

BISNIS INTERNASIONAL:

Strategi dan Tantangan Kontemporer

Suyanto
Olivia Tanaya
Joshi Maharani Wibowo
Theresya Jeini Astanto



BISNIS INTERNASIONAL: Strategi dan Tantangan Kontemporer

Penulis:

Suyanto

Olivia Tanaya

Joshi Maharani Wibowo

Theresya Jeini Astanto



BISNIS INTERNASIONAL: Strategi dan Tantangan Kontemporer

Penulis:

Suyanto
Olivia Tanaya
Joshi Maharani Wibowo
Theresya Jeini Astanto

Copy Editor:

Thomas Iswahyudi

Tata Letak dan Desain Sampul:

Indah S. Rahayu

ISBN: 978-623-8038-01-5 (PDF)

Cetakan Pertama Oktober 2022

Penerbit:

Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI & APPTI

Jl. Raya Kalirungkt Surabaya 60293
Telp. (62-31) 298-1344
E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id
Web: ppi.ubaya.ac.id

Hak cipta dilindungi Undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini
dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Bisnis internasional menjadi keniscayaan bagi perusahaan-perusahaan yang berorientasi *going global*. Pengetahuan konseptual tentang bisnis internasional menjadi bekal mendasar bagi seorang manajer atau pemilik perusahaan untuk mempelajari faktor-faktor utama dan alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan ketika akan melakukan kegiatan bisnis internasional.

Buku *Bisnis Internasional: Strategi dan Tantangan Kontemporer* ini memberikan bekal konseptual dasar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang nantinya akan mendalami bidang bisnis internasional, baik sebagai manajer maupun pelaku bisnis. Uraian yang sederhana disertai contoh studi kasus nasional dan Internasional, menjadikan buku ini gampang diikuti. Pada setiap Bab akan dipaparkan konsep, studi kasus, beserta latihan soal untuk topik terkait.

Kelebihan buku ini dibandingkan buku ajar *Bisnis Internasional* pada umumnya terletak pada empat hal berikut ini:

1. Menjelaskan secara ringkas dan padat setiap konsep penting bisnis internasional.
2. Memberikan review terkait istilah-istilah penting dan latihan soal pada setiap bab untuk memperdalam pemahaman pembaca.
3. Memberikan referensi di setiap bab bagi pembaca yang ingin mendalami topik tertentu.
4. Memasukan studi kasus nasional atau internasional pada setiap bab untuk membantu pembaca memahami kondisi riil terkait topik yang dibahas.

Buku ini didesain dengan jumlah bab yang disesuaikan dengan pertemuan perkuliahan. Meskipun jumlah bab sebanyak 15, keseluruhan materi dapat diberikan dalam 14 pertemuan. Bab 1 yang merupakan pengantar tentang pentingnya bisnis internasional di era global, dapat diberikan bersamaan dengan Bab 2. Sehingga, Bab 1 sampai Bab 8 diberikan pada perkuliahan sebelum ujian tengah semester dan Bab 9 sampai Bab 15 dipaparkan setelah ujian tengah semester.

Semoga buku ajar ini dapat memberikan bekal pemahaman konsep Bisnis Internasional bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan para pemerhati Bisnis Internasional.

Surabaya, 01 Juli 2022

DAFTAR ISI

Prakata.....	ii
Daftar Isi.....	iv
Bab 1 Globalisasi dan Bisnis Internasional.....	1
1.1 Proses Globalisasi dalam Mendukung Bisnis Internasional.....	1
1.2 Definisi dan Konsep Dasar Bisnis Internasional..	3
1.3 Aspek-Aspek Penting dalam Bisnis Internasional	4
1.4 Jenis-Jenis Bisnis Internasional.....	8
1.5 Kesimpulan.....	10
1.6 Istilah-Istilah Penting.....	11
1.7 Review Konsep.....	11
1.8 Soal-Soal.....	12
1.9 Bacaan yang Dianjurkan	12
Bab 2 Aspek Budaya dalam Bisnis Internasional.....	13
2.1 Signifikansi Budaya dalam Bisnis Internasional..	13

2.2	Komponen Budaya dan Dampaknya bagi Bisnis Internasional.....	14
2.3	Budaya dan Perusahaan Multinasional: Saling Mempengaruhi.....	17
2.4	Lingkungan Perusahaan dan Teknologi dalam Mempengaruhi Budaya.....	19
2.5	Kesimpulan.....	19
2.6	Istilah-Istilah Penting.....	20
2.7	Review Konsep.....	20
2.8	Soal-Soal.....	20
2.9	Bacaan yang Dianjurkan.....	21
Bab 3 Aspek Politik, Hukum dan Etika Bisnis dalam Bisnis Internasional.....		23
3.1	Jenis Sistem Politik.....	23
3.2	Risiko Politik dan Dampaknya dalam Bisnis Internasional.....	27
3.3	Tipe Sistem Legal dan Pentingnya Sistem Legal Global.....	30
3.4	Etika Bisnis dan Perusahaan Multinasional.....	32
3.5	Kesimpulan.....	34
3.6	Istilah-Istilah Penting.....	34
3.7	Review Konsep.....	35
3.8	Soal-Soal.....	35
3.9	Bacaan yang Dianjurkan.....	36
Bab 4 Aspek Ekonomi dalam Bisnis Internasional...		37
4.1	Sistem-Sistem Ekonomi yang Diadopsi Negara-Negara di Dunia.....	37
4.2	Karakteristik Utama Sistem Ekonomi Terpusat...	39
4.3	Karakteristik Utama Sistem Pasar.....	40
4.4	Sistem Ekonomi Campuran dan Perusahaan Multinasional.....	41
4.5	Berbagai Pengukuran Pembangunan Ekonomi	

Sebuah Negara.....	43
4.6 Perekonomian dalam Transisi dan Kemungkinan Hambatan Bisnis Internasional.....	45
4.7 Kesimpulan.....	47
4.8 Istilah-Istilah Penting.....	48
4.9 Review Konsep.....	48
4.10 Soal-Soal.....	49
4.11 Bacaan yang Dianjurkan.....	49
Bab 5 Perdagangan Internasional.....	51
5.1 <i>Trend</i> dan Pola Perdagangan Internasional.....	51
5.2 Teori Perdagangan Internasional dari Waktu ke Waktu.....	53
5.3 Merkantilisme.....	53
5.4 Keunggulan Absolut.....	55
5.5 Keunggulan Komparatif.....	57
5.6 Teori Faktor Proporsi.....	59
5.7 <i>Paradox Leontief</i>	60
5.8 <i>International Product Life-cycle</i>	60
5.9 Teori Perdagangan Baru.....	61
5.10 Keunggulan Kompetitif Nasional.....	63
5.11 Kesimpulan.....	67
5.12 Istilah-Istilah Penting.....	68
5.13 Review Konsep.....	68
5.14 Soal-soal.....	69
5.15 Bacaan yang Dianjurkan.....	69
Bab 6 Pemerintah dan Perdagangan Internasional	71
6.1 Intervensi Pemerintah dalam Perdagangan Internasional.....	71
6.2 Metode yang Dipergunakan Pemerintah untuk Promosi Perdagangan Internasional.....	74
6.3 Metode yang Dipergunakan Pemerintah untuk Halangan Perdagangan Internasional.....	78

6.4	Peran Lembaga Internasional dalam Mendukung Promosi Perdagangan Internasional.....	81
6.5	Kesimpulan.....	82
6.6	Istilah-Istilah Penting.....	82
6.7	Review Konsep.....	83
6.8	Soal-Soal.....	84
6.9	Bacaan yang Dianjurkan.....	84
Bab 7 Waralaba dan Lisensi.....		85
7.1	Konsep dan Jenis Waralaba.....	85
7.2	Aspek yang Tercakup dalam Waralaba.....	86
7.3	Peran Waralaba dalam Bisnis Internasional.....	87
7.4	Konsep Lisensi.....	89
7.5	Aspek yang Tercakup dalam Lisensi.....	89
7.6	Perbedaan Waralaba dan Lisensi.....	90
7.7	Kesimpulan.....	91
7.8	Istilah-Istilah Penting.....	91
7.9	Review Konsep.....	92
7.10	Soal-Soal.....	92
7.11	Bacaan yang Dianjurkan.....	92
Bab 8 Rekanan Aliansi Strategis.....		95
8.1	Konsep Rekanan Aliansi Strategis.....	95
8.2	Jenis dan Keunggulan Rekanan Aliansi Strategis	96
8.3	Aspek Penting dalam Aliansi Strategis.....	98
8.4	Mempertahankan Aliansi yang Sehat.....	98
8.5	Kesimpulan.....	99
8.6	Istilah-istilah Penting.....	100
8.7	Review Konsep.....	100
8.8	Soal-soal.....	101
8.9	Bacaan yang Dianjurkan.....	101
Bab 9 Penanaman Modal Asing.....		103
9.1	<i>Trend</i> dan Pola Penanaman Modal Asing.....	103

9.2	PMA Baru, Joint Venture, Merger dan Akuisisi...	105
9.3	Teori Penanaman Modal Asing.....	106
9.4	Pertimbangan Manajerial dalam Penanaman Modal Asing.....	108
9.5	Intervensi Pemerintah dalam Penanaman Modal Asing.....	111
9.6	Instrumen Kebijakan Pemerintah dalam Pena- naman Modal Asing.....	113
9.7	Kesimpulan.....	115
9.8	Istilah-Istilah Penting.....	115
9.9	Review Konsep.....	116
9.10	Soal-Soal.....	116
9.11	Bacaan yang Dianjurkan.....	117
Bab 10 Integrasi Ekonomi Regional.....		119
10.1	Konsep dan Level Integrasi Ekonomi Regional...	119
10.2	Kelebihan dan Kelemahan Integrasi Ekonomi Regional.....	122
10.3	Integrasi Regional di Eropa.....	123
10.4	Integrasi Regional di Amerika.....	125
10.5	Integrasi Regional di Asia.....	130
10.6	Komunitas Ekonomi ASEAN.....	130
10.7	Kesimpulan.....	134
10.8	Istilah-Istilah Penting.....	135
10.9	Review Konsep.....	135
10.10	Soal-Soal.....	136
10.11	Bacaan yang Dianjurkan.....	136
Bab 11 Pasar Keuangan Internasional.....		139
11.1	Perkembangan Pasar Uang Internasional.....	139
11.2	Pasar Obligasi dan Pasar Ekuitas.....	141
11.3	Fungsi Utama Pasar Valuta Asing.....	143
11.4	Valuta Asing dalam Berbagai Nilai.....	144
11.5	Instrumen Pasar Valuta Asing.....	145

11.6	Intervensi Pemerintah dalam Pasar Valuta Asing	148
11.7	Kesimpulan.....	149
11.8	Istilah-Istilah Penting.....	150
11.9	Review Konsep.....	151
11.10	Soal-Soal.....	151
11.11	Bacaan yang Dianjurkan.....	151
Bab 12 Sistem Moneter Internasional.....		153
12.1	Aktivitas Domestik dan Asing yang Bisa Mempengaruhi Pasar Valuta Asing.....	153
12.2	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Nilai Valuta Asing dan Dampaknya Bagi Kegiatan Bisnis Internasional.....	156
12.3	Metode Prediksi Nilai Tukar.....	158
12.4	Evolusi Sistem Moneter Internasional.....	159
12.5	Kesimpulan.....	162
12.6	Istilah-Istilah Penting.....	163
12.7	Review Konsep.....	163
12.8	Soal-Soal.....	164
12.9	Bacaan yang Dianjurkan.....	164
Bab 13 Strategi Internasional.....		167
13.1	Tahapan Identifikasi Strategi Internasional.....	168
13.2	Strategi Internasional dan Strategi Tingkat Perusahaan.....	171
13.3	Strategi Tingkat Bisnis dan Strategi Tingkat Departemen.....	175
13.4	Faktor Penting dalam Pemilihan Struktur Organisasi.....	178
13.5	Tipe Struktur Organisasi Internasional.....	180
13.6	Kesimpulan.....	187
13.7	Istilah-Istilah Penting.....	187
13.8	Review Konsep.....	188
13.9	Soal-Soal.....	189

13.10 Bacaan yang Dianjurkan.....	189
Bab 14 Pemilihan Moda Masuk dalam Bisnis Internasional.....	191
14.1 Moda Masuk Pertama: Ekspor, Impor dan Imbal-hasil (<i>Countertrade</i>).....	191
14.2 Moda Masuk Kedua: Kontrak Kerjasama.....	196
14.3 Moda Masuk Ketiga: Rekanan Aliansi Strategis..	200
14.4 Modal Masuk Keempat: Investasi Langsung.....	200
14.5 Kesimpulan.....	206
14.6 Istilah-Istilah Penting.....	207
14.7 Review Konsep.....	208
14.8 Soal-Soal.....	208
14.9 Bacaan yang Dianjurkan.....	209
Bab 15 Pengembangan dan Pemasaran Produk.....	211
15.1 Kegiatan Pemasaran Internasional.....	211
15.2 Tipe Manajer dalam Membangun Strategi Produk Internasional.....	212
15.3 Faktor-Faktor Penting Strategi Promosi Internasional.....	213
15.4 Elemen Manajerial untuk Strategi Distribusi Internasional.....	215
15.5 Elemen Strategi Penetapan Harga Internasional...	218
15.6 Kesimpulan.....	221
15.7 Istilah-Istilah Penting.....	222
15.8 Review Konsep.....	223
15.9 Soal-Soal.....	223
15.10 Bacaan yang Dianjurkan.....	224
Biodata Penulis.....	225

1

GLOBALISASI DAN BISNIS INTERNASIONAL

Perkembangan globalisasi telah mendorong banyak negara untuk melakukan perdagangan internasional. Saat ini, hampir semua negara terlibat dalam kegiatan bisnis internasional, baik ekspor, impor, maupun dalam bentuk lainnya. Berbagai pihak yang terlibat dalam bisnis internasional ini tentunya memainkan peran yang penting bagi pertumbuhan ekonomi di negara-negara tertentu. Bab ini dimulai dengan pembahasan mengenai proses globalisasi yang mendukung kegiatan bisnis internasional. Pembahasan dalam Bab ini juga meliputi konsep dasar bisnis internasional, termasuk aspek-aspek penting dan jenis-jenisnya.

1.1 Proses Globalisasi dalam Mendukung Bisnis Internasional

Globalisasi merupakan sebuah tren yang mengarah pada ketergantungan antar institusi nasional dalam bidang ekonomi, budaya, politik dan teknologi. Berbeda dengan proses inter-

nasionalisasi, globalisasi ditandai dengan semakin tidak relevannya perbatasan antar negara (*denationalization*). Bagi seorang pengusaha, globalisasi dapat menjadi peluang untuk memperoleh bahan baku produksi dengan harga yang lebih rendah. Selain itu, globalisasi juga memberikan peluang yang besar dalam melakukan ekspansi pasar di berbagai negara berkembang. Proses globalisasi juga memunculkan berbagai lembaga dan organisasi internasional yang turut mendorong kegiatan bisnis internasional. Dampak dari globalisasi ini dapat dilihat pada beberapa bidang bisnis sebagai berikut.

1. Globalisasi Pasar

Globalisasi pasar ditandai dengan adanya kesamaan preferensi pembeli yang berasal dari berbagai negara. Tren ini dapat terjadi pada berbagai kategori produk seperti produk konsumsi, produk industri dan berbagai bidang jasa. Globalisasi pasar ini memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan yang menjual produknya di pasar global. Manfaat pertama dapat berupa standarisasi kegiatan pemasaran tertentu sehingga dapat mengurangi biaya pemasaran. Kedua, apabila pasar domestik menjadi jenuh, maka perusahaan dapat memanfaatkan peluang untuk membuka pasar baru di negara lain. Ketiga, dengan mengkombinasikan penjualan domestik dengan penjualan internasional, perusahaan dapat menjaga kestabilan aliran pendapatan. Manfaat ini utamanya dirasakan oleh perusahaan yang memiliki produk dengan daya tarik musiman. Selain itu, terdapat manfaat lainnya berupa kemudahan dalam menyesuaikan produk perusahaan dengan kebutuhan pembeli lokal untuk menjaga keberlangsungan produk dalam jangka panjang.

2. Globalisasi Produksi

Globalisasi produksi merupakan kegiatan pengalihan aktivitas produksi ke negara atau lokasi tertentu dengan

tujuan untuk meminimalkan biaya atau memaksimalkan kualitas produk atau jasa tertentu. Kegiatan ini dapat meliputi pencarian bahan baku produksi maupun jasa alih daya (*outsourcing*) internasional. Dengan demikian, globalisasi produksi memberikan manfaat berupa akses terhadap faktor produksi, termasuk tenaga kerja dengan biaya yang lebih murah. Globalisasi produksi memungkinkan perusahaan untuk mengakses faktor produksi yang tidak tersedia atau memiliki harga yang lebih mahal di pasar lokal. Selain itu, perusahaan yang mengalihkan kegiatan produksinya ke negara lain juga memperoleh manfaat berupa akses terhadap keahlian teknis.

1.2 Definisi dan Konsep Dasar Bisnis Internasional

Bisnis internasional dapat diartikan sebagai transaksi komersial yang dilakukan lintas negara. Perusahaan dari berbagai jenis industri dan skala usaha dapat terlibat dalam kegiatan bisnis internasional. Namun demikian, tingkat keterlibatan antar perusahaan ini sangat bervariasi. Untuk pengusaha kecil dapat terlibat dalam kegiatan bisnis internasional dengan hanya melakukan impor persediaan barang dari luar negeri sehingga memiliki tingkat keterlibatan yang rendah. Di sisi lain, perusahaan manufaktur dengan skala yang besar dapat memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dengan melakukan kegiatan ekspor, impor, dan bahkan melakukan merger dan akuisisi antar perusahaan internasional. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa pemain utama yang dapat terlibat dalam kegiatan bisnis internasional.

1. Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional atau *multinational corporations* (MNC) merupakan bisnis yang memiliki investasi langsung di beberapa negara yang berbeda. Investasi yang dimaksud dapat berupa pendirian anak perusahaan untuk melakukan kegiatan produksi, pemasaran maupun kegiatan lainnya.

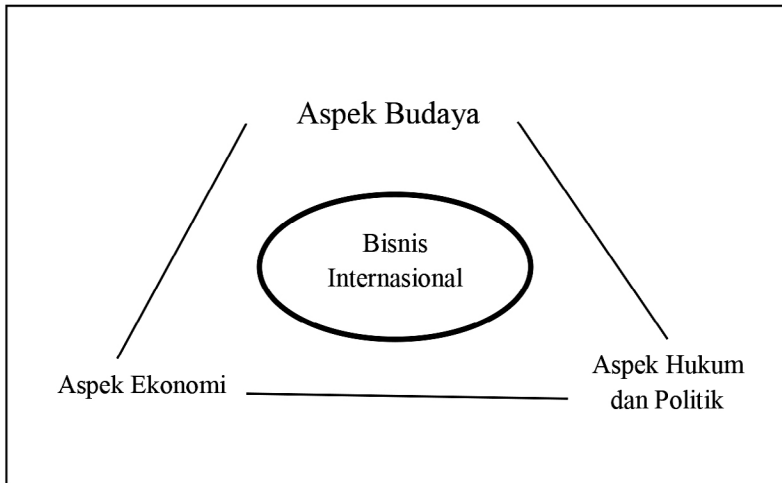
Kehadiran perusahaan multinasional di suatu negara dapat memberikan manfaat yang besar bagi perekonomian. Manfaat ini dapat berupa penciptaan lapangan kerja baru, investasi, dan pendapatan pajak. Hal sebaliknya terjadi apabila perusahaan multinasional memberhentikan kegiatan produksinya. Apabila hal tersebut terjadi, maka akan terdapat banyak orang yang kehilangan pekerjaan. Pada umumnya, perusahaan multinasional melakukan merger dan akuisisi dengan perusahaan multinasional lainnya yang berpusat di pasar negara berkembang.

2. Pengusaha dan Bisnis Kecil

Persaingan bisnis internasional telah memunculkan entitas baru yang dikenal dengan *born global firm*, yakni perusahaan yang telah mengadopsi perspektif global dan terlibat dalam kegiatan bisnis internasional sejak awal pendirian usaha. Banyak perusahaan ini menjadi pesaing dalam pasar global dalam jangka waktu kurang dari tiga tahun. Hal ini dikarenakan *born global firm* cenderung memiliki budaya inovatif dan kemampuan organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based*). Pada era globalisasi saat ini, perkembangan teknologi telah membantu banyak perusahaan untuk melakukan kegiatan ekspor lebih awal sehingga dapat bertumbuh dengan lebih cepat. Perusahaan dengan skala kecil juga dapat memanfaatkan perkembangan teknologi untuk mengurangi biaya dan hambatan dalam komunikasi global.

1.3 Aspek-Aspek Penting dalam Bisnis Internasional

Terdapat tiga aspek penting yang dapat memengaruhi kegiatan bisnis internasional. Ketiga aspek tersebut adalah aspek budaya, aspek hukum dan politik, serta aspek ekonomi.



Gambar 1.1 Tiga aspek penting Bisnis Internasional.

Gambar 1.1 memperlihatkan tiga aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis internasional. Ketiga aspek tersebut memiliki peranan yang signifikan dalam mempengaruhi praktik bisnis internasional di masing-masing negara. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing aspek tersebut.

1. Aspek Budaya

Aspek budaya berkaitan dengan norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku dari masyarakat di negara tertentu. Setiap negara memiliki budaya yang berbeda dari negara lainnya. Perbedaan ini tercermin pada produk, cara pemasaran, pekerjaan dan hubungan antar masyarakat. Selain itu, perbedaan budaya ini juga direfleksikan pada jenis produk yang diterima oleh masyarakat di negara tertentu. Tidak semua produk dapat diterima dengan baik di semua negara. Dengan demikian, penting bagi perusahaan asing untuk melakukan berbagai penyesuaian terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan harus memastikan bahwa produk mereka dapat diterima dengan

baik oleh masyarakat dan tidak bertentangan dengan budaya masyarakat. Apabila perusahaan gagal dalam menyesuaikan produk mereka, maka terdapat kemungkinan perusahaan tidak dapat bertahan dalam jangka panjang.

2. Aspek Hukum dan Politik

Setiap negara merupakan entitas berdaulat yang memiliki hukum, peraturan dan sistem politik yang berbeda-beda. Peraturan yang berlaku menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan perekonomian pada masing-masing negara. Masing-masing negara memiliki ketentuan yang berbeda-beda terkait jenis bisnis yang dapat dibangun, termasuk sistem organisasi, kewajiban pajak, batas upah minimum, penentuan harga, serta faktor-faktor operasional lainnya dari bisnis yang dijalankan. Dengan demikian, bagi perusahaan asing yang beroperasi secara internasional di beberapa negara sekaligus, maka penting untuk memperhatikan peraturan yang berlaku di masing-masing negara tersebut. Apabila terdapat perbedaan yang signifikan dengan peraturan yang berlaku di negara asal, maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian dalam kegiatan operasional mereka. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki kewajiban untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku. Selain itu, kegiatan operasional perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh hubungan politik antar negara. Sistem politik yang berlaku di negara tertentu akan mempengaruhi cara perusahaan asing dalam menjalankan bisnis mereka di negara tersebut.

3. Aspek Ekonomi

Penduduk di negara maju memiliki pendapatan rata-rata yang jauh lebih tinggi dibandingkan negara berkembang. Pada umumnya, negara-negara berkembang memiliki populasi dengan kualitas pendidikan yang rendah, tingkat pengangguran dan kemiskinan yang tinggi, risiko politik yang tinggi serta

berbagai masalah lainnya. dengan demikian, perusahaan asing yang melakukan kegiatan produksi di negara-negara berkembang harus melakukan berbagai penyesuaian seperti menyediakan program pelatihan tambahan untuk karyawan lokal, melakukan pengawasan kerja yang lebih ketat dan memberikan instruksi pekerjaan yang lebih sederhana. Berbagai situasi di negara-negara berkembang ini tentunya memengaruhi tata cara perusahaan asing dalam menjalankan bisnis mereka.

Studi 1

Globalisasi dan Bisnis Internasional pada Era Transformasi Society 5.0

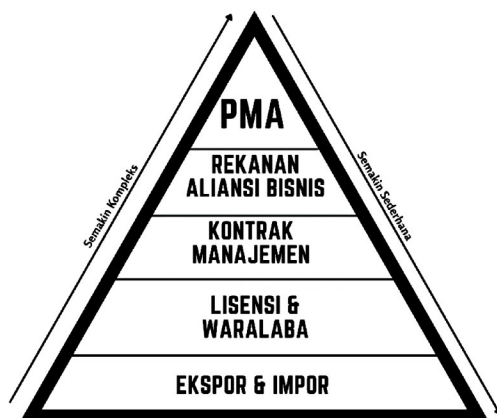
Globalisasi pada era transformasi Society 5.0 di Indonesia di tandai oleh penciptaan ekosistem digital pada aspek budaya, hukum dan politik, serta ekonomi. merupakan sebuah tren yang mengarah pada ketergantungan antar institusi nasional dalam bidang ekonomi, serta budaya. Transformasi tersebut di tandai melalui Program Nasional Makin Indonesia 4.0 yang berfokus pada pengembangan lima sektor yaitu makanan dan minuman; tekstil; otomotif; elektronik; dan bahan kimia. Penciptaan ekosistem digital tersebut secara langsung lebih menyamarkan batas aktivitas ekonomi antar negara yang diikuti oleh perubahan harga impor dan ekspor, penciptaan aturan hukum dan politik baru, serta perubahan budaya dan kebiasaan masyarakat kearah digital.

Perkembangan globalisasi dan bisnis internasional pada era transformasi Society 5.0 akan menciptakan beberapa tantangan utama yaitu: Kontrol ekonomi digital untuk melindungi pelaku ekonomi dalam negeri; berkurangnya serapan tenaga kerja karena otomatisasi aktivitas ekonomi; terciptanya persaingan yang tidak sehat dan ketimpangan antar pelaku ekonomi yang paham dan tidak paham pemanfaatan teknologi. Respon para pemangku kepentingan terkait di Indonesia adalah dengan menetapkan beberapa kebijakan dan regulasi pendukung berdasarkan 3 hal yaitu inovasi, inklusifitas, dan efektivitas sehingga peluang transformasi Society 5.0 dapat di manfaatkan dengan maksimal.

Sumber: Ellitan (2020)

1.4 Jenis-Jenis Bisnis Internasional

Terdapat beragam jenis kegiatan bisnis internasional. Jenis-jenis bisnis internasional dapat berupa kegiatan ekspor-impor, lisensi dan waralaba, rekanan aliansi bisnis, dan penanaman modal asing.



Gambar 1.2 Jenis-Jenis Bisnis Internasional.

Gambar 1.2 memperlihatkan berbagai jenis kegiatan bisnis internasional, mulai dari tingkat yang paling sederhana sampai dengan tingkat yang paling kompleks. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing jenis kegiatan bisnis internasional tersebut.

1. Ekspor (*Export*) dan Impor (*Import*)

Ekspor merupakan kegiatan menjual produk yang diproduksi di dalam negeri (secara domestik) ke negara-negara lain. Perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor dapat memperoleh manfaat berupa basis pembeli yang lebih banyak. Dengan demikian, apabila terdapat penurunan penjualan di pasar domestik dapat diimbangi dengan pendapatan dari kegiatan ekspor. Di sisi lain, impor dapat diartikan sebagai kegiatan pembelian barang atau jasa yang diproduksi di

negara lain untuk digunakan atau dijual kembali di dalam negeri. Perusahaan dapat melakukan impor untuk memenuhi kebutuhan akan bahan baku produksi. Hal ini dikarenakan bahan baku produksi yang tidak tersedia di pasar lokal atau tersedia dengan harga yang lebih mahal.

2. Lisensi (*License*) dan Waralaba (*Franchise*)

Lisensi merupakan sebuah kontrak kesepakatan antara perusahaan di suatu negara tertentu untuk memberikan lisensi penggunaan hak kekayaan intelektual kepada perusahaan di negara lain. Hak kekayaan intelektual yang dimaksud dapat berupa hak cipta, paten, merek dagang, nama merek atau rahasia dagang. Perusahaan yang memberikan lisensi memperoleh imbalan berupa pembayaran royalti dari perusahaan yang menerima lisensi. Salah satu bentuk dari lisensi adalah waralaba. Waralaba terjadi ketika suatu perusahaan di negara tertentu memberikan wewenang kepada perusahaan di negara lain untuk menggunakan sistem pengoperasiannya, termasuk nama merek, merek dagang, dan logo. Perusahaan yang memberikan waralaba disebut sebagai pemberi waralaba (*franchiser*) dan perusahaan yang menerima waralaba disebut sebagai penerima waralaba (*franchisee*). Sama halnya dengan lisensi, perusahaan pemberi waralaba akan menerima imbalan berupa pembayaran royalti.

3. Kontrak Manajemen (*Management Contracts*)

Kontrak manajemen merupakan kesepakatan antara perusahaan di suatu negara untuk mengoperasikan fasilitas atau memberikan jasa manajemen lainnya kepada perusahaan di negara lainnya. Dalam hal ini, perusahaan pemberi layanan akan memperoleh imbalan dengan jumlah yang telah disepakati bersama. Bentuk kontrak manajemen ini paling sering ditemukan pada sektor utilitas publik di negara maju dan berkembang. Terdapat dua jenis pengetahuan yang dapat ditransfer

melalui kontrak manajemen, yakni pengetahuan manajemen teknis dan keahlian bisnis dan manajemen.

4. Rekanan Aliansi Strategis (*Strategic Alliance Partner*)

Aliansi strategis dapat diartikan sebagai hubungan kerjasama antara dua atau lebih entitas untuk mencapai tujuan strategis tertentu. Hubungan antar entitas ini hanya sebatas rekanan aliansi tanpa membentuk perusahaan baru. Rekanan aliansi bisnis dapat dibentuk dan berlangsung untuk jangka waktu tertentu tergantung tujuan yang ingin dicapai. Rekanan aliansi strategis dapat dibentuk antar perusahaan dengan pemasok, pembeli, maupun dengan pesaingnya. Dalam membentuk rekanan aliansi ini terkadang setiap perusahaan saling membeli sejumlah saham tertentu dari perusahaan yang menjadi rekan aliansinya.

5. Penanaman Modal Asing (*Foreign Direct Investment*)

Penanaman modal asing dapat diartikan sebagai kegiatan pembelian sejumlah aset atau kepemilikan (saham) dari satu perusahaan di negara lain dengan tujuan untuk memperoleh kekuasaan manajemen dari perusahaan tersebut. Penanaman modal asing ini dapat didorong oleh berbagai faktor seperti globalisasi maupun kegiatan merger dan akuisisi. Penanaman modal asing ini berbeda dengan bentuk investasi portofolio yang tidak melibatkan adanya kekuasaan manajemen dari perusahaan tertentu.

1.5 Kesimpulan

Globalisasi merupakan sebuah tren yang mengarah pada ketergantungan antar institusi nasional dalam bidang ekonomi, budaya, politik dan teknologi. Globalisasi ini dapat terjadi dalam bentuk globalisasi produksi maupun globalisasi pasar. Adanya perkembangan globalisasi ini telah mendorong terjadinya transaksi bisnis lintas negara yang melibatkan berbagai pihak

seperti perusahaan multinasional dan pengusaha bisnis kecil. Masing-masing pihak tersebut tentunya memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda-beda. Kegiatan bisnis internasional yang dilakukan dapat berupa kegiatan ekspor dan impor, lisensi dan waralaba, kontrak manajemen, aliasnis bisnis maupun penanaman modal asing. Selanjutnya, berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis internasional juga hendaknya memperhatikan berbagai aspek bisnis internasional. Aspek-aspek yang dimaksud adalah aspek hukum dan politik, aspek ekonomi dan aspek budaya.

1.6 Istilah-Istilah Penting

- Globalisasi
- Globalisasi produksi
- Globalisasi pasar
- Bisnis internasional
- Perusahaan multinasional
- *Born global firm*
- Aspek hukum dan politik
- Aspek ekonomi
- Aspek budaya
- Ekspor
- Impor
- Lisensi
- Waralaba
- Manajemen kontrak

1.7 Review Konsep

1. Bagaimana proses globalisasi dapat mendorong kegiatan bisnis internasional?
2. Apa yang dimaksud dengan globalisasi produksi dan globalisasi pasar? Jelaskan perbedaan antara keduanya!
3. Aspek-aspek apa saja yang terdapat dalam kegiatan bisnis internasional? Jelaskan!

4. Jelaskan perbedaan antara lisensi dan waralaba!
5. Jelaskan peranan dari perusahaan multinasional dalam kegiatan bisnis internasional!

1.8 Soal-Soal

1. Pilihlah salah satu negara berkembang di Asia Tenggara dan carilah salah satu perusahaan multinasional yang beroperasi di negara tersebut. Jelaskan penyesuaian apa saja yang dilakukan oleh perusahaan tersebut untuk dapat bertahan di negara yang dipilih!
2. Jelaskan bagaimana aspek hukum dan politik memengaruhi kegiatan operasional perusahaan asing di Indonesia!
3. Jelaskan peranan dari bisnis internasional dalam meningkatkan perekonomian di negara-negara berkembang!

1.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Ellitan, L. (2020). Competing in the Era of Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.657>
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

2 | ASPEK BUDAYA DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Pada Bab sebelumnya telah dibahas mengenai tiga aspek penting dalam bisnis internasional. Ketiga aspek tersebut adalah aspek hukum dan politik, aspek ekonomi, dan aspek budaya. Bab 2 secara khusus membahas aspek budaya serta peranannya dalam kegiatan bisnis internasional. Aspek budaya ini memiliki peranan yang sangat penting dalam semua aktivitas komersial yang dilakukan oleh para pelaku bisnis. Dalam menjalankan kegiatan bisnis internasional, seorang pengusaha tentunya akan bertemu dengan banyak orang yang berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda. Tidak hanya latar belakang, masing-masing orang juga memiliki asumsi, ekspektasi, dan cara komunikasi yang berbeda. Setiap elemen tersebut merupakan bagian inti dari budaya.

2.1 Signifikansi Budaya Dalam Bisnis Internasional

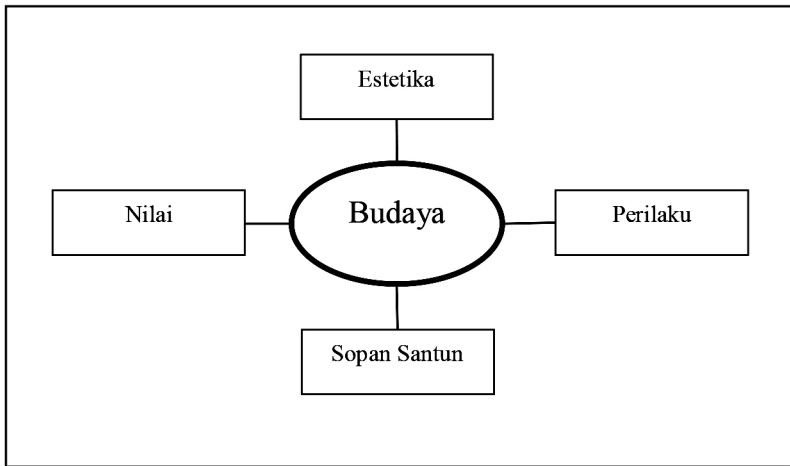
Budaya merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, norma dan institusi yang dipegang oleh sekelompok orang ter-

tentu. Masing-masing negara memiliki karakteristik budaya yang berbeda-beda. Tidak hanya itu, budaya suatu negara tertentu juga dapat dipecah menjadi sub-budaya yang mewakili sekelompok orang tertentu dalam negara tersebut. Setiap negara memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mendukung dan melindungi budaya nasional mereka. Salah satu langkah yang dilakukan adalah dengan mengintervensi kegiatan bisnis pada berbagai sektor untuk melindungi harta budaya nasional. Beberapa sektor perekonomian seperti sektor pembuatan film mendapat perhatian khusus di banyak negara karena dianggap sebagai sektor yang sensitif terhadap budaya. Berbagai regulasi yang ditetapkan pada sektor-sektor bisnis ini selanjutnya memengaruhi aktivitas bisnis yang dijalankan.

Lingkungan fisik, termasuk iklim di suatu daerah juga turut mempengaruhi kebutuhan produk masyarakat di daerah tersebut. Contohnya, masyarakat yang tinggal di daerah dengan iklim tropis akan lebih membutuhkan produk *sunblock* dibandingkan dengan masyarakat yang tinggal di iklim yang lebih dingin. Oleh sebab itu, perusahaan yang beroperasi pada skala internasional juga harus memperhatikan berbagai kondisi dan karakteristik masyarakat agar mampu menyesuaikan produk yang ditawarkan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen di daerah tertentu. Hal ini penting karena apabila produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, maka terdapat kemungkinan bahwa produk tersebut tidak akan dibeli.

