel 8.1. Faktor-faktor untuk menganalisis pasar luar negeri

No.	Faktor	Item yang harus dipertimbangkan
1.	Target pasar potensial	<ol style="list-style-type: none">a. Bagaimana karakteristik segmen pasar produk yang utama?b. Segmen mana yang menjadi target?
2.	Tingkat persaingan	<ol style="list-style-type: none">a. Bagaimana karakteristik pesaing utama (ukuran, pemakaian kapasitas, kekuatan dan kelemahan, teknologi, sumber daya pasokan, perencanaan pasar, hubungan dengan pemerintah)?

No.	Faktor	Item yang harus dipertimbangkan
		b. Bagaimana kinerja pesaing dilihat dari sisi pangsa pasar, pertumbuhan pasar, dan margin profit?
3.	Perbedaan utama dari pasar produk	a. Apakah perbedaan utama dibandingkan dengan pengalaman perusahaan di tempat lain menurut profil pelanggan, tingkat harga, pola pembelian dan teknologi? b. Bagaimana perbedaan ini akan mempengaruhi pemindahan kemampuan perusahaan ke lingkungan bisnis baru dan bagaimana efektivitasnya?
4.	Karakteristik struktur pasar?	a. Hubungan dan kaitan apa yang terjadi antara pelanggan potensial dan pesaing nasional yang sudah mapan yang saat ini memasok kebutuhan pelanggan? b. Apa saluran utama distribusi? c. Hubungan apa yang terjadi antara produsen yang sudah mapan dan pemasoknya
5	Tren (historis dan proyeksi)	a. Perubahan apa yang terjadi dalam pasar? b. Perubahan apa yang terjadi pada kinerja pesaing (pangsa pasar, penjualan, profit)? c. Bagaimana sifat persaingan? d. Perubahan apa yang terjadi pada struktur pasar
6	Faktor-faktor kesuksesan	a. Faktor kunci apa yang penting yang dapat menggeser pangsa pasar dari satu perusahaan ke perusahaan lain?

Sumber: Simon & Schuster, 1985

- b. Mengevaluasi biaya, keuntungan, dan risiko memasuki masing-masing pasar

Dalam hal ini ada dua jenis biaya yang relevan: biaya langsung dan biaya kesempatan (*opportunity cost*). Biaya langsung adalah biaya yang dikeluarkan pada saat perusahaan masuk ke pasar luar negeri yang baru dan meliputi biaya untuk mendirikan operasi perusahaan atau membeli fasilitas tertentu, memindahkan manajer untuk menjalankannya, dan mengirimkan alat-alat dan produk barang dagangan. Perusahaan harus

memasukkan biaya kesempatan. Karena perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, masuk ke pasar tertentu mungkin menghalangi atau menunda masuk ke pasar yang lain. Laba yang akan diperoleh perusahaan di pasar kedua ini merupakan biaya kesempatan. Perusahaan membatalkan atau menunda kesempatannya untuk memperoleh laba dari pasar kedua karena memilih masuk ke pasar pertama. Oleh karena itu, para perencana harus menilai semua alternatif yang tersedia dengan sangat hati-hati (Griffin & Pustay, 2006).

Masuk ke pasar tertentu dianggap menawarkan potensi keuntungan bagi perusahaan. Potensi keuntungan tersebut antara lain penjualan dan profit, biaya akuisisi dan manufaktur yang lebih murah, keunggulan bersaing, akses ke teknologi baru, dan kesempatan untuk mencapai sinergi dengan operasi lain (Griffin & Pustay, 2006).

Perusahaan yang masuk ke pasar baru menghadapi risiko fluktuasi nilai tukar, kompleksitas operasi yang meningkat, dan kerugian finansial langsung yang disebabkan karena penilaian yang tidak akurat tentang potensi pasar (Griffin & Pustay, 2006).

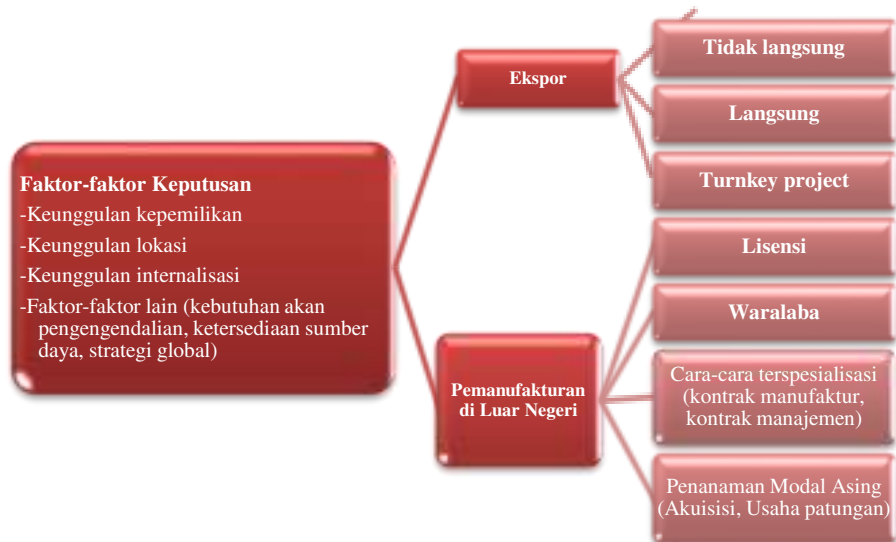
c. Memilih pasar yang paling potensial untuk dimasuki

Berdasarkan langkah-langkah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perusahaan dapat memilih pasar yang paling potensial untuk dimasuki (Griffin & Pustay, 2006).

8.2. Memilih Cara Masuk

Teori Elektik Dunning memberikan wawasan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan cara masuk perusahaan ke pasar luar negeri adalah keunggulan kepemilikan, keunggulan lokasi, dan keunggulan internalisasi. Keunggulan kepemilikan adalah sumber daya nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*) yang dimiliki perusahaan yang memberi keunggulan bersaing ke perusahaan itu dibandingkan pesaingnya. Keunggulan lokasi adalah faktor yang mempengaruhi keinginan perusahaan untuk memproduksi di negara tujuan dibandingkan memproduksi di negara asal. Keunggulan internalisasi adalah keunggulan yang membuat perusahaan diharapkan menghasilkan produk atau jasanya sendiri, bukan mengadakan kontrak dengan perusahaan lain untuk

memproduksinya (Griffin & Pustay, 2006). Berikut ini cara-cara masuk ke pasar luar negeri, yang tersaji pada Gambar 8.1.



Gambar 8.1. Memilih cara masuk (Griffin & Pustay, 2006)

8.3. Pertimbangan Lain Untuk Masuk ke Pasar Luar Negeri

Dalam mempertimbangkan ekspor sebagai cara masuk ke pasar, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor lain, selain bentuk ekspor yang dipakai, yang meliputi (1) kebijakan pemerintah, (2) masalah pemasaran, (3) pertimbangan logistik, dan (4) isu-isu distribusi (Griffin & Pustay, 2006).

Kebijakan Pemerintah

Kebijakan peningkatan ekspor, program pembiayaan ekspor, dan bentuk lain subsidi negara asal akan mendorong perusahaan memilih ekspor sebagai cara masuk. Sebaliknya, negara tujuan dapat saja memberlakukan tarif dan hambatan non tarif atau barang impor, sehingga mengurangi minat perusahaan untuk mengandalkan ekspor sebagai cara masuk (Griffin & Pustay, 2006).

Masalah Pemasaran

Masalah pemasaran, seperti citra, distribusi, dan respons terhadap pelanggan, juga dapat mempengaruhi keputusan untuk ekspor (Griffin & Pustay, 2006).

Pertimbangan Logistik

Perusahaan harus mempertimbangkan biaya distribusi fisik dari pergudangan, pengepakan, pengangkutan, dan distribusi barang-barang, dan juga biaya menyimpan persediaan (Griffin & Pustay, 2006).

Isu-isu Distribusi

Perusahaan yang berpengalaman dalam ekspor mungkin memilih untuk membangun jaringan distribusinya sendiri di pasar-pasar utama (Griffin & Pustay, 2006).



ALIANSI STRATEGIS INTERNASIONAL

9.1. Pengertian Aliansi Strategis

Aliansi strategis adalah perjanjian bisnis di mana dua atau lebih perusahaan memutuskan untuk melakukan kerja sama guna mendapatkan keuntungan bersama. Usaha patungan (*joint venture*) adalah bentuk khusus dari aliansi strategis yang merupakan gabungan dua atau lebih perusahaan untuk menciptakan entitas bisnis baru yang secara hukum terpisah dan berbeda dari perusahaan induknya (Griffin & Pustay, 2006).

9.2. Manfaat Aliansi Strategis Internasional

Manfaat atau keuntungan perusahaan melakukan aliansi antara lain (Griffin & Pustay, 2006):

a. Kemudahan masuk ke pasar

Persaingan yang ketat dan peraturan pemerintah yang tidak mendukung sering dihadapi oleh perusahaan yang ingin masuk ke pasar baru. Selain itu, biaya yang besar ketika memasuki pasar baru menjadi hambatan bari perusahaan. Oleh karena itu, bekerja sama dengan perusahaan lokal menjadi pilihan dan dapat membantu perusahaan untuk masuk ke pasar baru. Contohnya Unilever Indonesia yang merupakan anak perusahaan multinasional Unilever yang berpusat di London, mengakuisisi PT. Ultrajaya Milk Industry Indonesia yang merupakan perusahaan minuman lokal Indonesia, sehingga Unilever Indonesia mampu menguasai pasar minuman di Indonesia.

b. Berbagi risiko

Aliansi strategis dapat digunakan untuk mengurangi dan mengendalikan risiko perusahaan tunggal. Contohnya Boeing membentuk aliansi dengan beberapa perusahaan Jepang untuk mengurangi risiko finansial dalam pengembangan dan produksi Boeing 777. Boeing bekerja sama dengan tiga partner Jepang, yaitu Fuji, Mitsubishi dan Kawasaki, di mana ketiga partner ini sepakat untuk membuat 20% dari pesawat 777. Boeing sebagai partner pengendali (*controlling partner*) dalam aliansi ini, juga berharap partner-partnernya akan membentuk menjual pesawat baru ke pelanggan di Jepang seperti Japan Airlines dan All Nippon Airways.

c. Berbagi pengetahuan dan keahlian

Dengan melakukan aliansi strategis maka antar perusahaan saling berbagi pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing partner. Contohnya Toyota dan General Motors di Amerika membuat usaha patungan yang disebut NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc). General Motors menutup pabrik pembuatan mobilnya di Fremont, California, karena tidak efisien dan biaya operasi terlalu mahal. Toyota kemudian setuju untuk membuka kembali pabrik tersebut dan mengelolanya melalui usaha patungan NUMMI. Alasan masing-masing perusahaan membentuk usaha patungan ini terutama untuk berbagi pengetahuan. Toyota ingin belajar mengenai cara berhubungan dengan tenaga kerja dan pemasok suku cadang di pasar Amerika Serikat, sementara General Motors ingin mengamati praktik manajemen Jepang secara langsung.

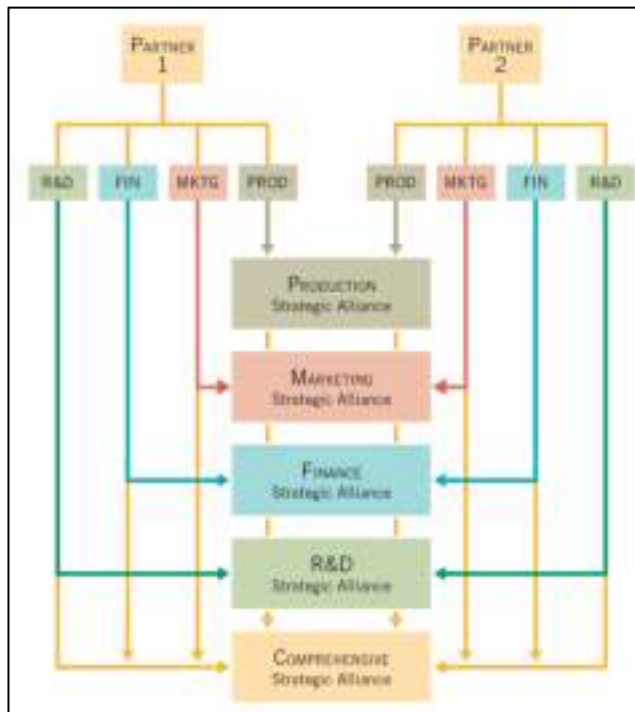
d. Mencapai sinergi dan keunggulan bersaing

Dengan perusahaan saling berkolaborasi maka akan dapat lebih mudah bersaing di pasar baru dibandingkan dengan hanya bekerja sendiri. Hal ini menimbulkan sinergi dan keunggulan bersaing bagi perusahaan, dari kombinasi-kombinasi manfaat aliansi strategis (kemudahan masuk pasar, berbagi risiko dan berbagi pengetahuan).

9.3. Lingkup Aliansi Internasional

Menurut Griffin & Pustay (2006), lingkup kerja sama dalam aliansi antar perusahaan berbeda-beda. Kerja sama terdiri dari aliansi komprehensif, di mana setiap partner berpartisipasi ke dalam setiap penyelenggaraan bisnis, mulai dari desain produk sampai produksi dan pemasarannya. Gambar lingkup aliansi strategis tersaji pada Gambar 9.1.

- a. Aliansi Komprehensif, terbentuk ketika para partisipasi setuju untuk melaksanakan secara bersama-sama berbagai tahapan proses yang membuat produk atau jasa yang dapat dibawa ke pasar.
- b. Aliansi Fungsional, terbentuk dengan lingkup yang lebih sempit dengan menyertakan hanya satu fungsi bisnis. Umumnya, aliansi yang berbasis fungsional tidak berbentuk usaha patungan. Jenis-jenis aliansi fungsional meliputi aliansi produksi, aliansi pemasaran, aliansi keuangan, dan aliansi R&D.



Gambar 9.1. Lingkup aliansi strategis (Griffin & Pustay, 2006)

9.4. Implementasi Aliansi Strategis

Pemilihan partner

Kesuksesan setiap kerja sama tergantung pada pemilihan partner yang tepat. Berdasarkan hasil penelitian, aliansi strategis akan berjalan dengan sukses bila keterampilan dan sumber daya para partner saling melengkapi. Pertimbangan yang dapat dilakukan dalam memilih partner antara lain: kecocokan, sifat produk atau jasa calon partner, keamanan aliansi secara relatif, potensi pembelajaran aliansi (Griffin & Pustay, 2006).

Bentuk kepemilikan

Umunya, Usaha patungan selalu berbentuk perseroan terbatas (PT), usaha ventura (CV) (Griffin & Pustay, 2006).

9.5. Mengelola Aliansi Strategis

Menurut Griffin & Pustay (2006), ada tiga cara untuk mengelola aliansi strategis:

a. Perjanjian manajemen bersama

Pada perjanjian manajemen bersama (*shared management agreements*), setiap partner berpartisipasi penuh dan aktif dalam mengelola aliansi. Partner-partner menjalankan aliansi dan manajer-manajer secara teratur menyampaikan instruksi dan rincian ke manajer aliansi. Manajer-manajer aliansi memiliki kekuasaan terbatas dan harus menanggung sebagian besar keputusan ke manajer-manajer induk perusahaan. Pada tipe perjanjian ini mengharuskan tingkat koordinasi yang tinggi antar partner. Contohnya adalah usaha patungan antara Coca-cola dan Group Danone yang mendistribusikan jus jeruk Coke's Minute Maid di Eropa dan Amerika Latin. Usaha patungan ini menggabungkan jaringan distribusi dan fasilitas produksi Danone, sementara Coca-Cola mengendalikan bidang pemasaran dan keuangan.

b. Perjanjian berbagi tugas

Pada pengelolaan aliansi ini, salah satu partner memiliki tanggung jawab utama operasi aliansi strategis. Contohnya aliansi antara Boeing dengan perusahaan plat baja dari Jepang, yang memiliki

tanggung jawab utama untuk mendesain dan memproduksi pesawat komersial 777 adalah Boeing.

c. Perjanjian pendelegasian

Pada perjanjian ini, kedua partner mendelegasikan manajemen kepada eksekutif usaha patungan, sehingga manajemen usaha patungan dapat memiliki kekuasaan dan otonomi untuk membuat keputusan penting dan tidak mempertanggungjawabkan kegiatannya ke manajer perusahaan partisipasi.

9.6. Penyebab Kegagalan Aliansi

Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan aliansi strategi adalah ketidakcocokan antar partner, akses ke informasi, konflik tentang distribusi pendapat, hilangnya otonomi, dan perubahan keadaan (Griffin & Pustay, 2006). Ketidakcocokan antar partner menjadi penyebab utama kegagalan kerja sama aliansi. Ketidakcocokan ini dapat menimbulkan konflik. Ketidakcocokan dapat berasal dari perbedaan budaya perusahaan, budaya negara, atau sasaran dan tujuan.

Supaya kolaborasi dapat berjalan dengan efektif, kedua partner harus saling memberikan informasi, termasuk informasi yang dirahasiakan seperti teknologi, keuangan, dan hasil riset perusahaan. Kemudian, karena partner-partner saling berbagi risiko dan biaya maka mereka juga berbagi profit. Distribusi profit dan penghasilan harus dinegosiasikan di awal perjanjian dan tertuang dengan jelas dalam perjanjian agar tidak terjadi konflik dalam distribusi penghasilan.

Faktor lain yang menyebabkan kegagalan aliansi adalah potensi kehilangan otonomi dikarenakan perusahaan berbagi risiko dan profit maka perusahaan juga berbagi pengendalian sehingga menyebabkan salah satu partner dapat mengambil alih keseluruhan operasi perusahaan atau usaha patungan dapat menjadi perusahaan yang berdiri sendiri lepas dari perusahaan-perusahaan induknya. Selain itu, faktor lain adalah perubahan keadaan atau perubahan lingkungan eksternal dapat mempengaruhi kelangsungan aliansi strategis.

Latihan Soal Bab 9

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis dan Kunci Jawaban

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Jelaskan pengertian aliansi strategis?
2. Jelaskan manfaat aliansi strategis?
3. Sebutkan dan jelaskan tiga pengelolaan aliansi strategis?

Kunci Jawaban Latihan Soal Bab 9

1. Aliansi strategis adalah perjanjian bisnis di mana dua atau lebih perusahaan memutuskan untuk melakukan kerja sama guna mendapatkan keuntungan bersama. Usaha patungan (*joint venture*) adalah bentuk khusus dari aliansi strategis yang merupakan gabungan dua atau lebih perusahaan untuk menciptakan entitas bisnis baru yang secara hukum terpisah dan berbeda dari perusahaan induknya.
2. Manfaat aliansi strategis antara lain:
 - a. Kemudahan masuk ke pasar, persaingan yang ketat dan peraturan pemerintah yang tidak mendukung sering dihadapi oleh perusahaan yang ingin masuk ke pasar baru. Selain itu, biaya yang besar ketika memasuki pasar baru menjadi hambatan bari perusahaan. Oleh karena itu, bekerja sama dengan perusahaan lokal menjadi pilihan dan dapat membantu perusahaan untuk masuk ke pasar baru.
 - b. Berbagi risiko, aliansi strategis dapat digunakan untuk mengurangi dan mengendalikan risiko perusahaan tunggal.
 - c. Berbagi pengetahuan dan keahlian, dengan melakukan aliansi strategis maka antar perusahaan saling berbagi pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing partner.
 - d. Mencapai sinergi dan keunggulan bersaing, dengan perusahaan saling berkolaborasi maka akan dapat lebih mudah bersaing di pasar baru dibandingkan dengan hanya bekerja sendiri. Hal ini menimbulkan sinergi dan keunggulan bersaing bagi perusahaan, dari kombinasi-kombinasi manfaat aliansi strategik.
3. Tiga cara mengelola aliansi strategis:
 - a. Perjanjian manajemen bersama, setiap partner berpartisipasi penuh dan aktif dalam mengelola aliansi.
 - b. Perjanjian berbagi tugas, salah satu partner memiliki tanggung jawab utama operasi aliansi strategis.
 - c. Perjanjian pendelegasian, kedua partner mendelegasikan manajemen kepada eksekutif usaha patungan.

Bahan Studi Kasus 1 Bab 9

MENGENAL SKYTEAM, ALIANSI PENERBANGAN INTERNASIONAL GARUDA INDONESIA

Layaknya aliansi superhero yang saling bekerja sama untuk mengalahkan lawan, dunia aviasi pun memiliki beberapa aliansi yang saling bersaing satu sama lain. Salah satu dari aliansi tersebut bernama SkyTeam, di mana aliansi tersebut terdiri dari 20 anggota maskapai internasional yang menerbangkan hampir 16.000 lebih penerbangan dalam sehari yang mengangkut hingga 612 juta tiap tahun dengan konektivitas ke 1.052 rute di 177 negara.

Aliansi yang didukung oleh 481.691 karyawan dan armada yang berjumlah sekitar 3.054 pesawat dengan tambahan hampir 1580 armada yang tergabung dalam anak perusahaan/afiliasi dari maskapai anggota ini menjadikan SkyTeam sebagai salah satu aliansi penerbangan terkemuka dan terdepan di dunia selain Star Alliance dan Oneworld. Lalu, bagaimana para maskapai yang sejatinya saling bersaing satu sama lain bisa menjalin kerja sama yang saling membangun?

Dilansir **KabarPenumpang.com** dari berbagai sumber, aliansi SkyTeam awalnya terbentuk dari penandatanganan kontrak kerja sama jangka panjang antara Air France dan Delta Air Lines pada 22 Juni 1999. Penandatanganan kontrak tersebut akan membuka kemungkinan untuk mendirikan sebuah aliansi di masa yang akan datang.

Pertemuan tersebut kembali di helat pada 22 Juni 2000 di New York, di mana CEO dari Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines, dan Korean Air berkumpul menindaklanjuti wacana yang sebelumnya belum menemukan titik terang. Tepat di hari itu juga, keempat pemimpin maskapai ini sepakat untuk mendirikan sebuah aliansi yang diberi nama SkyTeam. Di hari pertama pembentukannya, aliansi tersebut menghubungkan 6.402 penerbangan harian ke 451 destinasi di 98 negara dunia. Sehari berselang, promosi pun mulai gencar dilakukan di seluruh dunia dengan tagline “Caring More About You”.

Bulan Oktober 2000, maskapai CSA Czech Airlines menandatangani perjanjian dengan aliansi SkyTeam sebagai langkah awal

untuk bergabung ke dalam aliansi tersebut. Barulah pada tahun 2001, maskapai ini secara resmi masuk sebagai anggota kelima dari SkyTeam dan juga menambahkan jumlah rute sebanyak 14 destinasi di 21 negara.

Tahun 2001, SkyTeam membuka *hub* baru yang didukung oleh Korean Airlines di Bandar Udara Internasional Incheon, Seoul. Pembukaan *hub* baru tersebut diharapkan bisa meningkatkan jaringan rute penerbangan di Asia dan membuka pasar baru selain di benua Amerika dan Eropa, mengingat Korean Air merupakan satu satunya maskapai Asia di SkyTeam kala itu.

Pada tanggal 27 Juli 2001, SkyTeam menerima Alitalia sebagai anggota keenamnya dan konektivitas aliansi ini pun meningkat sebanyak 21 rute di 6 negara sebagai jaringan global SkyTeam. Dua tahun berselang dari pendiriannya, Department of Transportation (DoT) Amerika mensertifikasi SkyTeam menyusul banyaknya ketidakpercayaan publik akan aliansi ini, terutama di rute trans-atlantik.

Seiring bertambahnya usia, semakin banyak maskapai tenar yang akhirnya memutuskan untuk bergabung dengan SkyTeam, sebut saja KLM, China Eastern Airlines, China Western Airlines, hingga Garuda Indonesia. Maskapai plat merah ini resmi bergabung dengan SkyTeam pada 5 Maret 2014 dan merupakan maskapai terakhir yang bergabung dengan aliansi ini.

Saling melengkapi. Inilah yang menjadi salah satu alasan Garuda Indonesia memutuskan bergabung dengan SkyTeam. Melalui Senior Manager Public Relation, Ikhsan Rosan mengatakan kepada KabarPenumpang.com pada Selasa (17/10/2017), bahwa setiap aliansi memiliki 'kelemahannya' masing-masing, dan Garuda akan berusaha untuk menutupi kekurangan tersebut. "Seperti misalnya SkyTeam agak lemah untuk penerbangan di wilayah Asia Tenggara dan Australia, maka Garuda Indonesia hadir mengisi kekosongan tersebut," ujar Ikhsan Rosan.

Bergabungnya Garuda sebagai keanggotaan SkyTeam tentunya akan memudahkan penumpang yang hendak melakukan perjalanan jauh. Sebut saja bila Anda hendak terbang menuju Los Angeles menggunakan Garuda. Anda cukup membayar satu tiket, satu harga untuk bisa sampai di Los Angeles, padahal nanti Anda mesti transit terlebih dahulu di Dubai dan berganti maskapai (anggota SkyTeam lainnya) yang akan terbang menuju

Los Angeles dan semuanya sudah diatur sebelumnya sehingga Anda tidak perlu luntang-lantung untuk mencari maskapai mana yang akan mengudara ke Los Angeles. Anda dipastikan tidak akan dikenakan biaya tambahan lagi untuk proses perpindahan pesawat tersebut. *One price, one destination, but more than one airline*. Tidak itu saja, jumlah bonus miles tetap berlaku dan dihitung antar maskapai dalam SkyTeam. Pihak Garuda pun berharap agar Bandara Internasional Soekarno Hatta bisa menjadi hub baru bagi anggota SkyTeam yang hendak melakukan perjalanan ke bagian selatan Indonesia, seperti Australia dan Selandia Baru.

Sumber: Nurhalim, Rendy. (2017). Mengenal SkyTeam, Aliansi Penerbangan Internasional Garuda Indonesia. Diakses melalui website <https://kabarpemumpang.com/mengenal-skyteam-aliansi-penerbangan-internasional-garuda-indonesia/>.

Pertanyaan Kasus:

1. Berdasarkan kasus di atas, jelaskan cara yang dipilih Garuda Indonesia untuk memasuki pasar luar negeri?
2. Jelaskan manfaat yang diperoleh Garuda Indonesia ketika beraliansi dengan Skyteam?

Bahan Studi Kasus 2 Bab 9

CARDIG- CHANGI JADI PENGELOLA BANDARA KOMODO, INI PERMINTAAN PEMERINTAH

JAKARTA, KOMPAS.com-Pemerintah telah mengumumkan konsorsium Cardig Aero Service (CAS) sebagai pemenang lelang Proyek Pengembangan Bandara Komodo di Labuan Bajo, NTT dengan skema (KPBU) pada Desember 2019 lalu. Menteri Perhubungan Budi Karya Sumadi menargetkan, pengembangan Bandara Komodo dapat meningkatkan jumlah penumpang hingga 4 juta per tahun. Untuk itu, dia berharap pengembangan bersama CAS dapat semakin meningkatkan kualitas pelayanan sehingga menguntungkan pengguna jasa angkutan udara.

Mengingat konsorsium tersebut beranggotakan PT Cardig Aero Service (CAS), Changi Airports International Pte Ltd. (CAI), dan Changi Airports MENA Pte Ltd, yang selama ini mengelola bandara Changi di Singapura. “Pak Presiden menginstruksikan saya untuk membuat iklim kompetisi antara swasta dengan BUMN. Kita harapkan Konsorsium Cardig dan Changi bisa perform sama baiknya atau lebih baik dari BUMN. Kami ingin ini dikelola secara profesional,” kata Budi dalam siaran pers, Senin (20/1/2020). Adapun kata Budi, peresmian kerja sama pengembangan bandara Komodo dengan CAS bakal berlangsung pada 7 Februari 2020 mendatang dengan menandatangani MoU. Sebagai informasi, Labuan Bajo merupakan salah satu Bali Baru yang disiapkan pemerintah dengan Bandara Komodo sebagai pintu gerbangnya.

Sementara kerja sama KPBU dengan CAS bakal merancang, membangun, dan membiayai pembangunan fasilitas sisi darat, udara, dan pendukung. Beberapa hal yang bakal dikembangkan antara lain memperpanjang *runway* dari 2.250 meter menjadi 2.750 meter, memperluas apron 20.200 meter persegi, dan memperluas terminal domestik 6.500 meter persegi. Selain itu, membangun terminal internasional seluas 5.538 meter persegi, pembangunan terminal kargo seluas 2.860 meter persegi, dan pembangunan beberapa fasilitas pendukung lainnya. Nilai investasi yang disiapkan untuk mengelola

Bandara Komodo Rp 1,2 triliun dan estimasi total nilai biaya operasional selama 25 tahun Rp 5,7 triliun. Selanjutnya, Pengelola Bandara Komodo memiliki kewajiban untuk membayar Konsesi di muka sebesar Rp 5 miliar dan Konsesi Tahunan dari Pendapatan Bandar Udara Komodo sebesar 2,5 persen dan meningkat 5 persen per tahun sekaligus *clawback* sebesar 50 persen. Tak hanya itu, saat masa kerja sama berakhir, Badan Usaha wajib menyerahkan seluruh infrastruktur dan fasilitas Bandara Komodo kepada Dirjen Perhubungan Udara.

Sumber: Ulya, Fika Nurul & Djumena, Erlangga (2020). Cardig – Changi Jadi Pengelola Bandara Komodo, Ini Permintaan Pemerintah.. Di akses melalui <https://money.kompas.com/read/2020/01/20/073700426/cardig-changi-jadi-pengelola-bandara-komodo-ini-permintaan-pemerintah>.

Pertanyaan Kasus:

1. Jelaskan pengertian aliansi strategik dan jelaskan bentuk aliansi yang dilakukan oleh Bandara Komodo-Cardig-Changi?
2. Jelaskan manfaat yang diperoleh Bandara Komodo ketika beraliansi dengan Cardig-Changi?



PERANCANGAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI INTERNASIONAL

10.1. Pengertian Perancangan Organisasi

Perancangan organisasi merupakan pola keseluruhan komponen dan konfigurasi struktural yang dipakai untuk mengelola seluruh organisasi. Perancangan yang tepat untuk organisasi tergantung pada ukuran, strategi, teknologi dan lingkungan perusahaan (Griffin & Pustay, 2006). Perancangan global yang dipakai oleh setiap perusahaan harus mempertimbangkan kebutuhan untuk mengintegrasikan ketiga jenis pengetahuan supaya dapat bersaing dengan efektif secara global, yaitu:

- a. Pengetahuan tentang area (*area knowledge*): Manajer harus memahami kondisi budaya, perdagangan, sosial dan ekonomi setiap pasar negara tujuan tempat perusahaan berbisnis.
- b. Pengetahuan tentang produk (*product knowledge*): Manajer harus memahami faktor-faktor seperti tren teknologi, kebutuhan konsumen, dan kekuatan persaingan yang mempengaruhi barang yang diproduksi dan dijual perusahaan.
- c. Pengetahuan fungsional (*functional knowledge*): Manajer harus memiliki akses ke para pekerja yang memiliki keahlian dalam fungsi dasar bisnis seperti produksi, pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dan teknologi informasi.

Lima bentuk perancangan organisasi global yang paling umum adalah produk, area, fungsional, pelanggan, dan matriks. Perusahaan

internasional biasanya memakai salah satu dari tiga filosofi manajerial yang memandu pendekatannya untuk fungsi-fungsi seperti perancangan organisasi dan pemasaran. Pendekatan etnosentris dipakai oleh perusahaan yang menjalankan operasi internasionalnya dengan cara yang sama dengan operasi domestiknya. Pendekatan polisentris dipakai oleh perusahaan yang memodifikasi operasinya di setiap pasar yang dimasukinya. Pendekatan geosentris dipakai oleh perusahaan yang menganalisa kebutuhan konsumen di seluruh dunia kemudian memakai operasi terstandardisasi untuk semua pasar yang dilayani (Griffin & Pustay, 2006).