2.2 Komponen Budaya dan Dampaknya bagi Bisnis Internasional

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan pengertian dari budaya serta peranannya dalam kegiatan bisnis internasional. Selanjutnya akan dibahas berbagai komponen budaya serta pengaruh dari masing-masing komponen terhadap praktik bisnis internasional.



Gambar 2.1 Komponen budaya.

Gambar 2.1 memperlihatkan empat komponen utama dari budaya yang terdiri dari nilai (*values*), perilaku (*behaviors*), estetika (*astethics*) dan sopan santun (*appropriate behaviors*). Berikut dijelaskan masing-masing komponen budaya tersebut.

1. Nilai (*Values*)

Nilai merupakan sekumpulan ide, kepercayaan dan adat istiadat yang dipegang erat oleh sekelompok masyarakat tertentu. Tidak hanya itu, masyarakat juga secara emosional melekat dengan nilai-nilai yang dipegang. Nilai ini meliputi konsep tentang kejujuran, kebebasan dan tanggung jawab. Nilai memainkan peran penting dalam bisnis internasional karena mempengaruhi etika kerja serta motivasi karyawan. Sebagai contoh, masyarakat Singapura menilai tinggi kerja keras dan kesuksesan materialis, sedangkan masyarakat Yunani justru sangat menjunjung tinggi waktu senggang dan gaya hidup yang sederhana.

2. Perilaku (*Attitudes*)

Perilaku mencerminkan nilai dasar dari seseorang. Perilaku merupakan bentuk evaluasi positif atau negatif, perasaan, dan kecenderungan yang dimiliki seseorang terhadap objek atau konsep tertentu. Sama halnya dengan nilai, perilaku juga dapat dipelajari dari berbagai teladan seperti orang tua, guru dan pemimpin agama. Perilaku suatu negara juga berbeda dengan perilaku negara lain karena dibentuk dalam konteks budaya tertentu. Berbeda dengan nilai yang hanya mencakup aspek-aspek penting tertentu, perilaku meliputi berbagai aspek kehidupan, baik penting maupun yang tidak penting. Selain itu, berbeda dengan nilai yang cenderung kokoh, perilaku memiliki sifat yang lebih fleksibel dari waktu ke waktu.

3. Estetika (*Aesthetics*)

Estetika merupakan apa yang dianggap sebagai “selera yang baik” dalam seni, citra yang ditimbulkan dari ekspresi tertentu dan simbol dari warna tertentu. Dengan kata lain, estetika ini meliputi seni, gambar, simbol, warna dan hal lainnya yang dijunjung oleh suatu budaya tertentu. Estetika memainkan peran yang penting ketika sebuah perusahaan menjalankan bisnis dalam budaya yang berbeda. Dalam hal ini, pemilihan warna pada media pemasaran, desain kemasan produk, dan bahkan seragam pekerja harus memperhatikan nilai estetika dari masyarakat setempat.

4. Sopan Santun (*Appropriate Behavior*)

Ketika melakukan aktivitas bisnis pada negara atau daerah dengan budaya yang berbeda, penting untuk memahami karakteristik budaya tersebut dan berperilaku dengan sesuai. Setidaknya, pengusaha yang melakukan kegiatan bisnis internasional ini harus memahami jenis-jenis perilaku dasar yang sesuai (*manners*) dan kebiasaan dari budaya setempat (*customs*). *Manners* merupakan tata cara yang sesuai dalam

berperilaku, berbicara serta berpakaian dalam suatu budaya tertentu. Sebagai contoh, melakukan diskusi bisnis pada saat makan merupakan hal yang umum di Amerika, namun hal tersebut digambarkan sebagai perilaku yang buruk di Meksiko. Di sisi lain, kebiasaan yang diturunkan dari generasi ke generasi dikenal sebagai *customs*. *Customs* berbeda dengan *manners* yang mana *customs* menggambarkan kebiasaan atau perilaku yang sesuai pada situasi tertentu.

2.3 Budaya dan Perusahaan Multinasional: Saling Memengaruhi

Perusahaan internasional sering menjadi agen perubahan budaya. Dengan semakin berkurangnya hambatan dalam perdagangan dan investasi, banyak perusahaan internasional mulai melakukan ekspansi bisnis mereka di negara-negara berkembang. Beberapa pihak mengatakan bahwa dengan melakukan ekspor dari perusahaan-perusahaan tersebut berpotensi mengakibatkan *cultural imperialism*, yakni bergantinya tradisi dan budaya suatu negara dengan budaya negara lain. Sensitivitas terhadap budaya dimana perusahaan beroperasi dapat membantu mereka menghindari tuntutan dari adanya *cultural imperialism*. Artinya, perusahaan hendaknya tidak hanya berfokus dalam memenuhi kebutuhan masyarakat saja, namun juga pengaruh dari aktivitas dan produk perusahaan terhadap kehidupan dan kebiasaan masyarakat setempat. Perusahaan internasional dapat menghindari *cultural imperialism* dengan cara memperkenalkan kebijakan dan praktik budaya yang khas secara perlahan. Selain itu, perusahaan juga dapat meminta saran dari penduduk lokal dalam memenuhi peran sosial mereka.

Pada bagian sebelumnya dibahas mengenai bagaimana perusahaan internasional dapat memengaruhi budaya negara tertentu. Namun pada kenyataannya, budaya juga dapat mempengaruhi perusahaan internasional. Tidak jarang per-

usaha diharuskan untuk menyesuaikan praktik dan kebijakan mereka dengan budaya setempat. Manager perusahaan kadang menggunakan *situational management*, yakni sistem dimana karyawan diawasi pada setiap tahap pelaksanaan tugas mereka. Teknik ini membantu karyawan dalam memahami lingkup pekerjaan mereka serta batasan dan tanggung jawab yang harus dijaga. Adanya perbedaan budaya suatu negara dengan negara lainnya mengharuskan perusahaan untuk melakukan berbagai perubahan untuk menyesuaikan dengan budaya lokal.

Studi 2

Budaya Lokal Pada Perusahaan Multinasional

Interaksi antara budaya lokal pada lingkungan perusahaan khususnya perusahaan multinasional merupakan hal penting dalam aktivitas bisnis internasional. Sebab ketika kedua hal tersebut berjalan secara terpisah akan menciptakan konflik antara perusahaan dan masyarakat lokal. Agar terhindar dari kemungkinan terciptanya konflik dengan masyarakat lokal, biasanya perusahaan multinational berusaha untuk membaurkan nilai, visi, dan misi perusahaan dengan budaya lokal masyarakat. Strategi seperti ini sering kali dipilih oleh berbagai perusahaan multinational pada negara yang memiliki nasionalisme tinggi dan budaya lokal yang kental seperti Indonesia.

Pembauran budaya lokal dengan visi dan misi perusahaan dilakukan dalam berbagai hal. Contohnya adalah pengembangan produk dengan memanfaatkan budaya lokal seperti pengembangan produk makanan sesuai dengan selera masyarakat lokal. Contoh lainnya adalah memasukkan budaya lokal terhadap lingkungan kerja perusahaan seperti penggunaan seragam batik pada lingkungan kerja atau melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) berbasis budaya lokal. Aktivitas tersebut juga memberikan dampak positif lainnya yaitu meningkatkan simpati positif masyarakat lokal terhadap perusahaan, sehingga akan tercipta citra atau penilai positif terhadap perusahaan dan merek yang ada di dalamnya.

Sumber: Calvano (2008)

2.4 Lingkungan Perusahaan dan Teknologi dalam Memengaruhi Budaya

Lingkungan perusahaan yang terdiri dari lingkungan sosial, ekonomi, hukum/politik, termasuk perkembangan teknologi dapat sangat memengaruhi budaya perusahaan. Penting bagi perusahaan internasional untuk memahami berbagai lingkungan bisnis yang berbeda-beda antar negara. Hal ini dikarenakan kompleksitas lingkungan bisnis, globalisasi, kemajuan teknologi, serta multikulturalisme dapat menyebabkan pergeseran pada nilai-nilai budaya yang dianut perusahaan. Perkembangan teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam cara berkomunikasi. Globalisasi dan inovasi teknologi dapat mempercepat proses difusi dan perubahan budaya. Difusi budaya (*cultural diffusion*) dapat diartikan sebagai proses menyebarnya nilai-nilai dan karakteristik dari satu budaya ke budaya lainnya. Saat ini, proses penyebaran nilai-nilai budaya ini sangat didorong oleh perkembangan internet dan platform media sosial seperti *Instagram*, *Youtube*, *Facebook*, *Twitter*, *Tiktok* dan lain sebagainya.

2.5 Kesimpulan

Bab ini membahas salah satu aspek penting dalam bisnis internasional, yakni aspek budaya. Masing-masing komponen budaya yang terdiri dari nilai (*values*), perilaku (*attitudes*), estetika (*aesthetics*), dan perilaku yang sesuai (*appropriate behavior*) memiliki implikasi yang berbeda-beda terhadap kebijakan dan praktik dari bisnis internasional. Selain itu, pada bab ini juga dibahas mengenai hubungan antara budaya dan perusahaan internasional dimana keduanya dapat saling mempengaruhi. Apabila aktivitas perusahaan asing menyebabkan perubahan pada budaya lokal, maka hal ini dikenal dengan *cultural imperialism*. Namun demikian, budaya juga dapat memengaruhi tata cara perusahaan asing dalam

menjalankan bisnis mereka. Perusahaan yang melakukan operasi bisnis pada daerah dengan budaya yang berbeda harus melakukan berbagai penyesuaian terhadap praktik bisnis mereka.

2.6 Istilah-Istilah Penting

- Budaya
- Sub-budaya
- Nilai
- Perilaku
- Estetika
- Perilaku yang sesuai
- *Cultural imperialism*
- *Situational management*
- *Cultural diffusion*

2.7 Review Konsep

1. Apa perbedaan antara budaya (*culture*) dan sub budaya (*subculture*)?
2. Jelaskan pengaruh dari lingkungan fisik terhadap kegiatan operasi bisnis perusahaan!
3. Sebutkan dan jelaskan berbagai komponen dalam budaya!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komponen estetika dan pengaruhnya terhadap bisnis internasional!
5. Apa yang dimaksud dengan *cultural imperialism*? Jelaskan!

2.8 Soal-Soal

1. Pilihlah salah satu perusahaan internasional yang ada di Indonesia dan amati bagaimana perusahaan tersebut menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan budaya lokal!

2. Carilah salah satu contoh dari *cultural imperialism* dan jelaskan bagaimana perusahaan dapat memengaruhi budaya masyarakat lokal!
3. Pilihlah salah satu komponen budaya dan jelaskan bagaimana pengaruh komponen budaya tersebut bagi perusahaan internasional! (Silahkan menggunakan salah satu contoh perusahaan internasional yang ada di Indonesia)

2.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Calvano, L. (2008). Multinational corporations and local communities: A critical analysis of conflict. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 793–805. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9593-z>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

3

ASPEK POLITIK, HUKUM, DAN ETIKA BISNIS DALAM BISNIS INTERNASIONAL

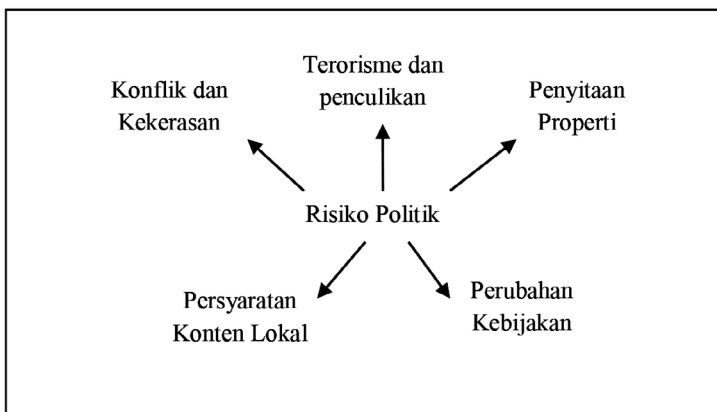
Perusahaan yang terlibat dalam kegiatan bisnis internasional harus memahami berbagai jenis sistem politik dan bagaimana masing-masing sistem politik tersebut bekerja. Hal ini tidak hanya berlaku untuk bisnis tradisional yang bersifat *brick-and-mortar* saja, namun termasuk perusahaan yang berbasis internet maupun jenis perusahaan jasa lainnya. Pada Bab 2 telah dibahas pentingnya aspek budaya dalam menjalankan bisnis pada berbagai negara yang berbeda. Elemen penting lainnya yang turut menentukan keberhasilan dari bisnis internasional adalah kemampuan untuk memahami sistem politik, hukum, dan ekonomi yang berbeda dari masing-masing negara.

3.1 Jenis Sistem Politik

Sistem politik meliputi struktur, proses dan aktivitas yang mengatur berjalannya suatu negara. Sistem politik suatu negara berhubungan erat dengan sejarah dan budaya dari

masyarakat. Berbagai faktor seperti populasi, komposisi usia dan ras, serta pendapatan per kapita dapat memengaruhi sistem politik suatu negara. Terdapat tiga jenis ideologi politik yang dapat diurutkan dalam sebuah garis horizontal. Pada salah satu titik ekstrim terdapat *anarchism* dan pada titik ekstrim lainnya adalah *totalitarianism* (Gambar 3.1).

Anarchism merupakan sebuah kepercayaan bahwa individu atau kelompok tertentu tidak dapat menguasai aktivitas politik suatu negara. Pendukung ideologi ini percaya bahwa masyarakat tidak membutuhkan dan menginginkan pemerintah karena dapat membatasi kebebasan pribadi. Sedangkan ideologi *totalitarianism* merupakan kepercayaan bahwa setiap aspek kehidupan suatu negara harus diawasi oleh sistem politik. Ideologi ini tidak menganggap adanya kebebasan individu. Sistem politik *totalitarianism* meliputi komunisme dan fasisme. Di antara kedua titik ekstrim tersebut terdapat ideologi *pluralism*, yakni sebuah kepercayaan bahwa kedua kelompok publik dan swasta memainkan peran penting dalam aktivitas politik suatu negara. Berikut dibahas masing-masing sistem politik secara lebih mendalam.



Gambar 3.1 Jenis sistem politik.

1. *Totalitarianism*

Dalam sistem politik totaliterisme, pemerintah memiliki kebebasan untuk mengatur kehidupan negara (masyarakat) tanpa dukungan maupun pengawasan dari pihak lain. Korea Selatan merupakan contoh dari negara yang menganut sistem totaliterisme. Pemerintah yang menganut sistem politik ini pada umumnya memiliki tiga ciri utama. Pertama, adanya otoritas yang dipaksakan (*imposed authority*). Seorang individu atau kelompok tertentu membentuk sistem politik tanpa adanya persetujuan eksplisit atau implisit dari orang lain. Para pemimpin biasanya mendapat kekuasaan melalui kekuatan militer maupun seleksi yang tidak adil. Kedua, sistem totaliterisme menolak adanya jaminan konstitusional (*lack of constitutional guarantees*). Dengan kata lain, sistem ini membatasi atau menolak konsep kebebasan berekspresi, pemilu yang dilakukan secara periodik, hak-hak sipil dan hak minoritas. Ketiga, representasi politik terbatas pada pihak-pihak yang simpatik terhadap pemerintah. Sistem politik totalitarianisme dapat dibagi menjadi dua jenis, yakni *theocratic totalitarianism* dan *secular totalitarianism*.

Sistem *theocratic totalitarianism* merupakan sistem politik *totalitarianisme* yang dipimpin oleh tokoh agama. Sedangkan pada *secular totalitarianism*, pemimpin politik bergantung pada kekuatan militer dan birokrasi. Sistem politik *secular totalitarianism* dapat dibagi menjadi tiga bentuk, yakni *communist*, *tribal*, dan *right-wing*. *Communism* adalah kepercayaan bahwa keadilan sosial dan ekonomi dapat dicapai melalui pendirian partai komunis yang memiliki kekuasaan penuh. Selain itu, keadilan sosial ini juga dapat dicapai dengan menerapkan sistem *socialism*, yakni pemerintah mengatur dan memegang kepemilikan penuh atas segala aktivitas ekonomi yang dilakukan. Perbedaan utama antara *communism* dan *socialism* terlihat pada kepercayaan kaum *communism* bahwa untuk memperoleh kekuasaan atas sumber daya

dan untuk menghancurkan pihak oposisi dilakukan melalui pemberontakan. Kaum sosialis tidak percaya pada bentuk-bentuk pemberontakan tersebut. Dengan demikian, kaum komunis juga termasuk kaum sosialis, namun kaum sosialis belum tentu termasuk kaum komunis. Selanjutnya pada bentuk tribal totalitarianism, kelompok suku (etnis) tertentu memaksakan kehendak mereka pada kelompok lainnya. Sedangkan pada *right-wing totalitarianism*, pemerintah memegang kepemilikan atas properti swasta, namun tetap memberikan kebebasan politik.

Terdapat berbagai keunggulan dan kekurangan bagi perusahaan internasional ketika melakukan bisnis di negara totaliterisme. Salah satu keunggulannya adalah perusahaan internasional tidak perlu merasa khawatir terhadap pihak-pihak oposisi yang menolak kehadiran bisnis mereka. Sedangkan salah satu kekurangan utamanya adalah terdapat kemungkinan perusahaan harus membayar sejumlah uang (menyuap) kepada pegawai pemerintah. Melakukan operasi bisnis di negara totaliterisme juga memiliki risiko yang cukup tinggi. Perusahaan yang melakukan bisnis di negara ini kadang dianggap tidak memiliki rasa peduli terhadap masyarakat yang tertekan oleh kebijakan pemerintah. Hal ini mengharuskan eksekutif bisnis untuk memilih antara menolak melakukan investasi di negara totaliterisme (kehilangan peluang bisnis) atau tetap melakukan investasi dan menahan beban yang berpotensi merusak citra perusahaan.

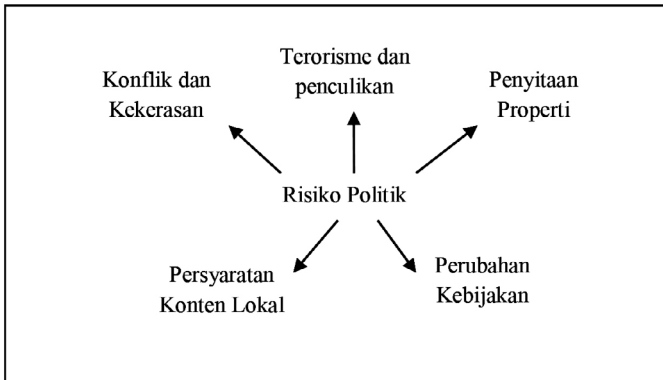
2. *Democracy*

Demokrasi merupakan sistem politik ketika pemerintah dipilih secara langsung oleh masyarakat atau perwakilannya. Sistem demokrasi ini berbeda dengan sistem *totaliterisme* dalam hampir segala aspek. Dalam sistem politik ini ada yang dikenal dengan *representative democracy*, yakni sistem demokrasi yang masyarakatnya memilih beberapa individu

tertentu yang berasal dari kelompok mereka untuk mewakili hak suara mereka. Sistem *representative democracy* ini memiliki beberapa ciri seperti adanya kebebasan untuk berekspresi, adanya pemilihan secara periodik, adanya hak properti, hak asasi, hak untuk kaum minoritas, dan tidak terdapat birokrasi nonpolitik. Meskipun memiliki prinsip yang sama, sistem demokrasi ini dapat terbagi menjadi beberapa praktik yang berbeda seperti *parliamentary democracy* yang diadopsi oleh Inggris. Sistem demokrasi mempertahankan lingkungan bisnis yang stabil melalui kebijakan dan peraturan yang melindungi hak properti individu. Dalam teori, bisnis memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil ketika sektor swasta meliputi perusahaan yang dimiliki secara independen dan berorientasi pada laba.

3.2 Risiko Politik dan Dampaknya dalam Bisnis Internasional

Semua perusahaan yang melakukan bisnis, baik di lingkup nasional maupun lingkup internasional selalu dihadapkan dengan risiko politik. Risiko politik dapat diartikan sebagai kemungkinan perubahan politik yang dapat berdampak negatif bagi aktivitas bisnis yang dilakukan. Risiko politik di negara yang berbeda memiliki dampak yang berbeda-beda bagi perusahaan internasional. Risiko ini dapat berupa ancaman dari pasar eksportir, ataupun fasilitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan asing. Pemahaman yang kuat akan nilai-nilai, kebiasaan dan tradisi lokal dapat membantu mengurangi tingkat eksposur perusahaan terhadap risiko politik. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa bentuk dan sumber dari risiko politik dan dampaknya bagi bisnis internasional.



Gambar 3.1 Jenis-jenis risiko politik.

Gambar 3.1 memperlihatkan berbagai jenis risiko politik yang dapat memengaruhi praktik bisnis internasional serta niat investor untuk melakukan investasi di suatu negara. Risiko politik ini dapat berupa konflik dan kekerasan, terorisme dan penculikan, penyitaan properti, perubahan kebijakan dan persyaratan konten lokal. Penjelasan mengenai masing-masing jenis risiko tersebut adalah sebagai berikut.

1. **Konflik dan Kekerasan**

Berbagai konflik lokal dapat mematahkan semangat perusahaan internasional untuk berinvestasi di suatu negara. Berbagai gangguan dan ancaman kekerasan dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan mendistribusikan produk mereka. Tidak hanya itu, berbagai aktivitas lainnya seperti perolehan bahan baku dan perekrutan karyawan juga akan terhambat. Konflik terbuka dapat mengancam aset fisik perusahaan seperti bangunan kantor dan pabrik serta keselamatan karyawan. Konflik ini juga turut merusak perkembangan ekonomi suatu negara.

2. **Terorisme dan Penculikan**

Aksi terorisme ditujukan untuk membuat pernyataan po-

litik. Aksi ini terjadi karena kelompok masyarakat yang merasa tidak puas dengan kondisi politik dan ekonomi yang ada. Hal ini mendorong mereka untuk menyusun taktik pemberontakan dalam rangka memaksa perubahan melalui destruksi. Kelompok teroris ini melakukan aksi penculikan untuk mendanai aktivitas mereka. Para eksekutif dari perusahaan internasional umumnya menjadi target penculikan karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membayar uang tebusan. Beberapa perusahaan bahkan membeli premi asuransi penculikan dan perampasan untuk mengurangi dampak risiko ini.

3. Penyitaan Properti

Pemerintah terkadang melakukan aksi penyitaan aset dan properti dari perusahaan yang melakukan aktivitas bisnis di negara mereka. Aset yang disita ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori. Kategori pertama adalah *confiscation*, yakni proses pengambilan dan peralihan aset perusahaan ke pemerintah tanpa diberikan kompensasi. Namun apabila pemerintah melakukan penyitaan aset dan memberikan kompensasi, maka dikategorikan sebagai *expropriation*. Besarnya kompensasi ini ditentukan oleh pemerintah dan umumnya memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan harga pasar. Sedangkan kategori yang ketiga dikenal dengan *nationalization*, yakni pemerintah mengambil alih semua industri yang ada pada suatu negara. Dalam jangka pendek, ketiga bentuk penyitaan properti tersebut dapat membantu perekonomian. Namun dalam jangka panjang, investor asing akan cenderung menolak untuk melakukan investasi di negara tersebut sehingga memperlambat pertumbuhan ekonominya.

4. Perubahan Kebijakan

Perubahan kebijakan politik dapat disebabkan oleh berbagai pengaruh, termasuk gagasan yang dipeluk oleh partai politik baru, tekanan politik yang berasal dari pemegang kepentingan tertentu, dan kerusuhan sosial. Selain itu, kebijakan tertentu

dapat membatasi kepemilikan perusahaan bagi investor asing. Hal ini mengakibatkan jumlah persentase kepemilikan perusahaan domestik yang jauh lebih besar dibandingkan dengan perusahaan asing. Namun terdapat bentuk perubahan kebijakan lainnya yang memberikan dampak positif bagi bisnis. Salah satunya adalah kebijakan yang mendorong investasi lintas negara yang dapat mengurangi besarnya tingkat risiko politik.

5. Persyaratan Konten Lokal

Persyaratan konten lokal merupakan bentuk peraturan yang mengharuskan perusahaan untuk membeli sejumlah barang atau jasa yang berasal dari produsen atau pemasok domestik. Adanya peraturan ini mengharuskan perusahaan untuk menggunakan bahan baku produksi yang tersedia secara lokal atau mempekerjakan sejumlah karyawan lokal tertentu. Peraturan ini ditujukan untuk memastikan perusahaan internasional mendorong aktivitas ekonomi lokal dan membantu meringankan masalah pengangguran nasional. Hal ini membantu pemerintah untuk mengawasi aktivitas perusahaan asing di negara tersebut.

3.3 Tipe Sistem Legal dan Pentingnya Sistem Legal Global

Sistem legal merupakan sekumpulan peraturan dan regulasi, termasuk proses didirikan dan dilaksanakan peraturan hukum. Sistem legal suatu negara dipengaruhi oleh banyak faktor budaya seperti ide atau gagasan mengenai mobilitas sosial dan agama. Demikian juga berbagai peraturan didirikan dengan tujuan untuk menjaga nilai-nilai dan kepercayaan budaya. Tidak hanya itu, sistem legal suatu negara juga dipengaruhi oleh sistem politik. Pemerintah yang menganut sistem totalitarianisme cenderung menyukai kepemilikan publik atas sumber daya ekonomi sehingga terdapat peraturan yang membatasi perilaku dari pengusaha swasta. Di sisi lain, sistem politik demokrasi cenderung menerapkan peraturan

yang mendorong aktivitas pengusaha dan melindungi hak atas kepemilikan properti. Selain itu, kondisi nasionalisme juga turut mempengaruhi sistem legal suatu negara. Nasionalisme dapat diartikan sebagai kesetiaan masyarakat terhadap kepentingan dan kemajuan negara mereka. Dengan penjelasan tersebut, maka selanjutnya dijelaskan karakteristik utama dari *common law*, *civil law*, dan *theocratic law*.

1. *Common Law*

Common law merupakan sistem legal yang didasarkan pada sejarah hukum dari suatu negara (*tradition*), kasus pengadilan terdahulu (*precedent*), dan bagaimana hukum diterapkan pada kondisi atau situasi tertentu (*usage*). Setiap kasus yang dibawa di depan pengadilan akan diinterpretasikan berdasarkan tiga elemen tersebut. Namun demikian, setiap peraturan dapat diinterpretasi dengan berbeda pada kasus yang berbeda. Sebagai gantinya, setiap interpretasi yang baru akan dijadikan landasan bagi kasus-kasus kedepannya. Negara-negara yang mengadopsi *common law* pada umumnya memiliki kontrak bisnis yang panjang karena harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan interpretasi.

2. *Civil Law*

Civil law merupakan sistem legal yang didasarkan pada sekumpulan aturan tertulis yang membentuk kode hukum suatu negara. *Civil law* merupakan sistem legal yang paling tua dan paling umum digunakan. Semua peraturan memiliki kode hukum yang jelas dan singkat sehingga pihak-pihak yang berkepentingan hanya perlu menyusun kontrak sesuai dengan yang dinyatakan secara eksplisit pada kode tersebut. Semua kewajiban dan tanggung jawab secara langsung mengikuti kode hukum yang bersangkutan atau yang relevan.

3. *Theocratic Law*

Theocratic law dapat diartikan sebagai tradisi hukum

yang didasarkan pada ajaran agama. Terdapat tiga sistem teokrasi utama yang didasarkan pada agama Islam, Hindu dan Yahudi. Saat ini, hukum teokratis yang didasarkan pada agama Islam paling banyak digunakan dibandingkan hukum yang didasarkan pada agama Hindu dan Yahudi. Hukum teokratis Islam awalnya merupakan kode yang mengatur perilaku etis dan moral masyarakat. Selanjutnya, hukum ini juga diterapkan dalam transaksi komersial.

3.4 Etika Bisnis dan Perusahaan Multinasional

Perilaku etis merupakan perilaku individu yang sesuai dengan moralitas atau pedoman perilaku yang baik. Dilema etika yang terjadi bukan merupakan persoalan hukum. Hal ini dikarenakan setiap pelaku bisnis atau manajer memiliki kewajiban untuk berperilaku sesuai dengan pedoman yang ada. Dalam dilema etika tidak terdapat keputusan yang benar dan salah. Namun terdapat alternatif lain tergantung pada perspektif masing-masing individu. Selain berperilaku etis, bisnis juga diharapkan melakukan tanggung jawab sosial dalam bentuk *corporate social responsibilities (CSR)*. CSR merupakan praktik bisnis di luar kewajiban hukum untuk secara aktif menyeimbangkan komitmen bisnis terhadap pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pihak berkepentingan ini meliputi investor, pelanggan, perusahaan lain, dan komunitas masyarakat.

Praktik CSR dapat berupa berbagai aktivitas sosial seperti pemberian amal bagi orang yang tidak mampu, mendirikan sekolah di negara berkembang, dan melindungi lingkungan global. Sebagian pemimpin perusahaan menyadari bahwa masa depan perusahaan mereka bergantung pada kondisi lingkungan dan angkatan kerja yang sehat. Praktik CSR terdiri dari tiga lapisan aktivitas. Lapisan pertama dikenal dengan *traditional philanthropy* yang mana perusahaan mendonasikan sejumlah uang dan beberapa waktu karyawan untuk masalah sosial. Lapisan kedua berkaitan dengan *risk management* yang mana perusahaan menyusun kode perilaku tertentu dan sepakat

untuk beroperasi dengan tingkat transparansi yang lebih tinggi. Lapisan yang terakhir adalah *strategic* CSR dimana perusahaan membangun tanggung jawab sosial dalam operasi intinya dalam rangka menciptakan nilai dan membangun keunggulan kompetitif.

Studi 3

Praktik Program CSR pada Perusahaan Multinasional Indonesia

Program CSR di Indonesia secara tegas diatur dalam Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2007 pada pasal 74. Aturan tersebut menyatakan setiap perseroan yang menjalankan usahanya pada bidang/berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan program CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan lingkungan. Aturan ini juga menyebabkan CSR tidak hanya di pandang sebagai kewajiban perusahaan tetapi juga sanksi. Pada prakteknya program CSR dilakukan berdasarkan demokrasi ekonomi untuk menyelesaikan permasalahan sosial yang ada di masyarakat.

Pada perkembangannya terhadap aktivitas program CSR yang dilakukan perusahaan, timbulah pandangan “pro” dan “kontra” di Indonesia maupun secara global. Diwajibkannya program CSR di Indonesia menciptakan pandangan kontra terhadap progam CSR. Para ahli beranggapan program CSR yang dipaksakan dalam jangka panjang akan digunakan sebagai instrumen politik baru bagi para pihak yang berkepentingan, seperti untuk keperluan partai, perusahaan, dan komunitas tertentu saja karena sifatnya aturannya yang memaksa. Hal ini tentu tidak sesuai dengan etika bisnis, asas demokrasi, serta tujuan dari diberlakukannya aturan terkait. Namun para ahli yang pro terhadap pemaksaan program CSR menganggap program CSR sebagai salah satu kebijakan pembangunan dan pemerataan serta instrumen pembatasan eksploitasi pemanfaatan sumber daya alam untuk kepentingan ekonomi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Selain itu program CSR diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan sosial serta memenuhi kebutuhan masyarkat yang tidak dapat dipenuhi oleh pemerintah dengan pendekatan dan solusi yang tidak kalah inovatifnya.

Sumber: Mardikanto, T (2018)

3.5 Kesimpulan

Bab ini membahas berbagai jenis sistem politik dan hubungannya dengan aktivitas bisnis internasional. Masing-masing sistem politik yang terdiri dari sistem totaliterisme dan demokrasi memiliki keunggulan dan kekurangan tersendiri bagi perusahaan internasional. Setiap perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis pada lingkup nasional maupun internasional juga dihadapkan dengan berbagai risiko politik. Risiko politik ini terdiri atas berbagai konflik dan kekerasan, terorisme, penyitaan properti, perubahan kebijakan, dan persyaratan konten. Selain itu, sistem hukum (legal) suatu negara yang terdiri dari *common law*, *civil law* dan *theocratic law* juga turut memengaruhi praktik bisnis internasional. Selanjutnya, untuk menjaga keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang, perusahaan hendaknya memperhatikan berbagai etika dalam menjalankan bisnis. Salah satu caranya adalah dengan menjalankan tanggung jawab sosial atau *corporate social responsibilities (CSR)*.

3.6 Istilah-Istilah Penting

- Sistem politik
- *Anarchism*
- *Totalitarianism*
- *Pluralism*
- *Theocratic totalitarianism*
- *Secular totalitarianism*
- *Tribal totalitarianism*
- *Communism*
- *Socialism*
- *Democracy*
- Risiko politik
- Sistem legal
- *Common law*
- *Civil law*

- *Theocratic law*
- Perilaku etis
- *Corporate social responsibility*
- *Traditional philanthropy*
- *Risk management CSR*
- *Strategic CSR*

3.7 Review Konsep

1. Jelaskan perbedaan antara sistem politik *totalitarianism* dan *anarchism*!
2. Hal-hal apa saja yang menjadi kelebihan sistem politik demokrasi bagi perusahaan internasional? Jelaskan!
3. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis dari risiko politik!
4. Apa perbedaan antara sistem komunisme dan sosialisme? Jelaskan!
5. Jelaskan tiga jenis sistem politik *totalitarianism*!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan sistem legal!
7. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sistem legal? Jelaskan!
8. Mengapa etika bisnis itu penting? Jelaskan!
9. Apa yang dimaksud dengan *corporate social responsibility (CSR)*? Jelaskan!
10. Jelaskan tiga jenis CSR!

3.8 Soal-Soal

1. Jelaskan sistem politik yang diadopsi oleh Indonesia dan jelaskan dampaknya bagi perusahaan internasional yang ada di Indonesia!
2. Apakah saja risiko politik yang ada di Indonesia? Bagaimana dampaknya bagi perusahaan asing dan domestik?
3. Carilah salah satu perusahaan yang aktif melakukan kegiatan CSR di Indonesia. Jelaskan kegiatan apa saja yang dilakukan! Bagaimana dampak kegiatan tersebut bagi perusahaan?

3.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Mardikanto. 2018. *Corporate Social Responsibility : Tanggung Jawab Sosial Korporasi*. Indonesia: Alfabeta
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

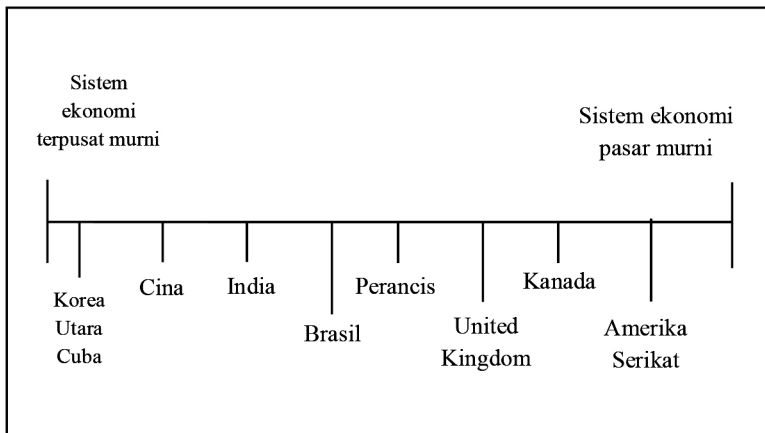
4 ASPEK EKONOMI DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Bab 2 membahas pentingnya aspek budaya dalam menjalankan aktivitas bisnis internasional. Bab 3 membahas aspek politik dan hukum serta pengaruhnya bagi praktik bisnis dari perusahaan internasional. Bab ini melanjutkan kedua bab tersebut dengan membahas aspek ketiga dari bisnis internasional. Pembahasan meliputi berbagai sistem ekonomi serta pengaruhnya bagi perusahaan internasional. Selain itu, bab ini juga membahas berbagai indikator dalam mengukur pembangunan ekonomi suatu negara.

4.1 Sistem-Sistem Ekonomi yang Diadopsi Negara-Negara di Dunia

Sistem ekonomi suatu negara terdiri atas struktur dan proses yang digunakan dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki serta melakukan kegiatan komersial. Setiap sistem ekonomi menggambarkan kecenderungan terhadap nilai ekonomi individualis atau kolektif yang mencerminkan

nilai-nilai budaya suatu bangsa. Budaya yang lebih mendukung teori yang didasarkan pada kebebasan dan tanggung jawab individu akan membentuk sistem ekonomi kapitalisme. Di sisi lain, budaya lain yang mendukung ide-ide kolektif cenderung membangun sistem ekonomi sosialis atau bahkan komunis. Sistem ekonomi nasional dapat digambarkan dalam sebuah garis atau skala horizontal yang memiliki dua titik ekstrim. Pada salah satu titik terdapat sistem ekonomi terpusat (murni) atau yang dikenal dengan *centrally planned economy*. Pada sisi lainnya terdapat sistem ekonomi pasar murni atau yang dikenal dengan *market economy*. Di antara kedua titik tersebut terdapat sistem ekonomi campuran yang dikenal dengan *mixed economy*.