10.2. Jenis-jenis Perancangan Organisasi

Menurut Griffin & Pustay (2006), jenis-jenis perancangan organisasi beserta contohnya tersaji berikut ini:

1. Perancangan Produk Global

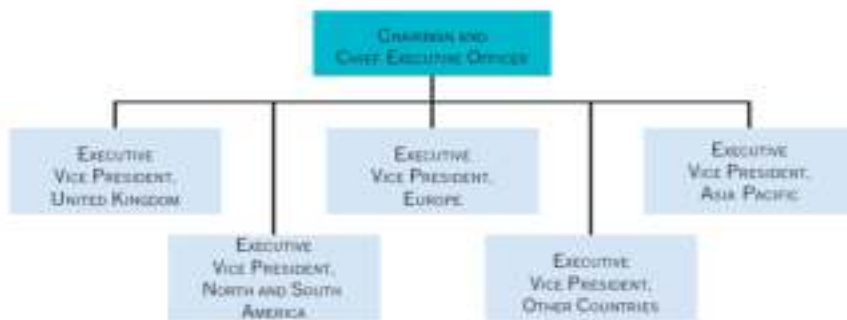
Penerapannya	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk perusahaan yang mempunyai berbagai lini produk • Produk saling berhubungan → M-form • Produk tidak saling berhubungan → H-form • Menggunakan pendekatan geosentris
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus dan ahli dalam masing2 produk • Efisiensi dalam memilih tempat yang biaya manufakturnya rendah • Respon cepat thd perubahan teknologi • Satu strategi pemasaran untuk tiap produk
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none"> • Duplikasi sumber daya di tiap fungsi manajemen • Koordinasi dan pengetahuan lintas produk sulit dilakukan



Gambar 10.1. Perancangan produk global Samsung (Griffin & Pustay, 2006)

2. Perancangan area global

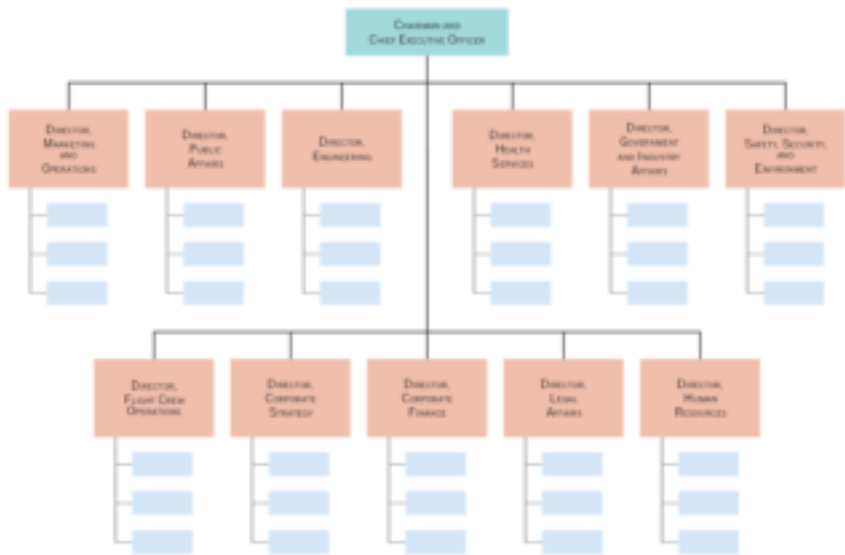




Gambar 10.2. Perancangan area global Cadbury Schweppes (Griffin & Pustay, 2006)

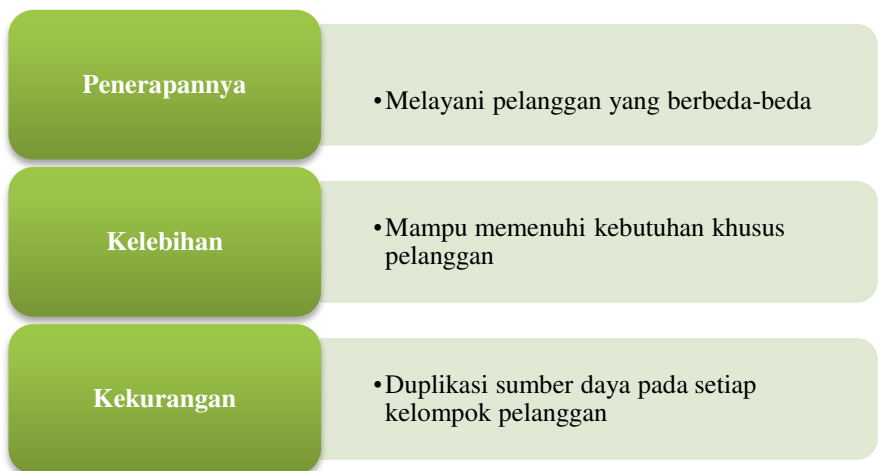
3. Perancangan fungsional global

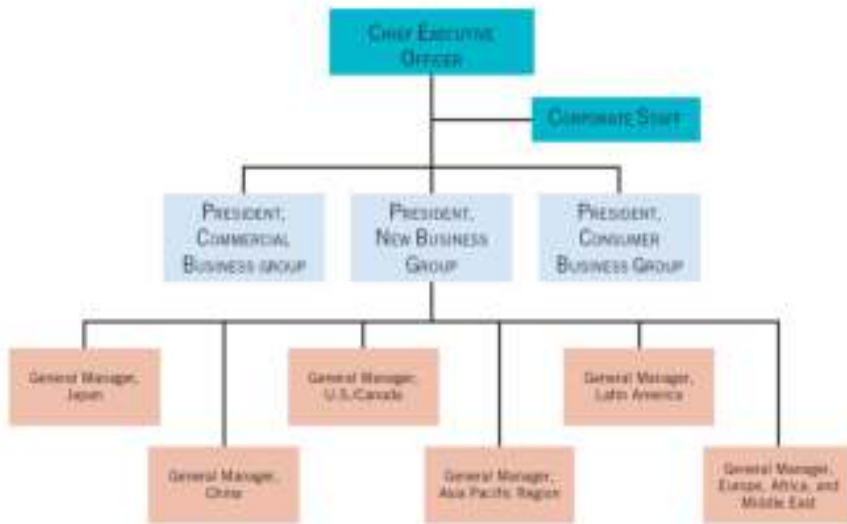
<p>Penerapannya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digunakan oleh perusahaan multinasional yang memiliki lini produk sama atau relatif sempit • Sering disebut U-form
<p>Kelebihan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer keahlian antar fungsi lebih mudah • Pengendalian terpusat
<p>Kekurangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya dipakai untuk perusahaan yang memiliki sedikit produk • Masing-masing fungsi mengejar tujuannya masing-masing



Gambar 10.3. Perancangan fungsional global British Airways (Griffin & Pustay, 2006)

4. Perancangan pelanggan global

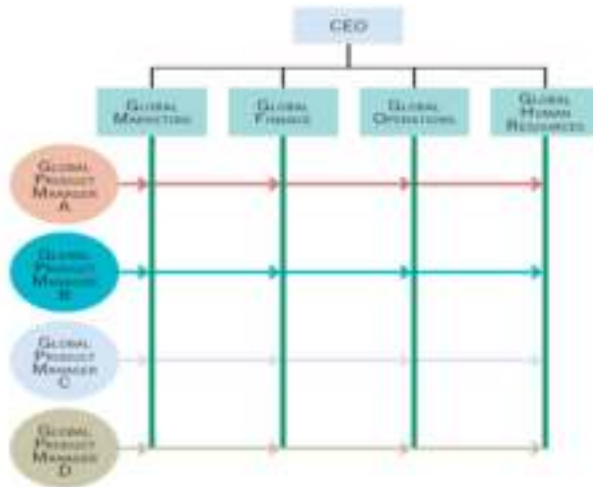




Gambar 10.4. Perancangan pelanggan global Eastman Kodak (Griffin & Pustay, 2006)

5. Perancangan matriks global

Penerapannya	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat diubah-ubah sesuai dengan kebutuhan
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> • Menggabungkan keahlian fungsional, area, dan produk dalam satu tim • Meningkatkan fleksibilitas perusahaan
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak cocok untuk perusahaan yang sedikit produk • Karyawan bertanggungjawab pada lebih dari satu manajer



Gambar 10.5. Perancangan matriks global (Griffin & Pustay, 2006)

6. Perancangan hibrid

Perusahaan juga dapat menciptakan perancangan campuran (*hybrid*) yang paling cocok dengan tujuan perusahaan.



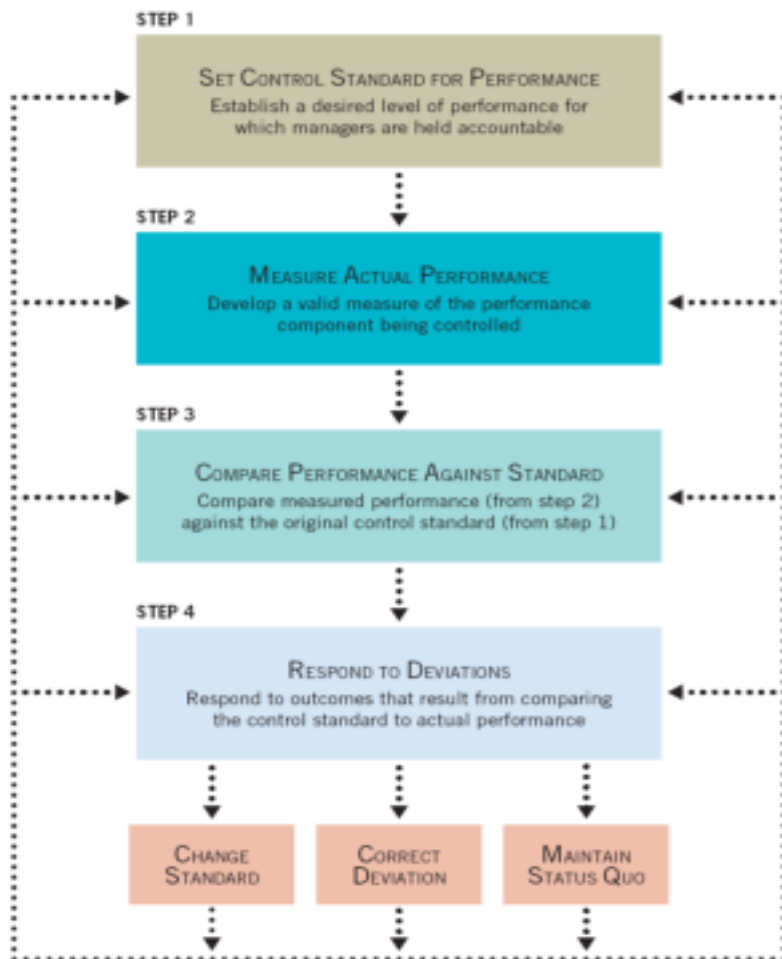
Gambar 10.6. Perancangan campuran Nissan USA (Griffin & Pustay, 2006)

10.3. Fungsi Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Pengendalian adalah proses pemantauan kinerja yang sedang berlangsung dan membuat berbagai perubahan yang dianggap perlu supaya menjaga organisasi dapat bergerak menuju ke sasaran kinerja yang sudah ditetapkan. Pengendalian strategi untuk memantau baik seberapa bagus perusahaan internasional merumuskan strategi dan seberapa bagus perusahaan mengimplementasikan strategi tersebut. Teknik-teknik pengendalian antara lain dengan sistem akuntansi, prosedur, dan rasio kinerja (Griffin & Pustay, 2006).

10.4. Langkah-Langkah Pengendalian Internasional

Langkah-langkah pengendalian adalah (1) menyusun standar pengendalian untuk menilai kinerja, (2) mengukur kinerja sesungguhnya, (3) membandingkan kinerja dengan standar, (4) merespons deviasi. Langkah-langkah pengendalian tersaji pada Gambar 10.7.

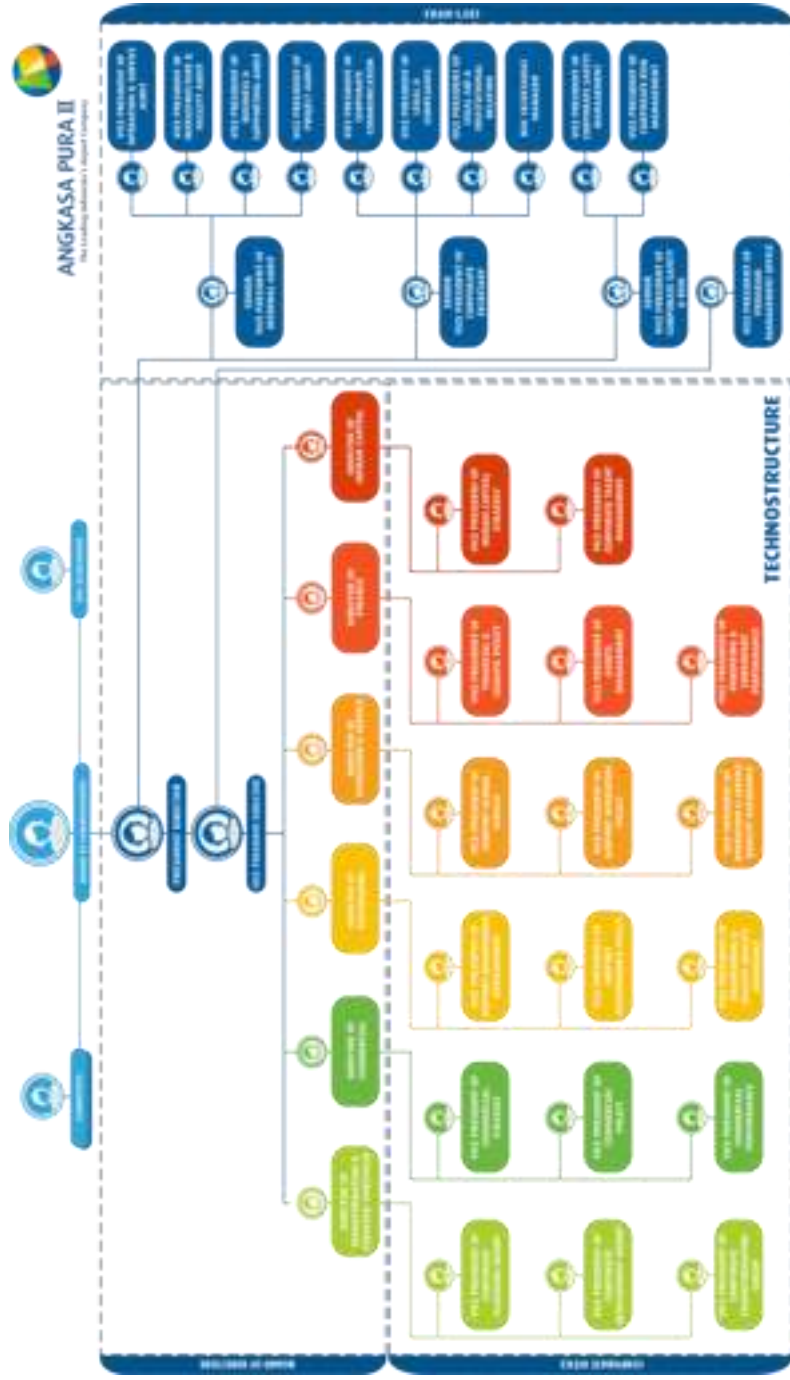


Gambar 10.7. Langkah-langkah pengendalian (Griffin & Pustay, 2006)

Studi Kasus Bab 10

STRUKTUR ORGANISASI ANGKASA PURA II

PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara. PT Angkasa Pura II telah mendapatkan kepercayaan dari Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola dan mengupayakan perusahaan Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng yang kini berubah nama menjadi Bandara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta serta Bandara Halim Perdanakusuma sejak 13 Agustus 1984. Berdirinya Angkasa Pura II bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan perusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Kiprah Angkasa Pura II telah menunjukkan kemajuan dan peningkatan usaha yang pesat dalam bisnis jasa kebandarudaraan melalui penambahan berbagai sarana prasarana dan peningkatan kualitas pelayanan pada bandara yang dikelolanya. Kini, Angkasa Pura II mengelola 16 bandara Indonesia. Pada Gambar 1 menunjukkan struktur organisasi Angkasa Pura II.



Gambar 1. Struktur Organisasi Angkasa Pura II

Sumber: Angkasa Pura II. (2021). Manajemen-Struktur Organisasi. Di akses melalui <https://angkaspura2.co.id/id/management?activeTab=structure>

Pertanyaan Kasus:

1. Jelaskan pengertian perancangan organisasi?
2. Berdasarkan gambar struktur organisasi Angkasa Pura II di atas, menggunakan bentuk perancangan/struktur organisasi apakah Angkasa Pura II?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan pengendalian organisasi?



MANAJEMEN PEMASARAN INTERNASIONAL

11.1. Pengertian Pemasaran Internasional

Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari konsep, penetapan harga, promosi, dan distribusi atas ide, barang, dan jasa untuk menciptakan transaksi yang memenuhi tujuan individu atau organisasi. Pemasaran internasional adalah proses melakukan aktivitas-aktivitas tersebut di luar batas negara (Griffin & Pustay, 2006).

11.2. Elemen-Elemen Bauran Pemasaran dalam Perusahaan Internasional

Menurut Griffin & Pustay (2006), manajer pemasaran internasional harus menangani empat isu berikut ini:

1. Bagaimana mengembangkan produk perusahaan.
2. Bagaimana menentukan harga produk tersebut.
3. Bagaimana menjual produk tersebut.
4. Bagaimana mendistribusikan produk tersebut ke pelanggan.

Keempat elemen tersebut dikenal sebagai bauran pemasaran (*marketing mix*) dan sering disebut sebagai empat P pemasaran: *product* (produk), *pricing* (penetapan harga), *promotion* (promosi), dan *place* (distribusi).

Product (produk)

Strategi pemasaran produk ditetapkan dengan memperhatikan apakah produk terstandarisasi atau terkustomisasi (penyesuaian dengan

kebutuhan khusus) (Griffin & Pustay, 2006). Menurut Griffin & Pustay (2006), ada tiga pendekatan dalam menentukan strategi pemasaran produk, yaitu:

1. Pendekatan etnosentris, perusahaan memasarkan produknya di pasar internasional dengan memakai bauran pemasaran sama dengan yang dipakai perusahaan di pasar lokal, dengan demikian perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya pengembangan teknik pemasaran baru untuk melayani pelanggan luar negeri.
2. Pendekatan polisentris, pemasar internasional berusaha menyesuaikan bauran pemasaran di setiap pasar yang dimasuki supaya memenuhi kebutuhan istimewa konsumen di pasar itu.
3. Pendekatan geosentris, memerlukan standarisasi bauran pemasaran, yang mengharuskan perusahaan menyediakan produk atau jasa yang pada dasarnya sama di pasar yang berbeda dan memakai pendekatan yang pada dasarnya sama untuk menjual produk atau jasanya secara global.

Produk meliputi beberapa faktor berwujud (*tangible*) yang biasa dilihat atau disentuh (produk fisik dan kemasannya) dan beberapa faktor tidak berwujud (*intangible*) seperti citra produk, pemasangan, garansi dan syarat pembayaran. Faktor penting dari kemampuan perusahaan untuk dapat berkompetisi secara internasional adalah kesuksesannya dalam mengembangkan produk dengan ciri-ciri (*feature*), baik berwujud maupun tidak berwujud, yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan di setiap negara.

Pricing (penetapan harga)

Ada tiga filosofi dasar dalam penetapan harga, yaitu penetapan harga standar (*standar pricing*), harga dua tingkat (*two-tiered pricing*), dan penetapan harga pasar (*market pricing*). Penetapan harga pasar, kebijakan yang paling kompleks dan paling banyak dipakai, meliputi penetapan harga yang berbeda di setiap pasar. Perusahaan internasional yang memakai pendekatan geosentris dalam pemasaran internasional akan memakai kebijakan harga standar, di mana perusahaan membebaskan harga yang sama untuk produk dan jasa tanpa memandang di mana produk itu dijual dan kewarganegaraan pelanggan. Perusahaan internasional yang

memakai pendekatan pemasaran etnosentris akan memakai kebijakan harga dua tingkat, di mana perusahaan menetapkan satu harga untuk semua penjualan di pasar domestik dan satu harga lain untuk semua penjualan di pasar internasional. Perusahaan internasional yang memakai pendekatan polisentris akan memakai kebijakan penetapan harga pasar (Griffin & Pustay, 2006).

Promotion (promosi)

Isu dan keputusan promosi umumnya berkaitan dengan penggunaan iklan dan bentuk-bentuk promosi yang lain. Bauran promosi adalah perpaduan dari iklan, penjualan pribadi (*personal selling*), promosi penjualan, dan hubungan masyarakat. Setiap elemen tersebut biasanya secara hati-hati disesuaikan dengan pasar yang dimasuki dan diimplementasi setiap elemen ini (Griffin & Pustay, 2006).

Place (distribusi)

Distribusi internasional melibatkan berbagai alat transportasi, setiap alat tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Perusahaan juga harus mengembangkan jalur distribusi yang cocok yang melibatkan pedagang grosir dan pengecer. Distribusi yang efektif memiliki dampak yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan (Griffin & Pustay, 2006).

Studi Kasus Bab 11

ANGKASA PURA AIRPORTS RAIH 3 PENGHARGAAN DALAM AJANG “BUMN BRANDING & MARKETING AWARD 2020”

Angkasa Pura Airports berhasil meraih 3 penghargaan dalam ajang bergengsi "BUMN Branding & Marketing Award 2020" yang diselenggarakan oleh BUMN Track bersama Arrbey Consulting.

Adapun ketiga penghargaan yang diraih oleh Angkasa Pura Airports yaitu kategori Branding Award “Branding The Innovation”, kategori Marketing Award “Creative Competition Strategy” dan The Best Chief Marketing Officer (CMO) BUMN “Marketing Leadership” yang berhasil diraih oleh Direktur Pemasaran dan Pelayanan Angkasa Pura Airports Devy Suradji.

Penghargaan diberikan oleh Ketua Dewan Juri "BUMN Branding & Marketing Award 2020" Sugiharto kepada Direktur Pemasaran dan Pelayanan Angkasa Pura Airports Devy Suradji di Jakarta, Kamis (5/11) pagi.

“Penghargaan ini merupakan sebuah apresiasi atas kinerja optimal Angkasa Pura Airports yang telah mampu bersaing di pasar global melalui inovasi *branding* dan marketing melalui optimalisasi Omni Channel. Hal ini juga tidak lepas dari komitmen perusahaan yang senantiasa memberikan suatu pengalaman yang bernilai kepada pengguna jasa bandara dalam mewujudkan visi '*Connecting the World Beyond Airport Operator with Indonesian Experience*' meskipun dalam situasi pandemi global Covid-19 seperti saat ini,” ujar Direktur Pemasaran dan Pelayanan Angkasa Pura Airports Devy Suradji.

BUMN Branding & Marketing Award 2020 merupakan ajang bergengsi yang memberikan apresiasi kepada perusahaan BUMN dan anak perusahaan BUMN yang menunjukkan kinerja unggul dalam inovasi *branding* dan marketing. Memasuki tahun ke-8 penyelenggaraannya, ajang ini diikuti oleh 114 perusahaan BUMN dan anak perusahaan BUMN dengan tema “Optimizing Omni Channel on Branding and Marketing”.

Ketua Dewan Juri BUMN Branding and Marketing Award 2020 sekaligus Menteri BUMN 2004-2007, Dr Sugiharto menyatakan, tema

“Optimizing Omni Channel” yang dipilih tahun ini sangatlah relevan dengan perkembangan yang sedang terjadi. Omni Channel memiliki hubungan yang linier atau relevan antara pencapaian *branding* dan marketing masing-masing BUMN terhadap revenue, tingkat kesehatan perusahaan serta terhadap keuntungan perusahaan,” jelas Dr Sugiharto.

Kategori pemenang dibagi dalam tiga sektor, yakni BUMN, Anak Perusahaan BUMN dan BUMN Tbk. Proses penjurian BUMN Branding and Marketing BUMN 2020 berlangsung dua tahap, yakni pertama, pengisian kuesioner pada 8 September-6 Oktober 2020. Selanjutnya, peserta yang lolos seleksi tahap 1 melanjutkan sesi presentasi dan wawancara di hadapan dewan juri pada 13-21 Oktober 2020. Berbeda dari tahun-tahun sebelumnya, proses pengisian kuesioner dan penjurian dilakukan secara online melalui aplikasi zoom meeting.

BUMN Branding & Marketing Award 2020 didukung oleh tim dewan juri yang kompeten dari berbagai profesi, mewakili akademisi, profesional dan pakar *branding* marketing dan diharapkan bisa menjadi referensi bagi pengelolaan BUMN yang semakin lincah, inovatif dan kompetitif.

Sumber: Angkasa Pura Airport. (2020). Angkasa Pura Airports Raih 3 Penghargaan Dalam Ajang “BUMN Branding & Marketing Award 2020”. Diakses melalui Website: <https://ap1.co.id/id/information/news/detail/angkasa-pura-airports-raih-3-penghargaan-dalam-ajang-bumn-branding-marketing-award-2020>.

Pertanyaan Kasus:

1. Deskripsikan bauran pemasaran (*Product, Price, Promotion* dan *Place/Distribution*) pada Angkasa Pura Airport!



KEPEMIMPINAN, PERILAKU INDIVIDU DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

12.1. Dimensi Perilaku Individu dalam Bisnis Internasional

Perilaku individu dalam bisnis internasional sangat dipengaruhi oleh berbagai perbedaan individu – dimensi khusus atau karakteristik seseorang yang mempengaruhi orang tersebut. Kebanyakan pola perbedaan individu, pada akhirnya, didasarkan pada kepribadian. Dimensi penting lain yang berhubungan dengan perilaku individu meliputi sikap, persepsi, kreativitas, dan stress (Griffin & Pustay, 2006).

Kepribadian adalah atribut psikologis yang relatif stabil yang membedakan seseorang dengan orang lain. Ada perbedaan di antara para psikolog apakah kepribadian itu diturunkan secara biologis atau dibentuk oleh lingkungan sosial dan budaya tempat orang tersebut dibesarkan. Dalam dunia nyata, baik faktor biologis dan lingkungan memainkan peranan penting. Oleh karena itu, manajer internasional seharusnya mengenali pembatasan keluasan generalisasi tentang perilaku masyarakat berdasarkan latar belakang budaya, mengakui bahwa perbedaan individu juga ada dalam kelompok budaya manapun. Ada lima besar kepribadian, yaitu kemampuan untuk bergaul dengan orang lain (*agreeableness*), sifat berhati-hati (*conscientiousness*), kestabilan emosi (*emotional stability*), ekstrovert (*ekstroversion*) (Griffin & Pustay, 2006).

Sikap adalah sekumpulan keyakinan dan perasaan yang dimiliki seseorang tentang ide, situasi, atau orang lain. Beberapa sikap sangat berakar dan berlangsung lama, namun beberapa sikap juga dapat dibentuk atau diubah dengan cepat. Sikap yang sangat penting dalam kebanyakan organisasi adalah kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Griffin & Pustay, 2006).

Persepsi adalah proses di mana individu menyadari dan menginterpretasikan informasi tentang lingkungan. Stereotip adalah proses persepsi umum yang mempengaruhi bisnis internasional. Stereotip terjadi ketika kita membuat kesimpulan tentang seseorang menurut satu atau lebih karakter yang dimiliki orang tersebut (Griffin & Pustay, 2006).

Stres adalah respons individu terhadap stimulus yang kuat. Stimulus ini disebut stresor. Stres tidak selalu buruk. Jika tidak ada stres, mungkin karyawan akan mengalami kebosanan dan stagnasi. Sebaliknya, stres pada tingkat optimal dapat meningkatkan motivasi dan rasa senang; namun stres yang berlebihan dapat menimbulkan dampak yang negatif (Griffin & Pustay, 2006).

12.2. Kepemimpinan dalam Bisnis Internasional

Kepemimpinan (*leadership*) adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk sasaran kelompok atau organisasi, untuk memotivasi perilaku agar mencapai sasaran tersebut, dan membantu menentukan budaya kelompok atau organisasi (Griffin & Pustay, 2006). Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen tersaji pada Tabel 12.1.

Tabel 12.1. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen

Aktivitas	Manajemen	Kepemimpinan
Menyusun agenda	Perencanaan dan penyusunan anggaran. Menyusun langkah secara detail dan terjadwal	Menyusun arah perusahaan
Mengembangkan jaringan kemanusiaan untuk mencapai agenda	Mengorganisir dan menempatkan staf	Mengelompokkan orang, komunikasi langsung

Aktivitas	Manajemen	Kepemimpinan
Menjalankan rencana	Mengendalikan dan menyelesaikan masalah. Memonitor hasil	Memotivasi dan menginspirasi, memberi semangat
Hasil	Menghasilkan prediksi dan memberikan hasil yg diharapkan <i>stakeholder</i>	Menghasilkan perubahan

12.3. Sifat Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Manajemen sumber daya manusia/MSDM (*human resource management*) adalah sekumpulan aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja efektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia meliputi merekrut dan menyeleksi manajer dan non-manajer, memberikan program pelatihan dan pengembangan, menilai kinerja, dan memberikan kompensasi dan tunjangan. Manajer SDM internasional menghadapi tantangan yang tidak dihadapi oleh perusahaan murni domestik. Tantangan yang dihadapi yaitu perbedaan budaya, tingkat perkembangan ekonomi, dan sistem hukum negara-negara tempat perusahaan beroperasi, membuat perusahaan harus menyesuaikan program perekrutan, pemutusan hubungan kerja, pelatihan, dan kompensasi di setiap negara.



Gambar 12.1. Proses manajemen sumber daya manusia (Griffin & Pustay, 2006)

12.4. Kebutuhan Tenaga Kerja Manajerial Internasional

Lingkup internasionalisasi

Menurut Griffin & Pustay, 2006), untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja manajerial internasional perlu memperhatikan lingkup internasional perusahaan, yaitu:

1. Departemen ekspor. Langkah awal perusahaan dalam bisnis internasional biasanya meliputi ekspor berskala kecil produk-produk dengan menggunakan output yang dihasilkan dari fasilitas produksi domestik. Aktivitas internasional diatur oleh departemen ekspor yang manajernya memberi laporan kepada eksekutif perusahaan. Manajer biasanya penduduk negara asal perusahaan.
2. Divisi internasional. Seiring dengan semakin pentingnya operasi internasional, perusahaan akan membuat divisi internasional yang terpisah untuk mengelola semua aktivitas internasionalnya. Umumnya, divisi internasional berada di kantor pusat perusahaan negara asal dan dikepalai oleh penduduk negara asal perusahaan, untuk memudahkan komunikasi dan koordinasi antara operasi internasional dan domestik.
3. Organisasi global. Perusahaan yang sudah melangkah lebih jauh dalam proses internasionalisasi biasanya memakai bentuk organisasi global.

Sentralisasi vs. Desentralisasi

Manajer SDM perusahaan internasional juga dipengaruhi oleh apakah perusahaan ingin pengambilan keputusan disentralisasikan di kantor pusat perusahaan atau didelegasikan (didesentralisasikan) ke operasi anak perusahaan. Perusahaan yang memakai pendekatan sentralisasi sering lebih memilih memperkerjakan orang dari negara asal untuk menjadi *country manager*. Perusahaan yang mengikuti filosofi pengambilan keputusan terdesentralisasi cenderung memperkerjakan manajer lokal (Griffin & Pustay, 2006).

Filosofi Penempatan Staf

Ada tiga filosofi untuk memperkerjakan manajer internasional:

- a. *Parent country national* (PCN), adalah penduduk dari negara asal perusahaan internasional.

Penerapan	<ul style="list-style-type: none">• Staf berasal dari negara asal• Perusahaan yang menggunakan pendekatan etnosentris
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none">• Latar budaya dan pendidikan sama dengan kantor pusat• Mudah komunikasi dan koordinasi
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none">• Kurang memiliki pengetahuan tentang hukum, budaya, kondisi ekonomi, sosial dan politik negara tujuan• Biaya pelatihan mahal

- b. *Host country national* (HCN), adalah penduduk negara tujuan

Penerapan	<ul style="list-style-type: none">• Staf berasal dari negara tujuan• Perusahaan yang menggunakan pendekatan polisentris
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none">• Memahami kondisi hukum, budaya dan ekonomi lokal• Menghindari biaya yang berhubungan dengan manajer ekspatriat
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none">• Koordinasi dan komunikasi sulit

- c. *Third country national* (TCN), adalah staf bukan warga negara asal perusahaan atau negara tujuan

Penerapan	<ul style="list-style-type: none">• Staf bukan dari negara asal maupun tujuan• Perusahaan menggunakan pendekatan geosentris
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none">• Dapat membawa perspektif dan pengalaman yang lebih luas bagi operasi perusahaan
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none">• Biaya untuk mengakomodasi ekspatriat tinggi

Studi Kasus Bab 12

TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

Manajemen sumber daya manusia adalah sekumpulan aktivitas yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja efektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebutuhan SDM internasional sebagian ditentukan oleh tingkatan internasionalisasi perusahaan. Tingkat relatif sentralisasi versus desentralisasi pengendalian juga memainkan peranan penting. Filosofi dasar tentang penempatan staf (*staffing*) juga harus dikembangkan dan dilaksanakan.

Proses perekrutan dan seleksi termasuk elemen penting dalam manajemen SDM internasional. Beberapa perusahaan memilih merekrut manajer yang berpengalaman untuk melakukan tugas di luar negeri. Sementara itu perusahaan lain lebih memilih manajer yang lebih muda dan kurang berpengalaman. Berbagai tempat dipakai untuk perekrutan dengan menggunakan pendekatan manapun. Proses seleksi manajer untuk tugas luar negeri biasanya melibatkan pertimbangan baik keterampilan bisnis maupun internasional. Manajer dan perusahaan harus memperhatikan berbagai isu-isu patriasi dan repatriasi.

Pelatihan dan pengembangan juga menjadi aspek penting dalam manajemen SDM internasional. Dua komponen utama dalam aktivitas ini meliputi penilaian kebutuhan pelatihan dan seleksi metode dan prosedur pelatihan dasar.

Perusahaan juga harus menilai kinerja manajer internasional dan menentukan kompensasi. Kompensasi bagi manajer ekspatriat biasanya meliputi penyesuaian biaya hidup dan tunjangan khusus. Dengan adanya biaya pelatihan dan pengembangan ekspatriat yang sangat mahal, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus dalam mengelola retensi dan tingkat perputaran tenaga kerja. Setiap bagian manajemen SDM internasional juga harus diarahkan pada karyawan nonmanajerial perusahaan.

Gambaran tantangan manajemen SDM internasional dialami pada industri penerbangan. Industri penerbangan Amerika Serikat telah menghadapi tantangan yang meningkat dalam mempertahankan pilot terbaiknya. Selama bertahun-tahun, ketika maskapai mengalami kesulitan keuangan satu demi satu, pilot melihat gaji dipotong, tunjangan mereka dikurangi, dan/atau keamanan kerja mereka dihilangkan. Ketika maskapai asing baru bermunculan, mereka datang untuk melihat kumpulan tenaga kerja Amerika Serikat sebagai sumber pilot yang siap pakai. Sebagai contoh, Maskapai penerbangan Emirates yang berbasis di Dubai menawarkan kepada pilotnya seragam yang baru disetrika dan yang dikemudikan oleh sopir naik ke bandara setiap hari mereka terbang. Pilot Emirates juga mendapatkan waktu liburan dua kali lipat dari maskapai Amerika Serikat, serta jaminan kenaikan gaji tahunan dan manfaat yang kuat. Semua mengatakan, ada lebih banyak dari 100 mantan pilot Amerika Serikat sekarang bekerja untuk Emirates. Emirates secara rutin telah mempekerjakan pilot dari negara lain. Beberapa maskapai di China dan India juga telah mengadopsi ini. Maskapai penerbangan baru di Cina dan India juga secara agresif merekrut pilot Amerika Serikat.

Sumber: Griffin, Ricky W. & Pustay, Michael W. (2006). Bisnis Internasional. Jilid 2. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.

Pertanyaan Kasus:

1. Jelaskan tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia internasional?
2. Kebutuhan tenaga kerja manajerial internasional ditentukan dari lingkup internasionalisasi perusahaan, tingkat pengambilan keputusan (sentralisasi vs. desentralisasi) dan filosofi penempatan staf, Jelaskan semua hal tsb!
3. Berdasarkan kasus di atas, Maskapai Emirates menggunakan filosofi penempatan staf yang mana?