Gambar 4.1 Sistem ekonomi yang diadopsi beberapa negara di dunia.

Gambar 4.1 memperlihatkan sistem ekonomi dari berbagai negara. Sistem ekonomi tersebut tersebar di antara dua titik ekstrim yang terdiri dari sistem ekonomi terpusat (kiri) dan sistem ekonomi pasar (kanan). Penjelasan mengenai ciri-ciri dari masing-masing sistem ekonomi adalah sebagai berikut.

4.2 Karakteristik Utama Sistem Ekonomi Terpusat

Sistem ekonomi terpusat (*centrally planned economy*) merupakan sistem ekonomi dimana pemerintah memegang hak kepemilikan atas tanah, pabrik dan sumber daya lainnya yang tersedia di suatu negara. Semua aktivitas aktivitas dan keputusan ekonomi diatur oleh pemerintah, termasuk jenis produk, harga produk, tenaga kerja dan kapital. Dalam hal ini, terdapat agensi terpusat yang menspesifikasi tujuan produksi untuk pabrik dan unit produksi lainnya serta menetapkan harga dari produk yang diproduksi. Tujuan utama dari sistem ekonomi terpusat adalah untuk mencapai sekumpulan tujuan politik, sosial dan ekonomi. Hal ini dilakukan dengan mengambil alih aktivitas produksi dan distribusi secara penuh.

Sistem ekonomi terpusat berakar dari ideologi tentang kolektivisme. Sama halnya dengan kaum kolektif yang mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan individu, sistem ekonomi terpusat berusaha untuk mencapai keadilan sosial dan ekonomi. Ide ini diformulasikan dan dipopulerkan oleh Karl Marx ketika menyaksikan penderitaan kaum pekerja di Eropa pada zaman revolusi industri. Terlihat pada Gambar 4.1, beberapa negara yang awalnya mengadopsi sistem ekonomi terpusat adalah Rusia (1917), Cina dan Korea Selatan (1940), dan Cuba (1959). Selain itu, pada tahun 1970, sistem ekonomi terpusat ini mulai berkembang di bagian Eropa pusat dan Timur. Namun sejak akhir tahun 1980, negara-negara mulai meninggalkan sistem ekonomi ini dan beralih ke sistem ekonomi pasar. Salah satu alasan menurunnya sistem ini adalah karena kegagalan dalam menciptakan nilai ekonomi (*economic value*). Selain itu, sistem ini gagal memberikan insentif bagi bisnis dalam memaksimalkan output dan gagal mencapai pertumbuhan ekonomi yang pesat. Alasannya lainnya adalah sistem ekonomi terpusat yang tidak mampu memuaskan keinginan konsumen.

4.3 Karakteristik Utama Sistem Pasar

Dalam sistem ekonomi pasar, sebagian besar tanah, pabrik dan sumber daya ekonomi lainnya dimiliki oleh swasta, baik oleh individu maupun bisnis. Artinya, semua keputusan terkait produk, harga, dan modal dalam ekonomi ditentukan oleh mekanisme pasar. Mekanisme pasar yang dimaksud berupa interaksi antara permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Interaksi antara permintaan dan penawaran ini akan menentukan harga dari produk dan jasa. Semakin rendah harga, maka semakin banyak jumlah barang atau jasa yang diminta, sebaliknya. Demikian pula, semakin rendah harga, maka semakin sedikit barang dan jasa yang bersedia diproduksi oleh perusahaan. Selain itu, harga produk juga dapat ditentukan oleh kekuatan pasar maupun kekuatan alam lainnya yang berada di luar kendali perusahaan.

Sistem ekonomi pasar berakar dari kepercayaan bahwa kepentingan individu harus diutamakan di atas kepentingan kelompok. Menurut pandangan ini, seluruh kelompok masyarakat akan memperoleh manfaat ketika individu menerima insentif dalam melakukan hal tertentu. Hal ini dikarenakan individu cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam merawat properti pribadi mereka dan cenderung memiliki insentif yang lebih sedikit untuk merawat properti publik. Selama beberapa abad, filosofi ekonomi terkenal mendukung adanya intervensi pemerintah untuk mengelola sebagian aset. Namun pada pertengahan 1700, muncul pendekatan baru yang dikenal dengan sistem *laissez-faire*. Sistem ini tidak mendukung adanya intervensi pemerintah dalam aktivitas komersial. Dengan kata lain, sistem ekonomi ini lebih mendukung adanya kebebasan individu dalam menjalankan aktivitas ekonomi.

Sistem ekonomi pasar memiliki tiga karakteristik utama. Pertama, adanya kebebasan untuk memilih. Hal ini memberikan akses kepada individu untuk memilih berbagai alternatif opsi

pembelian. Dalam sistem ekonomi pasar, terdapat lebih sedikit hambatan dalam membuat keputusan individu. Kedua, sistem ekonomi pasar memberikan kebebasan bagi perusahaan dan bisnis dalam menentukan jenis barang dan jasa yang diproduksi. Perusahaan memiliki kebebasan untuk memasuki lini bisnis yang berbeda, memilih segmen pasar dan pelanggan yang ingin dikejar, merekrut karyawan, serta memasarkan produk mereka. Dengan kata lain, perusahaan bebas untuk mengejar kepentingan mereka dalam memaksimalkan keuntungan. Ciri yang ketiga adalah fleksibilitas harga yang memungkinkan pergerakan harga. Sebaliknya, sistem ekonomi non-pasar cenderung mempertahankan harga pada tingkat tertentu.

Dalam sistem ekonomi pasar, pemerintah memiliki intervensi langsung yang lebih sedikit dalam bisnis dibandingkan dalam sistem ekonomi terpusat dan campuran. Namun pemerintah memiliki beberapa peranan penting dalam sistem ekonomi pasar. Salah satunya adalah peranan pemerintah dalam menjalankan hukum *antitrust*. Hukum antitrust merupakan hukum yang mencegah perusahaan tertentu untuk memperoleh berbagai keuntungan dengan cara yang tidak adil. Selain itu, pemerintah juga berperan dalam menjaga hak properti individu. Untuk menjaga kestabilan ekonomi, pemerintah juga berperan membentuk lingkungan fiskal dan moneter yang stabil dan menjaga kestabilan politik.

4.4 Sistem Ekonomi Campuran dan Perusahaan Multinasional

Sistem ekonomi campuran merupakan sistem ekonomi ketika pemerintah dan swasta membagi kepemilikan atas tanah, pabrik dan sumber daya ekonomi lainnya secara adil. Dalam sistem ekonomi campuran, pemerintah memegang hak kepemilikan atas sumber daya ekonomi yang lebih sedikit dibandingkan dengan sistem ekonomi terpusat. Namun peran pemerintah tetap dianggap penting dalam mengawasi sektor

ekonomi dan menjaga keamanan nasional serta kestabilan dalam jangka panjang. Beberapa negara Eropa yang mengadopsi sistem ekonomi campuran adalah Denmark, Prancis, Spanyol, Norwegia. Selain itu, sistem ekonomi ini juga diadopsi oleh beberapa negara di Asia seperti India, Indonesia, Malaysia, Pakistan dan Korea Selatan. Beberapa negara lainnya yang mengadopsi sistem ekonomi campuran adalah Argentina dan Afrika Selatan. Meskipun tidak mengendalikan aktivitas perekonomian secara penuh, pemerintah tetap mempengaruhi aktivitas ekonomi dengan cara pemberian insentif berupa subsidi ke berbagai industri utama dan terlibat dalam perekonomian.

Pendukung sistem ekonomi pasar menyatakan bahwa keberhasilan sistem ekonomi tidak hanya dilihat dari efisiensi dan inovasi, melainkan juga kemampuan dalam melindungi masyarakat dari keserakahan individu. Tujuan sistem ekonomi ini adalah untuk mencapai rendahnya tingkat pengangguran, rendahnya angka kemiskinan, pertumbuhan ekonomi yang stabil dan distribusi kekayaan yang adil. Namun demikian, beberapa pihak menyatakan bahwa sistem ekonomi campuran tidak meningkatkan tingkat produktivitas. Saat ini, sebagian besar negara yang mengadopsi sistem ekonomi campuran mulai melakukan perubahan menuju sistem ekonomi yang mirip dengan sistem ekonomi pasar. Hal ini dikarenakan apabila aset dimiliki oleh pemerintah, maka cenderung terdapat sedikit insentif untuk mengurangi pemborosan dan melakukan inovasi.

Studi 4

Dukungan Sistem Ekonomi Pancasila Terhadap Praktek Bisnis Internasional

Perkembangan sistem ekonomi pada suatu negara sering kali dipengaruhi oleh budaya dan dasar hukum yang berlaku pada negara tersebut. Kondisi ini hampir terjadi di seluruh negara tidak terkecuali di Indonesia. Berdasarkan sejarahnya, pada era orde lama Indonesia menggunakan sistem ekonomi pasar, yang kemudian digantikan oleh sistem ekonomi terpusat pada era orde baru, terakhir yaitu era reformasi (saat ini) Indonesia menggunakan Sistem Ekonomi Pancasila (SEP). SEP merupakan sistem ekonomi campuran yang didasari oleh budaya dan hukum yang berlaku di Indonesia yaitu Pancasila. Praktek SEP di Indonesia lebih condong pada ekonomi pasar, sebab Indonesia sangat terbuka dengan aktivitas perdagangan internasional dan mendukung penuh ekspor produk lokal sebagai salah satu strategi resiliensi ekonomi nasional.

Salah satu peran SEP terhadap praktek bisnis internasional adalah melalui partisipasi Indonesia dalam MEA/AEC (Masyarakat Ekonomi ASEAN/ASEAN Economic Community). Melalui MEA masyarakat Indonesia akan lebih mudah untuk berkompetensi dalam pasar Asia Tenggara karena berkurangnya hambatan ekspor secara keuangan dan non-keuangan (tarif dan non-tarif). Sebaliknya, juga terdapat kemudahan negara Asia Tenggara yang akan masuk ke Indonesia, seperti kemudahan untuk melakukan investasi berupa investasi dana maupun pendirian perusahaan multinasional di Indonesia. Selain ini, SEP juga mendukung terjadinya pertukaran teknologi, pengetahuan serta budaya. Dapat disimpulkan, keterbukaan SEP terhadap aktivitas ekonomi internasional melalui MEA akan meningkatkan investasi luar negeri, ekspor, penyerapan tenaga kerja serta kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia.

Sumber: Ismail, et. Al (2015)

4.5 Berbagai Pengukuran Pembangunan Ekonomi Sebuah Negara

Perkembangan ekonomi meliputi berbagai pembangunan ekonomi dalam kehidupan masyarakat seperti peningkatan kesehatan fisik, angka harapan hidup, pendidikan dan literasi,

kemiskinan, infrastruktur, sustainabilitas lingkungan dan lain sebagainya. Dengan demikian, perkembangan ekonomi ini meliputi pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Namun perkembangan ekonomi membutuhkan adanya pertumbuhan ekonomi, yang merupakan ukuran peningkatan nilai barang dan jasa yang diproduksi. Berikut dijelaskan beberapa pengukuran pembangunan ekonomi suatu negara.

1. **Produksi Nasional**

Pengukuran pembangunan ekonomi dapat menggunakan *gross domestic product* (GDP) atau *gross national product* (GNP). GDP merupakan nilai dari semua produk dan jasa yang diproduksi oleh perekonomian domestik pada periode tertentu (satu tahun). GDP merupakan pengukuran yang lebih sempit dibandingkan dengan GNP karena tidak memperhitungkan pendapatan yang berasal dari ekspor, impor dan operasi internasional dari perusahaan. Apabila nilai GDP dibagi dengan jumlah populasi suatu negara, maka akan diperoleh nilai dari GDP per kapita. GDP per kapita ini digunakan untuk mengukur pendapatan individu di suatu negara.

Meskipun GDP dan GNP merupakan indikator yang paling sering digunakan dalam mengukur pembangunan ekonomi, indikator ini memiliki beberapa kekurangan. Salah satunya adalah terdapat beberapa jenis transaksi yang tidak diperhitungkan dalam GDP dan GNP. Transaksi ini dapat berupa pekerjaan sukarela sampai dengan transaksi terlarang yang dilakukan di pasar gelap. Selain itu, perbandingan pertumbuhan ekonomi menggunakan nilai GDP dan GNP dapat menyesatkan. Hal ini dikarenakan perbandingan tersebut tidak memperhitungkan nilai mata uang dan biaya hidup dari masing-masing negara.

2. **Purchasing Power Parity (PPP)**

Penggunaan produk domestik bruto dalam membandingkan nilai produksi masing-masing negara tidak memperhi-

tungkan biaya hidup yang berbeda-beda antar-negara tersebut. *Purchasing power* merupakan nilai barang dan jasa yang dapat dibeli dengan satu unit mata uang tertentu. *Purchasing power parity* mengukur kemampuan relatif mata uang dari dua negara dalam membeli sekumpulan barang yang sama di kedua negara tersebut.

3. Pengembangan Manusia (*Human Development*)

Konsep dari *purchasing power parity* (PPP) telah mampu menunjukkan berbagai tingkatan perkembangan ekonomi yang berbeda, namun indikator ini tidak dapat menggambarkan kesejahteraan masyarakat. Untuk menggambarkan perkembangan manusia dapat menggunakan *human development index* (HDI). Indeks ini mengukur seberapa jauh pemerintah mampu memberikan kesempatan yang sama bagi masyarakatnya dalam memperoleh hidup yang sehat, pendidikan dan standar hidup yang pantas.

4.6 Perekonomian dalam Transisi dan Kemungkinan Hambatan Bisnis Internasional

Dalam dua dekade terakhir, negara-negara dengan sistem ekonomi terpusat mulai melakukan berbagai perubahan menuju sistem ekonomi pasar. Proses ini dikenal dengan transisi ekonomi (*economic transition*). Transisi ekonomi meliputi proses perubahan dasar-dasar organisasi ekonomi dan menciptakan institusi baru yang berbasis *free-market*. Proses transisi ekonomi umumnya bertujuan untuk mendorong kemajuan ekonomi berupa stabilisasi ekonomi, pergerakan harga yang menggambarkan permintaan dan penawaran, mensahkan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh pihak swasta, menjual perusahaan milik negara, mendukung adanya hak atas properti serta mengurangi hambatan dalam perdagangan dan investasi. Transisi ekonomi menuju sistem ekonomi pasar menghasilkan peluang bisnis yang internasional. Namun

demikian, kesulitan yang berasal dari pengalaman menggunakan filosofi sistem ekonomi sosialis akan menjadi hambatan. Berikut dijelaskan beberapa hambatan dalam transisi ekonomi.

1. Keahlian Manajerial (*Managerial Expertise*)

Dalam sistem ekonomi terpusat, strategi produksi, distribusi dan pemasaran hampir tidak dibutuhkan. Hal ini dikarenakan segala aspek dan aktivitas komersial dikendalikan oleh pemerintah. Dalam hal ini, perusahaan tidak membutuhkan riset pemasaran. Perusahaan juga tidak memikirkan penetapan harga dan tidak membutuhkan tenaga ahli dalam hal operasi, persediaan, distribusi maupun logistik. Namun dalam beberapa tahun terakhir, terdapat perkembangan kualitas manajemen yang pesat di negara-negara yang mengalami transisi ekonomi. Hal ini dikarenakan peningkatan dalam kualitas pendidikan, peluang untuk sekolah dan bekerja di luar negeri serta perubahan yang dibawa oleh perusahaan asing yang melakukan investasi di negara tersebut.

2. Kekurangan Modal (*Shortage Capital*)

Untuk memfasilitasi proses transisi ekonomi membutuhkan modal yang cukup besar. Pemerintah membutuhkan dana untuk membangun infrastruktur dan sistem telekomunikasi, termasuk jalan tol, jembatan, fasilitas jaringan, serta fasilitas lainnya. Selain itu, pemerintah juga membutuhkan dana untuk membangun institusi keuangan dan mengedukasi masyarakat mengenai sistem ekonomi pasar. Sebagian negara yang tidak mampu mendanai semua investasi ini dapat mencari alternatif lain melalui pinjaman dari perusahaan nasional dan internasional serta dari institusi keuangan lainnya.

3. Perbedaan Budaya (*Cultural Differences*)

Transisi ekonomi dan usaha reformasi mengakibatkan impresi budaya yang mendalam bagi suatu bangsa. Transisi

ekonomi akan melepas ketergantungan masyarakat terhadap pemerintah dan lebih menekankan tanggung jawab, insentif dan hak-hak individu. Adanya perubahan seperti pemotongan bahkan pemberhentian pembayaran tunjangan dan pemberian jaminan pekerjaan akan sangat mengejutkan bagi masyarakat.

4. Keberlangsungan (*Sustainability*)

Negara-negara yang berada dalam masa transisi ekonomi sering menderita dampak negatif dari perubahan sistem ekonomi. Dalam jangka pendek, negara-negara akan merasakan dampak negatif yang lebih besar dibandingkan manfaat yang diperoleh dari transisi ekonomi. Namun dengan semakin berkembangnya usaha transisi ekonomi, maka semakin banyak populasi akan turut merasakan manfaat yang besar dari sistem ekonomi pasar.

4.7 Kesimpulan

Terdapat tiga sistem ekonomi yang dikenal di dunia. Sistem ekonomi terpusat dicirikan dengan pemerintah yang memegang hak kepemilikan penuh atas berbagai sumber daya yang dimiliki. Hal ini memberikan kekuasaan bagi pemerintah untuk mengambil keputusan atas segala aktivitas ekonomi yang dilakukan. Di sisi lain, terdapat sistem ekonomi pasar yang mendukung adanya hak kepemilikan properti bagi pihak swasta, baik individu maupun bisnis. Sistem ekonomi pasar menolak adanya intervensi pemerintah dalam berbagai aktivitas ekonomi. Namun peranan pemerintah tetap dibutuhkan dalam beberapa aspek tertentu. Di antara kedua sistem ekonomi tersebut, terdapat sistem ekonomi campuran yang mendukung pembagian kepemilikan properti secara adil antara pemerintah dan pihak swasta. Sejak tahun 1980, banyak negara yang semula mengadopsi sistem ekonomi terpusat mulai beralih ke sistem ekonomi pasar. Proses ini dikenal dengan transisi ekonomi. Beberapa hambatan dalam proses transisi

ekonomi berkaitan dengan keahlian manajerial, ketersediaan modal, perbedaan budaya dan keberlangsungan dalam jangka panjang. Selanjutnya, bab ini membahas berbagai indikator pembangunan ekonomi yang meliputi pendapatan nasional, *purchasing power parity* dan indeks perkembangan manusia.

4.8 Istilah-Istilah Penting

- Sistem ekonomi
- Sistem ekonomi terpusat
- Sistem ekonomi pasar
- Sistem ekonomi campuran
- *Gross domestic product* (GDP)
- *Gross national product* (GNP)
- GDP per capita
- *Purchasing power parity*
- *Human development index*
- Transisi ekonomi

4.9 Review Konsep

1. Apa yang dimaksud dengan sistem ekonomi terpusat? Jelaskan!
2. Jelaskan peranan pemerintah dalam sistem ekonomi pasar!
3. Apa saja karakteristik dari sistem ekonomi pasar? Jelaskan!
4. Jelaskan perbedaan antara sistem ekonomi terpusat dan sistem ekonomi campuran!
5. Jelaskan ciri-ciri dari sistem ekonomi terpusat!
6. Apa saja indikator yang digunakan dalam mengukur pembangunan ekonomi? Jelaskan!
7. Jelaskan kekurangan dari indikator GDP!
8. Apa yang dimaksud dengan transisi ekonomi?
9. Apa saja tujuan dari transisi ekonomi? Jelaskan!
10. Jelaskan berbagai hambatan dalam transisi ekonomi!

4.10 Soal-Soal

1. Korea Selatan adalah salah satu negara yang masih sangat dicirikan dengan sistem ekonomi terpusat. Carilah informasi mengenai beberapa aktivitas ekonomi yang dilakukan. Bagaimana peranan dari pemerintah?
2. Jelaskan peranan pemerintah dalam perekonomian Indonesia? Apakah pemerintah melakukan intervensi dalam kegiatan komersial? Jelaskan!
3. Jelaskan keuntungan yang diperoleh dari transisi ekonomi dalam jangka panjang!

4.11 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Ismail, M., Santosa, D. B., & Yustika, A. E. (2014). *Sistem Ekonomi Indonesia: Tafsiran Pancasila & UUD 1945*. Erlangga.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

5 | PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Pada era globalisasi saat ini, hampir seluruh negara melakukan aktivitas perdagangan internasional. Hal ini dikarenakan perdagangan internasional memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi. Bab ini membahas berbagai teori perdagangan internasional. Pembahasan dimulai dengan pola dan manfaat dari perdagangan internasional. Selanjutnya akan dijelaskan berbagai teori penting yang menjelaskan mengapa negara-negara melakukan perdagangan internasional.

5.1 *Trend dan Pola Perdagangan Internasional*

Perdagangan internasional dapat diartikan sebagai pembelian, penjualan, atau pertukaran barang dan jasa antara satu negara dengan negara lainnya (*across national borders*). Perdagangan internasional berbeda dengan perdagangan domestik yang hanya terjadi di dalam batas domestik suatu negara. Salah satu manfaat perdagangan internasional

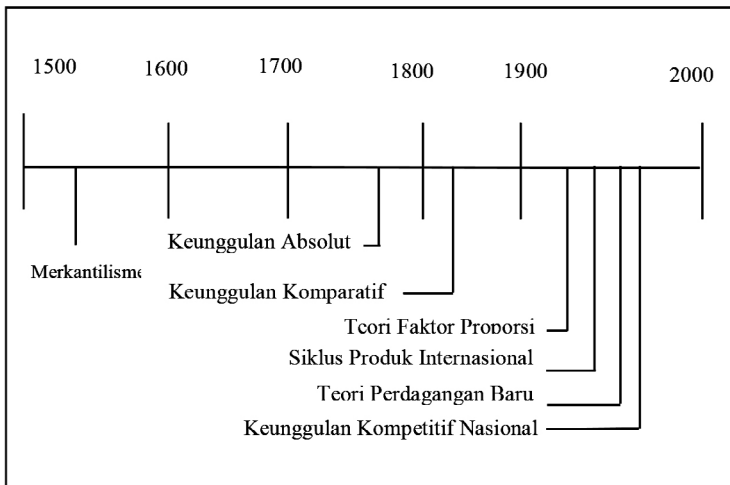
adalah tersedianya lebih banyak pilihan produk dan jasa bagi konsumen. Selain itu, perdagangan internasional juga memiliki peranan yang penting dalam menciptakan pekerjaan di banyak negara. Adanya berbagai manfaat dari perdagangan internasional ini mendorong peningkatan nilai dan volume perdagangan itu sendiri. Indonesia sendiri juga tidak terlepas dari perdagangan internasional. Jumlah barang yang diekspor memberikan keuntungan yang besar bagi para produsen lokal. Selain itu, Indonesia juga banyak melakukan impor barang manufaktur.

Perdagangan internasional yang dilakukan negara-negara menggambarkan tingkat ketergantungan antar-negara tersebut. Banyak perusahaan di negara maju melakukan transaksi jual beli dengan berbagai perusahaan di negara maju lainnya. Negara berkembang yang berbatasan langsung dengan negara maju sering memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap negara-negara yang lebih kaya. Adanya transaksi perdagangan internasional memang memberikan manfaat yang besar bagi perkembangan ekonomi suatu negara, namun tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap perdagangan internasional ini dapat menimbulkan berbagai ancaman ketika terjadi resesi ekonomi. Selain itu, ancaman lainnya yang berasal dari pergolakan politik juga berpotensi merugikan negara-negara yang memiliki ketergantungan tinggi.

Transaksi perdagangan antar-negara menunjukkan pola yang berkelanjutan. Perdagangan antara-negara berpendapatan tinggi (*high income*) memiliki nilai sekitar 60% dari total perdagangan di dunia. Selanjutnya, transaksi perdagangan dua arah antara negara berpendapatan tinggi dengan negara lain yang memiliki pendapatan menengah dan kebawah memiliki proporsi sekitar 34% dari total perdagangan. Sementara itu, transaksi perdagangan antar-negara berpendapatan menengah dan rendah hanya memiliki proporsi sekitar 6% dari total perdagangan di dunia.

5.2 Teori Perdagangan Internasional dari Waktu ke Waktu

Perdagangan antar-berbagai kelompok masyarakat telah terjadi sejak beribu tahun dahulu. Namun alasan dilakukannya perdagangan ini baru mulai dijelaskan pada abad ke-15. Pada zaman ini, orang-orang mulai menjelaskan mengapa perdagangan internasional dilakukan dan bagaimana transaksi perdagangan internasional ini dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak yang melakukan perdagangan. Sejak saat itulah mulai muncul berbagai teori perdagangan internasional, mulai dari teori merkantilisme yang muncul pada pertengahan abad ke-15, sampai dengan teori perdagangan baru yang muncul pada akhir abad ke-19 (Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Perkembangan Teori Perdagangan dari Waktu ke Waktu

5.3 Merkantilisme

Merkantilisme merupakan teori perdagangan yang menyatakan bahwa negara-negara harus mengakumulasi atau mengumpulkan kekayaan finansial berupa emas. Teori ini sa-

ngat mendorong ekspor dan cenderung menolak adanya kegiatan impor. Teori ini menyatakan bahwa ukuran kesejahteraan suatu negara seperti standar hidup dan pengembangan masyarakat sangat tidak relevan. Beberapa negara di Eropa menganut sistem merkantilisme sejak abad ke-15 sampai dengan akhir abad ke-17. Beberapa negara yang menganut sistem ini adalah Inggris, Prancis, Belanda, Portugal dan Spanyol. Praktik merkantilisme ini didasarkan pada tiga pilar utama sebagai berikut.

1. Surplus Perdagangan

Sistem ini percaya bahwa negara-negara harus meningkatkan kekayaan mereka dengan menjaga surplus perdagangan. Surplus perdagangan merupakan kondisi ketika nilai ekspor suatu negara lebih besar dari impornya. Kebalikan dari surplus perdagangan adalah defisit perdagangan, yakni kondisi ketika ekspor memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai impor. Dalam sistem merkantilisme, surplus perdagangan memiliki makna bahwa suatu negara memperoleh emas dalam jumlah yang lebih banyak (dari kegiatan ekspor) dibandingkan dengan yang dikeluarkan (untuk kegiatan impor).

2. Intervensi Pemerintah

Telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa sistem merkantilisme sangat mendukung adanya surplus perdagangan untuk meningkatkan jumlah kekayaan suatu negara. Dalam rangka untuk menjaga surplus perdagangan ini dibutuhkan peranan dan intervensi pemerintah yang aktif dalam perdagangan internasional. Sistem merkantilisme percaya bahwa akumulasi kekayaan suatu negara bergantung pada peningkatan surplus perdagangan, dan bukan peningkatan volume perdagangan. Untuk meningkatkan surplus perdagangan, pemerintah menetapkan berbagai kebijakan di bidang perdagangan internasional. Kebijakan ini dapat berupa larangan impor

untuk produk tertentu maupun batasan impor berupa tarif dan kuota impor.

3. Kolonialisme

Negara-negara yang menganut sistem merkantilisme membentuk daerah kekuasaan (koloni) dengan tujuan untuk memperoleh berbagai sumber daya. Sumber daya yang diperoleh dari negara atau daerah koloni ini selanjutnya dikirimkan ke negara mereka untuk dijadikan bahan baku produksi. Selanjutnya, barang jadi yang diproduksi tersebut akan dijual kembali ke negara-negara koloni dengan harga yang lebih tinggi. Dengan demikian, negara merkantilis cenderung membangun kekuatan politik dan ekonomi yang lebih kuat dibandingkan dengan negara lainnya.

Meskipun memberikan berbagai manfaat positif, sistem merkantilisme ini memiliki berbagai kelemahan. Salah satu masalah utamanya adalah apabila semua bangsa menutup pasar mereka dari kegiatan impor dan hanya mendorong kegiatan ekspor, maka perdagangan internasional akan menjadi sangat terbatas. Negara merkantilis percaya bahwa mereka hanya dapat meningkatkan kekayaan mereka dengan cara mengorbankan negara lain (*zero-sum game*). Selain itu, ekspor barang dengan harga yang murah dari negara koloni dan kemudian mengimpor barang ke negara tersebut dengan harga yang jauh lebih tinggi dapat merusak perekonomian dari negara-negara koloni.

5.4 Keunggulan Absolut

Teori keunggulan absolut dikembangkan oleh seorang ekonom yang berasal dari Skotlandia bernama Adam Smith pada tahun 1776. Keunggulan absolut dapat diartikan sebagai kemampuan suatu negara untuk memproduksi barang dengan lebih efisien dibandingkan dengan negara lainnya. Dengan kata lain, negara yang memiliki keunggulan absolut dapat

memproduksi *output* atau jasa tertentu dengan jumlah yang sama, namun dengan sumber daya yang lebih sedikit. Smith menyatakan bahwa perdagangan internasional tidak boleh dibatasi oleh tarif dan kuota. Aliran perdagangan internasional ini seharusnya ditentukan oleh kekuatan pasar. Melalui perdagangan internasional, negara tidak perlu memproduksi semua barang yang dikonsumsi. Masing-masing negara dapat berkonsentrasi dalam memproduksi jenis barang tertentu dimana mereka memiliki keunggulan absolut dalam memproduksinya. Selanjutnya, untuk jenis barang lainnya yang dibutuhkan, namun tidak diproduksi dapat diperoleh dari aktivitas perdagangan. Untuk mempermudah pemahaman mengenai teori keunggulan absolut, maka digunakan ilustrasi sebagai berikut.

Tabel 5.1 Produksi Beras dan Teh

	Jumlah Tenaga Kerja yang Dibutuhkan untuk Memproduksi	
	Beras	Teh
Indonesia	1	5
Australia	6	3

Terdapat dua negara yang memproduksi beras dan teh, yakni Indonesia dan Australia. Asumsi tidak terdapat biaya transportasi antara kedua negara tersebut. Di Indonesia, 1 unit tenaga kerja dibutuhkan untuk memproduksi 1 ton beras, sedangkan produksi 1 ton teh membutuhkan 5 unit tenaga kerja. Australia membutuhkan 6 unit tenaga kerja untuk memproduksi 1 ton beras dan 3 unit tenaga kerja untuk memproduksi 1 ton teh. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa Indonesia memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi beras, sedangkan Australia memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi teh.

Teori keunggulan absolut menyatakan bahwa kedua negara dapat memperoleh keuntungan atau manfaat yang lebih besar dengan melakukan spesialisasi. Sebagai contoh, Indonesia dan Australia sepakat untuk melakukan pertukaran (perdagangan) satu ton beras dengan satu ton teh, atau sebaliknya. Dengan demikian, Indonesia dapat mengalokasikan satu unit tenaga kerja untuk memproduksi tambahan satu ton beras dan menukarnya dengan satu ton teh dengan Australia. Keadaan ini lebih menguntungkan dibandingkan apabila Indonesia justru menggunakan satu unit tenaga kerja tersebut untuk menghasilkan $\frac{1}{5}$ ton teh. Demikian pula Australia juga dapat mengalokasikan satu unit tenaga kerja untuk menghasilkan tambahan $\frac{1}{3}$ ton teh dan kemudian menukarnya dengan $\frac{1}{3}$ ton beras. Hal ini juga memberikan keuntungan yang lebih besar dibandingkan apabila Australia mengalokasikan 1 unit tenaga kerjanya untuk menghasilkan $\frac{1}{6}$ ton beras.

5.5 Keunggulan Komparatif

Teori keunggulan absolut memiliki satu masalah utama, yakni ketika suatu negara tidak memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi produk apapun. Untuk menjawab masalah ini, David Ricardo mengembangkan teori keunggulan komparatif pada tahun 1817. Teori ini menyatakan bahwa apabila satu negara tidak memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi kedua produk, maka spesialisasi dan perdagangan tetap dapat menguntungkan kedua negara. Suatu negara dikatakan memiliki keunggulan komparatif apabila negara tersebut tidak mampu memproduksi barang dengan lebih efisien dibandingkan negara lain, namun dapat memproduksi barang tersebut secara lebih efisien dibandingkan jenis barang lainnya. Untuk mempermudah pemahaman, maka digunakan ilustrasi sebagai berikut.

Tabel 5.2 Produksi Beras dan Teh

	Jumlah Tenaga Kerja yang Dibutuhkan untuk Memproduksi	
	Beras	Teh
Indonesia	1	2
Australia	6	3

Terlihat pada Tabel 5.2, Indonesia memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi beras dan teh. Untuk menghasilkan 1 ton beras, Indonesia membutuhkan 1 unit tenaga kerja, sedangkan produksi 1 ton teh membutuhkan 2 unit tenaga kerja. Di sisi lain, Australia membutuhkan 6 unit pekerja untuk menghasilkan 1 ton beras dan 3 unit pekerja untuk menghasilkan 1 ton teh. Meskipun Australia tidak memiliki keunggulan absolut dalam memproduksi baik beras maupun teh, namun Australia memiliki keunggulan komparatif dalam memproduksi teh. Dengan kata lain, Australia dapat memproduksi teh dengan lebih efisien dibandingkan dengan memproduksi beras. Selanjutnya, kedua negara masih sepakat untuk menukar satu ton beras dengan satu ton teh, atau sebaliknya. Dengan demikian, Australia dapat memperoleh manfaat yang lebih besar dengan melakukan spesialisasi produksi teh. Australia dapat mengalokasikan satu unit tenaga kerja untuk menghasilkan tambahan $\frac{1}{3}$ ton teh dan menukarnya dengan $\frac{1}{3}$ beras dari Indonesia. Kondisi ini memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan apabila Australia menggunakan satu unit pekerjanya untuk menghasilkan $\frac{1}{6}$ ton beras.

Sejauh ini, diskusi mengenai keunggulan absolut dan komparatif didasarkan pada beberapa asumsi penting. Pertama, negara-negara diasumsikan memaksimalkan produksi dan konsumsi. Kedua, teori ini mengasumsikan hanya terdapat dua negara yang terlibat dalam produksi dan konsumsi dari dua jenis produk. Ketiga, teori mengasumsikan tidak terdapat

biaya transportasi antar-ke dua negara yang melakukan aktivitas perdagangan. Keempat, teori ini hanya menggunakan tenaga kerja dalam proses produksi. Yang terakhir, teori ini mengasumsikan kegiatan spesialisasi yang dilakukan tidak berpengaruh terhadap peningkatan efisiensi. Semua asumsi ini tentunya tidak relevan dengan realita yang ada.

5.6 Teori Faktor Proporsi

Pada awal abad ke-19, muncul teori perdagangan internasional yang berfokus pada faktor produksi. Biaya faktor produksi ditentukan oleh interaksi antara penawaran dan permintaan. Apabila penawaran faktor produksi memiliki jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan permintaan, maka harga faktor produksi cenderung murah, dan sebaliknya. Teori faktor proporsi menyatakan bahwa negara-negara memproduksi dan mengekspor barang yang membutuhkan sumber daya yang tersedia dengan melimpah di negara tersebut. Sebaliknya, negara-negara akan mengimpor barang yang membutuhkan sumber daya yang tersedia dalam jumlah yang sedikit di negara tersebut. Teori ini berasal dari penelitian yang dilakukan oleh ekonom yang bernama Eli Heckscher dan Bertil Ohlin. Dengan demikian, teori ini sering dikenal dengan teori Heckscher-Ohlin.

Teori faktor produksi berbeda dengan teori keunggulan komparatif. Hal ini dikarenakan teori keunggulan komparatif berfokus pada produktivitas melalui spesialisasi produksi pada barang yang dapat dihasilkan secara lebih efisien. Di sisi lain, teori faktor produksi menyatakan bahwa negara seharusnya melakukan spesialisasi pada produksi barang yang membutuhkan sumber daya yang tersedia dengan melimpah dan dengan harga yang murah. Teori faktor produksi membagi sumber daya suatu negara menjadi dua kategori, yakni tenaga kerja dan peralatan modal. Teori ini menyatakan bahwa suatu negara akan melakukan spesialisasi produksi produk yang

membutuhkan tenaga kerja apabila biaya tenaga kerja relatif lebih murah dibandingkan biaya barang modal.