MANAJEMEN KEUANGAN, AKUNTANSI DAN PERPAJAKAN INTERNASIONAL

13.1. Pilihan Mata Uang

Salah satu masalah unik bagi bisnis internasional adalah memilih mata uang yang dipakai untuk melakukan transaksi. Eksportir dan importir biasanya memiliki pilihan yang jelas dan bertentangan dalam menentukan mata uang yang akan dipakai. Eksportir biasanya lebih memilih pembayaran dilakukan dalam mata uangnya sehingga ia bisa tahu jumlah persis yang akan diterima dari importir. Importir biasanya lebih suka melakukan pembayaran dalam mata uang negaranya sehingga ia bisa tahu jumlah yang akan dibayarkan ke eksportir. Terkadang eksportir dan importir memilih memakai mata uang ketiga. Misalnya, jika kedua pihak berasal dari negara yang mata uangnya lemah atau rentan, mereka akan lebih suka bertransaksi dengan mata uang yang lebih stabil.

13.2. Bentuk-Bentuk Pembayaran

Ada berbagai macam bentuk-bentuk pembayaran dalam bisnis internasional. Bentuk atau metode pembayaran dalam perdagangan internasional tersaji pada Tabel 1

Metode	Waktu Pembayaran	Waktu Pengiriman Barang	Risiko Ekspor	Risiko Importir	Ketersediaan Pembiayaan utk Ekspor	Kondisi utk memilih metode
<i>Payment in Advance</i> (Pembayaran di muka)	Sebelum pengiriman barang	Setelah pembayaran	Tidak ada	Ekspor tidak melakukan pengiriman	N/A	Ekspor memiliki posisi tawar yg kuat
<i>Open account</i> (Akun terbuka)	Menurut jangka waktu yg ditawarkan Ekspor	Ketika barang sampai di negara Importir	Importir gagal membayar	Tidak ada	Ya	Ekspor menaruh kepercayaan pada Importir
<i>Documentary collection</i>	Pada saat pengiriman (sight draft); pada tanggal tertentu (time draft)	Berdasarkan pembayaran (sight draft); Berdasarkan penerimaan (time draft)	Importir gagal bayar atau tidak terima draft	Tidak ada	Ya	Ekspor percaya importir akan membayar sesuai ketentuan
<i>Letter of credit</i>	Setelah persyaratan L/C terpenuhi	Sesuai ketentuan kontrak penjualan dan L/C	Bank yg mengeluarkan L/C mungkin gagal bayar, dokumen tidak disiapkan dengan benar	Ekspor mengikuti syarat L/C tapi bukan syarat kontrak penjualan	Ya	Ekspor kurang mengenal importir, importir mempunyai catatan kredit yang baik dengan bank lokal
<i>Credit card</i>	Sesuai dengan prosedur perusahaan kartu kredit yg biasa berlaku	Ketika barang sampai di negara importir	Tidak ada	Ekspor gagal mengirim barang	N/A	Jumlah transaksi sangat kecil
<i>Countertrade</i> (Imbal beli)	Jika ekspor menjual barang yang bisa dipertukarkan	Ketika barang sampai di negara importir	Ekspor mungkin tidak bisa menjual barang yang bisa dipertukarkan	Tidak ada	Tidak	Importir kekurangan mata uang yang bisa dipertukarkan dengan mata uang lain, Ekspor ingin mengakses jaringan distribusi luar negeri

13.3. Mengelola Keuangan Perusahaan Internasional

Perusahaan internasional harus berjuang untuk meminimalkan dampak fluktuasi nilai tukar terhadap operasi perusahaan. Ada tiga jenis utama eksposur nilai tukar. Eksposur transaksi (*transaction exposure*) menunjukkan dampak fluktuasi nilai tukar terhadap profitabilitas transaksi bisnis yang dilakukan dalam denominasi mata uang asing. Eksposur translasi (*translation exposure*) mencerminkan dampak fluktuasi nilai tukar terhadap nilai buku operasi suatu perusahaan dalam catatan akuntansi. Eksposur ekonomi (*economic exposure*) adalah dampak pergerakan nilai tukar yang tidak diantisipasi terhadap nilai operasi perusahaan (Griffin & Pustay, 2006).

Manajemen saldo modal kerja memberikan tantangan yang unik bagi bisnis internasional. Sebuah perusahaan dan setiap anak perusahaannya harus memiliki kas yang cukup untuk mendanai kegiatan operasi sehari-hari dan memenuhi kebutuhan kas yang mendadak. Perusahaan juga harus memonitor kepemilikan setiap mata uang baik di induk perusahaan maupun di seluruh anak perusahaannya. Perusahaan multinasional sering menggunakan manajemen kas yang tersentralisasi dan operasi netting mata uang untuk mengendalikan jumlah modal kerja, mengurangi biaya konversi mata uang, dan meminimalkan eksposur terhadap perubahan nilai tukar yang tidak diinginkan (Griffin & Pustay, 2006).

Staf keuangan perusahaan internasional harus menyesuaikan teknik penganggaran modal untuk memenuhi syarat-syarat bisnis internasional yang unik. Teknik evaluasi investasi yang standar, seperti nilai bersih saat ini (*net present value*), tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*), dan waktu pulang pokok (*payback period*), harus juga diubah untuk memperhitungkan perbedaan risiko, pembatasan pemerintah tentang pergerakan mata uang, dan berbagai pembayaran antara induk perusahaan dan anak perusahaan di luar negeri yang tidak mempengaruhi arus kas bersih yang dihasilkan dari suatu proyek investasi. Terakhir, para staf keuangan harus mencari sumber modal berbiaya rendah di seluruh dunia. Operasi berkelanjutan dari induk perusahaan dan anak perusahaan di luar negeri sering menjadi sumber internal yang penting dari modal investasi. Pasar utang dan ekuitas internasional yang sudah maju bisa menyediakan

sumber eksternal modal investasi. Bisnis internasional juga sering menggunakan pasar pertukaran (*swap market*) untuk mengurangi eksposur terhadap perubahan nilai tukar atau tingkat bunga yang tidak diinginkan (Griffin & Pustay, 2006).

13.4. Sistem Akuntansi Internasional

Tugas-tugas akuntansi yang dihadapi perusahaan multinasional jauh lebih kompleks daripada yang dihadapi perusahaan multidomestik. Sebuah perusahaan multinasional harus memenuhi ketentuan akuntansi yang ditetapkan oleh negara asal dan setiap dan setiap negara tempat perusahaan itu beroperasi. Sayangnya, terdapat perbedaan filosofis dan operasional yang signifikan pada standar dan prosedur akuntansi di seluruh dunia (Griffin & Pustay, 2006).

Untuk mengurangi biaya yang muncul akibat perbedaan sistem akuntansi yang diberlakukan pada bisnis dan investor internasional di setiap negara, beberapa usaha dilakukan untuk mengharmonisasikan sistem akuntansi di negara-negara perdagangan maju. Perusahaan yang melakukan bisnis internasional umumnya menghadapi dua tantangan akuntansi khusus berikut: akuntansi untuk transaksi dalam mata uang asing dan translasi laporan operasi anak perusahaan di luar negeri ke dalam mata uang induk perusahaan untuk tujuan menyusun laporan konsolidasi (Griffin & Pustay, 2006).

Bahan Studi Kasus Bab 13

MANAJEMEN KEUANGAN SINGAPORE AIRLINES DI SELURUH DUNIA

Hidup dan Mati Singapore Airline bergantung pada pasar internasional. Singapore Airlines tidak memiliki pasar domestik karena ketersediaan tanah di Singapura yang terbatas, hanya sekitar 267 mil² (693 km²). Singapore Airlines bersaing ketat dengan beberapa perusahaan maskapai besar, seperti Air France, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, KLM, Japan Air Lines, United, dan Qantas.

Dasar dari kesuksesan global Singapore Airlines adalah reputasinya dalam memberikan layanan berkualitas tinggi. Singapore Airlines memikat para penumpang dari berbagai negara ke dalam penerbangannya, khususnya para wisatawan bisnis berkelas yang bersedia membayar dalam jumlah tinggi untuk keamanan dan pelayanan terpercaya. Hanya 30% dari kegiatan bisnisnya dilakukan di wilayah Asia Timur. Operasinya di Eropa menyumbang 22%. Singapore Airlines juga memberikan layanan di Asia Barat, Pasifik, dan Afrika.

Singapore Airlines benar-benar menjadi maskapai internasional yang terbang ke lebih dari 62 kota di 35 negara di semua benua. Meski demikian, kesuksesan internasional ini membawa tantangan yang besar dalam hal keuangan – mengelola berbagai jenis mata uang yang digunakan untuk menjalankan bisnisnya. Singapore Airlines menerima berbagai mata uang dari pelanggan, termasuk baht, ringgit, rupee, rand, krone, dolar (Australia, Kanada, Hongkong, Selandia Baru, serta Amerika), juga yen, yuan, pound, franc Swiss, euro, dan tentu saja dolar Singapura. Singapore Airlines juga harus membayar pelayanan setempat/lokal – biaya *landing*, layanan *ground handling*, komisi agen perjalanan, dan sebagainya – menggunakan mata uang lokal di masing-masing negara tempat Singapore Airlines beroperasi.

Mengelola pendapatan, pengeluaran, aset, dan kewajiban perusahaan, di mana semuanya terdiri dari berbagai mata uang, merupakan tugas besar bagi petugas keuangan Singapore Airlines. Untuk membayar biaya lokal, petugas keuangan Singapore Airlines harus menyediakan

saldo kas dengan mata uang lokal dari masing-masing negara. Petugas keuangan Singapore Airlines juga harus mencari ke seluruh dunia sumber-sumber modal berbiaya rendah untuk proses modernisasi pesawat terbang perusahaan agar dapat mempertahankan reputasi pelayanannya yang berkualitas tinggi. Selain itu, petugas keuangan Singapore Airlines juga harus melindungi perusahaannya dari fluktuasi nilai tukar mata uang yang dapat mengubah nilai dari mata uang asal yang diterima dari pelanggan serta biaya yang dikeluarkan untuk pesawat, bahan bakar, layanan penerbangan, dan *ground handling*. Para eksekutif harus benar-benar memahami bagaimana sistem moneter internasional beroperasi secara temporer. Mereka harus mengawasi setiap perubahan potensial pada kebijakan ekonomi pemerintah di pasar utama tempat Singapore Airlines beroperasi, dan berbelanja dengan kondisi dan syarat kredit yang menguntungkan di pasar modal seperti Amsterdam, London, Frankfurt, New York, Singapura, dan Tokyo.

Pertanyaan Diskusi

1. Problem khusus apakah yang muncul dalam pembiayaan dan pengaturan pembayaran untuk transaksi internasional?



MANAJEMEN OPERASI INTERNASIONAL

14.1. Proses Manajemen Operasi Internasional

Manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan perusahaan untuk mengubah berbagai macam input (bahan baku, tenaga kerja, dan lain-lain) menjadi produk dan jasa akhir. Manajemen operasi internasional menunjukkan pada aktivitas yang berhubungan dengan proses transformasi dalam perusahaan internasional (Griffin & Pustay, 2006).

Menurut Griffin & Pustay (2006, manajemen operasi internasional menyajikan salah satu tugas yang paling kompleks dan menantang yang harus dihadapi para manajer saat ini. Manajer operasi biasanya harus menghadapi isu penting dan kompleks di tiga bidang berikut ini:

1. Sumber daya: Manajer harus memutuskan lokasi dan cara untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk. Keputusan penting ini berhubungan dengan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) dan integrasi vertikal (*vertical integration*).
2. Lokasi: Manajer harus memutuskan lokasi untuk membangun fasilitas administratif, kantor penjualan dan pabrik; cara merencanakannya, dan sebagainya.
3. Logistik: Manajer harus memutuskan alat transportasi dan metode pengendalian persediaan.

14.2. Operasi Jasa Internasional

Bisnis jasa internasional adalah perusahaan yang mengalihkan sumber daya menjadi hasil akhir (output) yang tidak berwujud yang memberi manfaat bagi pelanggan. Jasa memiliki beberapa karakteristik unik yang menciptakan berbagai tantangan bagi perusahaan yang ingin menjual jasa di pasar internasional. Karakteristik jasa internasional antara lain jasa adalah barang tidak berwujud, jasa biasanya tidak bisa disimpan, jasa sering membutuhkan partisipasi pelanggan, banyak jasa yang terkait dengan pembelian produk lain (Griffin & Pustay, 2006).

Peran pemerintah dalam pasar jasa internasional sangat penting. Umumnya, pemerintah berusaha melindungi perusahaan lokal dan memastikan bahwa standar domestik dan persyaratan dokumen domestik harus ditegakkan dengan membatasi kemampuan orang asing untuk membuka praktik, profesi seperti hukum, akuntansi, dan kesehatan. Peraturan pemerintah menetapkan perusahaan mana yang boleh masuk ke pasar industri jasa dan harga yang dibebankan. Misalnya, bank dan perusahaan asing di Amerika Serikat diatur dengan ketat dan harus mengikuti berbagai peraturan yang ditetapkan oleh badan hukum negara bagian maupun federal. Di banyak negara, perusahaan telekomunikasi, transportasi, dan listrik biasanya memerlukan izin pemerintah untuk melayani pasar individu. Misalnya, rute penerbangan antara Amerika Serikat dan Perancis diatur dalam sebuah perjanjian bilateral antara kedua negara. Air France bisa membawa terbang penumpang antara Paris dan Dallas dan antara Paris dan New York, tetapi tidak bisa menaikkan penumpang di New York dan menerbangkan mereka ke Dallas (Griffin & Pustay, 2006).

Manajemen operasi jasa internasional melibatkan sejumlah isu-isu dasar, seperti:

- a. Perencanaan kapasitas, memutuskan jumlah pelanggan yang mampu dilayani oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Kegagalan untuk menyediakan kapasitas yang cukup berarti kehilangan penjualan, sementara itu menyediakan kapasitas yang terlalu besar akan menaikkan biaya dan menurunkan profit perusahaan.
- b. Perencanaan lokasi, penyedia jasa harus berada dekat dengan pelanggan yang akan dilayani (pengecualian untuk penyedia

informasi yang mengandalkan komunikasi elektronik). Umumnya, operasi jasa internasional mendirikan kantor cabang di setiap pasar luar negeri dan kemudian menempatkan setiap kantor dengan staf lokal.

- c. *Layout* fasilitas, dirancang dengan hati-hati sehingga penampilan dan *layout* yang tepat bisa diperoleh.
- d. Jadwal operasi, misalnya dalam operasi jasa penerbangan mempertimbangkan faktor-faktor preferensi pelanggan, zona waktu, *jet lag*, dan persyaratan penggunaan dan pemeliharaan pesawat.

14.3. Mengelola Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran efisiensi ekonomi yang menyatakan nilai output dibandingkan dengan nilai input yang dipakai untuk menciptakan output ini. Produktivitas penting dikelola karena membantu menentukan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan dan memberi kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Kemudian, produktivitas memberikan kontribusi langsung pada standar hidup secara keseluruhan di negara tertentu. Ada tiga pendekatan istimewa yang bisa membantu perusahaan menjadi lebih produktif: (1) lebih meningkatkan riset dan pengembangan (*research and development* – R&D), (2) memperbaiki operasi, dan (3) meningkatkan keterlibatan karyawan (Griffin & Pustay, 2006).

14.4. Mengelola Kualitas

Manajemen operasi juga membantu perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan/atau jasanya. Kualitas sebagai totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang diungkapkan ataupun yang tersirat. Karena kualitas semakin lama semakin penting, perusahaan di seluruh dunia semakin menekankan pada perbaikan kualitas produk dan jasa mereka. Banyak perusahaan menyebut usaha ini sebagai manajemen kualitas total. Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management* – TQM) adalah usaha-usaha terintegrasi untuk memperbaiki kualitas produk dan/atau jasa organisasi secara sistematis dan berkelanjutan (Griffin & Pustay, 2006).

14.5. Mengelola Sistem Informasi

Aspek operasi terakhir dan semakin penting dalam bisnis internasional menyangkut masalah informasi. Informasi adalah data dalam bentuk yang memiliki nilai bagi manajer untuk mengambil keputusan dan mengerjakan tugas. Seberapa penting manajemen informasi tergantung pada tipe strategi dan perancangan organisasi yang dipakai oleh perusahaan. Jika perusahaan memakai diversifikasi yang saling berhubungan (*related diversification*), maka sangat penting bagi berbagai bagian dalam perusahaan dapat berkomunikasi dengan bagian lain perusahaan itu. Jika perusahaan sangat tersentralisasi, sistem informasi sangat vital bagi manajemen level puncak sehingga mereka bisa mempertahankan pengendalian yang mereka lakukan dari menggunakan perancangan tertentu. Di sisi lain, jika sebuah perusahaan memakai diversifikasi yang tidak saling berhubungan (*unrelated diversification*), kebutuhan terhadap sistem informasinya juga berbeda. Komunikasi di antara berbagai bisnis dalam suatu perusahaan menjadi tidak terlalu penting. Jika perusahaan memakai desain desentralisasi untuk perancangan organisasinya, manajer puncak akan membutuhkan dan mengharapkan informasi yang kurang penting yang dilaporkan oleh manajer dari berbagai divisi dan unit level di bawahnya (Griffin & Pustay, 2006).

Bahan Studi Kasus 14

HEMAT BIAYA DI PERUSAHAAN PENERBANGAN

RyanAir bagaikan Air Asia-nya Eropa, baik dari sisi harga murah ataupun popularitasnya. Maskapai yang melayani rute-rute antar benua Eropa ini memiliki motto yang begitu mendarah daging: hematlah biaya sebisa mungkin!

Hemat biaya bagi RyanAir bukan berarti fasilitas yang kurang layak ataupun pelayanan yang asal-asalan. Motto hemat biaya mereka dibarengi dengan komitmen kepada safety dan pemeliharaan kualitas serta *value* bagi pelanggan. Itulah yang membuat maskapai asal Irlandia berhasil menyedot banyak pelanggan setiap harinya, dan menjadi maskapai terbesar di Eropa berdasarkan jumlah penumpang. Maskapai ini melayani sekitar 1000 rute penerbangan dari 40 bandara, dan memiliki lebih dari 200 unit pesawat.

Serba *Low Cost* di RyanAir

Strategi bisnis yang dijalankan RyanAir dapat dijabarkan hanya dalam satu kalimat: hemat dan tanpa embel-embel (*low cost and no frills*). Dengan “diet ketat” yang dijalankan dengan tabah, perusahaan ini bahkan memiliki visi untuk membuat penumpangnya terbang gratis!

Maskapai ini jelas mengincar pasar penumpang yang lebih memilih penerbangan murah yang efisien alih-alih penerbangan *first-class*. RyanAir tidak berusaha untuk meraup seluruh pasar, dan itu membuat mereka bisa tetap fokus mempertahankan pasar yang telah didapatkan. Strategi yang dijalankan bisa dibilang “sangat fokus kepada penghematan biaya”. Terlihat dari pilihan penerbangan *point to point* dari kota-kota yang tidak terlalu besar, dan penerbangannya-pun dilakukan di bandara sekunder.

Strategi bisnis RyanAir sesuai dengan model Operational Excellence, dengan pelayanan dan jadwal yang dapat diandalkan, lebih sedikit pembatalan penerbangan, ketepatan waktu yang luar biasa, dan lebih sedikit kasus bagasi hilang dibandingkan dengan maskapai lain.

Menekan Biaya Operasional

Sisi operasional adalah bagian yang mendapat porsi efisiensi terbanyak di RyanAir. Manajemen RyanAir yakin bahwa biaya

operasional yang dihabiskan perusahaannya adalah yang terendah dibanding maskapai penerbangan Eropa lainnya. RyanAir sangat ketat mengurangi dan mengontrol empat biaya utama yang harus dipenuhi sebuah perusahaan penerbangan pada umumnya: biaya peralatan pesawat, produktivitas dan efektifitas karyawan, biaya pelayanan pelanggan, biaya akses bandara dan *handling*, serta biaya marketing dan promosi.

1. Biaya Peralatan Pesawat

Strategi RyanAir dalam menjaga biaya pengadaan pesawat tetap rendah adalah dengan membeli harga diskon dan konsesi dari *supplier* pesawat (Boeing) dan bandara. RyanAir memiliki kontrak khusus dengan Boeing. Mereka juga hanya mengoperasikan satu jenis pesawat saja, yaitu Boeing 737-800, untuk membuat *maintenance* tetap sederhana dan *cost effective*, juga dengan cara membeli *spare-part* dalam jumlah besar. Waktu *turnaround* pesawat di darat juga diminimalisir.

2. Produktivitas & Efektifitas Karyawan

RyanAir mengoperasikan pesawat dengan minimum *staffing*. Kru pesawat dapat bekerja di pesawat manapun karena mereka hanya memiliki satu jenis pesawat, dan dengan demikian biaya dan materi pelatihan akan lebih hemat dan sederhana. Semua cara yang mungkin dilakukan untuk mempertahankan produktivitas yang tinggi.

RyanAir berusaha untuk mengendalikan biaya tenaga kerja dengan secara konsekuen melakukan *improvement* dalam produktivitas dari seluruh karyawan, yang memang sudah produktif. Pada 31 Maret 2004, tingkat produktivitas yang dihitung berdasarkan jumlah *booking* tiket per-karyawan terus meningkat, menjadi 10,049 penumpang atau meningkat 21% dibandingkan tahun sebelumnya pada bulan yang sama.

Kompensasi dan insentif bagi karyawan ditentukan berdasarkan tingkat produktivitas, termasuk komisi penjualan produk dalam katalog *on-board* bagi pramugari, jumlah jam terbang bagi pilot, dan sebagainya.

3. Biaya Pelayanan Pelanggan

RyanAir telah menandatangani perjanjian dengan beberapa pihak ketiga seperti kontraktor di setiap bandara, *aircrafthandling*, *ticketing*, dan beberapa jasa pelayanan lain yang memungkinkan mereka mengeluarkan

lebih sedikit biaya dibandingkan jika harus melakukannya sendiri. Mereka juga memanfaatkan internet secara maksimal untuk menekan biaya *booking* tiket.

RyanAir juga pernah memiliki ide menyediakan *seat* berdiri untuk penumpang, yang harganya jauh di bawah harga tiket dengan *seat* konvensional. Penumpang akan berdiri bersandar pada sebuah rak sempit dengan sandaran berlapiskan bantalan empuk. Namun ide ini ditolak oleh regulator yang tidak disebutkan namanya pada tahun lalu.

4. Biaya Akses Bandara

RyanAir berusaha mengendalikan biaya akses bandara dan *service* dengan menggunakan bandara yang menawarkan *cost* yang kompetitif. Manajemen berkeyakinan, dengan tingginya *traffic* penumpang RyanAir, mereka akan mampu melakukan negosiasi yang lebih menguntungkan dengan pihak bandara untuk mengakses lebih banyak fasilitas mereka. Pihak maskapai bahkan mampu menurunkan *airport charge* pelanggan dengan menyewa lokasi *gate* yang tidak terlalu mahal atau melalui *outdoor boarding stair* alih-alih dengan *jetway* (belalai) yang mahal.

5. Biaya Marketing dan Promosi

Untuk menjaga biaya marketing tetap rendah, CEO Michael O'Leary mendapatkan banyak kesempatan memasang publisitas gratis dengan stunt dan memberlakukan strategi marketing yang agresif dan berbeda dengan kompetitor atau otoritas. Mereka menggunakan iklan full-page untuk mempromosikan RyanAir, yang menawarkan harga murah. RyanAir juga mempromosikan websitenya melalui koran, radio dan iklan televisi.

Mengutamakan Kualitas dan Keselamatan

Walaupun RyanAir memberlakukan strategi *cost-effective* dalam operasionalnya, namun *area safety, quality assurance, training, dan maintenance* tidak pernah tersentuh oleh program tersebut. Mereka patuh pada standar keamanan penerbangan yang berlaku di Eropa. Sejauh ini, mereka telah mencatat rekor keselamatan yang baik, yaitu selama lebih

dari 20 tahun operasional tidak pernah mengalami kecelakaan yang mengakibatkan cedera berat.

Sumber pendapatan lain yang diperoleh RyanAir adalah melalui penyewaan mobil, layanan transportasi darat, asuransi perjalanan dan hotel, juga penjualan *on-board* seperti makanan, minuman, dan *scratch-card*. Pendapatan juga berasal dari biaya bagasi tambahan yang dibeli penumpang. Pada tahun 2010 lalu, lini sekunder yang disebutkan di atas menyumbang 15-20% total *revenue* yang didapat RyanAir.

Baru-baru ini, strategi penghematan baru diterapkan oleh RyanAir, yaitu dengan mengurangi beban pesawat di udara sehingga akan menghemat pemakaian bahan bakar. Caranya cukup kontroversial, yaitu meminta para kru pesawat tetap ramping dan tidak kelebihan berat badan. Selain itu, mereka juga menukar troli dan *seat* dengan jenis yang lebih ringan. Usaha penghematan lainnya adalah memperkecil ukuran majalah dan menu dari A4 menjadi A5, dan mengurangi jumlah es yang digunakan di pesawat.

Kesimpulannya, strategi bisnis RyanAir sangat fanatik dengan penghematan biaya dan efisiensi, yang memungkinkan mereka menjual tiket murah, namun dengan layanan yang dapat diandalkan, yang kini paling dicari oleh calon penumpang. ***

Sumber: Shift Magazine. (2013). Hemat Biaya di Perusahaan Penerbangan. Website: <http://shiftindonesia.com>



BAB 15

ETIKA BISNIS DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES

15.1. Pendahuluan

Dalam mengupas dan memahami hubungan antara etika dan bisnis tidaklah terelak dari bagaimana kita mendeskripsikan tentang sebuah kebijaksanaan besar yang telah dibuat oleh perusahaan riil. Dalam kasus ini marilah kita ambil contoh perusahaan *Merck And Company* menangani kasus “*River Blindness*”.

Dalam kasus *River Blindness* yang merupakan wabah penyakit yang terjadi di daerah pinggiran sungai Afrika dan Amerika Latin telah banyak membuat penduduk di daerah sekitar mengalami kebutaan. Berbagai cara penanggulangan telah dilakukan tetapi hasilnya nihil. Wabah penyakit ini terus membunuh jutaan penduduk yang bermukim di daerah tersebut sampai pada tahun 1979 pada saat ditemukan fakta bahwa salah produk yang di hasilkan oleh perusahaan *Merck and Company-Ivermectin*-untuk spesifikasi hewan ternyata mampu membunuh parasit yang menyebabkan wabah *River Blindness* (Velasquez, 2006).

Berbagai pertimbangan dilakukan untuk melakukan riset pengembangan obat tersebut agar dapat dikonsumsi oleh manusia sehingga mampu menangani kasus *River Blindness* karena memang sebenarnya obat ini hanya diformulasikan untuk hewan. Tetapi gelombang polemik mulai timbul, berbagai masalah internal dan eksternal serta kontradiksi tentang pengembangan obat itu pun mulai muncul. Biaya yang sangat besar atas

pengembangan obat akan membentur kemampuan konsumsi dari masyarakat sehingga berdampak signifikan pada tingkat penjualan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan sangatlah *minimize*, tetapi hal lain yang dipikirkan oleh Vgelos-CEO Merck and Company-, bahwa keuntungan manusiawi yang potensial atas obat itu terlalu signifikan untuk diabaikan. Sampai pada akhirnya keputusan untuk melakukan riset pengembangan itu pun dilakukan dan akhirnya sampai pada saat obat ini dapat dikonsumsi oleh masyarakat dan mampu menyelesaikan masalah *River Blindness* (Velasquez, 2006).

Dari wacana singkat di atas dapatkah kita merefleksikan hubungan antara etika dalam bisnis? Para ahli bisnis sering mengatakan bahwa etika bisnis adalah sebuah kontradiksi istilah karena terjadi pertentangan inheren antara etika dan orientasi kepentingan pribadi dalam bisnis yaitu berupa profit.

Manajer dalam setiap perusahaan berkewajiban untuk menginvestasikan dana para investor secara tepat dan menghasilkan optimasi profit yang signifikan. Tetapi tidak semua orientasi profit mampu dibenarkan secara utuh karena dalam kehidupan, kepentingan sosial juga memegang peranan yang sangat penting dan tidak terlepas dari semua itu bahwa dengan sikap etik tersebut akan memberi stimulus pada masyarakat dan merupakan senjata terampuh dalam menuai keuntungan jangka panjang meskipun secara sadar pihak perusahaan membiarkan keuntungan potensialnya dinikmati orang lain.

Memetik dari pentingnya sikap etik dalam kehidupan bisnis maka dianggap penting untuk mengetahui bagaimana perusahaan menghadapi masalah-masalah yang krusial dalam menjalankan praktik etika bisnis.

15.2. Hakikat Etika Bisnis

Sebelum menggali mengenai etika bisnis, selayaknya kita mengetahui tentang arti kata etis dan etika agar dapat membantu dalam mengorelasikan hubungan antara etika dan bisnis. *Kata etis –dalam pemahaman penulis merujuk pada pemahaman buku-berarti sesuatu hal yang terpikir, dirasakan, dan dipercaya bahwa hal itu adalah benar serta sesuai dengan pemahaman religius dalam memberikan dominasi*

peraturan dalam kehidupan secara pribadi maupun social. Sedangkan etika menurut gramatikal kamus adalah prinsip tingkah laku yang mengatur individu ataupun kelompok yang berupa “kajian moralitas”. Secara singkat dapat kita perjelas bahwa etika adalah penelaahan terhadap subjek moralitas (Velasquez, 2006).

Apakah moralitas itu? Secara definisi singkat dapat dijelaskan bahwa moralitas adalah suatu pedoman yang mengatur tentang apa yang benar dan apa yang salah, apa yang baik dan apa yang buruk. Tentunya untuk me-universal-kan suatu pedoman dalam memberikan nilai moralitas yang benar, maka harus ditentukan standar-standar tertentu dalam perkembangannya. Standar tersebut dapat kita sebut sebagai “**Standar Moral**”. Standar moral memiliki nilai esensial tersendiri dalam menjalankan fungsinya sebagai pedoman moralitas yaitu *berupa sebuah standar moral berkaitan dengan hal yang mempunyai konsekuensi yang serius, melampaui kepentingan pribadi, didasarkan pada penalaran yang baik bukan otoritas, didasarkan pada pertimbangan yang tidak memihak dan pelanggaran nya diasosiasikan dengan perasaan bersalah, malu atau dengan kosakata moral tertentu (Velasquez, 2006).* Dengan adanya standar moral tersebut kita dapat menentukan apakah suatu tindakan tersebut bermoral atau tidak, sehingga dalam *range* tertentu kita dapat mempelajari kajian-kajian etika dalam bidang tertentu, seperti dalam bidang bisnis yang dikaji melalui genre *Studi Etika Bisnis*.

15.3. Pengertian Etika Bisnis

Etika bisnis adalah suatu studi yang berkonsentrasi pada nilai moral dan penerapan standar moral dalam kebijakan institusi dan perilaku bisnis. Tentunya dalam penerapan nilai moral dan standart moral ini akan mengatur bagaimana sebuah perusahaan dalam bersikap menjalankan bisnisnya (Velasquez, 2006).

Menurut Velasquez (2006), masalah-masalah yang dihadapi dalam penerapan etika bisnis dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Permasalahan Sistemik (Sistemic Problem)

Masalah sistemik adalah masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang muncul dari pertanyaan-pertanyaan etis mengenai sistem ekonomi, politik, hukum dan sistem sosial yang lainnya di mana bisnis tersebut beroperasi.

2. *Permasalahan Perusahaan (Internal Corporate Problem)*

Masalah perusahaan adalah permasalahan etika bisnis yang muncul dari pertanyaan-pertanyaan dari dalam perusahaan. Permasalahan ini mencakup moralitas aktivitas, kebijaksanaan, praktik dan struktur organisasional perusahaan individual sebagai keseluruhan.

3. *Permasalahan Individual (Individual Problem)*

Permasalahan individual dalam etika bisnis ini mencakup pertanyaan etis yang muncul seputar individu tertentu dalam perusahaan.

Permasalahan-permasalahan tersebut kerap menyebabkan dilema para CEO atau pun manajer tingkat lini dalam perusahaan berskala nasional ataupun perusahaan multinasional dalam mengambil tindakan etis untuk menerapkan sikap etis dalam bisnis mereka. Dalam berbagai kondisi dan peran perusahaan tersebut akan selalu terbentur oleh regulasi lokal yang ada, dan pada akhirnya akan diputuskan keputusan yang mungkin tidak etis bagi sebagian pihak dan keputusan yang etis bagi pihak lainnya.

Tidak terlepas dari aspek perkembangan yang ada, seperti perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi juga mempengaruhi nilai moral yang akhirnya berujung pada etika dalam berbisnis. Seperti yang kita ketahui bahwa perkembangan yang sangat pesat terjadi pada tingkat teknologi saat ini, yang menyebabkan siklus hidup suatu bisnis menjadi lebih pendek dan tidak berpijak pada moral-moral yang ada. Marilah kita ambil contoh tentang perkembangan dalam bidang informasi teknologi yang tumbuh begitu signifikan pada beberapa dekade belakangan ini. Pada saat sekarang, sistem informasi dapat dikatakan mengalami zaman keemasan di mana orang tidak lagi membutuhkan waktu yang lama untuk mengakses dan berbagi informasi kepada siapa pun dan di manapun. Kebebasan berbagi menyebabkan kecenderungan untuk memanipulasi sesuatu yang bersifat tidak etis menjadi etis, meskipun nilai-nilai di dalamnya tidak mengubah dasar utamanya. Kita ambil contoh kasus yang terjadi pada *Revolusi Napster* yang terjadi pada tahun 1999, di mana orang dapat mengakses lagu MP3 secara bebas dan gratis sehingga secara signifikan-tercatat-mampu menurunkan penjualan original kaset di pasaran industri musik, meskipun tidak menutup kemungkinan hal ini justru menjadi sebagai ajang promosi yang mampu mendongkrak niat beli

konsumen. Contoh lain yang dapat diamati adalah tentang kebebasan akses privasi seseorang yang mungkin dibutuhkan untuk melakukan sesuatu yang bersifat *urgent* oleh pihak-pihak tertentu. Tetapi dalam hal ini kejadian yang bersifat *fraud* juga kerap terjadi oleh pihak-pihak yang memanfaatkan kebebasan dan kemudahan ini untuk kepentingan yang tidak dibenarkan secara etika.