5.7 Paradox Leontief

Meskipun memiliki ketertarikan konseptual, teori faktor produksi tidak didukung oleh studi-studi yang mengkaji aliran perdagangan antar-negara. Salah satu studi berskala besar dilakukan oleh Wassily Leontief pada awal 1950. Leontief melakukan studi untuk menguji apakah Amerika Serikat, yang kaya akan peralatan modal mengekspor barang yang membutuhkan teknik produksi padat modal dan mengimpor barang yang membutuhkan produksi padat karya. Berlawanan dengan teori faktor produksi, penelitian yang dilakukan oleh Leontief justru menemukan bahwa Amerika Serikat lebih banyak mengekspor barang padat karya. Paradoks antara prediksi dari teori faktor produksi dengan perdagangan aktual yang terjadi dikenal dengan *Leontief Paradox*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Leontief ini juga didukung oleh beberapa penelitian lainnya di berbagai negara. Salah satu alasan terjadinya *Leontief paradox* adalah karena teori faktor produksi menganggap faktor produksi yang dimiliki oleh suatu negara bersifat homogen, khususnya tenaga kerja.

5.8 International Product Life-cycle

Teori *international product life cycle* dikemukakan oleh Raymond Vernon pada pertengahan tahun 1960. Teori ini menyatakan bahwa perusahaan mulai melakukan kegiatan ekspor dan kemudian melakukan penanaman modal asing ketika produk bergerak sepanjang siklus hidupnya. Teori ini juga menyatakan bahwa untuk berbagai alasan, ekspor suatu negara pada akhirnya akan menjadi impor. Meskipun dikembangkan di Amerika Serikat, namun teori ini dapat digeneralisasikan ke berbagai negara maju seperti Australia, Uni Eropa dan Jepang.

Terdapat tiga tahapan yang dilalui produk dalam siklus hidupnya. Tahap pertama dikenal dengan *new product stage*. Pada tahap ini, adanya daya beli yang tinggi dari konsumen di negara-negara industri akan mendorong perusahaan untuk mengembangkan dan memperkenalkan sebuah konsep produk baru. Pada tahap ini, perusahaan melakukan kegiatan produksi di negara asalnya dan cenderung memiliki volume produksi yang rendah. Hal ini dikarenakan terdapat tingkat permintaan domestik dan kondisi pasar yang tidak pasti. Meskipun pada awalnya tidak terdapat pasar ekspor, kegiatan ekspor akan mulai dilakukan pada akhir tahap pengembangan produk baru.

Selanjutnya, tahap kedua dikenal dengan *maturing product stage*. Pada tahap ini, baik pasar domestik maupun pasar asing mulai menyadari kehadiran serta manfaat dari produk. Dengan demikian, jumlah permintaan akan meningkat dalam jangka waktu yang cukup lama. Ketika nilai ekspor melebihi total penjualan produk, perusahaan akan membangun fasilitas produksi di negara-negara lain dengan permintaan yang tinggi. Ketika mendekati akhir dari tahap kematangan produk, produk perusahaan akan mulai menghasilkan penjualan di berbagai negara berkembang, dan bahkan memiliki pabrik manufaktur di negara-negara tersebut.

Tahap yang terakhir dikenal dengan *standardized product stage*. Pada tahap ini, tingginya persaingan dari banyak perusahaan lain yang menghasilkan produk yang sama akan mendorong perusahaan untuk mengurangi harga. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar. Ketika pasar menjadi sensitif terhadap harga, perusahaan akan mulai mencari lokasi produksi yang menghasilkan biaya produksi yang rendah di negara-negara berkembang.

5.9 Teori Perdagangan Baru

Selama periode 1970 dan 1980, muncul teori lain yang menjelaskan pola perdagangan internasional. Teori perda-

gangan baru menyatakan bahwa (1) spesialisasi dan peningkatan skala ekonomi akan memberikan keuntungan, (2) perusahaan pertama yang memasuki pasar dapat menciptakan hambatan bagi perusahaan lain untuk memasuki pasar, dan (3) pemerintah memiliki peranan dalam membantu perusahaan di masing-masing negara. Karena teori perdagangan baru lebih menekankan pada produktivitas, maka teori ini sejalan dengan teori keunggulan komparatif, namun bertentangan dengan teori faktor produksi.

Berdasarkan teori perdagangan baru, ketika perusahaan melakukan spesialisasi untuk memproduksi produk tertentu, maka *output* akan meningkat sejalan dengan peningkatan efisiensi. Perusahaan memiliki biaya produksi tetap seperti biaya *research and development* (R&D), bangunan pabrik serta peralatan produksi yang tidak bergantung pada jumlah *output* yang diproduksi. Teori ini menyatakan bahwa dengan peningkatan spesialisasi dan tingkat *output*, perusahaan akan mencapai skala ekonomi yang dapat mengurangi biaya rata-rata produksi. Hal inilah yang menyebabkan dengan semakin berkembangnya perusahaan, maka mereka akan mengurangi harga dan memaksa perusahaan baru yang ingin memasuki pasar untuk memproduksi tingkat *output* yang sama. Dengan demikian, adanya skala ekonomi dari beberapa perusahaan besar akan menciptakan industri yang hanya mendukung sejumlah kecil perusahaan saja.

First-mover advantage merupakan keunggulan strategis yang diperoleh dengan menjadi perusahaan pertama yang memasuki industri. *First-mover advantage* dapat menciptakan hambatan bagi perusahaan baru yang ingin memasuki pasar. Teori perdagangan baru menyatakan bahwa suatu negara dapat mendominasi ekspor produk tertentu karena memiliki perusahaan domestik yang memiliki keunggulan *first-mover advantage*. Karena adanya manfaat bagi perusahaan pertama yang memasuki industri, maka beberapa pengusaha meminta

bantuan pemerintah. Mereka percaya bahwa apabila perusahaan dapat bekerja sama dengan pemerintah untuk mencapai target tertentu, maka dapat memberikan manfaat yang besar bagi kedua pihak.

5.10 Keunggulan Kompetitif Nasional

Teori keunggulan kompetitif nasional dikembangkan oleh Michael Porter pada tahun 1990 untuk menjelaskan mengapa beberapa negara memiliki keunggulan kompetitif dalam memproduksi jenis produk tertentu. Teori keunggulan kompetitif ini menyatakan bahwa daya saing suatu negara dalam industri tertentu sangat ditentukan oleh kapasitas industri dalam berinovasi. Terdapat empat elemen yang dikemukakan oleh Porter yang menjelaskan perbedaan daya saing dari masing-masing negara. Keempat elemen tersebut adalah *factor conditions*, *demand conditions*, *related supporting industries* dan *firm strategy, structure, and rivalry*. Berikut dijelaskan masing-masing dari elemen tersebut.

1. Kondisi Faktor (*Factor Conditions*)

Teori faktor proporsi menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki suatu negara seperti angkatan kerja, sumber daya alam, dan iklim merupakan faktor penentu utama dari jenis produk yang diproduksi dan diekspor negara tersebut. Porter mengakui nilai dari sumber daya tersebut dan mengkategorikannya sebagai *basic factors*. Namun Porter juga mengenal kategori sumber daya lain yang dikenal dengan *advanced factors*. *Advanced factors* meliputi tingkat kecakapan dari angkatan kerja dan kualitas infrastruktur di suatu negara. *Advanced factors* merupakan hasil investasi di bidang pendidikan dan inovasi, termasuk pelatihan pekerja dan kegiatan *research and development* di bidang teknologi.

2. Kondisi Permintaan (*Demand Conditions*)

Karakteristik pembeli di pasar domestik juga sangat mempengaruhi keunggulan kompetitif. Pasar domestik yang canggih akan mendorong perusahaan untuk menambah dan mengembangkan berbagai fitur produk dan mengembangkan produk baru dengan menggunakan teknologi yang lebih canggih. Perusahaan-perusahaan yang beroperasi di pasar domestik yang canggih ini akan mengalami peningkatan daya saing.

3. Industri Pendukung (*Related Supporting Industries*)

Perusahaan yang berada dalam industri yang kompetitif tidak hadir dengan sendirinya. Terdapat berbagai industri pendukung lainnya yang hadir untuk menyediakan input yang dibutuhkan oleh industri. Hal ini dikarenakan perusahaan yang memperoleh keuntungan dalam industri yang kompetitif akan membentuk kluster dari berbagai aktivitas ekonomi dalam daerah geografis yang sama. Setiap industri dalam kluster tersebut memiliki peranan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing dari industri lainnya dalam kluster yang sama.

4. Strategi, Struktur dan Persaingan Perusahaan (*Firm Strategy, Structure, And Rivalry*)

Strategi perusahaan serta berbagai keputusan dari pemimpin maupun manajer perusahaan memiliki pengaruh yang berkelanjutan terhadap daya saing perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan manajer yang memiliki komitmen yang tinggi dalam memproduksi produk dengan kualitas yang unggul dan memaksimalkan pangsa pasar serta keuntungan perusahaan. Hal lainnya yang tidak kalah penting adalah struktur industri dan tingkat persaingan antar perusahaan. Semakin tinggi tingkat persaingan, maka semakin besar pula daya saing perusahaan. Hal ini dikarenakan tingginya persaingan membantu perusahaan untuk bersaing dengan barang impor.

5. Pemerintah dan Peluang (*Government and Chance*)

Selain keempat elemen yang telah dikemukakan tersebut, Poter juga mengidentifikasi peran penting dari pemerintah dan peluang yang turut memengaruhi daya saing suatu negara. Pemerintah dapat meningkatkan daya saing perusahaan domestik dan industri melalui berbagai kebijakan. Pemerintah di negara berkembang mendorong pertumbuhan ekonomi dengan mempercepat proses privatisasi dari perusahaan milik negara. Hal ini dikarenakan privatisasi ini dapat mendorong perusahaan untuk bertumbuh dan memiliki daya saing yang lebih tinggi di pasar global. Namun demikian, berbagai peristiwa tertentu juga dapat menjadi ancaman bagi peningkatan daya saing suatu negara.

Studi 5

Strategi Keunggulan Kompetitif Indonesia Menghadapi MEA

MEA pada kawasan Asia Tenggara tidak hanya menciptakan keuntungan seperti yang tertulis pada studi kasus Bab 4, tetapi juga ada kemungkinan kerugian yang tercipta karena tingginya kompetensi perdagangan internasional dalam pasar. Contohnya adalah lebih murah produk impor daripada produk lokal yang kemudian akan merugikan produsen dalam negeri, rendahnya pemahaman masyarakat Indonesia mengenai MEA, serta tingkat kesiapan Indonesia menghadapi MEA karena pembangunan daerah yang variatif. Untuk mengatasi hal tersebut perlu di implementasikan strategi yang sesuai dengan memanfaatkan potensi yang ada di Indonesia. Saat ini Indonesia memiliki beberapa potensi seperti jumlah penduduk yang besar, keunggulan geografi seperti sumber daya alam (SDA) air dan tanah yang melimpah. Keunggulan tersebut adalah keunggulan komparatif, khususnya pada sektor yang memanfaatkan SDA dan didominasi oleh pemanfaatan tenaga kerja manusia seperti pertanian atau komoditas.

Seperti yang telah di bahas pada bagian 5.10 keunggulan kompetitif adalah keunggulan untuk memproduksi produk jenis tertentu, dan kapasitasnya sangat ditentukan oleh inovasi produk/komoditas tersebut. Indonesia yang kaya akan SDA memiliki keberagaman komoditas ekspor pertanian dan perkebunan dengan daya saing tinggi contohnya adalah kopi. Kopi Indonesia sebagian besar telah mengantongi sertifikasi internasional seperti sertifikasi starbucks, Utz Certified, RF Alliance, dan organic. Potensi ini memberikan kesempatan bagi Indonesia untuk bersaing dengan negara dengan keunggulan lainnya seperti Philipina, Vietnam, dan Kamboja yang unggul dalam perdagangan internasional berbasis keunggulan komparatif. Tak hanya itu, kondisi permintaan, peluang, industri pendukung, serta dukungan pemerintah terhadap perkembangan komoditas kopi saat ini bersifat positif untuk mendukung berbagai jenis ekspor kopi maupun produk olahan kopi lainnya. Contohnya adanya tingginya permintaan akan biji karena maraknya industri pengolahan kopi seperti minuman/makanan berbasis kopi di dunia. Tingginya peluang permintaan akan biji kopi secara global akan direspon oleh pemerintah Indonesia melalui kebijakan pendukung seperti subsidi kepada petani kopi dan kemudahan sertifikasi berbagai jenis kopi lokal agar layak ekspor.

5.11 Kesimpulan

Bab ini membahas berbagai teori perdagangan internasional. Teori merkantilisme mendorong surplus perdagangan dalam meningkatkan kekayaan suatu negara. Teori merkantilisme ini muncul pada pertengahan abad ke-15. Selanjutnya, teori keunggulan absolut hadir dan menyatakan bahwa negara-negara dapat memperoleh manfaat yang besar melalui kegiatan spesialisasi dan perdagangan. Suatu negara dinyatakan memiliki keunggulan absolut apabila negara tersebut mampu memproduksi jenis produk tertentu secara lebih efisien dibandingkan dengan negara lainnya. Tidak jauh berbeda dengan teori keunggulan absolut, teori keunggulan komparatif juga mendukung adanya kegiatan spesialisasi dan perdagangan. Suatu negara dikatakan memiliki keunggulan komparatif apabila negara tersebut mampu memproduksi jenis produk tertentu secara lebih efisien dibandingkan dengan jenis produk lainnya.

Selanjutnya terdapat teori faktor produksi yang menyatakan bahwa suatu negara memproduksi dan mengekspor barang yang membutuhkan sumber daya yang tersedia dengan melimpah di negara tersebut. Namun teori ini tidak sesuai dengan kondisi aktual sebagaimana yang digambarkan oleh *Leontief paradox*. Setelah teori faktor produksi, muncul teori lainnya yang dikenal dengan *international product life cycle*. Teori ini mengemukakan tiga tahap siklus produk yang terdiri dari tahap pengembangan produk, pematangan, dan tahap standarisasi produk. Selain itu, berkembang teori perdagangan baru yang mendukung produktivitas dan peningkatan skala ekonomi. Yang terakhir, terdapat produk keunggulan kompetitif nasional yang dikemukakan oleh Michael Porter. Teori ini menjelaskan empat elemen penting yang menjelaskan perbedaan daya saing dari masing-masing negara. Keempat elemen tersebut adalah kondisi faktor produksi, kondisi permintaan, industri pendukung, dan strategi, struktur serta tingkat persaingan antar perusahaan.

5.12 Istilah-Istilah Penting

- Merkantilisme
- *Zero-sum game*
- Keunggulan *absolut*
- Keunggulan komparatif
- Teori faktor produksi
- *Leontief paradox*
- *International product life cycle*
- *New product stage*
- *Maturing stage*
- *Standardized product stage*
- Teori perdagangan baru
- *First-mover advantage*
- Keunggulan kompetitif nasional
- *Basic factors*
- *Advanced factors*
- *Factor conditions*
- *Demand conditions*
- *Related supporting industries*

5.13 Review Konsep

1. Jelaskan pilar-pilar penting dalam sistem merkantilisme!
2. Apa masalah utama dari teori keunggulan absolut? Jelaskan!
3. Jelaskan perbedaan antara teori keunggulan absolut dan teori keunggulan komparatif!
4. Jelaskan perbedaan antara teori keunggulan komparatif dengan teori faktor produksi!
5. Jelaskan tahap-tahap dalam *international product life cycle*!
6. Jelaskan empat elemen Porter dalam teori keunggulan kompetitif!

7. Apa yang dimaksud dengan teori perdagangan baru? Jelaskan!
8. Apa yang dimaksud dengan *Leontief paradox*!
9. Jelaskan alasan terjadinya *Leontief paradox*!
10. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *first-mover advantage*!

5.14 Soal-soal

1. Teori keunggulan absolut dan komparatif didasarkan pada berbagai asumsi. Jelaskan asumsi-asumsi tersebut! Mengapa asumsi-asumsi tersebut tidak relevan dengan kondisi sebenarnya? (Jelaskan disertai contoh)
2. Apakah Indonesia termasuk negara padat karya atau padat modal? Jelaskan apakah kondisi perdagangan di Indonesia sesuai dengan prediksi dari teori faktor produksi!
3. Jelaskan kondisi *advanced factors* yang ada di Indonesia! Apakah Indonesia memiliki keunggulan dalam *advanced factors*? Jelaskan!

5.15 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

6

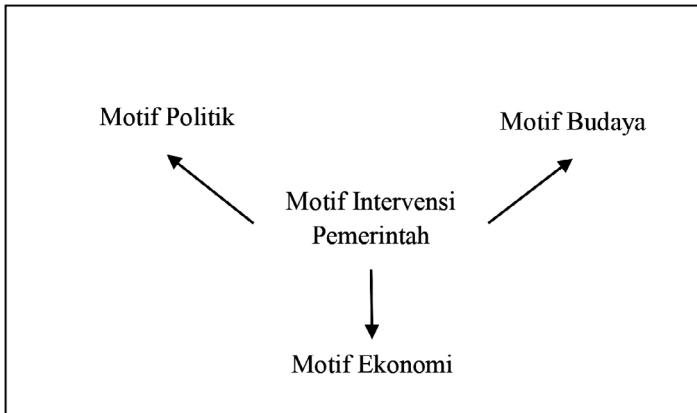
PEMERINTAH DAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL

Bab 5 membahas berbagai teori yang menjelaskan pola dari perdagangan internasional. Teori-teori tersebut bertujuan untuk menjelaskan alasan dilakukannya perdagangan internasional. Namun demikian, gagasan atau teori perdagangan internasional tidak mampu menggambarkan kondisi aktual yang terjadi secara akurat. Meskipun berbagai lembaga dan organisasi terus berusaha untuk menghilangkan hambatan perdagangan internasional, namun sampai dengan saat ini hambatan tersebut masih dijalankan oleh sebagian negara. Bab 6 membahas berbagai motif dibalik penetapan hambatan perdagangan. Selanjutnya akan dibahas berbagai metode intervensi pemerintah, baik dalam bentuk promosi maupun penetapan hambatan perdagangan.

6.1 Intervensi Pemerintah dalam Perdagangan Internasional

Adanya pola perdagangan bebas yang ditandai dengan

aliran perdagangan (ekspor dan impor) yang terjadi tanpa hambatan perdagangan telah memberikan manfaat yang besar bagi perekonomian global. Namun pemerintah tetap memiliki intervensi dalam perdagangan barang dan jasa.



Gambar 6.1 Motif intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional.

Gambar 6.1 memperlihatkan berbagai motif politik, ekonomi atau budaya dibalik perdagangan internasional. Berikut dijelaskan berbagai motif intervensi pemerintah dalam aliran perdagangan internasional.

1. Motif Politik

Motif politik dibalik intervensi pemerintah ini berkaitan dengan usaha pemerintah dalam menjaga ketersediaan lapangan kerja, menjaga keamanan nasional maupun merespon praktik perdagangan yang tidak adil. Pemerintah akan melakukan intervensi apabila aliran perdagangan bebas justru berdampak pada hilangnya lapangan pekerjaan di negara yang bersangkutan. Demikian pula, adanya perkembangan globalisasi yang menciptakan berbagai risiko bagi perusahaan domestik akan mendorong intervensi pemerintah untuk

menjaga keamanan nasional. Keamanan nasional ini berkaitan dengan keamanan masyarakat, ekonomi dan lingkungan. Apabila ada negara yang melakukan praktik perdagangan yang tidak adil seperti menetapkan tarif yang sangat tinggi pada barang impor, maka pemerintah cenderung mengancam untuk melakukan hal yang sama. Selain itu, tujuan lain dari intervensi pemerintah ini adalah untuk memperoleh pengaruh yang besar di atas negara-negara kecil.

2. Motif Ekonomi

Motif ekonomi yang paling umum dibalik intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional adalah untuk melindungi industri-industri kecil (*infant industry*). Berdasarkan *infant industry argument*, industri kecil di suatu negara harus dilindungi dari berbagai persaingan internasional sampai mereka memiliki daya saing yang cukup untuk bersaing di pasar global. Argumen ini didasarkan pada gagasan bahwa dengan semakin bertumbuhnya industri, maka kemampuan berinovasi, efisiensi dan daya saing juga akan bertumbuh. Namun gagasan ini memiliki beberapa kekurangan. Pertama, terdapat kesulitan untuk menentukan jenis industri yang harus dilindungi. Kedua, proteksi pemerintah justru membatasi insentif industri untuk melakukan inovasi dan mengurangi biaya produksi. Ketiga, argumen ini menyatakan bahwa industri kecil membutuhkan pendanaan dari pemerintah akibat kesulitan dalam memperoleh dana di pasar modal. Namun kenyataannya, saat ini telah terdapat banyak sumber pendanaan swasta yang bersedia menanamkan modal mereka pada industri yang menjanjikan.

Motif ekonomi lain di balik intervensi pemerintah adalah untuk mencapai kebijakan perdagangan yang strategis (*strategic trade policy*). Gagasan ini berkaitan dengan teori perdagangan baru yang menyatakan bahwa intervensi pemerintah dapat membantu perusahaan mencapai *first-mover*

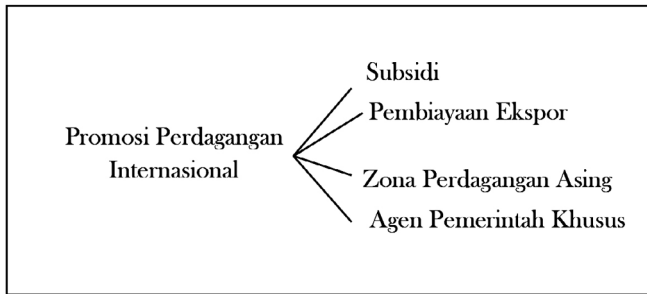
advantage. Selanjutnya, adanya kebijakan perdagangan yang strategis ini dapat memberikan manfaat yang besar berupa peningkatan pendapatan nasional. Perusahaan yang memiliki *first-mover advantage* cenderung akan memperoleh laba yang besar dan dapat memiliki posisi yang unggul di pasar global. Namun kebijakan perdagangan strategis ini juga memiliki kekurangan. Hal ini dikarenakan bantuan pemerintah ini dapat menyebabkan inefisiensi dan biaya produksi yang tinggi pada industri yang bersangkutan.

3. Motif Budaya

Tidak jarang pemerintah membatasi aliran perdagangan aliran dagang barang dan jasa untuk dengan tujuan untuk melindungi identitas nasional. Budaya dan perdagangan ini saling berhubungan dan memengaruhi. Berbagai pengaruh dari perdagangan internasional ini dapat menyebabkan *cultural imperialism*. Adanya pengaruh negatif dari perdagangan internasional terhadap eksistensi budaya suatu negara dapat mendorong pemerintah untuk membatasi impor.

6.2 Metode yang Dipergunakan Pemerintah untuk Promosi Perdagangan Internasional

Pada bagian sebelumnya dijelaskan berbagai motif dari intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional. Selanjutnya akan dibahas berbagai instrumen dalam intervensi pemerintah yang terdiri atas promosi dan halangan perdagangan.



Gambar 6.2 Bentuk-bentuk promosi perdagangan

Gambar 6.2 memperlihatkan empat bentuk promosi perdagangan yang dapat dilakukan oleh pemerintah. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing bentuk promosi perdagangan tersebut.

1. Subsidi

Subsidi merupakan bantuan finansial yang diberikan pemerintah kepada produsen atau perusahaan lokal, baik berupa pembayaran kas, pinjaman dengan biaya yang rendah, kelonggaran pajak, dukungan harga produk ataupun dalam bentuk lainnya. Pemberian subsidi bertujuan untuk membantu perusahaan lokal dalam meningkatkan daya saing dengan perusahaan asing. Hal ini dapat berupa peningkatan daya saing melalui kegiatan ekspor. Meskipun subsidi dapat memberikan manfaat dalam jangka pendek, namun beberapa pihak mengatakan bahwa pemberian subsidi ini justru memberikan dampak negatif dalam jangka panjang. Dampak negatif ini dapat berupa peningkatan inefisiensi produksi dari industri yang kompetitif. Selain itu, pemberian subsidi ini juga merugikan konsumen karena umumnya dana subsidi ini berasal dari pajak pendapatan.

2. Pembiayaan Ekspor

Pembiayaan ekspor ini ditujukan untuk membantu perusahaan dalam membiayai kegiatan ekspor mereka. Hal ini dilakukan melalui pemberian pinjaman dengan tingkat bunga yang umumnya lebih rendah dibandingkan tingkat bunga pasar. Selain itu, pemerintah juga dapat memberikan jaminan pinjaman atau yang dikenal dengan *loan guarantee* bagi perusahaan. Dengan adanya jaminan ini, perusahaan dapat lebih mudah memperoleh pinjaman.

3. Zona Perdagangan Asing

Sebagian negara melakukan promosi perdagangan dengan menciptakan zona perdagangan asing atau *foreign trade zone (FTZ)*. FTZ dapat diartikan sebagai daerah geografis yakni aliran barang terjadi dengan melalui prosedur yang lebih sederhana. FTZ ini umumnya bertujuan untuk meningkatkan jumlah lapangan pekerjaan melalui peningkatan jumlah perdagangan.

4. Agen Pemerintah Khusus

Sebagian negara memiliki kesulitan dalam menyosialisasikan regulasi atau kebijakan yang telah ditetapkan. Tidak jarang perusahaan merasa kebingungan apakah terdapat kebijakan tarif atau kuota pada produk yang diperdagangkan. Dengan demikian, untuk mengatasi masalah ini, pemerintah umumnya membentuk agen khusus yang bertugas untuk mempromosikan kegiatan ekspor. Kehadiran agen khusus ini sangat membantu bisnis kecil dan menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Studi 6

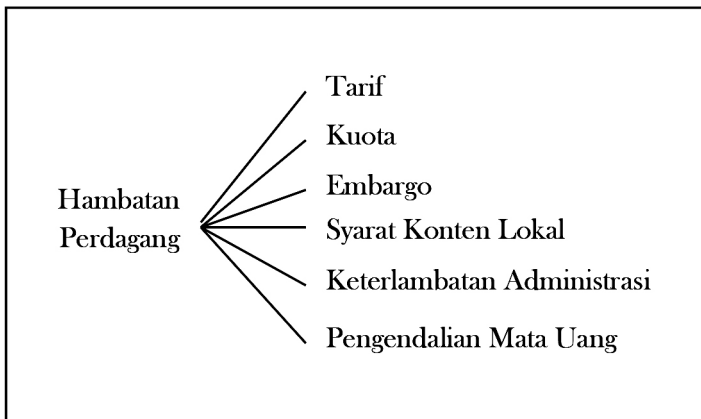
Program Bangga Buatan Indonesia (BBI) sebagai Strategi Perlindungan Produk Lokal pada Pasar Internasional

Era pasar bebas di Indonesia tidak hanya menciptakan dampak positif terhadap perekonomian nasional seperti peningkatan devisa negara melalui bea masuk dan bea ekspor impor serta meningkatkan masuknya investasi luar negeri ke Indonesia, tetapi terdapat pula dampak negatif pasar bebas terhadap aktivitas ekonomi domestik. Contohnya adalah eksploitasi sumber daya oleh perusahaan, tergesernya produk lokal dengan produk impor yang nantinya akan menyebabkan peningkatan jumlah pengangguran dan penurunan pertumbuhan ekonomi nasional. Untuk menanggulangi resiko tersebut pemerintah Indonesia melakukan intervensi melalui kebijakan berupa promosi ataupun hambatan perdagangan. Salah satunya adalah kebijakan program “Bangga Buatan Indonesia” (BBI). Kebijakan BBI merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk menggabungkan masyarakat, pasar digital, dan pemerintah guna mendukung penggunaan produk dalam negeri yang di produksi oleh UMKM lokal. Sejak diluncurkannya kebijakan BBI pada 14 Mei 2020 lalu, para pelaku usaha, masyarakat, pemerintah, dan para pelaku UMKM beramai-ramai menggunakan hastag #banggabuatanindonesia dalam konten media sosial mereka. Aktivitas ini dilakukan sebagai bentuk dukungan kepada pelaku ekonomi lokal khususnya UMKM pada era pandemi COVID-19 sebagai ajakan untuk membeli produk lokal kepada masyarakat Indonesia. Melalui program ini masyarakat tanpa sadar secara sukarela berusaha untuk memperkenalkan produk UMKM Lokal yang mereka sukai/ ketahui/berada di sekitar individu untuk di ketahui dan dibeli oleh masyarakat domestik maupun mancanegara secara online. Dapat disimpulkan kebijakan BBI efektif sebagai salah satu intervensi pemerintah untuk melindungi aktivitas ekonomi dalam negeri dan perdagangan produk lokal.

Sumber: <https://www.banggabuatanindonesia.co.id/>

6.3 Metode yang Dipergunakan Pemerintah untuk Halangan Perdagangan Internasional

Telah dijelaskan bahwa intervensi pemerintah ini juga dapat berupa penetapan hambatan perdagangan. Terdapat dua kategori utama hambatan perdagangan internasional, yakni hambatan tarif dan hambatan non-tarif.



Gambar 6.3 Bentuk-bentuk halangan perdagangan.

Gambar 6.3 memperlihatkan berbagai bentuk halangan perdagangan, baik tarif maupun non-tarif. Bentuk-bentuk non-tarif ini dapat berupa kuota, embargo, syarat konten lokal, keterlambatan administrasi dan pengendalian mata uang. Berikut dijelaskan masing-masing bentuk halangan perdagangan tersebut.

1. Tarif

Tarif dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori yang terdiri atas tarif ekspor, transit dan impor. Tarif ekspor (*export tariff*) merupakan tarif yang ditetapkan pemerintah bagi produk atau barang ekspor. Tarif ekspor ini umumnya ditetapkan ketika harga produk yang diekspor lebih rendah dibandingkan

dengan harga sebernarnya. Selanjutnya, tarif transit (*transit tariff*) ditetapkan untuk produk yang melewati batas negara tertentu menuju tujuan atau destinasi akhir. Tarif transit ini telah dihapuskan dengan adanya perjanjian perdagangan internasional. Selain itu, terdapat tarif impor (*import tariff*) yang merupakan tarif yang ditetapkan pada barang-barang impor. Tarif impor ini dibagi menjadi tiga jenis, yakni *ad valorem tariff*, *specific tariff* dan *compound tariff*. *Ad valorem tariff* merupakan jenis tarif impor yang ditetapkan sebesar persentase tertentu dari harga barang yang diimpor. *Specific tariff* adalah jenis tarif impor berupa biaya atau ongkos per produk yang diimpor. Di sisi lain, *compound tariff* merupakan kombinasi dari kedua jenis tarif impor sebelumnya. Umumnya penetapan tarif ini memiliki dua tujuan utama, yakni untuk melindungi produsen domestik dan memperoleh pendapatan.

2. Kuota

Kuota merupakan batasan jumlah barang yang diperbolehkan untuk masuk (impor) atau keluar (ekspor) dari suatu negara pada periode tertentu. Kuota ini merupakan jenis hambatan perdagangan yang paling sering digunakan setelah tariff. Umumnya, kuota impor memiliki tujuan untuk melindungi perusahaan domestik dari perusahaan asing yang lebih kompetitif. Hal ini dilakukan dengan membatasi jumlah barang yang dapat diimpor selama periode tertentu. Di sisi lain, kuota ekspor memiliki dua tujuan utama. Pertama, kuota ekspor bertujuan untuk menjaga jumlah pasokan bahan baku yang tersedia di pasar domestik. Motif ini umumnya berlaku di negara-negara berkembang yang sering mengekspor sumber daya alam yang digunakan dalam kegiatan produksi. Kedua, kuota ekspor ini juga bertujuan untuk membatasi jumlah pasokan barang di pasar global untuk menaikkan harga barang tersebut.

3. Embargo

Embargo merupakan larangan penuh terhadap perdagangan barang tertentu. Embargo ini berlaku baik untuk kegiatan ekspor maupun impor. Embargo ini dapat ditetapkan untuk jenis produk tertentu ataupun untuk semua produk secara keseluruhan. Embargo ini merupakan bentuk halangan non-tarif yang paling membatasi dan umumnya digunakan untuk mencapai tujuan politik tertentu.

4. Syarat Konten Lokal

Syarat konten lokal mewajibkan perusahaan yang beroperasi di pasar domestik untuk memasok sejumlah barang atau jasa tertentu. Persyaratan ini dapat berupa pernyataan bahwa sebagian tertentu dari produk akhir harus terdiri atas barang yang diproduksi secara domestik. Tujuan persyaratan konten lokal ini adalah untuk memaksa perusahaan asing untuk menggunakan sumber daya lokal dalam kegiatan produksinya, khususnya tenaga kerja. Persyaratan konten lokal ini sering digunakan oleh negara-negara berkembang untuk mempercepat proses industrialisasi.

5. Keterlambatan Administrasi

Keterlambatan administrasi ini dapat berupa regulasi atau peraturan birokrasi yang dirancang untuk menghambat aliran produk impor. Hambatan perdagangan non-tarif ini dapat berupa berbagai aksi pemerintah seperti mewajibkan proses pemeriksaan produk yang dapat merusak produk tersebut, meminta surat-surat tertentu ataupun aksi lainnya. Tujuannya adalah untuk mendiskriminasi produk impor. Dengan demikian, hambatan ini juga disebut sebagai bentuk *protectionism*.

6. Pengendalian Mata Uang

Perusahaan yang melakukan kegiatan impor umumnya membutuhkan mata uang asing seperti Dolar Amerika, Euro

ataupun Yen untuk membayar produk yang diimpor tersebut. Dengan kata lain, ketika hendak melakukan proses pembayaran, perusahaan perlu melakukan konversi mata uang. Pemerintah umumnya membatasi kegiatan konversi mata uang dengan tujuan untuk mengurangi barang impor. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan tingkat *exchange rate* yang tidak sesuai.

6.4 Peran Lembaga Internasional dalam Mendukung Promosi Perdagangan Internasional

Adanya persaingan ekonomi yang ekstrim di antara bangsa-bangsa telah mendorong terjadinya dua perang dunia dan menciptakan resesi ekonomi global yang paling buruk sepanjang masa. Sebagai hasilnya, para ekonom dan penyusun kebijakan mengusulkan bahwa negara-negara harus bersatu dan membentuk sistem perdagangan yang membantu menghindari kejadian yang sama di masa mendatang. Selanjutnya, pada tahun 1947, 23 negara bersatu dan membentuk *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT). Pada awalnya, organisasi ini cukup berhasil dalam mengurangi tingkat tarif rata-rata dan meningkatkan volume perdagangan internasional. Namun pada tahun 1980, terdapat konflik perdagangan yang memunculkan meningkatkan berbagai bentuk hambatan non-tarif sampai dengan 50%. Selain itu, pada masa ini, sektor jasa yang tidak diatur dalam perjanjian GATT mulai memiliki proporsi yang meningkat dalam perdagangan internasional.

Setelah GATT, dibentuk organisasi internasional baru yang dikenal dengan *World Trade Organization* (WTO) yang bertujuan untuk meregulasi perdagangan antar-negara. WTO ini dibentuk untuk menggantikan GATT, namun tetap mengadopsi berbagai perjanjian yang ditetapkan di GATT. WTO memiliki tiga tujuan utama, yakni membantu memperlancar aliran barang dan jasa, membantu membuka pasar baru dan membantu menyelesaikan berbagai pertikaian di antara negara-

negara anggota. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa kehadiran berbagai lembaga dan organisasi internasional ini sangat mendorong perdagangan internasional.

6.5 Kesimpulan

Bab ini membahas intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional. Intervensi pemerintah ini dapat didorong oleh motif politik, ekonomi dan motif budaya. Motif politik berkaitan dengan usaha pemerintah dalam menjaga ketersediaan lapangan pekerjaan. Motif ekonomi berupa usaha pemerintah dalam melindungi industri baru dan mencapai kebijakan perdagangan yang strategis. Di sisi lain, motif budaya berkaitan erat dengan usaha pemerintah dalam menjaga identitas nasional. Selanjutnya, intervensi pemerintah ini dapat berupa promosi ataupun hambatan perdagangan. Bentuk-bentuk promosi perdagangan adalah pemberian subsidi, pembiayaan ekspor, pembentukan zona perdagangan asing maupun agen pemerintah khusus. Sedangkan hambatan perdagangan dapat berupa hambatan tarif dan non-tarif. Beberapa bentuk hambatan non-tarif adalah kuota, embargo, persyaratan konten lokal, keterlambatan administrasi maupun pengendalian mata uang. Selain itu, Bab ini juga membahas peranan organisasi internasional dalam mendukung aktivitas perdagangan.