Menurut Velasquez (2006), ada empat standar moral yang dapat menjadi acuan bahwa tindakan perusahaan dapat dikatakan etis atau tidak etis, yaitu:

a. Utilitarianisme

Utilitarianisme merupakan semua pandangan yang menyatakan bahwa tindakan dan kebijakan perlu dievaluasi berdasarkan keuntungan dan biaya yang dibebankan pada masyarakat. Banyak analisis yang meyakini bahwa cara terbaik untuk mengevaluasi kelayakan suatu keputusan bisnis adalah dengan mengandalkan pada analisis biaya keuntungan utilitarian. Tindakan bisnis yang secara sosial bertanggung jawab adalah tindakan yang mampu memberikan keuntungan terbesar atau biaya terendah bagi masyarakat. Misalnya kasus yang terjadi pada perusahaan mobil Ford.

Pada saat posisi penjualan mobil menurun dibandingkan dengan pesaing lain, maka manajer Ford segera melakukan strategi cepat dengan memfokuskan pada desain, pemanufakturan, dan penjualan yang cepat. Hal ini dilakukan agar memperoleh kembali pangsa pasar. Akibat proyek yang dilakukan dengan terburu-buru ini, maka desain teknis pun tidak diperhatikan seperti apabila terjadi tabrakan maka keselamatan penumpang pun sangat rawan. Alasan manajer tetap memproduksinya antara lain dikarenakan desain mobil sudah memenuhi semua standar hukum dan peraturan pemerintah, manajer beranggapan bahwa mobil telah memiliki tingkat keamanan yang sebanding dengan mobil dari perusahaan lain, serta dikarenakan studi biaya keuntungan (biaya modifikasi) tidak bisa ditutupi oleh keuntungan yang diperoleh. Jadi utilitarianisme digunakan untuk semua teori yang mendukung pemilihan tindakan yang memaksimalkan keuntungan.

b. Konsep Hak

Hak adalah klaim atau kepemilikan sesuatu. Seseorang dikatakan memiliki hak jika dia memiliki klaim untuk melakukan tindakan dalam suatu acara tertentu. Hak berasal dari sistem hukum yang mengizinkan seseorang untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Hak juga bisa berasal dari sistem standar moral yang tidak tergantung pada sistem hukum tertentu. Hak merupakan sebuah sarana atau cara yang penting dan bertujuan agar memungkinkan individu untuk memilih dengan bebas apapun kepentingan dan melindungi pilihan mereka.

Hak moral memiliki 3 karakteristik penting yang memberikan fungsi pemungkinan dan perlindungan antara lain:

1. Hak moral erat dengan kewajiban.

Memiliki hak moral berarti orang lain memiliki kewajiban tertentu terhadap pemilik hak tersebut. Misalkan hak moral untuk melakukan ibadah sesuai keyakinan saya, dapat didefinisikan kaitannya dengan kewajiban moral orang lain untuk tidak mengganggu ibadah yang saya lakukan.

2. Hak moral memberikan otonomi dan kesetaraan bagi individu dalam mencari kepentingan mereka.

Hak menunjukkan aktivitas yang bebas mereka cari. Misalnya saat akan melakukan ibadah sesuai keyakinan, maka tidak perlu izin orang lain saat melaksanakannya.

3. Hak moral memberikan dasar untuk membenarkan tindakan yang dilakukan seseorang dan untuk melindungi orang lain.

Jika memiliki hak moral untuk melakukan sesuatu maka otomatis juga akan memiliki pembenaran moral dalam melakukannya. Misalnya saat kita membenarkan tindakan dari orang kuat yang sedang membantu orang yang lemah.

c. Keadilan dan Kesamaan

Norma keadilan secara umum tidak menolak hak-hak moral individu. Sebagian alasannya adalah dalam tingkatan tertentu, keadilan didasarkan pada hak-hak moral individu. Hak moral untuk diperlakukan sebagai individu yang sederajat dan bebas misalnya merupakan bagian dari apa yang berada di balik gagasan yang menyatakan bahwa keuntungan dan beban haruslah didistribusikan secara merata.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan keadilan dan kewajaran biasanya dapat dibagi ke dalam tiga kategori. *Keadilan distributif*, yang merupakan kategori pertama dan paling mendasar berkaitan dengan distribusi yang adil atas keuntungan dan beban dalam masyarakat. *Keadilan retributif*, kategori kedua mengacu pada pemberlakuan hukuman yang adil pada pihak-pihak yang melakukan kesalahan. Hukuman yang adil adalah hukuman yang dalam artian tertentu layak diterima oleh orang yang melakukan kesalahan. *Keadilan kompensatif*, kategori ketiga berkaitan dengan cara yang adil dalam memberikan kompensasi pada seseorang atas kerugian yang mereka alami akibat perbuatan orang lain. Kompensasi yang adil adalah kompensasi yang dalam artian tertentu proporsional dengan nilai kerugian yang diderita.

d. Etika Memberi Perhatian

Dalam hal ini etika perhatian menekankan pada dua syarat moral, yaitu:

- a. Kita hidup dalam suatu rangkaian hubungan dan wajib mempertahankan serta menyetarakan hubungan yang konkret dan bernilai dengan orang lain.
- b. Kita memberikan perhatian khusus pada orang-orang yang menjalin hubungan baik dengan memperhatikan kebutuhan, nilai, keinginan, dan keberadaan mereka dari perspektif pribadi mereka sendiri, dan dengan memberikan tanggapan secara positif pada kebutuhan, nilai, keinginan, dan keberadaan orang-orang yang membutuhkan dan bergantung pada perhatian kita.

Namun penting juga untuk tidak membatasi gagasan tentang hubungan konkret ini hanya pada hubungan antara dua individu atau antara seseorang dengan kelompok individu tertentu. Ada dua hal penting yang perlu diketahui. Pertama, tidak semua hubungan memiliki nilai, dan tidak semuanya menciptakan kewajiban untuk memberi perhatian. Kedua, perlu diketahui bahwa dalam memberikan perhatian kadang berkonflik. Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa tidak ada aturan tetap yang mampu menyelesaikan semua konflik.

Hambatan dalam Etika Perhatian

Pendekatan etika perhatian memperoleh sejumlah kritik berdasarkan beberapa alasan. Pertama, dikatakan bahwa etika perhatian bisa berubah menjadi favoritisme yang tidak adil atau bersikap parsial (berat sebelah). Kritik kedua mengklaim bahwa persyaratan etika perhatian bisa menyebabkan kebosanan. Dalam mewajibkan orang-orang untuk memberikan perhatian pada anak-anak orang tua, saudara, pasangan, kekasih, teman dan anggota komunitas lain. Etika perhatian tampak mengharuskan semua orang mengorbankan kebutuhan dan keinginan mereka demi kesejahteraan orang lain.

Keuntungan etika perhatian adalah mendorong untuk fokus pada nilai moral dari sikap parsial terhadap orang dekat dan arti penting moral dalam memberikan tanggapan pada mereka secara khusus yang tidak kita berikan pada orang lain.

15.4. Memadukan Utilitas, Hak, Keadilan, dan Perhatian

Standar utilitarian wajib digunakan saat kita tidak memiliki sumber daya yang mampu memenuhi tujuan atau kebutuhan semua orang sehingga mempertimbangkan keuntungan dan biaya sosial dari suatu tindakan dalam mencapai tujuan tertentu. Penilaian moral sebagian juga didasarkan pada standar-standar yang menunjukkan bagaimana individu harus diperlakukan atau dihargai. Selain itu juga didasarkan pada standar-standar keadilan yang menunjukkan bagaimana keuntungan dan beban didistribusikan di antara para anggota kelompok masyarakat. Selanjutnya penilaian moral juga didasarkan pada standar-standar perhatian yang mengacu pada jenis perhatian yang perlu kita berikan pada orang-orang yang memiliki hubungan khusus dengan kita. Standar perhatian berperan penting bila muncul persoalan-persoalan moral yang melibatkan individu dalam suatu jaringan hubungan, khususnya individu-individu yang memiliki hubungan erat (Velasquez, 2006).

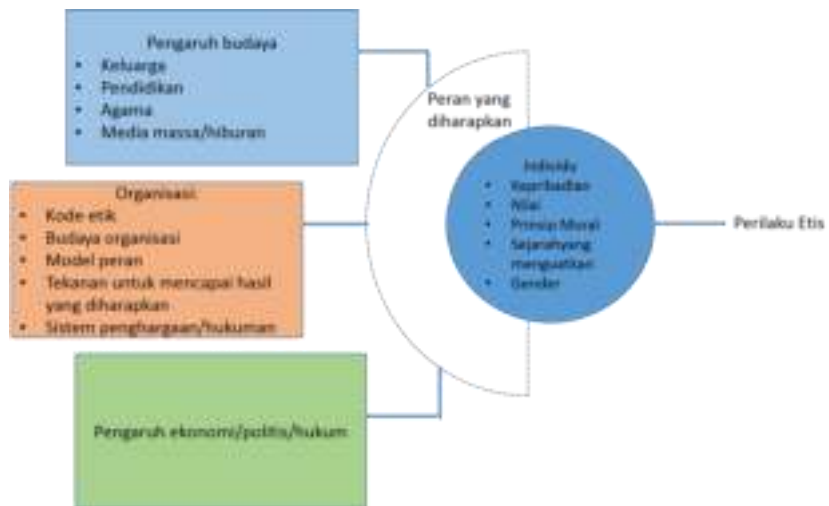
15.5. Moralitas dalam Konteks Internasional

Antara negara yang satu dengan negara lain dapat dipastikan memiliki aturan, adat dan kebiasaan yang berbeda-beda meskipun tidak beda sepenuhnya. Terlebih lagi, perbedaan itu akan terasa antara negara

maju dan negara berkembang. Ada pendapat yang menyatakan, saat melakukan operasi di negara kurang berkembang, perusahaan-perusahaan multinasional dari negara-negara maju, wajib mengikuti aturan-aturan di negara yang lebih maju, yang dalam hal ini otomatis menerapkan standar yang lebih tinggi dan ketat. Namun klaim ini mengabaikan fakta bahwa menerapkan praktik-praktik yang dilaksanakan di negara maju ke negara yang kurang maju memungkinkan akan lebih merugikan dibandingkan menguntungkan sebuah pelanggaran standar etika utilitarian. Dengan demikian, jelas bahwa kondisi-kondisi lokal, khususnya kondisi perkembangan, setidaknya perlu dipertimbangkan saat memutuskan apakah suatu perusahaan perlu menerapkan standar dari negara yang lebih maju ke negara yang kurang maju, dan salah jika kita harus menerima klaim bahwa kita harus menerapkan standar “yang lebih tinggi” dari negara maju di manapun berada. Ada pendapat menyatakan lebih lanjut bahwa perusahaan multi nasional haruslah mengikuti praktik-praktik lokal, apapun itu, atau bahwa mereka harus mengikuti aturan pemerintah lokal, karena pemerintahan tersebut adalah representasi dari warga mereka. Namun demikian pendapat ini juga tidak sepenuhnya benar, sehingga dalam penerapannya juga harus ada pertimbangan-pertimbangan lebih lanjut (Velasquez, 2006).

15.6. Faktor-Faktor untuk Mencapai Standar Etika

Tingkah laku dan tindakan etis merupakan produk dari kombinasi pengaruh yang kompleks. Pada bagian tengah model Gambar 15.1 adalah pembuat keputusan individu. Individu memiliki kombinasi karakteristik kepribadian, nilai, dan prinsip moral yang unik, yang berlandaskan pada perilaku etis maupun tidak etis. Selanjutnya, Gambar 15.1 menggambarkan tiga sumber pengaruh utama terhadap peran yang diharapkan pada seseorang. Orang-orang memainkan banyak peran dalam kehidupan termasuk karyawan atau manajer. Harapan seseorang mengenai bagaimana peran tersebut harus dimainkan dibentuk oleh faktor budaya, organisasi, dan lingkungan umum. Terdapat pula pengaruh-pengaruh yang mengganggu organisasi. Banyak penelitian telah menemukan kecenderungan pada manajer tingkat menengah dan yang lebih rendah untuk bertindak tidak etis dalam menghadapi tekanan.



Gambar 15.1 Model etika berperilaku di tempat kerja

Adapun indikator dari Budaya Organisasi menurut Wirawan (2007:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- Pelaksanaan norma**
Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respons karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.
- Pelaksanaan nilai-nilai**
Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi harus mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan.
- Kepercayaan dan filsafat**
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan

karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat reproduksi, oleh karena itu mereka memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

d. Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

e. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

15.7. Mengembangkan Iklim Etika Bisnis dalam Organisasi

Organisasi berusaha mendorong perilaku etis dan melarang perilaku tidak etis dengan berbagai cara, misalnya menetapkan aturan main dalam menjalankan dan mengembangkan posisi etis yang jelas mengenai cara perusahaan dan karyawan menjalankan bisnisnya (Griffin & Ebert, 2010). Umumnya langkah tunggal paling efektif yang dapat diambil perusahaan adalah memperlihatkan dukungan manajemen puncak terhadap tindakan yang etis. Dua pendekatan paling umum untuk membentuk komitmen manajemen puncak terhadap praktik bisnis yang etis adalah membuat peraturan tertulis atau disebut dengan kode etik dan memberlakukan program etika. (Griffin & Ebert, 2010).

Kode etik adalah dokumen tertulis berupa prinsip filosofis dan mengartikulasikan nilai-nilai yang dipeluk oleh organisasi (Stevens, 1996).

Kode mengartikulasikan parameter etika organisasi yaitu apa yang bisa diterima dan apa yang tidak (Stevens, 2008). Gambar 15.2 mengilustrasikan peranan penting etika dan nilai yang harus digunakan dalam kebijakan korporasi. Pada dasarnya, gambar tersebut menyarankan bahwa walaupun strategi dan praktik bisnis bisa sering berubah, bahkan tujuan bisnis kadang-kadang berubah, prinsip inti dan nilai organisasi harus tetap bertahan yang tertuang dalam kode etik perusahaan (Griffin & Ebert, 2010). Budaya bisnis merupakan elemen yang kompleks yang merefleksikan budaya organisasi dan komponen-komponennya seperti pendekatan etika dalam bisnis, penerapan tanggung jawab sosial, dan menjaga etiket dalam setiap perilaku bisnis (Militaru & Zanfiri, 2012).



Gambar 15.2 Prinsip-prinsip inti dan nilai-nilai organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2000), usaha yang dapat dilakukan untuk mengembangkan etika di tempat kerja antara lain:

1. Bertingkah laku etis. Manajer merupakan model peran yang jelas, tingkah laku, dan kebiasaan menunjukkan tanda yang jelas mengenai pentingnya perintah etis. Perilaku etis merupakan sebuah proposisi.
2. Penyaringan karyawan yang potensial. Penyaringan yang lebih teliti pada saat rekrutmen karyawan, seperti memeriksa referensi, surat keterangan, transkrip, dan informasi lain pada daftar pelamar.

3. Mengembangkan kode etik yang berarti. Kode etik dapat menghasilkan dampak yang positif bila mereka memenuhi empat kriteria, antara lain a) kode etik didistribusikan kepada setiap karyawan, b) kode etik didukung oleh manajemen atas, c) kode etik mengacu pada praktik spesifik dan dilema etika cenderung dihadapi oleh karyawan yang menjadi target sasaran, misalnya karyawan penjualan memberikan umpan balik, pemberian hadiah kepada agen pembelian, para ahli laboratorium yang menguasai data atau akuntan yang memanipulasi pembukuan, dan d) kode etik didukung dengan penghargaan atas prestasinya dan hukuman yang berat bagi yang melanggarnya.
4. Menyediakan pelatihan etika. Para karyawan dapat dilatih untuk mengidentifikasi dan berhadapan dengan isu etis selama masa orientasi dan melalui sesi seminar dan pelatihan menggunakan video.
5. Meningkatkan perilaku etis.
6. Membentuk posisi, unit, dan mekanisme struktural lain yang menggunakan etika.

15.8. Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Ada empat konsep CSR, yaitu *CSR as social obligation*, *CSR as stakeholder obligation*, *CSR as ethics driven*, *CSR as managerial process* (Maignan & Ferrell, 2004). Menurut Bowen tahun 1953, *CSR as social obligation* didefinisikan sebagai tanggung jawab perusahaan untuk mengikuti peraturan/kebijakan, untuk membuat keputusan, atau mengikuti garis tindakan yang diinginkan dalam hal tujuan dan nilai-nilai masyarakat. Sebagaimana ditekankan oleh Carroll tahun 1979, berbagai jenis kewajiban sosial dapat dibedakan: (a) kewajiban ekonomi (menjadi produktif dan ekonomis), (b) hukum dan etika kewajiban (mengikuti hukum dan mengakui nilai dan norma), dan (C) kewajiban kemanusiaan (secara proaktif memberikan kembali kepada masyarakat).