6.6 Istilah-Istilah Penting

- *Free Trade*
- Subsidi
- Pembiayaan ekspor
- Zona perdagangan asing
- Agen pemerintah khusus
- *Tariff*
- *Export tariff*
- *Import tariff*

- *Transit tariff*
- *Ad valorem tariff*
- *Special tariff*
- *Ompound tariff*
- Kuota
- Embargo
- Persyaratan konten lokal
- Keterlambatan administrasi
- Pengendalian mata uang
- GATT
- WTO

6.7 Review Konsep

1. Mengapa pemerintah mengintervensi aktivitas perdagangan internasional? Jelaskan!
2. Apa saja motif politik dibalik intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional? Jelaskan!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan motif ekonomi dan budaya intervensi pemerintah dalam perdagangan internasional!
4. Apa saja bentuk promosi perdagangan internasional?
5. Jelaskan dampak negatif dari pemberian subsidi!
6. Jelaskan alasan pemerintah membentuk agen pemerintah khusus!
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan hambatan perdagangan embargo!
8. Jelaskan tujuan ditetapkan persyaratan konten lokal!
9. Apa perbedaan antara kuota impor dan kuota ekspor? Jelaskan!
10. Jelaskan peranan dari WTO dalam mendorong perdagangan internasional!

6.8 Soal-Soal

1. Jelaskan berbagai bentuk hambatan perdagangan yang ada di Indonesia!
2. Jelaskan ketentuan penetapan tarif dan kuota impor yang berlaku di Indonesia! Apakah regulasi tersebut sudah berjalan dengan baik?
3. Carilah salah satu negara yang menggunakan persyaratan konten lokal (*local content requirements*) dan jelaskan peranan dari regulasi tersebut bagi kondisi ketenagakerjaan di negara tersebut!

6.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

7 | WARALABA DAN LISENSI

Perusahaan yang ingin memasuki pasar baru dengan tujuan manufaktur dan/atau pemasaran dapat menggunakan berbagai jenis *entry modes*. *Entry modes* dapat diartikan sebagai susunan kelembagaan ketika perusahaan memperkenalkan atau memasukan produk, teknologi, kecakapan atau sumber daya lainnya ke dalam suatu pasar. Bab ini membahas salah satu bentuk *entry modes*, yakni waralaba dan lisensi.

7.1 Konsep dan Jenis Waralaba

Waralaba merupakan salah satu bentuk *entry modes* yang berbasis kontrak, yakni satu perusahaan memberikan atau menyediakan properti atau bantuan lainnya kepada perusahaan lain selama periode waktu tertentu. Perusahaan pemberi waralaba dikenal sebagai *franchiser* sedangkan perusahaan penerima waralaba dikenal dengan *franchisee*. Properti yang disediakan ini umumnya berbentuk aset tak berwujud atau *intangible assets* seperti merek dagang atau *trademark*. Pada

umumnya, nama merek ini yang menjadi barang yang paling diinginkan oleh pihak *franchisee*. Hal inilah yang membuat perusahaan yang kecil dan belum banyak dikenal kesulitan untuk menarik perhatian pihak *franchisee*. Namun kontrak waralaba ini tidak hanya berkaitan dengan nama merek saja. *Franchiser* juga dapat memberikan berbagai pengetahuan atau kecakapan (*know-how*), dan teknologi yang berkaitan dengan produk atau jasa tertentu.

Terdapat berbagai jenis waralaba yang umumnya digunakan. Salah satunya adalah waralaba produk atau *product franchising*, yakni *franchiser* memberi hak kepada *franchisee* untuk mendistribusikan produk mereka. Dalam hal ini *franchiser* memberikan hak untuk menggunakan merek dagang perusahaannya, namun tidak termasuk sistem bisnisnya secara keseluruhan. Selanjutnya juga terdapat *business format franchise* yang pihak *franchisee* memperoleh hak untuk beroperasi di bawah nama merek perusahaan *franchiser*; termasuk memperoleh sistem operasi bisnisnya. Selain itu, terdapat jenis waralaba investasi (*investment franchise*) ketika pihak *franchisee* menginvestasikan dana pada perusahaan *franchiser* dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan di masa mendatang. Beberapa contoh perusahaan internasional yang melakukan waralaba adalah KFC, McDonald's, Domino's, Burger king dan Pizza Hut.

7.2 Aspek yang Tercakup dalam Waralaba

Aspek waralaba meliputi aspek positif dan negatif. Aspek positif meliputi berbagai keunggulan dari waralaba. Salah satunya berkaitan dengan penggunaan waralaba sebagai bentuk *entry modes* yang memiliki biaya dan risiko yang rendah. Waralaba membantu perusahaan dalam mempertahankan konsistensi melalui proses replikasi produk yang sudah distandarisasi. Namun beberapa *franchisee* dapat membuat sedikit modifikasi pada produk atau sistem pemasaran

untuk menyesuaikan dengan pembeli lokal. Selain itu, waralaba juga memiliki keunggulan lainnya, yakni mempercepat proses ekspansi geografis. Manfaat lain dari waralaba adalah memperoleh pengetahuan tentang budaya dan kecakapan manajemen lokal sehingga membantu mengurangi risiko kegagalan bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Di sisi lain, aspek negatif dari waralaba meliputi berbagai masalah yang ditimbulkan, baik kepada pihak *franchiser* maupun pihak *franchisee*. Pertama, pihak *franchisers* akan merasa kesulitan untuk mengatur sejumlah besar *franchisee* yang tersebar di berbagai negara. Masalah ini berkaitan dengan kekhawatiran bahwa pihak *franchisee* tidak mampu menjaga konsistensi kualitas produk dan sistem promosi di berbagai pasar yang berbeda. Selain itu, waralaba juga memiliki pengaruh negatif bagi pihak *franchisee* berupa hilangnya fleksibilitas organisasi sebagai akibat perjanjian waralaba. Kontrak waralaba ini umumnya membatasi pilihan strategis dari perusahaan *franchisee* dan tidak jarang perusahaan *franchisee* dipaksa untuk mempromosikan produk yang berasal dari divisi lain perusahaan *franchiser*.

7.3 Peran Waralaba dalam Bisnis Internasional

Waralaba merupakan salah satu bentuk bisnis internasional yang paling sederhana setelah kegiatan ekspor-impor. Adanya kontrak waralaba antara satu perusahaan dengan perusahaan di negara lain ini tentunya memberikan dampak yang besar bagi kegiatan bisnis internasional antar kedua negara tersebut. Melalui kontrak waralaba, perusahaan dapat mengurangi ketergantungannya terhadap permintaan pasar domestik. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa waralaba ini merupakan salah satu bentuk bisnis internasional yang memiliki tingkat risiko dan biaya yang rendah sehingga banyak menarik perhatian pengusaha. Adanya hubungan waralaba antar-perusahaan di

negara yang berbeda ini juga turut mendorong aktivitas perdagangan dan bisnis antar kedua negara tersebut.

Studi 7

Waralaba Pasif *Income* Generasi Milenial

Waralaba seperti yang telah dijelaskan pada 7.1 merupakan bisnis yang mudah untuk dimasuki oleh para pemula yang ingin memulai bisnis atau mendapatkan pendapatan pasif. Salah satu peminat terbesar terhadap jenis usaha waralaba secara global adalah generasi milenial. Bahkan pada tahun 2021, peminatan generasi milenial untuk memiliki bisnis waralaba lebih tinggi dibandingkan generasi *baby boomers*, khususnya pada merek dagang waralaba dengan sistem auto-pilot. Bidang usaha yang paling diminati generasi milenial usaha waralaba adalah kuliner dan *fashion*. Sebagian besar generasi milenial memilih waralaba karena jenis usaha ini mendukung gaya hidup mereka seperti waktu menjalankan usaha yang lebih fleksibel, pengetahuan atau kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan usaha dapat dipelajari dalam waktu singkat tanpa adanya syarat khusus dengan bantuan *franchiser*, serta memiliki biaya dan risiko yang rendah.

Namun pada sisi lain, banyak generasi milenial yang tidak mengetahui atau menyadari aspek negatif dari usaha waralaba. Khususnya jika merek dagang yang dibeli adalah merek internasional dengan sistem auto-pilot. Pertama, sistem auto-pilot akan menyulitkan *franchisee* untuk melakukan inovasi pada waralaba mereka. Kedua, waralaba merek internasional memiliki standar komoditas yang berbeda dengan waralaba domestik sehingga lebih sulit untuk menjaga konsistensi kualitas produk, karena tidak semua produk domestik sesuai dengan standar internasional. Hal ini akan berdampak pada fluktuasi aktivitas ekonomi yang terjadi pada waralaba seperti stok produk sering habis dengan jangka waktu *restock* yang lama. Ketiga, tidak semua produk waralaba internasional cocok dengan selera dan budaya di semua negara. Keempat, adanya hukum perlindungan kepada usaha non-waralaba domestik tentu akan membatasi pilihan strategis dari perusahaan waralaba. Akibatnya sering kali menggandeng usaha lokal serta menyesuaikan produk/jasa perusahaan sesuai dengan potensi daerah, selera, dan budaya lokal agar waralaba lebih stabil dan diminati masyarakat.

7.4 Konsep Lisensi

Lisensi merupakan salah satu bentuk *entry modes* kontraktual, yakni satu perusahaan memberikan hak penggunaan properti kepada perusahaan lain dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan yang memberikan lisensi disebut sebagai *licensor* dan perusahaan penerima lisensi disebut sebagai *licensee*. Sama halnya dengan waralaba, perusahaan pemberi lisensi juga akan memperoleh pembayaran royalti sebesar presentase tertentu dari pendapatan yang berasal dari properti yang dilisensikan. Pada umumnya lisensi meliputi berbagai properti tidak berwujud seperti paten, hak cipta, desain khusus dan merek dagang.

Beberapa jenis lisensi adalah lisensi eksklusif (*exclusive license*), lisensi non-eksklusif (*nonexclusive license*) dan lisensi silang (*cross licensing*). Lisensi eksklusif memberikan perusahaan hak eksklusif untuk melakukan kegiatan produksi dan pemasaran menggunakan properti yang dilisensikan pada daerah geografis tertentu. Di sisi lain, lisensi non-eksklusif memberikan hak penggunaan properti, namun tidak termasuk akses pada pasar. Selanjutnya terdapat lisensi silang yang terjadi ketika perusahaan menggunakan kontrak atau persetujuan lisensi untuk saling menukarkan properti tidak berwujud. Beberapa perusahaan internasional pemberi lisensi adalah Bluestar Alliance, ViacomCBS, Warner Media, dan Starbucks.

7.5 Aspek yang Tercakup dalam Lisensi

Sama halnya dengan waralaba, lisensi juga memiliki aspek positif dan negatif. Terdapat beberapa keunggulan dari penggunaan lisensi sebagai *entry modes*. Pertama, pihak *licensor* dapat menggunakan lisensi sebagai sumber pembiayaan dalam melakukan ekspansi internasional. Hal ini dikarenakan sebagian besar perjanjian lisensi mengharuskan pihak *licensee* untuk mengontribusikan peralatan dan pembia-

yaan investasi, baik melalui pembangunan fasilitas produksi maupun menggunakan kapasitas yang ada. Akses ini memberikan manfaat yang besar bagi *licensor* yang kekurangan dana dan sumber daya manajemen untuk melakukan ekspansi. Kedua, lisensi merupakan bentuk *entry modes* yang lebih tidak berisiko bagi perusahaan *licensor* dibandingkan dengan bentuk investasi lainnya. Hal ini dikarenakan kontrak lisensi membantu melindungi perusahaan *licensor* dari risiko beroperasi di pasar yang tidak stabil. Selanjutnya, lisensi juga membantu mengurangi kemungkinan produk perusahaan *licensor* muncul di pasar gelap (*black market*). Selain itu, pihak *licensee* juga memperoleh manfaat dalam menggunakan kontrak lisensi sebagai alat untuk mempercanggih teknologi produksi.

Di samping aspek positif tersebut, lisensi juga memiliki aspek negatif yang meliputi berbagai kelemahan dari penggunaan lisensi sebagai *entry modes*. Kekurangan pertama adalah terdapat risiko yang berkaitan dengan kegagalan perusahaan *licensee* untuk memproduksi hasil yang diinginkan oleh perusahaan *licensor*. Selain itu, kontrak lisensi juga dapat mengurangi konsistensi kualitas dan sistem pemasaran produk di berbagai negara yang berbeda. Selanjutnya, terdapat kemungkinan bahwa perusahaan *licensee* akan menjadi pesaing dari perusahaan *licensor* di masa mendatang. Dengan kata lain, kontrak lisensi dapat berarti meminjamkan properti strategis tertentu kepada perusahaan pesaing.

7.6 Perbedaan Waralaba dan Lisensi

Waralaba dan lisensi memiliki beberapa perbedaan. Pertama, waralaba memberikan sebuah perusahaan kekuasaan (*control*) yang lebih besar atas penjualan produk di target pasar. Pihak *franchisee* harus memenuhi prosedur yang ketat mengenai kualitas produk, tugas keseharian manajemen, dan promosi pemasaran. Kedua, meskipun lisensi lebih umum

digunakan di industri manufaktur, namun waralaba utamanya digunakan pada industri jasa seperti industri hiburan, penginapan, restoran dan lainnya. Ketiga, lisensi meliputi transfer properti yang hanya terjadi sekali pada waktu tertentu, sedangkan waralaba meliputi pemberian bantuan yang berkelanjutan kepada pihak *franchisee*.

7.7 Kesimpulan

Bab ini membahas konsep dan jenis waralaba dan lisensi sebagai bentuk *entry modes* yang berbasis kontrak. Berbagai jenis waralaba adalah *product franchise*, *business format franchise* dan *investment franchise*. Sedangkan berbagai jenis lisensi terdiri atas *exclusive license*, *non-exclusive franchise* dan *cross franchise*. Masing-masing waralaba dan lisensi memiliki aspek positif dan negatif. Aspek positif waralaba meliputi penggunaan waralaba sebagai *entry modes* yang berisiko rendah dan memiliki biaya yang relatif lebih murah serta mendorong ekspansi bisnis. Aspek negatif waralaba meliputi berbagai masalah yang ditimbulkan bagi pihak *franchiser* maupun *franchisee*. Di sisi lain, aspek positif lisensi utamanya adalah penggunaan lisensi sebagai sumber pembiayaan dalam melakukan ekspansi bisnis. Sedangkan aspek negatif lisensi meliputi berbagai risiko yang ditimbulkan dari kontrak lisensi. Meskipun terlihat sama, namun waralaba dan lisensi memiliki beberapa perbedaan. Perbedaan berkaitan dengan prosedur penggunaan properti.

7.8 Istilah-Istilah Penting

- *Franchise*
- *Franchisee*
- *Franchiser*
- *Product franchise*
- *Business format franchise*
- *Investment franchise*

- *License*
- *Exclusive license*
- *Nonexclusive franchise*
- *Cross franchise*
- *Entry modes*

7.9 Review Konsep

1. Bagaimana peranan waralaba bagi bisnis internasional? Jelaskan!
2. Apa saja keuntungan dari waralaba? Jelaskan!
3. Jelaskan aspek negatif dari lisensi!
4. Apa saja aspek positif dari lisensi? Jelaskan!
5. Jelaskan perbedaan antara lisensi eksklusif dan non-eksklusif!

7.10 Soal-Soal

1. Carilah salah satu merek produk di Indonesia yang bertindak sebagai perusahaan *franchiser*. Jelaskan apakah waralaba memberikan manfaat bagi perusahaan tersebut? risiko apa saja yang berkaitan dengan pemberian waralaba tersebut? Jelaskan!
2. Jelaskan bagaimana prosedur dilakukannya kontrak lisensi di Indonesia! Apakah ada ketentuan dan prosedur tertentu yang harus dipenuhi? Jelaskan!
3. Jelaskan perbedaan antara lisensi dan waralaba dari berbagai aspek! Manakah yang lebih sering digunakan di Indonesia? Jelaskan!

7.11 Bacaan yang Dianjurkan

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

8

REKANAN ALIANSI STRATEGIS

Bab sebelumnya membahas waralaba dan lisensi sebagai bentuk bisnis internasional yang berbasis kontrak. Bab 8 melanjutkan Bab 7 tersebut dengan membahas bentuk lain dari bisnis internasional, yakni rekanan aliansi strategis. Pembahasan dimulai dari konsep mengenai rekanan aliansi strategis beserta jenis-jenisnya. Selanjutnya akan dibahas berbagai aspek penting dalam rekanan aliansi strategis dan faktor-faktor penting dalam mempertahankan aliansi yang sehat.

8.1 Konsep Rekanan Aliansi Strategis

Rekanan aliansi bisnis (*strategic alliances*) merupakan bentuk hubungan bisnis antara dua atau lebih entitas yang sepakat untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis tertentu. Hubungan kerja sama ini dibentuk tanpa melibatkan pembangunan sebuah perusahaan baru. Rekanan aliansi bisnis dapat dibentuk untuk jangka waktu yang pendek ataupun untuk beberapa tahun tergantung tujuan yang ingin dicapai.

Rekanan aliansi bisnis dapat dibentuk antara suatu perusahaan dan pemasok, pembeli dan bahkan perusahaan pesaingnya. Terkadang dalam rekanan aliansi bisnis, setiap rekan saling membeli sejumlah tertentu saham atau kepemilikan. Dengan demikian, setiap perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja rekannya di masa mendatang. Hal ini akan mengurangi kemungkinan salah satu rekan mencoba mengambil keuntungan dari perusahaan lainnya. Beberapa contoh aliansi strategis yang dilakukan adalah Uber dan Spotify, Starbucks dan Target, Apple Pay dan MasterCard, Disney dan Chevrolet.

8.2 Jenis dan Keunggulan Rekanan Aliansi Strategis

Pada umumnya terdapat dua jenis rekanan aliansi strategis, yakni *equity strategic alliance* dan *non-equity strategic alliance*. *Equity strategic alliance* merupakan bentuk rekanan aliansi ketika satu perusahaan membeli sejumlah ekuitas dari perusahaan atau bisnis lain atau keduanya sepakat untuk saling membeli ekuitas. Apabila hanya ada salah satu perusahaan yang membeli sejumlah ekuitas dari perusahaan yang lain, maka ini dikenal sebagai *partial acquisition*, sedangkan apabila keduanya saling membeli ekuitas, maka disebut sebagai *cross-equity transaction*. Di sisi lain, *non-equity alliance* terjadi tanpa membentuk entitas baru ataupun tanpa saling berbagi ekuitas.

Rekan aliansi strategis memiliki beberapa keunggulan bagi perusahaan. Pertama, perusahaan dapat menggunakan rekanan aliansi bisnis untuk membagi biaya investasi proyek. Proyek ini dapat berupa pengembangan produk baru dengan tujuan untuk mengintegrasikan teknologi yang lebih canggih atau memperpendek siklus hidup produk yang ada. Kedua, perusahaan dapat membentuk rekanan aliansi bisnis untuk memanfaatkan keunggulan tertentu dari pesaing. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan rekanan aliansi bisnis

untuk memperoleh akses terhadap jalur distribusi di pasar tertentu.

Studi 8

Pembuatan Keputusan Aliansi Strategis: Menyeimbangkan Risiko dan Kepercayaan

Dalam suatu hubungan antar-organisasi seperti *joint venture* dan jenis aliansi lainnya, kepercayaan merupakan kunci utama dalam memelihara hubungan yang sehat dan sukses. Kepercayaan dapat memfasilitasi efisiensi operasional, meningkatkan daya tanggap, dan mengurangi *opportunity cost* yang dapat timbul dari pemantauan dan verifikasi perilaku pihak lawan. Di sisi lain, ketika satu pihak telah memberikan kepercayaan kepada pihak lain (*trustor*), maka peluang atas risiko juga semakin tinggi. Secara tradisional, risiko dapat didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya hal-hal yang berlawanan dari yang diharapkan. Dalam proses pembuatan aliansi strategis diperlukan keseimbangan antara risiko dan kepercayaan. Untuk mengeksplorasi hubungan antar risiko dan kepercayaan, terdapat 3 pertanyaan yang perlu dipertimbangkan:

- (1) Apa yang dapat terjadi? Kesalahan apa yang mungkin timbul?
- (2) Seberapa besar kemungkinan itu terjadi?
- (3) Jika itu terjadi, apa dampaknya?

Meskipun *trustor* dan *trustee* dapat memiliki tujuan yang tidak sama persis, namun penting untuk memiliki *goal* yang *compatible* dan dapat dicapai secara bersama-sama. Kepentingan yang tidak selaras dapat disebabkan oleh pelaku ekonomi yang memaksimalkan kepentingan diri sendiri, yang dimanifestasikan sebagai mitra aliansi yang tidak sepenuhnya berkomitmen pada upaya bersama, atau dalam perilaku oportunistik di mana salah satu atau kedua mitra berusaha untuk memaksimalkan kepentingan mereka sendiri dengan mengorbankan mitra, seperti sebagai mencoba untuk menangkap pengetahuan dan teknologi orang lain. Beberapa tindakan dapat dilakukan dalam pembuatan aliansi strategis, contohnya yaitu pemberian insentif untuk menjalankan komitmen. Pemberian insentif dapat diwujudkan salah satunya melalui persyaratan kontrak.

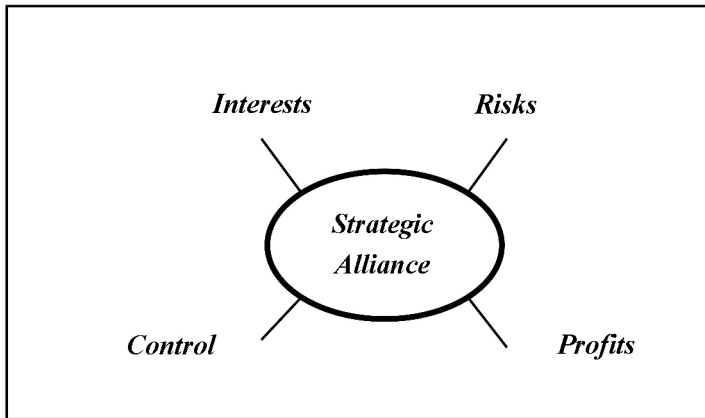
Sumber: Collier et al. (2021)

8.3 Aspek Penting dalam Aliansi Strategis

Terdapat beberapa aspek yang memainkan peranan penting dalam keberhasilan aliansi strategis. Pertama, rekanan aliansi strategis harus disertai dengan komitmen dan dukungan dari organisasi atau perusahaan yang terlibat. Hal ini berkaitan dengan para direktur atau manajer yang memainkan peran penting dalam membentuk rekanan aliansi. Kedua, rekanan aliansi strategis ini dibentuk oleh pihak-pihak yang saling berkaitan, baik dalam hal produk, teknologi maupun pasar. Sama halnya dengan bentuk bisnis internasional lainnya, rekanan aliansi strategis juga berhubungan dengan budaya dan pengalaman bisnis. Selanjutnya, dalam perusahaan atau pihak yang terlibat dalam rekanan aliansi strategis juga memiliki visi tujuan yang sama dan saling berbagi manfaat dan pengalaman organisasi satu sama lain. Selain itu, proses pengambilan putusan dan komunikasi antar-rekan berbentuk hierarki horizontal dan bukan berbentuk hirarki vertikal. Artinya, komunikasi berlangsung antar-karyawan pada tingkat yang sama dari perusahaan yang terlibat.

8.4 Mempertahankan Aliansi yang Sehat

Rekanan aliansi internasional yang sehat dan memiliki potensi yang besar untuk berhasil memiliki beberapa karakteristik. Berbagai karakteristik ini menggambarkan keseimbangan antara kepentingan (*interest*), kekuasaan (*control*), risiko (*risks*), dan keuntungan (*potential profits*) sebagaimana digambarkan pada Gambar 8.1.



Gambar 8.1 Faktor penting dalam aliansi yang sehat.

Aliansi strategis yang sehat umumnya dibentuk dari perusahaan atau rekan yang memiliki kekuatan pasar yang sama. Aliansi yang terbentuk dari perusahaan yang memiliki pangsa pasar besar dengan perusahaan kecil memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk berhasil. Selanjutnya, semua rekan yang terlibat harus mempertahankan otonomi dan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Selain itu, harus terdapat partisipasi kepemilikan yang sama atau seimbang antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini bertujuan untuk menjamin semua manfaat atau keuntungan yang dihasilkan dapat dibagi secara merata. Untuk mempertahankan aliansi strategis yang sehat, setiap perusahaan juga harus mempertahankan kontribusi yang adil dan seimbang.

8.5 Kesimpulan

Rekanan aliansi bisnis merupakan hubungan bisnis yang dibentuk dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang sama. Rekanan aliansi strategis dapat berbentuk *equity strategic alliance* dan *non-equity strategic alliance*. Perbedaan antara kedua jenis tersebut berkaitan dengan apakah hubungan aliansi

melibatkan pembelian sejumlah ekuitas dari perusahaan yang terlibat. Selanjutnya, rekanan aliansi bisnis dapat dimanfaatkan sebagai sumber pendanaan proyek maupun sebagai sarana dalam memperoleh teknologi baru. Untuk membentuk dan mempertahankan aliansi yang sehat, pihak-pihak yang terlibat hendaknya menjaga keseimbangan antara kepentingan (*interest*), kekuasaan (*control*), risiko (*risks*), dan keuntungan (*potential profits*). Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan berbagai aspek penting yang terdapat dalam aliansi strategis. Salah satunya adalah komitmen dan dukungan yang tinggi dari berbagai pihak yang terlibat dalam aliansi strategis.

8.6 Istilah-istilah Penting

- Rekanan aliansi strategis
- *Equity strategic alliance*
- *Non-equity strategic alliance*
- *Partial acquisition*
- *Cross equity transaction*

8.7 Review Konsep

1. Apa yang dimaksud dengan rekanan aliansi strategis? Jelaskan!
2. Jelaskan berbagai aspek penting dalam rekanan aliansi strategis!
3. Apa saja keunggulan dari rekanan aliansi strategis? Jelaskan!
4. Apa perbedaan antara *equity* dan *non-equity strategic alliance*? Jelaskan!
5. Bagaimana cara mempertahankan aliansi yang sehat? Jelaskan!

8.8 Soal-soal

1. Jelaskan berbagai keunggulan dari masing-masing jenis rekanan aliansi strategis!
2. Jelaskan prosedur atau proses dibentuknya rekanan aliansi strategis sebagai salah satu bentuk bisnis internasional!
3. Apakah ada perusahaan asing yang memasuki pasar Indonesia dengan memanfaatkan bentuk aliansi strategis? Jelaskan hubungan aliansi antar-perusahaan asing tersebut dengan perusahaan aliansinya!

8.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Collier, Z. A., Wood, M. D., & Henderson, D. A. (2021). Balancing risk and trust for strategic alliance formation decisions. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2021-0067>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

9

PENANAMAN MODAL ASING

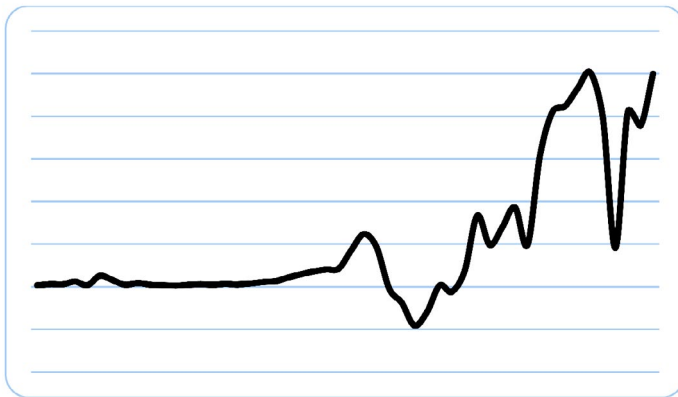
Pada saat teori perdagangan internasional diciptakan, sebagian besar faktor produksi (bahan baku, tenaga kerja, atau barang modal) tidak dapat dipindahkan melewati batas negara atau kawasan tertentu. Namun saat ini, hampir semua faktor produksi (kecuali tanah) dapat dimobilisasi secara internasional. Aliran modal internasional ini merupakan inti dari penanaman modal asing (*foreign direct investment*). Bab ini membahas penanaman modal asing (PMA) sebagai salah satu bentuk dari bisnis internasional. Pembahasan mencakup tren dan pola PMA, teori-teori PMA, serta intervensi dan instrumen kebijakan pemerintah dalam PMA.

9.1 Tren dan Pola Penanaman Modal Asing

Perkembangan globalisasi telah mendorong banyak perusahaan internasional di negara-negara dengan *emerging markets* untuk melakukan penanaman modal asing (PMA). Aliran PMA mulai mengalami peningkatan seiring dengan

semakin berkurangnya hambatan dalam perdagangan internasional. Dengan semakin berkurangnya hambatan dalam perdagangan internasional, perusahaan mulai menyadari bahwa mereka memiliki peluang yang besar untuk membangun fasilitas produksi di lokasi yang lebih efisien. Hal inilah yang mendorong masuknya aliran modal asing ke negara-negara berkembang.

Pada tahun 2012, untuk pertama kalinya negara-negara berkembang lebih banyak menarik PMA dibandingkan dengan negara-negara maju. Pada tahun tersebut, proporsi PMA negara-negara berkembang mencapai 52% dari total PMA global. Di sisi lain, negara-negara maju memiliki proporsi yang lebih kecil, yakni sebesar 42% dari total PMA global. Sedangkan sisanya sebesar 6% dimiliki oleh negara-negara di Eropa Tenggara. Di antara negara-negara maju, Amerika Serikat, dan Jepang memiliki proporsi PMA tertinggi. Di sisi lain, aliran PMA di negara-negara berkembang sangat bervariasi. Di sisi lain, Afrika memiliki sekitar 4% dari total PMA global.



Gambar 9.1 Aliran PMA Masuk (Juta USD).

Gambar 9.1 memperlihatkan perkembangan aliran masuk PMA di Indonesia periode dari tahun 1970 sampai 2019. Dapat

dilihat bahwa sejak tahun 1970 sampai 1997, aliran masuk PMA mengalami pertumbuhan yang cukup stabil. Namun pada 1998 sampai 2000, aliran masuk PMA memiliki nilai yang negatif. Hal ini juga dipengaruhi oleh krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada saat itu. Selanjutnya sejak tahun 2001, aliran masuk PMA kembali mengalami pertumbuhan yang drastis dan berfluktuatif. Namun, aliran PMA ini memiliki tren yang meningkat.

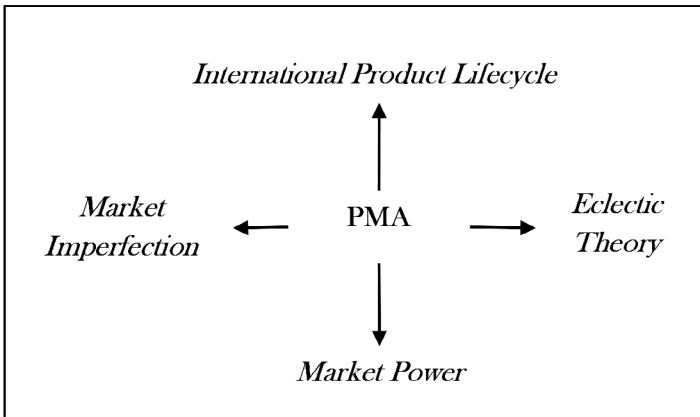
9.2 PMA Baru, *Joint Venture*, *Merger* dan Akuisisi

Selain PMA baru (*greenfield investment*), *mergers and acquisitions (M&As)* juga menjadi alasan peningkatan jumlah PMA dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan *merger* dan akuisisi ini menjadi alat transportasi bagi masuknya aliran PMA ke suatu negara. Perusahaan yang beroperasi di negara maju sering melakukan *merger* dan akuisisi lintas negara. Meskipun demikian, negara-negara berkembang dengan *emerging market* memiliki proporsi yang lebih besar dalam aktivitas *merger* dan akuisisi. Aktivitas *merger* dan akuisisi ini umumnya bertujuan untuk memperoleh akses ke pasar baru, meningkatkan daya saing perusahaan, mengurangi ketidakseimbangan lini produk perusahaan dalam industri global ataupun mengurangi biaya *research and development*, produksi, distribusi dan biaya lainnya.

Satu perusahaan juga dapat membentuk *joint venture (JVs)* dengan perusahaan lain di negara yang berbeda. *Joint venture* dapat diartikan sebagai perusahaan baru yang dibentuk dan dimiliki secara bersama oleh dua atau lebih entitas untuk mencapai tujuan bisnis yang sama. Entitas yang membentuk *joint venture* dapat berupa perusahaan swasta, agen pemerintah maupun perusahaan milik pemerintah. Setiap perusahaan yang terlibat dalam *joint venture* memberikan kontribusi tertentu, baik berupa kecakapan manajemen, keahlian pemasaran, akses pasar, teknologi produksi, modal finansial maupun pengetahuan lainnya.

9.3 Teori Penanaman Modal Asing

Terdapat berbagai jenis teori penanaman modal asing (PMA) yang bertujuan untuk menjelaskan mengapa PMA dilakukan.



Gambar 9.1 Teori Penanaman Modal Asing.

Gambar 9.1 memperlihatkan empat jenis teori PMA yang terdiri atas teori *international product lifecycle*, *market imperfection*, *eclectic theory*, dan *market power*. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing teori PMA tersebut.

1. *International Product Life Cycle*

Selain perdagangan internasional, teori *international product lifecycle* juga digunakan untuk menjelaskan penanaman modal asing (PMA). Teori ini menyatakan bahwa pada awalnya perusahaan melakukan kegiatan ekspor dan kemudian melakukan PMA ketika produk berjalan melalui siklus hidupnya. Pada tahap produk baru (*new product stage*), kegiatan produksi produk dilakukan secara domestik karena adanya ketidakpastian permintaan domestik. Selain itu, kegiatan produksi yang dibatasi di domestik ini juga bertujuan untuk menjaga agar produksi dekat dengan lembaga

departemen pengembangan produk. Selanjutnya pada tahap pematangan (*maturing product stage*), perusahaan mulai melakukan investasi berupa pendirian fasilitas produksi di negara yang memiliki jumlah permintaan yang tinggi. Kemudian pada tahap standarisasi produk (*standardized product stage*), dengan semakin tingginya tingkat persaingan yang memaksa perusahaan untuk menurunkan tingkat harga, perusahaan akan membangun fasilitas produksi di negara lain yang memiliki biaya produksi yang rendah. Dengan demikian, teori ini menjelaskan bagaimana perusahaan melakukan PMA sejalan dengan pergerakan produk sepanjang siklus hidupnya.

2. *Market Imperfection (Internalization)*

Pasar persaingan sempurna (*perfect market*) merupakan pasar yang beroperasi pada tingkat efisiensi yang tinggi. Hal ini digambarkan dengan harga yang berada pada tingkat yang paling rendah. Bentuk pasar persaingan sempurna ini sangat jarang, bahkan hampir tidak ada di dunia nyata. Hal ini dikarenakan terdapat berbagai faktor yang menyebabkan pasar menjadi tidak sempurna. Ketidaksempurnaan pasar ini dapat berupa hambatan perdagangan dan keunggulan kompetitif dari salah satu perusahaan tertentu. Teori *market imperfection* menyatakan bahwa ketika terdapat faktor-faktor yang menyebabkan pasar menjadi tidak sempurna, maka perusahaan akan melakukan PMA. Kegiatan PMA ini dilakukan dengan tujuan untuk menginternalisasikan transaksi dan mengatasi ketidaksempurnaan pasar.

3. *Eclectic Theory*

Eclectic theory menyatakan bahwa perusahaan melakukan PMA ketika lokasi di negara tertentu memiliki keunggulan tertentu yang membuat lokasi tersebut menarik. Keunggulan ini dapat berupa keunggulan lokasi (*location advantage*), keunggulan kepemilikan (*ownership advantage*),

dan keunggulan internalisasi (*internalization advantage*). Keunggulan lokasi ini dapat berupa karakteristik lokasi yang menguntungkan kegiatan ekonomi tertentu. Keunggulan kepemilikan merupakan keunggulan atas kepemilikan aset istimewa seperti nama merek yang terkenal, pengetahuan teknis atau kemampuan manajemen. Di sisi lain, keunggulan internalisasi berasal dari kegiatan internalisasi kegiatan bisnis. *Eclectic theory* menyatakan bahwa apabila terdapat ketiga keunggulan tersebut, maka perusahaan akan melakukan PMA.

4. Market Power

Teori *market power* menyatakan bahwa perusahaan melakukan PMA untuk membangun posisi pasar yang dominan dalam industri tertentu. Perusahaan umumnya ingin memiliki pangsa pasar yang besar dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini dikarenakan pangsa pasar yang besar dapat memberikan manfaat berupa perolehan keuntungan yang besar pula. Perusahaan dapat membangun posisi pasar yang dominan melalui integrasi vertikal (*vertical integration*), yakni perluasan aktivitas perusahaan ke tahap produksi yang memungkinkan perusahaan untuk mengontrol faktor produksi atau input (*backward integration*) atau mengontrol distribusi outputnya (*forward integration*).