Menurut Wood dan Jones tahun 1995, *CSR as stakeholder obligation*, yaitu bisnis tidak bertanggung jawab terhadap masyarakat sebagai keseluruhan tetapi hanya terhadap mereka yang langsung atau tidak langsung mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan perusahaan.

Berdasarkan Henriques dan Sadorsky, yang termasuk kategori *stakeholder* antara lain: (a) organisasi (Misalnya, karyawan, pelanggan, pemegang saham, pemasok), (B) komunitas (misalnya, penduduk lokal, khusus kelompok kepentingan), (c) peraturan (misalnya, kota, regulasi sistem), dan (d) media *stakeholder*.

CSR *as ethics driven* merupakan suatu pandangan yang timbul karena adanya kritisasi pada dua konsep CSR sebelumnya, yaitu sebagai kewajiban sosial atau kewajiban *stakeholder* yang menyiratkan bahwa praktik CSR dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri. CSR sebagai pendorong etika dapat didefinisikan mengikuti keadilan berbasis etika, perusahaan bisa mencoba untuk secara sistematis mendukung keputusan dan prosedur yang merangsang kesetaraan, kebebasan, dan keadilan kesempatan untuk berbagai mitra dan asosiasi. Intinya adalah dengan memperhatikan aspek-aspek etika, hak asasi manusia dan persamaan (Maignan & Ferrell, 2004).

CSR *as managerial process menurut pendapat Ackerman* pada tahun 1975 menggariskan tiga perwakilan utama kegiatan perusahaan tanggap sosial: (a) memantau dan menilai kondisi lingkungan, (b) memperhatikan kebutuhan *stakeholder*, dan (c) rencana merancang dan kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan dampak positif perusahaan. Demikian pula, Wartick dan Cochran pada tahun 1985, bersama dengan Wood pada tahun 1991 memiliki pendapat yang sama yaitu, menyarankan bahwa isu manajemen dan penilaian lingkungan merupakan dua set proses manajerial berguna untuk mencapai sikap proaktif tanggung jawab sosial.

Bahan Studi Kasus Bab 15

GAP'S LABOR PROBLEMS

Gap Inc., adalah sebuah rantai toko retail meliputi Gap, Banana Republic, Old Navy, Gap Internasional, GapKids, dan BabyGap, yang menjual pakaian kasual dan sepatu, kantor pusatnya di San Fransisco. Sebagian besar suplier Gap berada pada 50 negara dengan total 3000 buah pabrik. Pada Maret 2004, Paul Pressler, CEO Gap Inc., mengamati laporan CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang ternyata menunjukkan permasalahan dengan hak asasi pekerjanya pada pabrik-pabrik yang menjadi suplier pakaian Gap.

Isu terbesar yang dihadapi Gap pada laporan CSR adalah gugatan pada September 2002. Aksi gugatan telah diajukan atas nama pekerja pada Januari 1999 ketika Gap Inc. dan 25 retailer lain dituduh mengenai kerja samanya dengan salah satu suplier bernama Sweatshops yang berada di pulau Saipan, Asia Tenggara. Beberapa isu etika menjadi permasalahan yang dihadapi Gap. Menurut gugatan, pabrik di Saipan tersebut melanggar hak asasi para pekerjanya. Lebih jauh lagi, Gap, Inc. dan retailer lainnya menipu konsumen Amerika dengan menyatakan pada label pakaian yang dibuat di Saipan bertuliskan "Made in the USA, dengan licik menyiratkan pakaian dibuat menurut standar pekerja Amerika. Pressler tersinggung dengan gugatan. Dia tahu bahwa Gap Inc. memonitoring secara teratur pabrik-pabriknya dan dia percaya bahwa kondisi di pabrik Saipan tidak seburuk klaim dari gugatan. Selain pabrik di Saipan, hal serupa tentang pelanggaran hak pekerja juga terjadi di pabrik yang membuat pakaian untuk Gap di wilayah Amerika tengah, Lesotho, Thailand, Kamboja, Bangladesh, Indonesia, dan Meksiko.

Padahal, Gap merupakan salah satu perusahaan pertama yang telah menerapkan kode etik untuk pabrik-pabriknya. Kode etik Gap menyatakan bahwa suplier Gap harus menghindari aksi diskriminasi, tidak menggunakan tenaga kerja yang pernah dipenjara, tidak boleh mempekerjakan anak di bawah 14 tahun, menyediakan lingkungan kerja yang aman bagi pekerja, memberikan upah secara standar lokal (bahkan lebih baik), memenuhi semua peraturan lingkungan setempat yang berlaku dan sesuai dengan standar lingkungan Gap, tidak mengancam atau

menghukum karyawan atas upaya mereka untuk mengatur atau mengajukan penawaran secara kolektif, dan menegakkan semua hukum adat setempat. Sebelum menandatangani kontrak dengan sebuah supplier pabrik yang baru, Gap mengirimkan seorang pekerjanya untuk menginspeksi pabrik dan memastikan pemilik pabrik menandatangani kode etiknya.

Permasalahan pekerja Gap dimulai pada 1995 saat tersiar berita di New York Times mengenai pabrik yang menjadi supplier Gap di El Salvador. Pabrik di El Salvador yang membuat pakaian Gap yang dijalankan oleh Mandarin International (suatu perusahaan milik orang Taiwan) tersebut menggaji karyawannya yang kebanyakan wanita muda 12 sen dari setiap pakaian jadi untuk Gap yang dijual seharga \$20 di Amerika. Sementara rata-rata upah yang seharusnya dibayarkan adalah 56 sen per jam — yang dalam hal ini diperkirakan hanya mampu memberikan 18% dari jumlah yang dibutuhkan untuk menghidupi keluarga dengan 4 anggota keluarga, namun nilai ini sesuai dengan standar industri di wilayah tersebut. Selain itu, pabrik tersebut juga mempekerjakan secara penuh waktu untuk anak 15 tahun tanpa membayar upah lembur. Padahal, hukum di El Salvador menegaskan bahwa dilarang memecat atau melecehkan pekerja yang akan membentuk serikat, dilarang mempekerjakan usia 14 hingga 18 tahun lebih dari 6 jam, dan jam kerja normal untuk dewasa adalah 44 jam kecuali adanya penambahan upah lembur. Tetapi, hukum tersebut tidak selalu dilaksanakan.

The National Labor Committee (NLC), suatu koalisi serikat pekerja Amerika yang dikepalai oleh aktivis pekerja Charles Kernaghan mengunjungi pabrik di El Salvador dan melaporkan untuk surat kabar bahwa ketika pekerja berusaha untuk membentuk serikat mereka memperoleh perlakuan yang mengerikan. Aktivis mulai mengklaim bahwa beberapa pabrik Gap menggunakan pekerja di bawah umur untuk membuat pakaian Gap dan bahwa kondisi ini menunjukkan buruknya pabrik Gap. Aktivis melihat supplier Gap tidak menerapkan *code of conduct* yang dimiliki Gap. Di manapun, NLC mengklaim, para pekerja di pabrik pakaian Gap tidak terbayar dan tidak mempunyai serikat.

Pada 2001, Gap akhirnya menambahkan pedoman yang harus dipatuhi dalam kode etiknya, yang menyangkut pekerja kontrak asing.

Semua gugatan yang ada diperbaiki melalui pedoman baru tersebut. Bahkan Gap memberikan kontribusi sejumlah \$ 20 juta yang digunakan untuk kompensasi pekerja dan menyewa pihak ketiga, Veritas of Amherst, Massachusetts, untuk memonitor terus-menerus pabrik di Saipan. Namun pada 2002 tetap ditemukan kejadian serupa di Leshoto, Afrika. Begitu pula dengan pabrik yang berada di Indonesia, Thailand, dan pada tahun 2003 pabrik di Cambodia, serikat pekerja melakukan protes untuk pengupahan yang lebih baik dan kondisi kekerasan di lingkungan kerja.

Di akhir 2003, CEO Gap Paul Pressler, memutuskan agar perusahaan harus melakukan sesuatu untuk menghentikan publikasi buruk tentang Gap yang dapat menurunkan reputasi serta citra perusahaan. Perusahaan akhirnya membuat laporan untuk publik secara lengkap dan detail yang berisi berbagai permasalahan yang dihadapi perusahaan dan keadaan pekerjanya di seluruh wilayah dunia. Laporan tersebut dipublikasikan pada 2004 melalui situs perusahaan Gap agar masyarakat bisa mengetahui segala sesuatu tentang Gap dalam menciptakan produk termasuk kondisi 3.000 pabrik yang tidak mematuhi aturan di wilayahnya masing-masing. Beberapa kelompok tenaga kerja menghargai laporan tersebut walaupun ada pernyataan mengenai kesulitan untuk menyelesaikan masalah dan tidak bisa secara sederhana untuk menyelesaikan masalah tersebut. Charles Kernaghan dari NLC juga menghargai laporan tersebut dan menyatakan bahwa hal ini menjadi isu utama untuk perusahaan kontraktor (*outsourcing*) di berbagai negara mengenai serikat pekerja.

Pertanyaan Kasus:

1. Apakah perusahaan seperti Gap bertanggung jawab secara moral untuk cara di mana supliernya memperlakukan pekerjanya? Jelaskan jawaban Anda.
2. Dari penjelasan yang panjang mengenai sejarah masalah tenaga kerja yang dimiliki Gap, rekomendasi apa yang akan Anda ajukan untuk dijadikan perhatian bagi Paul Pressler, apa yang harus dilakukan perusahaan sekarang untuk masalah yang terjadi dan di masa akan datang? Jelaskan bagaimana rekomendasi Anda akan efektif untuk menyelesaikan masalah Gap.

Bahan Studi Kasus Bab 15

ETIKA GLOBAL

Perusahaan AS pada umumnya memiliki kode etik yang menyediakan pedoman bagi karyawannya. Tetapi pedoman ini dapat bersifat restriktif dibandingkan dengan pedoman umumnya digunakan negara-negara lain. Pertimbangan suatu perusahaan AS yang menjual pasokan ke produsen asing. Baik kode etik perusahaan maupun U.S. Foreign Corrupt Practices Act melarang perusahaan untuk menawarkan komisi (imbalan uang) kepada karyawan dari perusahaan manufaktur yang memesan produknya. Di beberapa negara, perilaku semacam ini dapat diterima. Dengan demikian, pemasok AS berada pada posisi yang tidak menguntungkan karena karyawannya diharuskan untuk mematuhi kode etik yang lebih ketat. Ini merupakan dilema etika umum yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan AS dalam lingkungan global. Karyawan dari perusahaan AS harus memilih antara mengabaikan pedoman etika mereka atau mengikuti tender dengan posisi yang lebih lemah di negara-negara asing tertentu.

Dilema etika lain yang dihadapi oleh perusahaan AS melibatkan hubungan perusahaan dengan pemerintah negara-negara asing tertentu. Perusahaan yang menjalankan bisnis di negara asing harus mematuhi beragam peraturan yang dikenakan oleh pemerintah setempat. Pejabat dari beberapa pemerintah negara-negara asing tertentu. Perusahaan yang menjalankan bisnis di negara asing harus memenuhi beragam peraturan yang dikenakan oleh pemerintah setempat. Pejabat dari beberapa pemerintah asing pada umumnya menerima suap dari perusahaan yang membutuhkan persetujuan untuk berbagai aktivitas bisnis. Misalnya saja, suatu perusahaan perlu produknya disetujui untuk alasan keamanan, atau pabrik manufaktur lokalnya perlu mendapatkan persetujuan untuk tujuan lingkungan. Proses persetujuan bahkan untuk aktivitas yang kecil sekalipun dapat memakan waktu berbulan-bulan dan menghambat perusahaan dalam menjalankan bisnis. Perusahaan-perusahaan yang membayar pejabat pemerintah mungkin menerima perhatian segera dari pemerintah setempat. Karyawan dari Lockheed Martin dikenakan tuduhan

melakukan suap terhadap pemerintah Mesir guna memenangkan kontrak pembangunan pesawat terbang. Eksekutif dari anak perusahaan IBM Argentina dikenakan tuduhan melakukan suap kepada pejabat pemerintah Argentina untuk memperoleh bisnis dari pemerintah.

Penilaian baru-baru ini atas negara-negara asing oleh Departemen Perdagangan AS dan badan intelijen mendeteksi berbagai kesepakatan di mana perusahaan asing menggunakan suap untuk AS. Banyak dari perusahaan asing ini berlokasi di Prancis, Jerman, dan Jepang, serta beberapa negara berkembang lainnya.

Banyak perusahaan AS mencoba untuk mematuhi kode etik tingkat dunia yang konsisten lintas negara. Jenis kebijakan ini mengurangi kebingungan yang dapat ditimbulkan dari penggunaan standar etika yang berbeda di negara yang berbeda. Meskipun kode etik tingkat dunia dapat merugikan perusahaan AS di beberapa negara, hal tersebut juga dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan.

Soal Tes Kemampuan Berpikir Kritis

Diskusikanlah jawaban soal-soal di bawah ini dan jawablah dengan singkat!

1. Jelaskan pengertian etika bisnis?
2. Bagaimana menangani permasalahan etis lintas batas?
3. Bagaimana mengembangkan iklim etika di dalam organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Ball, Donald A., McCulloch, Wendell H. Jr., Frantz, Paul L., Geringer, J. Michael, Minor, Michael S. (2005). *Bisnis Internasional Tantangan Persaingan Global*. Jilid 1 dan 2, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Griffin, Ricky W. & Pustay, Michael W. (2006). *Bisnis Internasional*. Jilid 2. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Griffin, R. W & Ebert, R. (2010). *Bisnis*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004) Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3-19.
- Militaru, C & Zanfir, A. (2012). The influence of organizational culture over the ethical principles in international business. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, Vol 2, Special Issues 1, pp 26-33.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, Michael E & Maulana, Agus. (1997). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy The Quest For Competitive Advantage Concepts and Cases Eighteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Stevens, B. (1996). Using the competing values framework to assess corporate ethical codes. *Journal of Business Communication* 33 (1), 71-83.

- Velasquez, Manuel G. (2006). *Business Ethics: Concepts and Cases 6^{ed}*.
New Jersey: Pearson Education International.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

PROFIL PENULIS



Dhiani Dyahjatmayanti, S.T.P., M.B.A. lahir di Jakarta, 7 Maret 1986. Pendidikan formal yang telah ditempuh antara lain Sarjana (S-1) Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor (2003-2008) dan Magister Manajemen (konsentrasi *Strategic Management*), Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada dengan gelar *Master of Business Administration* (2011-2013). Penulis juga telah mempunyai sertifikasi kompetensi *Certified Risk Management Professional*TM (CRMP) dari

American Academy of Project Management (AAPM) (2022).

Sejak 2015 hingga saat ini, penulis adalah pengajar dan peneliti pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan (STTKD) Yogyakarta. Penulis juga mengampu berbagai mata kuliah terkait bidang manajemen dan bisnis, yaitu Bisnis Internasional, Pengantar Bisnis, Asuransi Penerbangan dan Metode Penelitian. Di STTKD, penulis juga selaku Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M). Penulis juga aktif sebagai editor untuk Jurnal Manajemen Dirgantara (2018 s.d sekarang) serta pernah menulis artikel di jurnal serta pemakalah pada seminar. Sebelumnya penulis pernah menulis buku *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik* (sebagai penulis kedua). Penulis juga pernah mendapatkan berbagai hibah penelitian baik dari STTKD (2018), Kopertis Wilayah V/LLDIKTI Wilayah V (2016) dan Kemdikbudristek (2017-2018).

Bisnis Internasional Teori dan Aplikasi

Buku *Bisnis Internasional: Teori dan Aplikasi* dirancang sebagai buku pembelajaran terutama bagi mahasiswa program studi yang di dalamnya terdapat mata kuliah *Bisnis Internasional* serta para pengajar. Selain ditujukan bagi mahasiswa dan pengajar, para praktisi yang mempunyai permasalahan di lapangan berkaitan dengan *bisnis internasional* pun dapat membaca sebagai bahan referensi.

Buku ini dibagi menjadi lima belas pokok bahasan dengan alur yang runtut sehingga memudahkan mahasiswa untuk mencapai capaian pembelajarannya. Pada bagian awal buku ini membahas mengenai terjadinya perubahan-perubahan *bisnis global* sehingga menjadi dasar teori *ekonomi bisnis internasional*, perdagangan dan investasi dalam *bisnis internasional*. Kemudian, diikuti dengan pembahasan mengenai *dinamika organisasi internasional*, sistem moneter internasional, analisis industri, manajemen strategis internasional, strategi untuk menganalisis dan masuk ke pasar luar negeri, aliansi strategis internasional, perancangan dan pengendalian organisasi internasional, dan strategi untuk setiap fungsi manajemen (operasi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan). Pada bagian akhir, membahas mengenai etika bisnis dan *corporate social responsibilities (CSR)*.

Buku ini ditulis untuk melengkapi kekurangan bahan bacaan *bisnis internasional* yang dilengkapi dengan aplikasi dan studi kasus khususnya di bidang aviasi dan manajemen transportasi serta berbahasa Indonesia. Buku ini tidak hanya menyajikan teori tetapi juga dilengkapi dengan latihan berpikir kritis sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi hasil pembelajaran.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Kalurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
✉ cs@deepublish.co.id
📞 Penerbit Deepublish
📧 @penerbitbuku_deepublish
🌐 www.penerbitdeepublish.com