9.4 Pertimbangan Manajerial dalam Penanaman Modal Asing

Keputusan untuk melakukan PMA melibatkan beberapa komponen penting yang berkaitan dengan manajemen perusahaan dan pasar. Perusahaan yang hendak melakukan PMA ini umumnya mempertimbangkan berbagai hal seperti kekuasaan atau *control*, biaya produksi serta kondisi industri dan pasar yang meliputi preferensi konsumen dan tindakan perusahaan pesaing. Berikut dijelaskan masing-masing pertimbangan manajerial tersebut.

1. **Kontrol (Control)**

Pada umumnya perusahaan ingin memiliki proporsi kepemilikan dan kekuasaan yang lebih besar atas kegiatan operasinya di negara atau lokasi yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk memastikan konsistensi pada pemasaran produk perusahaan. Namun, ketika melakukan PMA di negara yang berbeda, perusahaan dihadapkan dengan berbagai regulasi dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah di negara tersebut. Regulasi ini dapat membatasi kepemilikan penuh perusahaan atas kegiatan operasinya.

2. **Purchase-or-Build Decision**

Hal lain yang perlu dipertimbangkan manajer berkaitan dengan keputusan apakah akan mengakuisisi bisnis yang sudah ada ataukah membangun bisnis atau pabrik baru (*greenfield investment*). Melalui akuisisi, perusahaan akan memperoleh pabrik, peralatan dan karyawan yang telah ada sebelumnya. Namun, apabila tidak terdapat bangunan atau fasilitas yang sesuai di pasar lokal, maka perusahaan harus melakukan *greenfield investment*.

3. **Production Cost**

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap biaya produksi. Regulasi atau peraturan tentang tenaga kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap biaya produksi keseluruhan. Hal ini dikarenakan terdapat regulasi pemerintah yang mewajibkan perusahaan untuk memberikan tunjangan kepada karyawan di luar jam kerjanya. Selain itu, biaya dan waktu pelatihan karyawan yang melebihi rencana awal juga berkontribusi terhadap peningkatan biaya produksi. Meskipun tingkat pajak dan biaya sewa di pasar lokal tergolong rendah, namun terdapat kemungkinan akan mengalami peningkatan di masa mendatang.

4. *Customer Knowledge*

Perilaku konsumen juga memiliki pengaruh penting dalam hal keputusan mengenai kegiatan PMA. Untuk dapat memperoleh pengetahuan lebih tentang perilaku konsumen di pasar lokal, maka perusahaan harus melakukan operasi bisnis secara langsung di pasar tersebut. Pemahaman akan perilaku konsumen ini penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan masing-masing negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang sesuai dengan kategori produk tertentu.

5. *Following Clients*

Perusahaan umumnya terlibat dalam kegiatan PMA ketika perusahaan lain yang menjadi pelanggannya telah melakukan investasi di negara lain. Hal ini sering terjadi pada industri dimana perusahaan memiliki hubungan yang dekat dengan perusahaan lainnya. Praktik bisnis ini sering berakibat pada sekelompok perusahaan yang berkumpul di daerah geografis tertentu karena saling melengkapi dalam hal penyediaan faktor produksi (input).

6. *Following Rivals*

Selain mengikuti perusahaan lain yang bertindak sebagai pemasok utama, keputusan PMA perusahaan juga dapat menyerupai skenario "*following the leader*". Dalam hal ini, perusahaan melakukan PMA dengan tujuan untuk mengikuti perusahaan lain yang bertindak sebagai *first mover* di pasar tertentu. Perusahaan ini percaya bahwa apabila mereka tidak melakukan hal yang sama, maka mereka berpotensi kehilangan peluang untuk memperoleh keuntungan. Hal ini sering terjadi pada industri yang hanya terdapat sedikit perusahaan dengan ukuran yang besar.

9.5 Intervensi Pemerintah dalam Penanaman Modal Asing

Intervensi pemerintah dalam PMA umumnya bertujuan untuk melindungi warisan budaya, perusahaan domestik dan melindungi ketersediaan lapangan kerja. Dalam hal ini, pemerintah dapat menetapkan peraturan, regulasi, dan berbagai persyaratan administrasi yang harus dipenuhi perusahaan asing yang ingin melakukan investasi di negara yang bersangkutan. Namun, adanya tekanan persaingan antar-negara dalam menarik aliran PMA umumnya mendorong pemerintah untuk menetapkan kebijakan yang menarik bagi investor asing. Berikut dijelaskan alasan intervensi pemerintah dalam PMA, baik dari sisi *host country* maupun *home country*.

1. Alasan Intervensi dari *Host Country*

Terdapat dua alasan utama dibalik intervensi pemerintah dari *host country* dalam PMA. Pertama, tujuan intervensi pemerintah adalah untuk menjaga keseimbangan neraca pembayaran. Aliran masuk PMA dicatat sebagai penambahan pada neraca pembayaran sehingga aliran dana yang berasal dari PMA ini memberikan dampak yang positif bagi neraca pembayaran. Selain itu, pemerintah juga dapat menetapkan persyaratan konten lokal bagi perusahaan asing untuk mendorong jumlah produksi lokal. Kedua, intervensi pemerintah dalam PMA juga bertujuan untuk memperoleh berbagai sumber daya atau manfaat yang dibawa oleh perusahaan asing. Manfaat ini dapat berupa akses terhadap teknologi yang lebih canggih maupun kecakapan manajemen dan peningkatan jumlah lapangan pekerjaan.

2. Alasan Intervensi dari *Home Country*

Home country merupakan lokasi atau negara tempat perusahaan pertama kali menjalankan bisnis atau melakukan investasi. Terdapat beberapa alasan pemerintah menetapkan kebijakan untuk menghambat aliran investasi keluar. Hal

ini dikarenakan aliran investasi keluar berarti mengirimkan sumber daya keluar dari *home country*. Dengan demikian, akan mengurangi sumber daya yang dapat digunakan untuk pengembangan dan pertumbuhan ekonomi *home country*. Alasan lainnya adalah karena aliran investasi keluar dapat berpengaruh negatif terhadap neraca pembayaran. Hal ini dikarenakan nilai *output* yang dihasilkan perusahaan di negara *host country* dapat menggantikan ekspor barang tersebut yang seharusnya berasal dari *home country*. Selain itu, lapangan pekerjaan yang diciptakan di *host country* juga dapat menggantikan lapangan pekerjaan yang tersedia di *home country*.

Di sisi lain, terdapat dua alasan utama pemerintah menetapkan kebijakan yang mendukung aliran investasi keluar. Pertama, aliran investasi keluar dapat meningkatkan daya saing dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan perusahaan yang memiliki daya saing yang tinggi cenderung menjalankan bisnis di lokasi atau negara yang menguntungkan dan dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Kedua, pemerintah umumnya mendukung investasi keluar dari perusahaan yang beroperasi pada jenis industri *sunset*, yakni jenis industri yang menggunakan teknologi produksi yang kuno dan mempekerjakan karyawan dengan tingkat keahlian yang rendah.

Studi 9

Tantangan FDI di Afrika Selatan

Dalam kunjungan ke China pada tahun 2010, presiden Afrika Selatan, Jacob Zuma menyampaikan pada komunitas bisnis di Beijing bahwa “Afrika Selatan terbuka untuk bisnis secara besar-besaran”. Pada tahun yang sama, saat melakukan kunjungan ke India, hal yang sama juga disampaikan ke komunitas bisnis di Mumbai. Pemerintah Afrika Selatan telah melakukan upaya terbaik untuk mempromosikan negara itu kepada investor asing, namun upaya mereka menghadapi beberapa tantangan ketika mencoba memprioritaskan hubungan bilateral dan diplomasi ekonomi. Presiden Afrika Selatan saat ini, Cyril Ramaphosa, mengadakan serangkaian investment summit dalam upaya untuk menarik investor ke Afrika Selatan. Pada pertemuan dalam acara investment summit di tahun 2019, investasi baru dengan jumlah R238bn dijanjikan oleh publik dan swasta sektor. Meskipun demikian, ekonomi Afrika Selatan masih belum mampu melampaui pertumbuhan 1% terlepas dari janji yang dibuat oleh investor asing dan lokal. Afrika Selatan mewarisi ekonomi yang lemah, yang menyebabkan penundaan dalam membangun lembaga yang kuat yang dapat membantu dalam mengembangkan ekonomi. Selain isu terkait insitusi yang lemah, adanya pengeluaran yang besar meningkatkan defisit utang negara dan memberikan dampak negatif terhadap nilai mata uang. Tantangan ini selanjutnya memengaruhi inflasi. Lembaga-lembaga yang ditugaskan untuk melindungi ekonomi melalui penargetan inflasi gagal, yang berdampak negatif pada kepercayaan investor. Biaya melakukan bisnis di Afrika Selatan terus meningkat, dan kemampuan pemerintah untuk membelanjakan uang dibatasi.

Sumber: Faku (2021)

9.6 Instrumen Kebijakan Pemerintah dalam Penanaman Modal Asing

Pada bagian sebelumnya telah dibahas alasan intervensi pemerintah dalam kegiatan PMA. Selanjutnya pada bagian ini akan dibahas berbagai instrumen yang digunakan pemerintah dalam melakukan intervensi tersebut.

1. Instrumen Promosi dari *Host Country*

Terdapat dua jenis instrumen yang umumnya digunakan oleh pemerintah di *host country* untuk mendorong aliran PMA. Pertama, pemerintah dapat menggunakan insentif keuangan untuk menarik perhatian dari investor asing. Insentif ini dapat berupa penetapan tingkat pajak yang rendah atau pinjaman dengan tingkat suku bunga yang rendah. Kedua, pemerintah dapat mendorong masuknya aliran PMA melalui pengembangan infrastruktur. Hal ini meliputi pengembangan sistem telekomunikasi, perbaikan jalan, maupun fasilitas lainnya.

2. Instrumen Hambatan dari *Host Country*

Selain promosi, *host country* juga memiliki beragam instrumen untuk membatasi atau menghambat aliran masuk PMA. Salah satu instrumen yang sering digunakan adalah batasan proporsi kepemilikan (*ownership restriction*). Dalam hal ini, pemerintah dapat menetapkan kebijakan yang melarang perusahaan asing untuk melakukan investasi atau menjalankan bisnis pada jenis industri tertentu. Larangan ini umumnya ditetapkan pada jenis bisnis yang berkaitan erat dengan aspek budaya dan keamanan nasional. Selain itu, pemerintah juga dapat menetapkan kebijakan yang memengaruhi praktik bisnis internasional di *host country*.

3. Instrumen Promosi dari *Home Country*

Pemerintah di *home country* dapat mendorong aliran keluar PMA dengan menetapkan berbagai kebijakan. Salah satunya adalah dengan menawarkan asuransi atas berbagai risiko investasi. Pemerintah juga dapat menawarkan pinjaman bagi perusahaan yang ingin melakukan PMA di negara lain. Selain itu, terdapat cara lainnya, yakni memberikan pengurangan pajak atas pendapatan perusahaan yang diperoleh dari hasil investasi. Pemerintah juga dapat memberikan tekanan politik

bagi *host country* untuk memperlonggar kebijakan yang menghambat aliran PMA.

4. Instrumen Hambatan dari *Home Country*

Terdapat dua instrumen yang umumnya digunakan pemerintah di *home country* untuk menghambat aliran PMA. Salah satunya adalah dengan menetapkan tingkat pajak yang lebih tinggi atas pendapatan yang diperoleh dari hasil investasi. Selain itu, pemerintah juga dapat memberikan hukuman bagi perusahaan yang melakukan investasi di negara lain.

9.7 Kesimpulan

Bab ini membahas penanaman modal asing (PMA) sebagai salah satu bentuk dari bisnis internasional. Aktivitas PMA ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan globalisasi, kegiatan merger dan akuisisi serta berhubungan erat dengan aktivitas *joint venture*. Berbagai teori yang menjelaskan alasan dilakukannya PMA adalah teori *international product lifecycle*, *market imperfection*, *eclectic theory*, dan *market power*. Selanjutnya, terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan perusahaan yang hendak melakukan PMA. Faktor-faktor tersebut adalah *control*, *purchase-or-build decision*, *production cost*, *customer knowledge*, *following clients*, dan *following rivals*. Aktivitas PMA ini tidak terlepas dari intervensi pemerintah. Intervensi pemerintah ini dapat dilakukan oleh *host country* maupun *home country* karena berbagai alasan. Dalam melakukan intervensi, pemerintah menggunakan berbagai instrumen kebijakan. Jenis instrumen yang digunakan bergantung pada tujuan pemerintah, yakni untuk mendorong PMA atau menghambat aliran PMA.

9.8 Istilah-Istilah Penting

- PMA
- *International product lifecycle theory*

- *Market imperfection theory*
- *Eclectic theory*
- *Market power theory*
- *Home country*
- *Host country*

9.9 Review Konsep

1. Bagaimana perkembangan globalisasi dapat mendorong aktivitas PMA? Jelaskan!
2. Apa saja faktor-faktor manajerial yang harus dipertimbangkan perusahaan yang hendak melakukan PMA? Jelaskan!
3. Jelaskan perbedaan antara merger dan akuisisi dengan *joint venture*!
4. Mengapa pemerintah di *host country* melakukan intervensi dalam PMA? Jelaskan!
5. Mengapa pemerintah di *home country* melakukan intervensi dalam PMA? Jelaskan!
6. Apa saja kebijakan *host country* yang mendukung aktivitas PMA?
7. Jelaskan maksud dari teori *international product lifecycle*!
8. Apa saja kebijakan *host country* yang menghambat aktivitas PMA?
9. Berdasarkan *eclectic theory*, keunggulan apa saja yang harus dimiliki perusahaan yang hendak melakukan PMA? Jelaskan!
10. Jelaskan maksud dari *ownership restriction*!

9.10 Soal-Soal

1. Jelaskan apa saja bentuk-bentuk kebijakan pemerintah Indonesia yang mendukung aliran PMA!
2. Jelaskan pola dan tren PMA di kawasan Asia selama satu dekade terakhir!

3. Jelaskan bagaimana aliran PMA membantu pembangunan ekonomi di negara-negara berkembang!

9.11 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Faku, E. M. (2021). The regulatory and policy variables influencing FDI in South Africa. *Journal of Public Affairs*, e2689. <https://doi.org/10.1002/pa.2689>
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

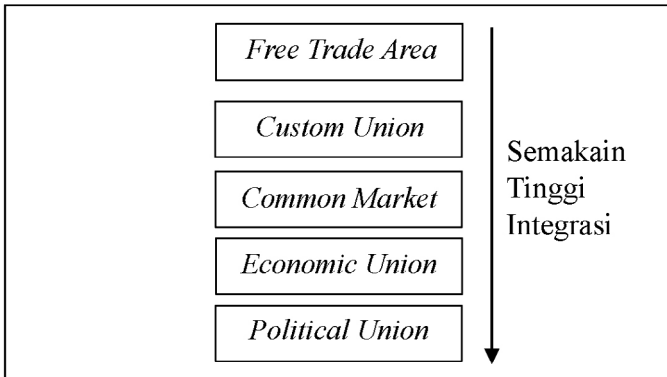
10 | INTEGRASI EKONOMI REGIONAL

Bab ini berfokus pada berbagai usaha regional dalam membentuk dan mendorong aliran perdagangan dan investasi yang bebas. Pembahasan dimulai dari konsep mengenai integrasi ekonomi regional dan setiap tingkatannya. Selanjutnya akan dibahas berbagai argumen tentang kelebihan dan kekurangan dari integrasi ekonomi regional. Pada bagian akhir terdapat pembahasan mengenai berbagai perjanjian perdagangan yang telah didirikan di kawasan Eropa, Amerika, dan Asia.

10.1 Konsep dan Level Integrasi Ekonomi Regional

Integrasi ekonomi regional (*regionalism*) merupakan proses ketika sekumpulan negara-negara di kawasan geografis tertentu membentuk kerja sama untuk mengurangi atau menghapuskan berbagai hambatan dalam aliran barang, tenaga kerja, dan modal. Sekelompok negara pada daerah geografis tertentu yang tergabung dalam integrasi ekonomi ini

selanjutnya disebut sebagai *regional trading bloc*. Gambar 10.1 memperlihatkan lima tingkatan atau level dari integrasi ekonomi. Kelima tingkatan ini adalah *free trade area*, *custom union*, *common market*, *economic union* dan *political union*. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing tingkatan tersebut.



Gambar 10.1 Tingkatan integrasi ekonomi.

1. *Free Trade Area*

Free trade area merupakan integrasi ekonomi yang bertujuan untuk menghapuskan segala bentuk hambatan perdagangan di antara negara-negara anggota. Namun, masing-masing negara tetap memiliki kebebasan untuk menetapkan hambatan perdagangan bagi negara yang tidak termasuk anggota. Kebijakan perdagangan yang ditetapkan ini juga bervariasi antar negara. *Free trade area* merupakan tingkat integrasi ekonomi yang paling rendah yang dapat dibentuk oleh dua atau lebih negara. Negara-negara anggota *free trade area* berusaha untuk menghapuskan hambatan perdagangan, baik berupa tarif maupun hambatan non-tarif.

2. *Customs Union*

Custom union merupakan tingkat integrasi ekonomi ketika terdapat kesepakatan untuk menghapus segala bentuk

hambatan perdagangan antar-negara anggota dan menetapkan kebijakan perdagangan yang seragam bagi negara bukan anggota. Dengan demikian, perbedaan antara *custom union* dan *free trade area* terletak pada perlakuan terhadap negara bukan anggota. Negara anggota *custom union* menetapkan perlakuan perdagangan yang sama dan seragam terhadap negara bukan anggota. Negara-negara yang bergabung dalam *custom union* juga dapat melakukan negosiasi sebagai satu entitas tunggal dengan organisasi internasional seperti WTO.

3. *Common Market*

Common market merupakan tingkat integrasi ekonomi ketika negara-negara sepakat untuk menghapus segala bentuk hambatan perdagangan, termasuk hambatan dalam aliran tenaga kerja dan kapital. Dengan demikian, *common market* ini mengintegrasikan elemen-elemen dari *free trade area* dan *custom union*, namun menambahkan aliran faktor produksi tenaga kerja dan kapital. Bentuk integrasi ini sulit dijalankan karena membutuhkan koordinasi pada bidang kebijakan ekonomi dan tenaga kerja. Selain itu, kebijakan ini akan memberikan keuntungan kepada negara-negara tertentu secara tidak adil karena tenaga kerja cenderung berpindah ke negara dengan tingkat gaji atau upah yang relatif lebih tinggi dan aliran modal cenderung masuk ke negara dengan tingkat pengembalian yang lebih besar.

4. *Economic Union*

Economic union merupakan tingkat integrasi ekonomi dimana negara-negara anggota sepakat untuk menghapus segala bentuk hambatan perdagangan, aliran tenaga kerja dan modal, menetapkan kebijakan yang seragam terhadap negara bukan anggota serta melakukan koordinasi kebijakan ekonomi. *Economic integration* memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan *common market* karena mengharuskan negara-

negara anggota untuk menyamakan kebijakan di bidang pajak, moneter dan fiskal serta menciptakan mata uang yang sama.

5. *Political Union*

Political union merupakan bentuk integrasi ekonomi yang mengharuskan negara-negara anggota untuk melakukan koordinasi terkait berbagai aspek politik dan kebijakan ekonomi. *Political union* mengharuskan negara-negara anggota untuk memiliki pendirian ekonomi dan politik yang sama terhadap negara bukan anggota. Namun, bentuk integrasi ini tetap memberikan kebebasan bagi negara anggota untuk menetapkan kebijakan politik dan ekonomi menyangkut wilayah negara mereka.

10.2 Kelebihan dan Kelemahan Integrasi Ekonomi Regional

Tujuan pembentukan integrasi ekonomi tidak hanya untuk mendorong peningkatan aliran perdagangan dan investasi, namun juga untuk meningkatkan standar hidup di negara-negara anggota. Integrasi ekonomi membantu negara-negara anggota untuk mencapai tingkat harga produk yang lebih rendah, pilihan produk yang lebih banyak serta peningkatan produktivitas. Selain itu, integrasi ekonomi juga dapat memiliki tujuan lainnya yakni untuk melindungi hak kekayaan intelektual dan lingkungan.

Dengan demikian, integrasi ini memiliki berbagai kelebihan yang memberikan manfaat yang besar bagi negara-negara anggota. Manfaat utamanya adalah berupa peningkatan jumlah atau volume perdagangan (*trade creation*). Integrasi ekonomi membantu negara-negara untuk membentuk tercapainya kesepakatan dalam hal perdagangan dan kerja sama di bidang politik. Selain itu, integrasi ekonomi juga memperluas peluang lapangan pekerjaan dengan mendukung aliran tenaga kerja antar-negara. Perjanjian perdagangan juga membantu

mengurangi biaya tarif yang menguntungkan perusahaan.

Selain manfaat, integrasi ekonomi juga memiliki berbagai kekurangan. Integrasi ekonomi dapat menyebabkan *trade diversion*, yakni pengalihan perdagangan dari negara-negara yang tidak termasuk dalam anggota integrasi ekonomi. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan perdagangan dengan produsen atau perusahaan yang kurang efisien di negara-negara anggota. Pembentukan integrasi ekonomi juga mendorong peningkatan efisiensi perusahaan yang beroperasi di negara-negara anggota, sedangkan industri lain yang membutuhkan tenaga kerja yang kurang terampil akan berpindah ke negara lain dengan tingkat upah yang rendah. Dengan demikian akan menyebabkan aliran tenaga kerja ke negara-negara dengan tingkat upah yang lebih rendah. Selain itu, integrasi ekonomi juga berkaitan dengan elemen budaya. Beberapa argumen menyatakan bahwa negara-negara akan kehilangan keunikan identitas nasional mereka karena diharuskan untuk melakukan kerja sama dan penyesuaian dengan negara lain yang merupakan anggota integrasi ekonomi yang sama.

10.3 Integrasi Regional di Eropa

Usaha integrasi ekonomi di Eropa mulai setelah Perang Dunia II. Pada awalnya, integrasi ekonomi ini merupakan usaha dari sekelompok negara tertentu dan melibatkan beberapa jenis industri.

1. *European Union*

Setelah berakhirnya Perang Dunia II, bangsa Eropa menghadapi tantangan besar untuk kembali membangun bangsa mereka dan meningkatkan kekuatan industri. Untuk menghadapi tantangan ini, mereka berusaha untuk membangun kerja sama antar-negara di kawasan tersebut. Pada tahun 1951, Belgia, Perancis, Jerman Barat dan Italia, Luxembourg dan Belanda menandatangani *Treaty of Paris* dan membentuk

European Coal and Steel Community. Hal ini bertujuan untuk menghapus hambatan perdagangan pada batu bara, besi, dan tembaga. Selanjutnya pada 1957, negara anggota *European Coal and Steel Community* menandatangani *Treaty of Rome* dan membentuk *European Economic Community* dengan tujuan untuk membanugn sistem transportasi dan kebijakan yang seragam di bidang pertanian. Lingkup komunitas ini kemudian diperluas pada tahun 1967 dengan menambahkan berbagai industri lainnya dan menambahkan banyak anggota baru. *European Economic Community* pada saat itu berganti nama menjadi *European Community*. Setelah mengalami perkembangan lebih lanjut pada tahun 1973, 1981, 1986, 1995, 2004, dan 2007, komunitas ini kembali menggantikan namanya menjadi *European Union* (EU).

Selanjutnya pada tahun 2007, EU mengalami perkembangan yang signifikan dengan adanya penambahan sebanyak 12 anggota baru. Perkembangan EU didukung dengan adanya *Single European Act* dan *Maastricht Treaty*. Usaha EU untuk menciptakan satu mata uang tunggal digambarkan dengan adanya *European Monetary Union*, yakni rencana EU untuk membangun bank sentral dan mata uang yang tunggal. Dalam EU, terdapat lima lembaga atau institusi yang memainkan peran penting dalam mengawasi dan menjalankan kegiatan integrasi ekonomi dan politik. Kelima institusi tersebut dikenal dengan *European Parliament*, *Council of the EU*, *European Commission*, *Court of Justice* dan *Court of Auditors*.

2. *European Free Trade Association* (EFTA)

Beberapa negara di Eropa menolak untuk bergabung dengan EU yang memiliki tujuan yang cukup berambisi. Hal ini dikarenakan adanya ketakutan akan pihak lawan dan hilangnya kedaulatan nasional. Beberapa negara tidak ingin menjadi anggota dari *common market*, namun ingin membentuk *free trade area*. Selanjutnya pada tahun 1960,

beberapa negara di Eropa membentuk *European Free Trade Association (EFTA)* yang berfokus pada perdagangan industri, dan bukan perdagangan barang konsumen. Beberapa negara yang menjadi anggota EFTA adalah Switzerland, Iceland, Liechtenstein, dan Norwegia.

10.4 Integrasi Regional di Amerika

Keberhasilan integrasi ekonomi di Eropa telah mendorong negara lainnya untuk membentuk *trading bloc*. Negara-negara di kawasan Amerika Latin mulai membentuk perjanjian integrasi ekonomi pada awal tahun 1960. Namun, usaha integrasi ekonomi ini baru mulai mengalami perkembangan yang signifikan pada tahun 1980 dan 1990. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa integrasi ekonomi yang ada di Amerika.

1. *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*

Kanada dan Amerika Serikat telah lama membangun perjanjian perdagangan yang melibatkan berbagai sektor industri, termasuk otomotif. Pada tahun 1989, *US-Canada Free Trade Agreement* dibentuk sebagai usaha untuk menghapus segala bentuk tarif pada perdagangan bilateral antar-kedua negara tersebut. Selanjutnya semakin berkembangnya usaha integrasi di Eropa menimbulkan urgensi untuk membentuk area *trading block* di Amerika Utara yang meliputi Meksiko. Pada tahun 1981, Kanada, Meksiko dan Amerika Serikat kemudian membentuk *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*. Sebagai perjanjian perdagangan bebas, NAFTA telah menghapuskan segala bentuk hambatan perdagangan tarif dan non-tarif. Selain itu, perjanjian ini juga mengharuskan pembebasan praktik pemerintah, termasuk dalam hal pemberian subsidi.

2. *Central American Free Trade Agreement (CAFTA-DR)*

Berbagai manfaat dari perdagangan bebas telah mendorong dibentuknya *trading bloc* yang lain antara Amerika Serikat dan enam negara lainnya. Pada tahun 2006, Amerika Serikat bersama Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, dan Dominican Republic membentuk *Central American Free Trade Agreement (CAFTA-DR)*. Sebelum pembentukan CAFTA-DR, negara-negara anggotanya telah sering melakukan aktivitas perdagangan. Dengan adanya perjanjian CAFTA-DR ini memberikan beberapa manfaat bagi Amerika Serikat. Hal ini dikarenakan CAFTA-DR bertujuan untuk mengurangi hambatan tarif dan non-tarif terhadap barang ekspor yang berasal dari Amerika Serikat. Selain itu, perjanjian ini juga mengharuskan negara-negara di Amerika Pusat dan Dominican Republic untuk mereformasi lingkungan hukum dan bisnis mereka untuk mendorong investasi dan persaingan, melindungi hak kekayaan intelektual dan mendukung transparansi peraturan hukum.

3. *Andean Community (CAN)*

Berbagai usaha integrasi lainnya di Amerika Latin terus mengalami perkembangan. Pada 1961 dibentuk *Latin American Free Trade Association (LAFTA)* yang bertujuan untuk menciptakan daerah perdagangan bebas pada tahun 1971 sampai 1980. Namun, karena adanya krisis utang di Amerika Selatan dan keberatan dari negara-negara anggota untuk menghilangkan praktik *protectionism*, maka perjanjian ini dibubarkan. Pembubaran LAFTA kembali mendorong dibentuknya dua *trading bloc* regional, yakni *Andean Community (CAN)* dan *Latin American Integration Association*.

Andean Community (Comunidad Andina de Naciones atau CAN) melibatkan empat negara di Amerika Selatan yang berlokasi di daerah pegunungan Andes. Keempat negara

tersebut adalah Bolivia, Kolombia, Ekuador dan Peru. Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi tingkat tarif di antara negara-negara anggota, menetapkan kebijakan tarif yang seragam terhadap negara bukan anggota dan menyamakan kebijakan di bidang transportasi dan beberapa industri. CAN memiliki tujuan untuk mencapai *common market* pada tahun 1995. Namun tujuan ini terhambat oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah ideologi politik negara anggota yang menolak konsep perdagangan bebas.

4. *Southern Common Market (MERCOSUR)*

Pada tahun 1988 Argentina dan Brazil membentuk *Southern Common Market (El Mercado Comun del Sur* atau MERCOSUR) yang selanjutnya melibatkan Paraguay dan Uruguay pada tahun 1991, serta Venezuela pada tahun 2006. Beberapa rekan anggota MERCOSUR adalah Bolivia, Chile, Kolombia, Ekuador dan Peru. Di sisi lain, Meksiko memiliki status sebagai pengamat (*observer*) dari komunitas MERCOSUR. Pada awal pendirian, MERCOSUR berhasil mendorong liberalisasi perdagangan dan investasi, termasuk menjadi *trading bloc* yang paling kuat di seluruh daerah Amerika Latin.

5. *Central America and the Caribbean*

Negara-negara di Amerika Pusat dan daerah *Caribbean* membentuk dua usaha integrasi yang dikenal dengan *Caribbean Community and Common Market (CARICOM)* dan *Central American Common Market (CACM)*. CARICOM dibentuk pada tahun 1973 dan terdiri atas 15 anggota penuh, 5 rekan anggota, dan 8 pengamat. Meskipun Bahamas merupakan salah satu negara anggota dari komunitas CARICOM, namun negara ini tidak termasuk dalam *common market*. Tujuan utama CARICOM adalah untuk membantu *single market* yang bebas dari hambatan aliran perdagangan barang dan faktor produksi,

termasuk jasa, modal, dan tenaga kerja.

Di sisi lain, CACM dibentuk pada tahun 1961 dengan tujuan untuk menciptakan *common market* antara Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, dan Nicaragua. Namun, tujuan CACM ini tidak dapat mencapai tujuan tersebut karena adanya peperangan antara El Salvador dan Honduras serta berbagai konflik di negara anggota lainnya. Namun, dengan semakin terciptanya perdamaian antar-negara anggota mulai menciptakan peluang bisnis yang mendorong pertumbuhan ekonomi.

6. *Free Trade Area of the Americas (FTAA)*

Free Trade Area of the Americas (FTAA) bertujuan untuk menciptakan daerah perdagangan bebas yang paling luas, dimulai dari bagian utara Alaska sampai dengan bagian selatan Tierra del Fuego di Amerika Selatan. FTAA terdiri atas 34 negara anggota yang menciptakan *trading bloc* di sepanjang daerah tersebut. Rencana awal perjanjian ini dibentuk pada pertemuan pertama pada tahun 1994 dan dikenal dengan *Summit of the Americas*. Selanjutnya empat tahun kemudian pada pertemuan *Second Summit*, komitmen dari negara-negara anggota kembali diperkuat. Pada tahun 2001, kembali dibentuk *Third Summit* untuk menangani berbagai protes terhadap FTAA.

Studi 10

Hubungan Ekonomi China – ASEAN setelah Pembentukan Kawasan *Free Trade Area*

China-Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Free Trade Area (CAFTA) telah berlaku sejak 1 Januari 2010. Adanya relaksasi dalam aturan terkait perdagangan dan investasi di bawah CAFTA membuat hubungan ekonomi antara China dan sepuluh negara di ASEAN ini semakin menguat. ASEAN kini menempati peringkat sebagai sumber impor terbesar China dan tujuan ekspor terbesar ketiga, setelah AS dan Hong Kong. Sementara China merupakan sumber impor dan pasar ekspor terbesar ASEAN. Manfaat yang diterima dalam hubungan bilateral Free Trade Area seringkali berbeda berdasarkan keunggulan komparatif masing-masing negara. Perubahan besar dalam hubungan bilateral terkait ekonomi setelah pembentukan CAFTA yakni:

- (1) Dalam hal hubungan perdagangan barang, neraca perdagangan China dengan ASEAN secara keseluruhan telah berubah dari defisit menjadi surplus sejak tahun 2012. Surplus perdagangan China yang terus meningkat diperoleh dari Vietnam yang merupakan negara dengan kontributor terbesar. Baja dan besi adalah produk terpenting dalam surplus perdagangan China dengan ASEAN, yang mencerminkan kelebihan produksi baja China dalam beberapa tahun terakhir. Dari sudut pandang teoretis, ini juga menunjukkan bahwa ekspor produk baja China memenuhi permintaan negara-negara ASEAN untuk proyek konstruksi atau untuk keperluan manufaktur domestik mereka.
- (2) Hubungan investasi juga turut berubah dengan adanya CAFTA. Dengan tarif upah tenaga kerja yang lebih tinggi, negara-negara ASEAN beralih dalam pemilihan negara untuk industri dengan padat karya. Di saat investor ASEAN fokus pada sektor manufaktur dan jasa di China, investasi China di ASEAN telah berubah dari sektor terkait energi menjadi manufaktur dan jasa selama dekade terakhir. Peralihan ini menyebabkan perbedaan situasi dimana investasi ASEAN di China telah melambat sedangkan investasi China di ASEAN telah mengalami pertumbuhan yang nyata.
- (3) Hubungan bilateral dalam bidang perdagangan jasa memiliki banyak potensi untuk dikembangkan meskipun perdagangan jasa saat ini kurang signifikan dibandingkan perdagangan barang. Jasa keuangan dan pariwisata adalah dua sektor penting yang dapat dimanfaatkan ASEAN dari pasar China yang sedang *booming*, sedangkan China memiliki keunggulan komparatif dalam layanan konstruksi, telekomunikasi, komputer dan layanan informasi, serta layanan bisnis lainnya.

Sumber: Chiang (2019)

10.5 Integrasi Regional di Asia

Usaha integrasi di luar Amerika dan Eropa cenderung memiliki perjanjian yang lebih longgar. Salah satu integrasi ekonomi di Asia yang paling banyak dikenal adalah ASEAN yang dibentuk pada tahun 1967. Pembahasan lebih lanjut mengenai komunitas ASEAN akan dibahas pada bagian berikutnya. Selain ASEAN, pada tahun 1989, negara-negara di Asia juga membentuk organisasi lain yang dikenal dengan *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC). Organisasi ini dimulai dengan adanya forum yang dibuka oleh 12 negara. Saat ini APEC terdiri atas 21 negara anggota.

Pendirian organisasi APEC tidak ditujukan untuk membangun *trading bloc* baru selain ASEAN, melainkan bertujuan untuk memperkuat sistem perdagangan multilateral dan memperluas aktivitas ekonomi global. Hal ini dilakukan dengan cara menyederhanakan prosedur perdagangan dan investasi di antara negara-negara anggota. APEC berhasil menurunkan tingkat tarif rata-rata dari 15% menjadi 7,5%. Berbagai perkembangan lebih lanjut dapat memberikan manfaat positif bagi aktivitas bisnis di negara-negara anggota.

10.6 Komunitas Ekonomi ASEAN

Pada tahun 1967, lima negara di Asia sepakat untuk membentuk integrasi ekonomi yang dikenal dengan *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN). Kelima negara tersebut adalah Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand. Selanjutnya pada tahun 1984 Brunei memutuskan untuk bergabung, diikuti oleh Vietnam pada tahun 1995, Laos dan Myanmar pada 1997, serta Kamboja di tahun 1998. Keputusan untuk menerima Kamboja, Laos, dan Myanmar memperoleh kritikan dari bangsa Barat. Namun, anggota ASEAN merasa bahwa dengan menambah ketiga negara tersebut dapat memperkuat koalisi mereka melawan China. Hal ini dikarenakan pada saat itu, China memiliki kekuatan

yang besar berupa tersedianya sumber daya dengan harga yang lebih murah, serta kaya akan tenaga kerja dan barang modal.

ASEAN dibentuk sebagai respons terhadap ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal. Konteks lingkungan ini berkaitan dengan Perang Dingin (*Cold War*) yang dimulai sejak 1947 sampai 1989 setelah berakhirnya Perang Dunia II. Pada saat itu, hanya terdapat dua negara yang memiliki kekuatan yang besar di bidang politik, yakni Amerika Serikat dan Uni Soviet. Selain itu, pada tingkat regional juga dipenuhi dengan berbagai sengketa wilayah yang dikenal dengan *conventional conflict*. Beberapa diantaranya adalah sengketa Sabah antara Filipina dan Malaysia (1962), sengketa Batu Putih *Island* antara Malaysia dan Singapura (1976), ketegangan perbatasan antara Malaysia dan Thailand serta sengketa Sipadan dan Ligitan antara Indonesia dan Malaysia.

Selama periode 1970 dan 1980, hampir semua negara anggota ASEAN menghadapi masalah perkembangan ekonomi dan stabilitas politik. Hal ini ditanggapi oleh ASEAN melalui pernyataan tujuan utama deklarasi, yakni untuk mengembalikannya dan mengharmonisasikan hubungan antar-regional yang didasarkan pada prinsip saling menghormati dan kedamaian. Pembentukan ASEAN pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama. Pertama, ASEAN dibentuk dengan tujuan untuk mendorong pengembangan ekonomi, sosial dan budaya dari negara-negara di kawasan Asia. Kedua, pembentukan ASEAN juga bertujuan untuk melindungi stabilitas perekonomian politik dan ekonomi. Ketiga, ASEAN dibentuk sebagai forum untuk menyelesaikan berbagai persoalan secara adil dan damai.

Dengan demikian, integrasi ekonomi ASEAN ini didasarkan pada pemahaman politik dan ekonomi untuk membentuk negara-negara berdaulat. Selanjutnya, untuk membangun kerjasama ekonomi, ASEAN memunculkan tiga inisiatif yang diharapkan memiliki dampak regional. Ketiga inisiatif tersebut dikenal dengan ASEAN *Growth Triangle Project*,

ASEAN *Free Trade Area* (AFTA), dan ASEAN *Investment Area Project*. Berikut dijelaskan masing-masing dari ketiga inisiatif tersebut.

1. ASEAN Growth Triangle Project (SIJORI: Singapore-Johor-Riau)

Segitiga pertumbuhan (*triangle growth*) daerah ekonomi sub-regional meliputi daerah yang berdekatan secara geografis atau yang melintasi perbatasan dari dua, tiga atau empat negara yang melakukan kerja sama dan integrasi aktivitas ekonomi. Aktivitas yang dilakukan ini terbatas pada sistem politik dan ekonomi saja, namun melibatkan aliran barang, jasa dan tenaga kerja. Gagasan yang mendasari segitiga pertumbuhan ini adalah adanya diversifikasi faktor produksi antar-berbagai daerah yang dapat mendorong peningkatan keunggulan kompetitif.

Kerja sama yang melibatkan Singapura, Johor dan Riau (SIJORI) ini pada awalnya diusulkan oleh Goh Chok Tong yang merupakan wakil Perdana Menteri Singapura pada tahun 1989. Kerja sama ini memberikan manfaat ekonomi bagi setiap negara yang terlibat yang dijadikan pertimbangan utama dalam membentuk ASEAN Growth Triangle. SIJORI berlokasi di garis laut strategis yang menghubungkan Laut Cina Selatan dan Laut India melalui Selat Malaka. Johor memiliki daerah perkebunan yang luas dan infrastruktur yang baik. Di sisi lain, Pulau Riau yang merupakan bagian dari Provinsi Riau Indonesia, merupakan produsen minyak dan gas alam yang memiliki lokasi yang berdekatan dengan Singapura, Bintan, Bulan dan perbatasan lainnya. Selain itu, Singapura terletak di antara Riau dan Johor dan memiliki perkembangan ekonomi yang progresif.

Pada Maret 1996, konsep Indonesia-Malaysia-Singapore *Growth Triangle* (IMS-GT) diperluas ke Sumatera Barat (Indonesia) dan Negeri Sembilan, Malaka dan Pahang. Pada

saat itu dibentuk enam kelompok pekerja (*working groups*) dan dibagi menjadi *working group on infrastructure and service* (dipegang oleh Indonesia), *agriculture, natural resources, human resources development and mobility* (dipegang oleh Malaysia) dan *tourism and industry* (Indonesia). Selanjutnya, terdapat integrasi ekonomi lainnya yang dikenal dengan Indonesia-Malaysia-Thailand *Growth Area* (IMT-GT) yang dibentuk sejak 1991 dan Brunei-Indonesia-Malaysia-Phillipines (BIMP-EAGA) yang dibentuk pada tahun 1993.

2. ASEAN Free Trade Area (AFTA)

Skema kerja sama ekonomi lainnya yang dibentuk oleh ASEAN adalah AFTA. Pada saat dilakukan pertemuan anggota ASEAN di Kuala Lumpur pada 1997, para pemimpin negara kembali mendirikan komitmen untuk mendorong kerjasama regional di Asia Tenggara dalam semangat keadilan dan kerjasama yang berkontribusi terhadap terciptanya kedamaian, kemajuan dan kemakmuran negara-negara anggota. Salah satu kiat yang dilakukan untuk mendorong perkembangan ekonomi serta kerjasama dan integrasi di bidang ekonomi adalah dengan mendirikan AFTA. Pembentukan AFTA bertujuan untuk menciptakan liberalisasi perdagangan di bidang jasa, mengintensifikasi kerjasama regional dan sub regional, serta memperkuat sistem perdagangan multilateral. Implementasi AFTA secara khusus dapat ditemukan pada Hanoi Plan of Action (1998). Untuk mendukung implementasi ini, ASEAN melakukan liberalisasi perdagangan untuk mengurangi tingkat tarif, melakukan *customs harmonization, standard of conformity and assessment* dan aktivitas lainnya.

3. ASEAN Investment Area (IAI)

Pembentukan ASEAN *Investment Area* (IAI) bertujuan memiliki beberapa tujuan. Pertama, pembentukan IAI bertujuan untuk mendorong peranan dari sektor swasta dalam kerja sama

investasi. Kedua, IAI bertujuan untuk memperkuat hubungan industri antar-negara anggota ASEAN. Hal ini dilakukan dengan memberikan berbagai insentif untuk mendorong aliran investasi. Ketiga, IAI juga membentuk program yang terkoordinasi dengan tujuan untuk menarik aliran investasi, baik yang berasal dari negara anggota maupun di luar anggota ASEAN. Selanjutnya, peluang investasi ini juga dibuka untuk semua jenis industri, baik manufaktur maupun non-manufaktur.

Untuk mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan, ASEAN juga melakukan berbagai usaha melalui *ASEAN Plan of Action on Cooperation and Promotion on Foreign Direct Investment and Intra ASEAN Investment*. Selain itu juga terdapat program lainnya yang dikenal dengan *Joint Promotion Program on Publicity, Image Building and Marketing of ASEAN's Investment Regime, Consultation and Information Exchange* dan *Evaluation unit and ASEAN Investment analysis*.

10.7 Kesimpulan

Integrasi ekonomi regional merupakan suatu bentuk usaha untuk menghapuskan segala bentuk hambatan dalam aliran barang, jasa, tenaga kerja dan kapital. Integrasi ekonomi ini memiliki lima tingkatan yang terdiri dari *free trade area*, *Custom union*, *common market*, *economic union*, dan *political union*. Semakin mendekati *political union*, maka semakin tinggi tingkat integrasinya. Integrasi ekonomi memiliki beberapa keunggulan, termasuk meningkatkan jumlah perdagangan internasional dan kesepakatan ekonomi politik. Di sisi lain, kekurangan dari integrasi ekonomi ini dapat berupa *trade diversion* dan ancaman hilangnya identitas nasional. Beberapa integrasi ekonomi yang ada di Eropa adalah EU dan EFTA. Integrasi ekonomi di Eropa juga memicu terbentuknya integrasi ekonomi di kawasan Amerika, yakni NAFTA, CAFTA-DR, CAN, MERCOSUR, CARICOM, CACM dan FTAA. Di sisi lain, usaha integrasi ekonomi juga dibentuk di kawasan Asia,

yakni ASEAN dan APEC.

10.8 Istilah-Istilah Penting

- Integrasi ekonomi regional
- *Trading bloc*
- *Free trade area*
- *Custom union*
- *Common market*
- *Economic union*
- *Political union*
- *European Union*
- EFTA
- NAFTA
- CAFTA-DR
- CAN
- MERCOSUR
- CARICOM
- CACM
- FTAA
- ASEAB
- APEC

10.9 Review Konsep

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan integrasi ekonomi regional!
2. Apa tujuan dari pembentukan integrasi ekonomi regional? Jelaskan!
3. Apa yang dimaksud dengan *trading bloc*?
4. Jelaskan perbedaan antara *free trade area* dan *common market*!
5. Sebutkan dan jelaskan lima tingkatan dalam integrasi ekonomi regional!
6. Jelaskan cikal bakal munculnya integrasi ekonomi di kawasan Eropa!
7. Apa saja kelebihan dari integrasi ekonomi regional?

- Jelaskan!
8. Apa saja kekurangan dari integrasi ekonomi regional?
Jelaskan!
 9. Integrasi ekonomi apa saja yang ada di kawasan Amerika?
 10. Jelaskan tujuan dibentuknya komunitas ASEAN!

10.10 Soal-Soal

1. Carilah informasi mengenai perkembangan komunitas ASEAN. Bagaimana perkembangan perdagangan di negara-negara anggota ASEAN selama satu dekade terakhir? Jelaskan pula peranan dari ASEAN bagi perkembangan ekonomi di Asia!
2. Jelaskan berbagai kelebihan dan manfaat dari dibentuknya integrasi ekonomi di kawasan Amerika! Bagaimana integrasi ekonomi tersebut membantu Amerika dalam mendorong aktivitas ekspornya? Jelaskan!
3. Terdapat lima tingkatan dalam integrasi ekonomi regional. Jelaskan ciri-ciri dari setiap tingkatan tersebut! Apa saja perbedaan antar masing-masing tingkatan? Jelaskan!

10.11 Bacaan yang Dianjurkan

- Chiang, M. H. (2019). China–ASEAN economic relations after establishment of free trade area. *The Pacific Review*, 32(3), 267-290. <https://doi.org/10.1080/09512748.2018.1470555>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America:

Elsevier Inc.

Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.

Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

11

PASAR KEUANGAN INTERNASIONAL

Bab ini membahas konsep dari pasar keuangan internasional. Pembahasan dimulai dari perkembangan pasar uang internasional. Selanjutnya akan dibahas dua jenis pasar yang memainkan peran penting dalam pasar keuangan internasional. Kedua pasar tersebut adalah pasar modal dan pasar valuta asing (valas). Pasar modal kemudian terdiri atas pasar obligasi dan pasar ekuitas. Pada bagian akhir, terdapat pembahasan mengenai peran pemerintah dalam pasar valuta asing.

11.1 Perkembangan Pasar Uang Internasional

Dengan semakin berkembangnya aliran perdagangan internasional dari barang dan jasa, demikian pula dengan aliran modal yang turut mengalami peningkatan. Perusahaan memiliki dua alternatif sumber dana yang berasal dari internal (operasi bisnis perusahaan) dan eksternal (transaksi di pasar keuangan). Perusahaan dapat menggunakan pasar keuangan sebagai sumber pendanaan jangka pendek (kurang dari satu

tahun), ataupun jangka panjang. Dalam hal ini, sumber pendanaan jangka pendek dikenal sebagai pasar uang dan sumber pendanaan jangka panjang dikenal sebagai pasar modal.

Pasar uang internasional umumnya dikenal dengan *Eurocurrency market*. *Eurocurrency* tidak memiliki hubungan dengan Euro atau mata uang di Eropa. Nama ini diberikan karena pasar uang internasional terdiri atas deposito atau akun yang didenominasi oleh mata uang asing. Dengan demikian, tidak hanya mata uang yang berasal dari negara di benua Eropa yang dapat disebut sebagai *Eurocurrency*. Sebagai contoh, Yen Jepang yang didepositokan di Singapura akan disebut sebagai *Euroyen*. Aktivitas di pasar uang internasional didorong oleh kurangnya regulasi atau intervensi pemerintah. Terdapat banyak jenis suku bunga yang dapat digunakan dan bergantung pada pusat keuangan yang terlibat seperti London, New York, Singapura, atau Hong Kong. Jenis suku bunga yang sering digunakan adalah LIBOR atau *London interbank offer rate* yang ditetapkan oleh *British Bankers Association*. Terdapat banyak pinjaman jangka pendek yang ditetapkan berdasarkan LIBOR.

Perusahaan yang berasal dari berbagai negara dapat terlibat dalam pasar uang internasional untuk berbagai alasan finansial maupun non-finansial. Alasan finansial dapat berupa perolehan sumber pendanaan dengan biaya yang lebih rendah di luar batas negara tempat perusahaan beroperasi. Selain itu, perusahaan cenderung menggunakan sumber pendanaan eksternal untuk menjalankan proyek dengan skala yang besar atau membutuhkan dana dalam jumlah yang signifikan. Di sisi lain, alasan non-finansial dapat berupa keinginan untuk mempertahankan hubungan finansial dengan banyak negara. Perusahaan juga dapat memperluas basis pemegang sahamnya ke berbagai masyarakat atau institusi yang berasal dari negara yang berbeda.

11.2 Pasar Obligasi dan Pasar Ekuitas

Pasar obligasi internasional terdiri atas seluruh surat utang (obligasi) yang diterbitkan oleh perusahaan, pemerintah atau organisasi lain di luar batas negara tertentu. Penerbitan obligasi di pasar internasional dapat menjadi salah satu sumber pembiayaan. Beberapa pihak yang umumnya melakukan pembelian obligasi adalah bank, lembaga pengelola dana pensiun, dan instansi pemerintah yang memiliki cadangan dana dalam jumlah yang banyak. Salah satu instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk memasuki pasar obligasi internasional adalah *Eurobond*. *Eurobond* merupakan jenis obligasi yang diterbitkan di luar negara yang mata uangnya didenominasi. Sebagai contoh, perusahaan di Switzerland mengeluarkan obligasi yang didenominasi dalam Dolar Amerika dan menjual obligasi tersebut di Inggris, Belanda dan Jerman serta tidak tersedia di Amerika Serikat. Selain itu, juga terdapat *foreign bond* yang merupakan jenis obligasi yang dijual di luar negara penerbit obligasi dan dalam mata uang negara tempat obligasi tersebut dijual. Sebagai contoh, perusahaan di Prancis menerbitkan obligasi yang didenominasi dalam Dolar Australia dan menjual obligasi tersebut di Australia.

Pasar ekuitas internasional terdiri atas segala bentuk saham yang diperdagangkan di luar negara penerbit saham tersebut. Perusahaan sering melakukan penjualan saham di pasar ekuitas internasional. Beberapa pihak yang umumnya bertindak sebagai pembeli adalah perusahaan lain, bank, *mutual funds*, instansi pengelola dana pensiun dan investor individu. Terdapat empat faktor yang mendorong perkembangan pasar ekuitas internasional. Pertama, perkembangan pasar ekuitas internasional sangat dipengaruhi oleh kegiatan privatisasi. Selanjutnya pertumbuhan ekonomi di negara-negara dengan *emerging market* juga turut mendorong perkembangan pasar ekuitas internasional melalui peningkatan aliran investasi. Kegiatan investasi global yang dilakukan oleh bank juga

turut berkontribusi terhadap perkembangan pasar ekuitas internasional. Selain itu, perkembangan *cybermarket* yang membantu proses transaksi antara pembeli dan penjual juga memiliki kontribusi dalam perkembangan pasar ekuitas internasional. *Cybermarket* ini memungkinkan perusahaan untuk mendaftarkan perusahaan mereka melalui perangkat elektronik.

Studi 11

Diversifikasi Ekuitas dengan Cryptocurrency selama Pandemi Covid 19

Banyak peneliti memprediksi bahwa pandemi COVID-19 kemungkinan akan berdampak pada sistem keuangan, institusi, dan pasar hingga tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya di masa depan. Ada banyak alasan untuk menduga COVID-19 akan mengubah dinamika pasar keuangan, baik di masa pandemi, maupun di masa depan sebagai akibat dari perubahan sikap dan perilaku. Dengan adanya guncangan ketidakpastiaan, terdapat minat yang cukup besar terkait bagaimana aset berperilaku. Dalam berinvestasi pada umumnya investor akan membuat diversifikasi dalam portfolionya untuk berjaga-jaga apabila terjadi hal yang tidak diinginkan. Sebelum adanya pandemic COVID-19, terdapat sejumlah investor yang bertanya-tanya terkait potensi *cryptocurrency* untuk menjadi aset *safe haven* seperti emas. Tether memiliki perilaku yang berbeda dengan sebagian besar *cryptocurrency*. Pergerakan tether berkorelasi negatif dengan indeks ekuitas dan nilainya menjadi menonjol selama COVID-19. Perilaku ini menunjukkan dukungan atas dugaan terkait potensi tether menjadi aset *safe haven* yang memiliki nilai lebih menonjol selama penurunan yang ekstrem. Kunci utama yang menjadikan tether sebagai aset *safe haven* yakni kualitas keterkaitan *stable coin* dengan US dollar. Investor di tether tertarik pada stabilitas dan hubungan struktural dengan dolar AS.

Sumber: Goodell & Goutte (2021)

11.3 Fungsi Utama Pasar Valuta Asing

Berbeda dengan transaksi domestik, transaksi internasional melibatkan dua atau lebih mata uang. Artinya, untuk melakukan transaksi internasional, perusahaan membutuhkan mekanisme yang dikenal dengan pasar valuta asing atau *foreign exchange market*. Pasar valuta asing ini merupakan jenis pasar yang memperdagangkan berbagai jenis mata uang. Institusi keuangan melakukan konversi mata uang menggunakan tingkat kurs, yakni tingkat ketika satu mata uang ditukarkan dengan mata uang lainnya. Tingkat kurs dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ukuran transaksi, kondisi perekonomian, termasuk kebijakan pemerintah.

Terdapat empat fungsi utama pasar valuta asing. Pertama, perusahaan dapat memanfaatkan pasar valuta asing untuk melakukan konversi mata uang. Hal ini penting bagi perusahaan yang melakukan penanaman modal asing (PMA) di negara tertentu. Kedua, perusahaan juga dapat memanfaatkan pasar valuta asing untuk melakukan *currency hedging*. *Currency hedging* bertujuan untuk melindungi perusahaan dari potensi kerugian yang diakibatkan oleh pergerakan tingkat kurs. Ketiga, perusahaan juga dapat melakukan *currency arbitrage* melalui pasar valuta asing.

Currency arbitrage merupakan kegiatan pembelian dan penjualan mata uang di berbagai pasar yang berbeda dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan juga dapat melakukan *interest arbitrage*, yakni kegiatan pembelian dan penjualan sekuritas yang memberikan pembayaran bunga dan didenominasi dalam mata uang yang berbeda-beda. Keempat, perusahaan dapat memanfaatkan pasar valuta asing untuk melakukan *currency speculation*, yakni kegiatan pembelian dan penjualan mata uang dengan harapan bahwa nilai mata uang tersebut akan mengalami peningkatan di masa mendatang sehingga dapat menghasilkan keuntungan.

11.4 Valuta Asing dalam Berbagai Nilai

Setiap valuta asing memiliki nilai yang berbeda-beda. Salah satu faktor yang menyebabkan perbedaan nilai valuta asing adalah perekonomian dari negara yang bersangkutan. Apabila kinerja perekonomian suatu negara membaik, maka nilai mata uang negara tersebut cenderung menguat. Sebaliknya, ketika kondisi perekonomian menurun, maka nilai mata uang juga akan mengalami pelemahan. Sebagai contoh, pada saat Indonesia mengalami krisis pada tahun 1997-1998, nilai Rupiah mengalami penurunan yang drastis terhadap Dolar Amerika. Nilai mata uang ini juga akan terus berfluktuasi. Tidak hanya Indonesia, mata uang dari berbagai negara lainnya juga akan terus mengalami perubahan. Sebagai contoh, Tabel 11.1 memperlihatkan nilai tukar Rupiah terhadap berbagai jenis valuta asing.

Tabel 11.1 Nilai Tukar Rupiah terhadap Valuta Asing

NO	Mata Uang	Nilai	Kurs Jual	Kurs Beli
1	AUD	1	10427	10321
2	BND	1	10539	10431
3	CAD	1	11371	11254
4	CNY	1	2220.1	2197.1
6	EUR	1	16543	16373
7	HKD	1	1838	1819.6
8	JPY	100	12844	12713
9	MYR	1	3421.6	3385.1
10	PHP	1	283.63	280.59
11	SGD	1	10539	10431
12	THB	1	423.72	419.26
13	USD	1	14309	14167
14	VND	1	0.63	0.62

Tabel 11.1 memperlihatkan kurs jual dan kurs beli dari berbagai valuta asing pada tanggal 8 Oktober 2021. Kurs beli Australian Dollar (AUD) sebesar 10321 memiliki makna bahwa untuk membeli 1 AUD, dibutuhkan Rp10.321. Di sisi lain, kurs jual AUD sebesar 10427 memiliki makna bahwa 1 AUD dapat dijual atau ditukarkan dengan sebanyak Rp10.427.

11.5 Instrumen Pasar Valuta Asing

Berbagai manfaat dan peranan dari pasar valuta asing mengharuskan para pelaku bisnis untuk mengetahui bagaimana tingkat kurs ditetapkan. Para pelaku bisnis ini harus mengetahui instrumen keuangan yang tersedia dan dapat membantu mereka menjalankan berbagai aktivitas di pasar valuta asing. Berikut ini adalah penjelasan mengenai beberapa instrumen dalam pasar valuta asing.

1. *Quoting Currencies*

Terdapat dua komponen penting dalam penetapan kurs mata uang, yakni *quoted currency* dan *base currency*. Dalam penentuan tingkat kurs, *quoted currency* selalu berada di bagian pembilang dan *base currency* selalu berada di bagian penyebut. Sebagai contoh, apabila tingkat kurs tertentu menunjukkan jumlah Rupiah yang dibutuhkan untuk membeli satu Dolar Amerika, maka Rupiah bertindak sebagai *quoted currency* dan Dolar Amerika bertindak sebagai *base currency*. Untuk membeli 1 Dolar Amerika dibutuhkan sebanyak 14.500 Rupiah. Karena Rupiah bertindak sebagai *quoted currency*, maka dalam hal ini kita melakukan *direct quote* terhadap Rupiah dan *indirect quote* terhadap Dolar.

Apabila diketahui nilai *direct quote* dari satu mata uang, maka untuk mencari nilai *indirect quote* dapat dilakukan dengan membagi angka 1 dengan nilai dari *direct quote*.

$$\text{Direct Quote} = \frac{1}{\text{Indirect Quote}}$$

Persamaan 11.1 memperlihatkan turunan dari rumus *direct quote* dari persamaan *indirect quotes*. Sedangkan untuk turunan rumus *indirect quote* dari *direct quote* digambarkan oleh persamaan berikut.

$$\text{Indirect Quote} = \frac{1}{\text{Direct Quote}}$$

Selain itu, transaksi internasional yang antara dua jenis mata uang tanpa melibatkan Dolar Amerika sering menggunakan mata uang Dolar sebagai perantara. Sebagai contoh, terdapat konsumen di Indonesia membeli barang dari perusahaan di Jepang. Dalam hal ini, pembeli tersebut dapat mengkonversi mata uang Rupiah ke Dolar Amerika untuk melakukan kegiatan pembayaran. Selanjutnya, perusahaan di Jepang yang menerima pembayaran dalam Dolar Amerika akan mengkonversi mata uang tersebut ke dalam Yen. Dalam proses transaksi ini, baik pembeli maupun perusahaan harus mengetahui nilai tukar Dolar terhadap Rupiah dan Yen. Proses perhitungan tingkat kurs satu mata uang dengan menggunakan tingkat kurs dua mata uang lainnya dikenal dengan *cross rates*.

2. *Spot Rates*

Spot rate merupakan nilai tukar yang mengharuskan proses penyerahan mata uang yang diperdagangkan dalam jangka waktu dua hari kerja. Dalam hal ini, kegiatan pertukaran mata uang terjadi di pasar *spot* yang memiliki tiga fungsi. Pertama, pasar *spot* dapat digunakan untuk mengkonversi pendapatan perusahaan di negara lain. Kedua, perusahaan dapat melakukan konversi mata uang negaranya ke mata uang lain untuk membayar pemasok internasional. Ketiga, perusahaan dapat melakukan konversi mata uang untuk melakukan investasi di negara lain. *Spot rate* ini hanya tersedia untuk transaksi perdagangan yang melibatkan jumlah mata uang yang cukup

besar. Hal inilah yang membuat *spot rate* hanya tersedia bagi bank atau broker valuta asing.

3. *Forward Rates*

Forward rates digunakan ketika perusahaan membutuhkan mata uang asing tertentu pada periode tertentu di masa mendatang. *Forward rates* merupakan nilai tukar ketika dua pihak sepakat untuk melakukan pertukaran mata uang tertentu pada periode tertentu di masa mendatang. *Forward rates* menggambarkan ekspektasi akan *spot rate* dari mata uang tertentu di masa mendatang. Ekspektasi ini juga meliputi kondisi ekonomi, serta situasi politik dan ekonomi. Transaksi yang menggunakan *forward rate* dikenal dengan *forward market*. Perusahaan dapat menggunakan *forward rate* untuk melindungi diri mereka dari risiko pergerakan nilai tukar di masa mendatang.

Forward rates dapat digunakan untuk berbagai jenis transaksi yang membutuhkan penggunaan mata uang asing dalam aktivitas perdagangan. Dalam hal ini, perusahaan dapat menggunakan *forward contracts*, yakni kontrak ketika pembeli dan penjual sepakat untuk melakukan perdagangan mata uang pada jumlah dan nilai tukar yang telah disepakati. *Forward contracts* termasuk dalam kelompok instrumen turunan (*derivatives*), yakni instrumen keuangan yang nilainya diturunkan dari komoditas atau instrumen keuangan lainnya.

4. *Swaps, Options, dan Futures*

Selain *future contracts*, terdapat tiga instrumen lainnya yang dapat digunakan dalam *future markets*, yakni *currency swaps*, *currency options* dan *currency future contracts*. *Currency swaps* merupakan kegiatan pembelian dan penjualan mata uang asing yang terjadi pada dua periode waktu tertentu secara bersamaan. Sebagai contoh, konsumen Indonesia membeli atau mengimpor mobil dari perusahaan di

Australia. Dalam hal ini, konsumen tersebut harus membayar sejumlah Dolar Australia ketika mobil tersebut telah diterima. Demikian juga, perusahaan di Australia juga akan menerima sejumlah uang dalam jangka waktu 40 hari. Konsumen di Indonesia akan menukarkan sejumlah Rupiah di *spot market* untuk membayar perusahaan di Australia. Pada waktu yang bersamaan, konsumen tersebut menyepakati *future contracts* untuk menjual sejumlah Rupiah dan membeli sejumlah Dolar Australia pada 40 hari ke depan. Dalam hal ini konsumen tersebut menggunakan instrumen *swap* untuk mengurangi risiko nilai tukar dan mengunci tingkat kurs di masa mendatang.

Selain *currency swaps*, terdapat *currency options* yang memberikan hak atau opsi untuk menukarkan sejumlah mata uang tertentu pada tingkat kurs dan periode tertentu. *Currency options* berbeda dengan *forward contracts* karena tidak mengharuskan terjadinya transaksi pertukaran mata uang pada jangka waktu tertentu. Di sisi lain, *currency future contracts* merupakan kontrak yang mewajibkan dilakukannya pertukaran mata uang pada tingkat kurs dan periode tertentu. Dalam hal ini, segala persyaratan yang telah ditetapkan tidak dapat diubah.

11.6 Intervensi Pemerintah Dalam Pasar Valuta Asing

Mata uang yang diperdagangkan dengan bebas di pasar valuta asing dimana tingkat harganya ditentukan oleh interaksi antara permintaan dan penawaran dikenal dengan *convertible (hard) currency*. Jenis mata uang ini umumnya dimiliki oleh negara-negara yang memiliki posisi keuangan yang stabil serta cadangan devisa dalam jumlah yang banyak. Di negara-negara berkembang, pemerintah umumnya melakukan intervensi untuk membatasi tingkat konvertabilitas mata uang (*currency restriction*).

Intervensi pemerintah ini memiliki beberapa tujuan. Salah satu tujuan intervensi pemerintah ini adalah untuk men-

jaga jumlah cadangan devisa untuk membayar utang negara. Tanpa adanya cadangan likuiditas yang mencukupi, maka terdapat risiko gagal bayar yang tinggi dan selanjutnya berpengaruh pada aliran investasi di masa mendatang. Tujuan lain dari *currency restriction* adalah untuk menjaga jumlah cadangan devisa untuk membiayai kegiatan impor serta defisit perdagangan. Selanjutnya, intervensi pemerintah juga bertujuan untuk melindungi mata uang dari spekulator di masa krisis. Selain itu, kebijakan *currency restriction* juga dapat bertujuan untuk menghambat kegiatan investasi di negara lain.

Intervensi pemerintah untuk membatasi konvertibilitas mata uang dapat dilakukan melalui berbagai instrumen kebijakan. Salah satunya adalah dengan mewajibkan semua transaksi valuta asing untuk memperoleh izin dari bank sentral. Hal yang sama juga dapat dilakukan pada kegiatan impor dengan mewajibkan adanya lisensi impor untuk semua kegiatan impor yang dilakukan. Pemerintah juga dapat mengimplementasikan sistem *multiple exchange rate*, yakni penetapan tingkat kurs yang tinggi pada beberapa jenis barang impor yang berasal dari negara tertentu. Dengan demikian, pemerintah dapat mengurangi jumlah barang impor tersebut. Selain itu, pemerintah juga dapat mengeluarkan *import deposit requirements* yang mewajibkan para pelaku bisnis untuk mendepositkan sejumlah tertentu valuta asing agar dapat memperoleh lisensi impor. Dalam hal ini, pemerintah juga dapat menetapkan *quantity restriction* yang membatasi jumlah valuta asing yang keluar.

11.7 Kesimpulan

Peningkatan aliran perdagangan barang dan jasa serta aliran modal telah mendorong perkembangan dari pasar keuangan internasional. Berbagai jenis pasar keuangan internasional, mulai dari pasar uang, pasar modal dan pasar valuta asing memiliki peranan yang signifikan bagi transaksi

bisnis internasional. Khususnya pasar valuta asing memiliki fungsi sebagai *currency conversion*, *hedging*, *arbitrage* dan *currency speculation*. Berbagai instrumen dalam pasar valuta asing terdiri atas *spot rate*, *forward rate*, *swap*, *options* dan *futures*. Selanjutnya, dalam operasinya, pasar valuta asing juga tidak terlepas dari intervensi pemerintah. Salah satu tujuan dari intervensi pemerintah ini adalah untuk membatasi tingkat konvertibilitas mata uang.

11.8 Istilah-Istilah Penting

- Pasar obligasi
- Pasar ekuitas
- *Exchange rate*
- *Eurobond*
- *Foreign bond*
- *Cybermarket*
- *Foreign exchange market*
- *Currency hedging*
- *Currency arbitrage*
- *Currency speculation*
- *Quoted currency*
- *Base currency*
- *Forward contracts*
- *Currency swaps*
- *Currency options*
- *Currency future contracts*
- *Spot rate*
- *Forward rate*
- *Spot market*
- *Forward market*
- *Convertible (hard) currency*
- *Currency restriction*
- *Multiple exchange rate*
- *Import deposit requirements*
- *Quantity restriction*

11.9 Review Konsep

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pasar obligasi!
2. Apa perbedaan antara pasar obligasi dan pasar ekuitas? Jelaskan!
3. Jelaskan perbedaan antara *spot rate* dan *forward rate*!
4. Apa yang dimaksud dengan *Eurobond*? Jelaskan!
5. Jelaskan perbedaan antara *future contracts* dan *currency options*!
6. Mengapa pemerintah melakukan intervensi dalam pasar valuta asing? Jelaskan!
7. Apa saja instrumen intervensi pemerintah? Jelaskan!
8. Apa yang dimaksud dengan *convertible (hard) currency*? Jelaskan!
9. Jelaskan tujuan atau fungsi dari pasar valuta asing!
10. Apa saja faktor-faktor yang mendorong perkembangan pasar valuta asing? Jelaskan!

11.10 Soal-Soal

1. Bagaimana peranan dari pasar keuangan internasional terhadap pertumbuhan ekonomi di negara-negara berkembang? Jelaskan secara khusus peranan pasar keuangan internasional bagi perkembangan ekonomi Indonesia!
2. Bagaimana peranan dari pasar obligasi dan ekuitas bagi perkembangan bisnis internasional? Jelaskan pula peranan dari pasar modal bagi aliran investasi di negara-negara dengan *emerging market*!
3. Jelaskan motif di balik intervensi pemerintah dalam pasar valuta asing!

11.11 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Goodell, J. W., & Goutte, S. (2021). Diversifying equity

- with cryptocurrencies during COVID-19. *International Review of Financial Analysis*, 76, 101781. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101781>
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

12 | SISTEM MONETER INTERNASIONAL

Bab ini melanjutkan Bab 11 dengan memperluas pemahaman mengenai sistem keuangan internasional. Pada bagian pertama akan dijelaskan berbagai aktivitas domestik dan asing yang dapat berpengaruh bagi pasar valuta asing. Selanjutnya akan dijelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi nilai valuta asing serta berbagai metode yang digunakan untuk memprediksi nilai tukar. Pada bagian akhir, terdapat penjelasan mengenai evolusi dari sistem moneter internasional.

12.1 Aktivitas Domestik dan Asing yang Bisa Memengaruhi Pasar Valuta Asing

Bekerjanya pasar valuta asing, termasuk nilai valuta asing tidak terlepas dari berbagai aktivitas yang dilakukan, baik domestik maupun aktivitas asing. Sebagai contoh, perusahaan yang melakukan aktivitas ekspor dan impor dapat memengaruhi nilai valuta asing melalui permintaan dan penawaran

jumlah valuta asing. Peningkatan pada jumlah impor di suatu negara, akan meningkatkan permintaan akan valuta asing tertentu (Dolar Amerika). Hal ini dikarenakan perusahaan membutuhkan sejumlah tertentu valuta asing untuk membiayai barang impor tersebut. Peningkatan jumlah permintaan selanjutnya akan mendorong penguatan nilai valuta asing tersebut di pasar. Hal yang sama juga berlaku pada kegiatan ekspor dan impor yang dilakukan oleh perusahaan atau pelaku bisnis di berbagai negara.

Berbagai kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah juga berpengaruh terhadap pasar valuta asing. Kebijakan ini dapat berupa kebijakan moneter (*monetary policy*) maupun kebijakan fiskal (*fiscal policy*). Hal ini dikarenakan berbagai kebijakan yang ditetapkan pemerintah berpengaruh terhadap tingkat suku bunga dan tingkat inflasi yang selanjutnya mempengaruhi nilai mata uang tertentu di pasar valuta asing. Kebijakan pemerintah berupa devaluasi (*devaluation*) dan revaluasi (*revaluation*) mempengaruhi pasar valuta asing melalui perubahan nilai mata uang.

Devaluasi merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk menurunkan nilai mata uang suatu negara. Di sisi lain, revaluasi merupakan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan nilai mata uang dari suatu negara. Devaluasi dapat menurunkan harga ekspor dari suatu negara dan meningkatkan harga impor karena nilai mata uang tersebut menjadi lebih rendah di pasar internasional. Hal sebaliknya berlaku untuk kebijakan revaluasi, yakni meningkatkan harga ekspor dan menurunkan harga impor suatu negara. Berbagai kebijakan asing, khususnya yang ditetapkan oleh negara-negara yang memiliki kekuatan ekonomi besar seperti Amerika Serikat dan China dapat sangat memengaruhi pasar valuta asing, termasuk perekonomian di negara lainnya.

Studi 12

Pengaruh Devaluasi pada Neraca Perdagangan di Uganda

Uganda telah melihat mata uangnya, Shilling Uganda (UGX), kehilangan nilainya dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini telah menyebabkan kemarahan publik, karena adanya lonjakan dari harga sebagian besar produk. Dengan kemarahan publik ini, serta pemogokan yang membayangi, pemerintah dan pejabat utama pemerintah berpendapat bahwa depresiasi baik untuk produk Uganda. Negara yang melakukan devaluasi atas mata uangnya memiliki harapan dengan melemahnya mata uang domestik terhadap mata uang mitra dagang atau mata uang asing, ekspor mereka akan menjadi lebih murah di luar negeri, sedangkan impor menjadi mahal. Selanjutnya, permintaan ekspor negara tersebut akan mengalami peningkatan sedangkan permintaan impor akan mengalami penurunan.

Issue terkait devaluasi memicu perdebatan, apakah devaluasi meningkatkan atau justru memperburuk neraca perdagangan? Sampai saat ini, aliran pemikiran yang dominan adalah bahwa devaluasi diharapkan dapat memperbaiki neraca perdagangan dalam jangka panjang; namun, dalam jangka pendek, neraca perdagangan pertama-tama menurun dan kemudian membaik.

Devaluasi mungkin bukan pendekatan yang tepat untuk meningkatkan neraca perdagangan secara berkelanjutan di Uganda. Data menunjukkan bahwa devaluasi tidak serta merta meningkatkan ekspor, atau mengurangi impor, di Uganda. Dengan peningkatan nilai tukar riil, devaluasi akan menyebabkan berkurangnya output domestik di negara tersebut. Hal ini sebagian dapat dijelaskan oleh fakta bahwa devaluasi akan membuat impor menjadi mahal; akibatnya, permintaan domestik akan meningkat, meningkatkan harga barang-barang domestik dan menurunkan selisih harga antara barang-barang impor yang semula mahal dan barang-barang produksi dalam negeri yang sekarang mahal. Kenaikan harga barang domestik, akan mengimbangi efek positif yang diinginkan dari devaluasi.

Sumber: Kamugisha & Assoua (2020)

12.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Nilai Valuta Asing dan Dampaknya Bagi Kegiatan Bisnis Internasional

Untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi nilai valuta asing, maka perlu dipahami konsep dari *law of one price* dan *purchasing power parity*. Berikut adalah penjelasan dari kedua konsep tersebut beserta faktor-faktor yang memengaruhi nilai valuta asing.

1. *Law of One Price*

Tingkat kurs menunjukkan berapa banyak mata uang tertentu yang harus dibayar untuk memperoleh sejumlah tertentu dari mata uang lain. Tingkat kurs ini tidak menggambarkan tingkat harga dari produk tertentu di berbagai negara yang berbeda. Dengan kata lain, tingkat kurs ini tidak menjamin daya beli dari mata uang tertentu. *Law of one price* menyatakan bahwa satu jenis produk yang sama harus memiliki tingkat harga yang sama di berbagai negara yang berbeda. *Law of one price* membantu menentukan mata uang mana yang mengalami *undervalued* dan *overvalued*. Hal ini selanjutnya berpengaruh bagi kegiatan bisnis internasional melalui penetapan harga produk di berbagai negara yang berbeda. Apabila terdapat perbedaan harga produk di lokasi yang berbeda, maka hal ini akan menyebabkan *arbitrage opportunity*, yakni peluang untuk membeli produk tertentu di satu negara dan menjualnya di negara lain dengan nilai atau harga yang lebih tinggi.

2. *Purchasing Power Parity (PPP)*

Berdasarkan teori *purchasing power parity (PPP)*, berbagai faktor atau kekuatan ekonomi akan mendorong nilai tukar aktual ke nilai yang ditentukan oleh PPP. Apabila hal ini tidak terjadi, maka akan terdapat *arbitrage opportunity*. Teori PPP ini berlaku untuk produk yang diperdagangkan di pasar internasional yang tidak dibatasi oleh hambatan perdagangan

dan memiliki biaya transportasi yang rendah. Dalam hal ini, apabila pelaku bisnis yang bertindak sebagai *arbitrageurs* harus memastikan bahwa barang yang dibeli dengan harga yang rendah di negara tertentu dapat tetap memiliki harga yang lebih rendah di negara lain setelah memperhitungkan biaya transportasi, pajak, tarif dan biaya lainnya. Dalam hal ini, tingkat harga (*price level*) dapat digunakan untuk menyesuaikan nilai dari dua jenis mata uang. Dalam konteks nilai tukar, prinsip PPP dapat diartikan sebagai nilai tukar antara dua jenis mata uang yang sama dengan rasio dari tingkat harga barang di kedua negara tersebut.

Inflasi ditimbulkan dari interaksi penawaran dan permintaan dari mata uang. Apabila pemerintah menambah jumlah uang yang beredar, namun jumlah *output* tetap berada pada jumlah yang sama, maka masyarakat akan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk membeli produk yang sama. Hal ini akan menyebabkan meningkatkan pada harga produk yang mengarah pada inflasi. Dengan demikian, inflasi dapat menyebabkan perubahan pada *purchasing power*. Karena inflasi dapat merusak *purchasing power* dari masyarakat, maka pemerintah umumnya menjalankan berbagai kebijakan untuk menjaga kestabilan harga. Kebijakan ini dapat berupa kebijakan fiskal maupun kebijakan moneter. Kebijakan moneter bertujuan untuk memengaruhi tingkat suku bunga dan jumlah penawaran uang. Di sisi lain, kebijakan fiskal mengatur jumlah pengeluaran pemerintah dan tingkat pajak untuk mempengaruhi penawaran uang secara tidak langsung.

Pada bagian sebelumnya dijelaskan bahwa *purchasing power* masyarakat dipengaruhi oleh tingkat inflasi. Selanjutnya, tingkat inflasi ini dipengaruhi oleh tingkat pengangguran dan tingkat suku bunga. Apabila terdapat tingkat pengangguran yang rendah, maka hal ini menggambarkan rendahnya ketersediaan tenaga kerja sehingga perusahaan cenderung menawarkan tingkat upah yang tinggi untuk menarik perhatian pekerja.

Selanjutnya, untuk tetap mempertahankan jumlah keuntungan yang diperoleh, maka perusahaan akan menaikkan tingkat harga produk. Di sisi lain, tingkat suku bunga mempengaruhi biaya peminjaman dana. Tingkat suku bunga yang rendah akan mendorong masyarakat untuk melakukan pinjaman untuk tujuan investasi. Dengan kata lain, tingkat suku bunga yang tinggi akan mengurangi jumlah pinjaman dan jumlah uang yang beredar.

12.3 Metode Prediksi Nilai Tukar

Pergerakan nilai tukar memiliki peranan yang signifikan bagi kegiatan bisnis. Dengan semakin tingginya tingkat ketidakpastian pergerakan nilai tukar, maka semakin besar pula biaya yang berkaitan dengan risiko nilai tukar tersebut. Nilai tukar yang stabil dan dapat diprediksi dapat meningkatkan tingkat akurasi dari rencana keuangan dan aliran kas di masa mendatang. Terdapat dua teknik yang umumnya digunakan untuk memprediksi nilai tukar, yakni analisis fundamental (*fundamental analysis*) dan analisis teknis (*technical analysis*).

Analisis fundamental memprediksi nilai tukar dengan menggunakan model statistik yang didasarkan pada indikator fundamental ekonomi. Teknik dapat menjadi sangat kompleks karena terdapat berbagai indikator yang menggambarkan kondisi ekonomi yang berbeda-beda. Beberapa indikator yang umumnya digunakan adalah variabel ekonomi seperti tingkat inflasi, tingkat suku bunga, penawaran uang, tingkat pajak dan pengeluaran pemerintah. Teknik fundamental juga dapat menggunakan situasi atau kondisi dari neraca pembayaran (*balance-of-payment*) suatu negara yang berpotensi mempengaruhi nilai mata uang negara tersebut.

Di sisi lain, analisis teknis menggunakan berbagai jenis diagram yang dibentuk dari tren pergerakan harga mata uang di masa lalu serta faktor lainnya yang mempengaruhi nilai tukar. Dengan menggunakan model dan diagram statistik yang dibentuk dari data di masa lalu, seorang analis dapat

menemukan berbagai kondisi yang menyebabkan perubahan pada nilai tukar. Selanjutnya dapat diestimasi waktu dan arah pergerakan nilai tukar di masa mendatang. Analisis fundamental dan teknis ini dapat digunakan secara bersamaan untuk memperoleh hasil prediksi yang akurat.

Prediksi nilai tukar ini bukan merupakan hal yang mudah, meskipun dengan menggunakan alat dan model statistik yang canggih. Hal ini dikarenakan hampir tidak ada hasil prediksi yang seutuhnya akurat sepanjang jangka waktu prediksi. Salah satu faktor yang menyebabkan sulitnya memprediksi pergerakan nilai tukar ini adalah perubahan kebijakan pemerintah.

12.4 Evolusi Sistem Moneter Internasional

Sistem moneter internasional merupakan sekumpulan perjanjian dan institusi yang mengatur pergerakan dari nilai tukar. Terdapat dua sistem moneter yang umumnya digunakan, yakni sistem nilai tukar tetap (*fixed exchange rate*) dan sistem nilai tukar mengambang (*floating exchange rate*). Berikut dijelaskan evolusi atau perkembangan dari sistem nilai tukar sejak awal dilakukannya transaksi perdagangan internasional.

1. *The Gold Standard*

Pada awal dilakukannya perdagangan internasional, emas digunakan sebagai alat pembayaran dari transaksi internasional barang dan jasa. Penggunaan emas sebagai alat transaksi internasional memiliki beberapa keunggulan. Pertama, keterbatasan jumlah emas dapat menyebabkan tingginya tingkat permintaan emas. Kedua, emas terbuat dari bahan yang anti karat sehingga dapat dengan mudah disimpan dalam jangka waktu yang lama. Ketiga, emas dapat digunakan baik untuk transaksi kecil maupun besar karena dapat dengan mudah dibentuk menjadi koin atau emas batangan. Namun penggunaan emas sebagai alat transaksi juga memiliki berbagai kelemahan. Salah satunya adalah ukuran yang besar

menyebabkan tingginya biaya transportasi emas. Selain itu, terdapat risiko hilangnya emas dalam perjalanan transportasi, khususnya melalui jalur laut. Untuk mengatasi masalah ini, maka negara-negara menggunakan *gold standard*, yakni sistem moneter internasional ketika nilai mata uang kertas dari negara-negara dihubungkan langsung dengan nilai tertentu dari emas.

Gold standard ini mengharuskan suatu negara untuk menetapkan nilai mata uangnya ke dalam satuan satu ons emas. Nilai mata uang yang dinyatakan dalam satuan emas ini dikenal sebagai *par value*. Perhitungan *par value* didasarkan pada konsep *purchasing power parity*. Karena semua negara harus menetapkan (*fixing*) mata uang mereka ke satuan emas, maka secara tidak langsung saling menghubungkan mata uang mereka. Dengan demikian, *gold standard* ini termasuk ke dalam sistem nilai tukar tetap (*fixed exchange-rate system*), yakni sistem nilai tukar ketika konversi satu mata uang ke mata uang lainnya ditetapkan oleh persetujuan pemerintah internasional.

Gold standard ini memiliki beberapa keunggulan. Pertama, penggunaan sistem moneter ini dapat mengurangi risiko dari pergerakan nilai tukar. Selain itu, *gold standard* juga menetapkan kebijakan moneter yang tegas pada semua negara yang berpartisipasi dalam sistem ini. *Gold standard* juga membantu negara-negara untuk mengatasi masalah ketidakseimbangan neraca perdagangan. Namun, meskipun memiliki berbagai keunggulan, adanya Perang Dunia I telah mendorong jatuhnya sistem moneter ini. Hal ini dikarenakan negara-negara yang terlibat dalam Perang Dunia I membutuhkan biaya yang sangat besar untuk memenuhi kebutuhan dan perlengkapan perang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, negara-negara tersebut melakukan pencetakan mata uang kertas dalam jumlah yang banyak. Hal ini tentunya melanggar prinsip dasar dari *gold standard* sehingga menyebabkan banyak negara mengabaikan sistem ini.

2. *Bretton Woods Agreement*

Pada 1944, sebanyak 44 negara melakukan pertemuan di New Hampshire, tepatnya di kota Bretton Woods. Pertemuan inilah yang menjadi landasan berdirinya sistem moneter baru yang didasarkan pada nilai Dolar Amerika Serikat. Berbeda dengan *gold standard*, sistem ini memberikan fleksibilitas bagi negara-negara dalam mengatasi kesulitan moneter di negara mereka masing-masing. Sistem ini memiliki beberapa karakteristik. Pertama, *The Bretton Woods Agreement* menggunakan sistem nilai tukar tetap dengan mengikat atau menetapkan nilai Dolar Amerika secara langsung ke nilai emas dan menetapkan nilai dari mata uang lainnya ke nilai Dolar. Kedua, sistem ini memiliki *built-inflexibility*. Hal ini dikarenakan sistem ini memperbolehkan dilakukannya devaluasi pada kondisi *fundamental disequilibrium*, yakni kondisi perekonomian yang ditandai dengan adanya defisit perdagangan yang menyebabkan pergeseran neraca pembayaran suatu negara secara permanen. Ketiga, sistem ini mendirikan *World Bank* untuk membantu perkembangan ekonomi di berbagai negara. Keempat, *The Bretton Woods Agreement* juga membentuk *International Monetary System* (IMF) untuk meregulasi sistem nilai tukar tetap dan menjalankan berbagai peraturan yang ditetapkan. Namun, sistem ini juga kembali ditinggalkan ketika Amerika Serikat mengalami defisit perdagangan dan anggaran dalam jumlah yang besar.

3. Sistem Nilai Tukar Mengambang

Bretton Woods Agreement ditinggalkan karena ketegantungan yang tinggi pada stabilitas Dolar. Sistem ini tidak dapat bekerja dengan baik apabila nilai Dolar melemah. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka muncul sistem moneter baru yang dikenal dengan sistem moneter mengambang (*floating exchange rate*). Pada Januari 1976, para pemimpin dunia melakukan pertemuan untuk menyusun *Jamaica Agreement*,

yakni persetujuan di antara anggota IMF untuk menetapkan sistem nilai tukar mengambang sebagai sistem moneter yang baru. *Jamaica Agreement* ini memiliki beberapa ketentuan. Pertama, sistem ini menganut sistem mengambang terkendali (*managed float system*), yakni sistem nilai tukar ketika terdapat nilai yang mengambang antar-satu mata uang terhadap mata uang lainnya. Hal ini, pemerintah dapat melakukan intervensi untuk menstabilisasi nilai mata uang mereka terhadap nilai tukar tertentu. Kedua, sistem ini tidak lagi menganggap emas sebagai cadangan utama di IMF. Selain itu, sistem ini juga menetapkan IMF sebagai *lender of the last resort* bagi negara-negara yang memiliki kesulitan neraca pembayaran.

Selanjutnya, di antara tahun 1980 dan 1985, nilai Dolar mengalami peningkatan nilai yang sangat drastis terhadap mata uang lainnya. Hal ini mendorong peningkatan harga ekspor yang kembali menyebabkan defisit perdagangan. Dalam hal ini, lima negara yang dikenal dengan G5 membentuk perjanjian *Plaza Accord* pada tahun 1985 untuk menurunkan nilai Dolar. Kelima negara tersebut adalah Inggris, Prancis, Jerman, Jepang dan Amerika Serikat. Pada tahun 1987, kembali terdapat kekhawatiran bahwa nilai Dolar berada pada tingkat yang terlalu rendah. Hal inilah yang mendorong pertemuan di Paris yang dilakukan oleh G7 (anggota G5 ditambah Italia dan Kanada) untuk membentuk perjanjian baru. Pertemuan ini membentuk *Louvre Accord* yang melakukan usaha intervensi dalam rangka menjaga kestabilan nilai Dolar. Saat ini, sebagian besar sistem moneter internasional menggunakan sistem nilai tukar mengambang terkendali.

12.5 Kesimpulan

Bab ini membahas konsep dari sistem moneter internasional, khususnya pasar valuta asing dan nilai tukar. Berbagai kebijakan pemerintah yang meliputi kebijakan moneter dan fiskal menjadi faktor penting yang memengaruhi nilai valuta

asing. Hal ini dikarenakan kebijakan ini memiliki pengaruh yang besar bagi berbagai indikator ekonomi, khususnya tingkat suku bunga dan inflasi. Selanjutnya valuta asing memiliki nilai yang terus berfluktuasi. Fluktuasi nilai mata uang ini dapat menyebabkan ketidakpastian yang selanjutnya mempengaruhi aktivitas bisnis internasional. Namun, pergerakan nilai mata uang dapat diprediksi menggunakan dua metode yang dikenal dengan analisis fundamental dan analisis teknis. Selanjutnya, Bab ini juga membahas perkembangan atau evolusi sistem moneter internasional, yang meliputi sistem nilai tukar tetap dan sistem nilai tukar mengambang.

12.6 Istilah-Istilah Penting

- *Devaluation*
- *Revaluation*
- *Fiscal policy*
- *Monetary policy*
- *Purchasing power parity*
- *Opportunity arbitrage*
- *Law of one price*
- *Inflasi*
- *Fundamental analysis*
- *Technical analysis*
- *The gold standard*
- *Bretton Woods Agreement*
- *Floating exchange rate*
- *Managed floating system*

12.7 Review Konsep

1. Apa yang dimaksud dengan *floating exchange rate*?
Jelaskan!
2. Apa yang dimaksud dengan *managed floating system*?
Jelaskan!

3. Bagaimana pengaruh dari *purchasing power parity* terhadap nilai tukar? Jelaskan!
4. Jelaskan perbedaan antara *fundamental* dan *technical analysis*!
5. Apa yang dimaksud dengan *arbitrage opportunity*? Jelaskan!
6. Bagaimana *purchasing power parity* menimbulkan *arbitrage opportunity*? Jelaskan!
7. Jelaskan perkembangan sistem moneter internasional!
8. Bagaimana inflasi berpengaruh terhadap *purchasing power parity*? Jelaskan!
9. Mengapa sistem nilai tukar mengambang tidak dapat digunakan ketika nilai Dolar melemah? Jelaskan!

12.8 Soal-Soal

1. Jelaskan perkembangan sistem moneter sejak awal perdagangan internasional dilakukan! Jelaskan pula kelebihan dan kekurangan dari masing-masing sistem moneter yang pernah digunakan!
2. Apakah pergerakan nilai tukar di masa mendatang dapat diprediksi? Metode apa saja yang dapat digunakan untuk memprediksi nilai tukar tersebut? Jelaskan mengapa dengan semakin canggihnya teknologi dan dan model statistika tidak menjamin akurasi dari hasil prediksi!

12.9 Bacaan yang Dianjurkan

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Kamugisha, G., & Assoua, J. E. (2020). Effects of a devaluation on trade balance in Uganda: an ARDL cointegration approach. *International Journal of Economics and Finance*, 12(7), 42-53. <https://doi.org/10.5539/ijef.v12n7p42>

Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.

Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.

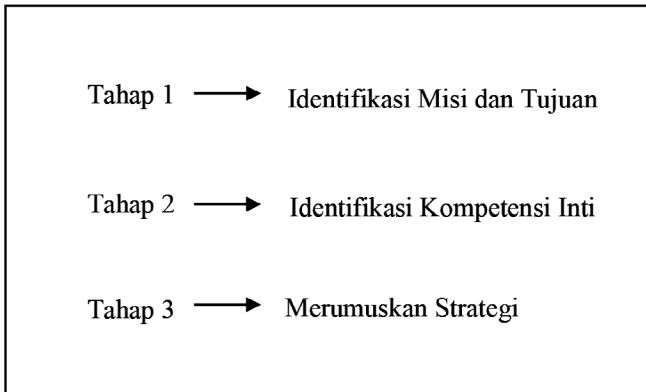
Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

13 | STRATEGI INTERNASIONAL

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, baik di lingkungan domestik maupun internasional, perusahaan dihadapkan dengan berbagai aspek terkait penyusunan strategi bisnis. Aspek tersebut berkaitan dengan jenis produk yang diproduksi, lokasi produksi serta lokasi dan cara pemasaran produk. Perbedaan utama antara praktik bisnis di lingkungan domestik dan internasional terletak pada tingkat kompleksitasnya. Hal ini dikarenakan perusahaan internasional harus memilih lokasi produksi di antara berbagai negara yang berbeda. Selain itu, perusahaan yang beroperasi di pasar internasional juga memiliki lingkup pasar yang lebih luas. Semua faktor tersebut akan berpengaruh terhadap kompleksitas perencanaan dan penyusunan strategi bisnis. Bab ini membahas berbagai tahapan dalam identifikasi strategi internasional. Pembahasan dalam bab ini juga meliputi berbagai jenis strategi internasional serta berbagai faktor penting yang berpengaruh terhadap pemilihan struktur organisasi. Pada bagian terakhir, terdapat pembahasan mengenai tipe dari struktur organisasi internasional.

13.1 Tahapan Identifikasi Strategi Internasional

Perumusan strategi bisnis dapat membantu manager untuk membantu manajer dalam mengetahui arah operasi perusahaan, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.



Gambar 13.1 Tahapan perumusan strategi internasional

Gambar 13.1 memperlihatkan berbagai tahapan dalam perumusan strategi internasional. Terdapat tiga tahapan yang harus ditempuh perusahaan untuk merumuskan strategi bisnisnya, yakni mengidentifikasi misi dan tujuan perusahaan, mengidentifikasi kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dan memformulasikan strategi. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing tahapan tersebut.

1. *Identify Company Mission and Goals*

Tahap pertama perumusan strategi perusahaan adalah melakukan identifikasi misi dan tujuan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu yang digambarkan oleh pernyataan misi perusahaan. Misi (*mission statement*) merupakan pernyataan tertulis dari tujuan berdirinya suatu perusahaan atau bisnis tertentu serta rencana yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Misi perusahaan ini selanjutnya

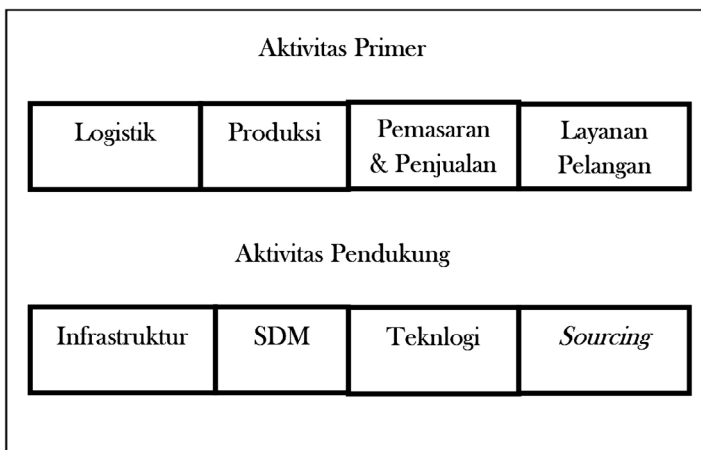
berpengaruh terhadap keputusan perusahaan terkait jenis industri dan segmentasi pasar yang ingin dimasuki. Setiap perusahaan memiliki pernyataan misi yang berbeda-beda. Beberapa perusahaan memiliki tujuan untuk membangun nama merek. Perusahaan lain dapat berfokus pada hal lainnya seperti tingkat pengembalian, pangsa pasar ataupun *corporate social responsibility*. Pada umumnya, misi perusahaan menggambarkan bagaimana operasi perusahaan mempengaruhi *stakeholders*, yakni semua pihak yang dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan seperti konsumen, karyawan, pemasok, dan lain sebagainya.

2. *Identify Core Competency and Value-Creating Activities*

Setelah mengidentifikasi misi dan tujuan perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi berbagai potensi inti dari perusahaan. Penentuan kompetensi inti ini meliputi kemampuan internal dan aktivitas perusahaan, jenis industri, dan lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi. Kompetensi inti (*core competency*) merupakan kemampuan istimewa perusahaan yang sangat sulit ditiru oleh perusahaan lain. Kemampuan ini berbeda dengan kecakapan yang dimiliki oleh individu tertentu. Kemampuan inti perusahaan meliputi berbagai kecakapan dan kemampuan yang dikoordinasikan dalam bentuk teknologi tertentu. Meskipun keahlian atau kecakapan dapat dicapai melalui program pelatihan, namun kemampuan inti perusahaan ini berkembang dalam jangka waktu yang lama dan sangat sulit untuk diajarkan.

Penyusunan strategi perusahaan harus sesuai dengan kekuatan perusahaan dan kondisi pasar. Dengan demikian, perusahaan harus melakukan *value-chain analysis*, yakni proses membagi aktivitas perusahaan ke dalam kategori utama (*primary activities*) dan kategori pendukung (*support activities*). Gambar 13.2 memperlihatkan berbagai aktivitas perusahaan yang digolongkan sebagai *primary* dan *support*

activities. Primary activities meliputi aktivitas logistik, kegiatan produksi barang dan jasa, kegiatan pemasaran dan dan penjualan produk, serta layanan pelanggan. Dengan kata lain, *primary activities* ini meliputi kegiatan penciptaan, pemasaran, dan distribusi produk serta layanan penjualan. Di sisi lain, *support activities* meliputi infrastruktur bisnis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan kegiatan pengadaan barang. Semua *support activities* ini menyediakan input dan infrastruktur yang dibutuhkan oleh *primary activities*.



Gambar 13.2 Penggolongan aktivitas perusahaan.

Berbagai keunikan nasional yang terdiri atas bahasa, agama, budaya, adat istiadat dan iklim juga turut mempengaruhi perumusan strategi perusahaan. Perbedaan bahasa dapat meningkatkan biaya operasi dan administrasi. Aktivitas pemasaran juga dapat berakibat fatal tanpa memperhatikan karakteristik budaya setempat. Perbedaan pada sistem politik dan hukum juga turut mempersulit perumusan strategi internasional. Hal ini dikarenakan perusahaan kewajiban untuk memenuhi segala bentuk regulasi dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah setempat. Selain itu, sistem ekonomi yang menggambarkan

perilaku masyarakat setempat terhadap aliran investasi juga memiliki pengaruh yang besar bagi perumusan strategi bisnis internasional.

3. *Formulate Strategies*

Setelah mengetahui tujuan dan misi perusahaan serta berbagai kompetensi dan kemampuan inti yang dimiliki perusahaan, maka selanjutnya dapat dirumuskan strategi bisnis perusahaan. terdapat berbagai jenis dan tingkatan dalam strategi bisnis perusahaan. Bagi perusahaan yang beroperasi di pasar internasional dapat memasuki pasar dengan menggunakan strategi internasional. Selain itu, perusahaan juga harus menyusun strategi pada tingkat perusahaan, bisnis dan tingkat departemen. Pembahasan mengenai masing-masing jenis strategi akan dijelaskan pada bagian berikutnya.

13.2 Strategi Internasional dan Strategi Tingkat Perusahaan

Terdapat dua jenis strategi internasional yang terdiri dari strategi multinasional (*multinational strategy*) dan strategi global (*global strategy*).

1. *Multinational Strategy*

Beberapa perusahaan memutuskan untuk menggunakan strategi multinasional atau yang dikenal dengan *multinational (multidomestic) strategy*. Strategi multinasional ini merupakan strategi yang mengharuskan penyesuaian produk dan aktivitas pemasaran agar sesuai dengan preferensi pasar lokal tertentu. Dengan kata lain, strategi multinasional merupakan penggunaan strategi yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik negara dari perusahaan serta memasarkan produk mereka. Implementasi strategi ini membutuhkan pembangunan anak perusahaan baru (*subsidiary*) pada setiap pasar. Anak

perusahaan ini akan melakukan aktivitas pengembangan produk, produksi dan pemasaran.

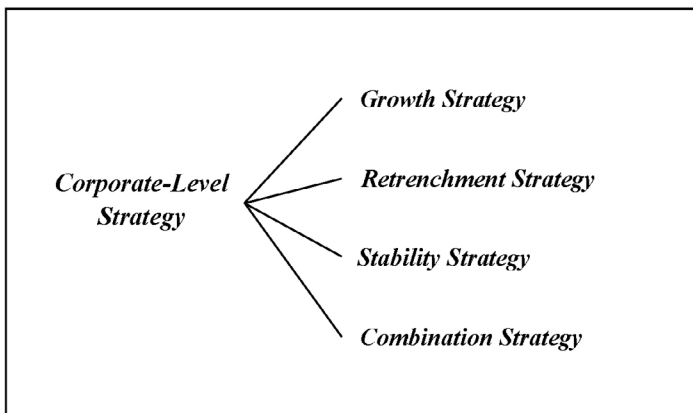
Manfaat utama dari strategi multinasional adalah penggunaan strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mengawasi preferensi konsumen secara langsung di setiap pasar lokal. Dengan demikian, perusahaan dapat memberikan respons dengan cepat dan efektif terhadap perubahan preferensi konsumen. Di sisi lain, kekurangan utama dari strategi ini terletak pada penggunaan strategi multinasional yang tidak memperbolehkan perusahaan untuk memanfaatkan skala ekonomis dalam pengembangan produk, termasuk manufaktur dan pemasaran produk. Strategi ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang beroperasi di jenis industri yang terdapat perbedaan pada preferensi konsumen. Salah satu contohnya adalah industri makanan dan minuman (F&B).

2. *Global Strategy*

Strategi global merupakan jenis strategi yang digambarkan dengan adanya penawaran jenis produk dan gaya pemasaran yang sama pada semua jenis pasar. Perusahaan yang menggunakan jenis strategi global ini umumnya dapat memanfaatkan adanya skala ekonomis yang ditandai dengan produksi produk pada lokasi yang paling menguntungkan. Strategi global ini dapat digunakan oleh perusahaan yang beroperasi pada jenis industri yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi dan tekanan untuk menurunkan biaya produksi.

Manfaat utama penggunaan strategi global terletak pada penghematan biaya karena adanya standarisasi produk dan sistem pemasaran. Adanya penghematan biaya produksi ini dapat membantu perusahaan mencapai pangsa pasar yang besar. Di sisi lain, penggunaan strategi global juga memiliki kekurangan. Salah satu kekurangan utamanya adalah penggunaan strategi ini mengabaikan perbedaan preferensi konsumen pada berbagai jenis pasar yang berbeda.

Untuk menentukan apakah perusahaan sebaiknya menggunakan strategi multinasional atau strategi global, maka perusahaan harus merumuskan strategi pada tingkat perusahaan (*corporate level*), strategi tingkat bisnis (*business level*) dan tingkat departemen (*department level*). Pembahasan mengenai strategi tingkat bisnis dan departemen akan dibahas pada bagian 13.3. Di sisi lain, strategi tingkat perusahaan meliputi perumusan tujuan perusahaan dan peran dari masing-masing unit perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.



Gambar 13.3 Pendekatan strategi tingkat perusahaan.

Gambar 13.3 memperlihatkan empat pendekatan dari strategi tingkat perusahaan yang terdiri atas *growth strategy*, *retrenchment strategy*, *stability strategy* dan *combination strategy*. Berikut dijelaskan masing-masing dari pendekatan tersebut.

1. ***Growth Strategy***

Growth strategy dirancang untuk meningkatkan skala (*scale*) atau cangkupan (*scope*) operasi perusahaan. Skala dapat diartikan sebagai ukuran dari aktivitas perusahaan, sedangkan

cangkupan meliputi berbagai jenis aktivitas yang dilakukan perusahaan. Pertumbuhan perusahaan ini dapat dicapai melalui pertumbuhan internal perusahaan (*organic growth*). Selain itu, pertumbuhan perusahaan juga dapat dicapai melalui kegiatan merger dan akuisisi, *join venture*, dan aliansi strategis. Dalam ini, perusahaan dapat bekerja sama dengan berbagai pihak, termasuk pesaing, pemasok dan pembeli dengan tujuan untuk mengurangi tingkat persaingan dan memperluas lini produksi.

2. *Retrenchment Strategy*

Retrenchment strategy merupakan kebalikan dari *growth strategy*, yakni jenis strategi yang bertujuan untuk mengurangi skala atau cangkupan bisnis perusahaan. Perusahaan umumnya mengurangi skala produksinya ketika kondisi perekonomiannya memburuk atau terdapat tingkat persaingan yang tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan menutup pabrik perusahaan dan memberhentikan sebagian karyawan. Di sisi lain, perusahaan juga dapat mengurangi lingkup aktivitas bisnis perusahaan dengan cara menjual unit bisnis yang tidak menguntungkan.

3. *Stability Strategy*

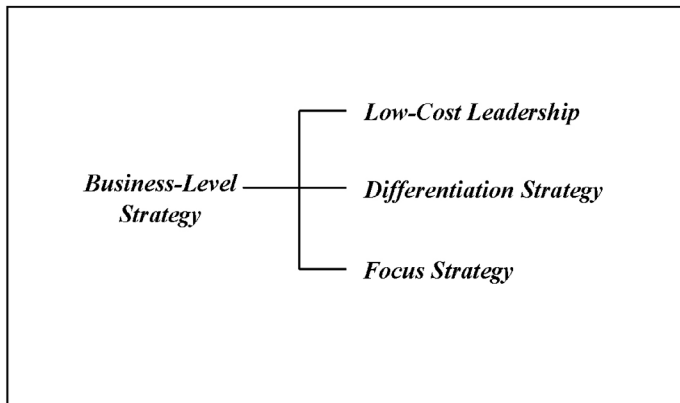
Stability strategy ditujukan untuk melindungi perusahaan terhadap berbagai perubahan. Perusahaan umumnya menggunakan jenis strategi ini untuk menghindari peningkatan maupun penurunan skala dan lingkup perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan merasa puas dengan kondisinya. Perusahaan tersebut percaya bahwa kekuatan perusahaan telah dimanfaatkan dengan maksimal dan semua kelemahan perusahaan telah dilindungi. Dengan demikian, mereka cenderung tidak ingin melakukan perluasan penjualan, peningkatan keuntungan, pangsa pasar ataupun basis konsumen.

4. *Combination Strategy*

Combination strategy bertujuan untuk menggabungkan *growth*, *retrenchment* dan *stability strategy* di sepanjang unit bisnis perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan *growth strategy* pada unit bisnis yang menjanjikan dan memiliki peluang keuntungan yang besar, serta menggunakan *retrenchment* dan *stability strategy* pada unit bisnis lainnya. *Combination strategy* ini umumnya paling sering digunakan oleh sebagian besar perusahaan.

13.3 Strategi Tingkat Bisnis dan Strategi Tingkat Departemen

Di samping pembuatan strategi pada tingkat perusahaan, manajer juga harus menyusun strategi yang berbeda untuk setiap unit bisnis. Namun demikian, terdapat beberapa perusahaan yang hanya memiliki satu strategi tunggal, baik pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat bisnis. Kunci dari penyusunan strategi pada tingkat perusahaan terletak pada keputusan terkait keunggulan kompetitif dalam pasar tertentu.



Gambar 13.4 Strategi tingkat bisnis.

Gambar 13.4 memperlihatkan tiga jenis strategi yang dapat digunakan perusahaan dalam menyusun strategi pada tingkat

bisnis. Ketiga strategi tersebut terdiri atas *low-cost leadership*, *differentiation*, dan *focus strategy*. Berikut dijelaskan masing-masing dari ketiga jenis strategi tersebut.

1. *Low-Cost Leadership*

Low-cost leadership strategy merupakan strategi dimana perusahaan memanfaatkan skala ekonomis untuk mencapai struktur biaya yang paling rendah. Perusahaan yang menerapkan jenis strategi ini umumnya berusaha untuk menghemat biaya administrasi, biaya pemasaran, periklanan dan biaya distribusi. *Low-cost leadership strategy* dapat digunakan untuk kategori produk yang memiliki konsumen dengan tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap harga. Strategi ini juga cocok digunakan untuk perusahaan yang memiliki produk dan promosi pemasaran yang terstandardisasi.

2. *Differentiation Strategy*

Differentiation strategy merupakan jenis strategi ketika perusahaan menciptakan produk yang unik bagi semua pembeli di industri tertentu. Keunikan produk ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan tingkat harga yang lebih tinggi dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Namun, adanya persepsi akan eksklusivitas ini umumnya mendorong perusahaan untuk mengurangi pangsa pasarnya. Perusahaan yang menggunakan strategi ini harus membangun basis konsumen yang setia untuk menutup biaya produksi dan pemasaran yang lebih tinggi serta sebagai kompensasi dari pangsa pasar yang kecil. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk dengan cara meningkatkan reputasi akan kualitas produk. Selain itu, produk perusahaan juga dapat dideferensiasi berdasarkan nama atau citra merek yang berbeda dan desain produk yang unik.

3. *Focus Strategy*

Focus strategy merupakan jenis strategi ketika perusahaan berfokus untuk memenuhi kebutuhan dari segmen pasar tertentu, baik melalui diferensiasi produk, *low-cost leader*, ataupun keduanya. Tingkat persaingan yang tinggi mengharuskan perusahaan untuk melakukan diferensiasi produk, baik berdasarkan kualitas, desain, ataupun harga produk. *Focus strategy* sering ditujukan untuk konsumen yang merasa tidak puas dengan produk yang sudah ada ataupun menginginkan hal yang berbeda. Dalam hal ini, perusahaan dapat merancang produk dan sistem pemasaran yang unik dan sesuai dengan keinginan dan preferensi konsumen di segmen pasar tertentu.

Department-level strategy berfokus pada aktivitas tertentu yang mentransformasikan sumber daya yang ada menjadi produk. Perumusan strategi pada tingkat departemen ini berkaitan dengan kompetensi inti yang terdiri atas *primary* dan *support activities*. Setelah kedua jenis aktivitas ini, maka perusahaan dapat menyusun strategi dengan memanfaatkan kekuatan unggul perusahaan. Setiap departemen perusahaan yang terlibat dalam *primary activities* memiliki peran penting dalam menciptakan nilai bagi konsumen, baik melalui penurunan biaya produksi maupun diferensiasi produk. Strategi manufaktur berperan penting dalam mengurangi biaya produksi serta meningkatkan kualitas produk. Selain itu, strategi pemasaran juga berpengaruh terhadap citra perusahaan dan loyalitas konsumen. Selain kegiatan manufaktur dan pemasaran, dalam *primary activities* juga terdapat aktivitas logistik yang bertujuan untuk menyediakan faktor produksi dan berbagai elemen yang dibutuhkan.

Support activities juga berperan penting dalam menciptakan nilai bagi konsumen. Kegiatan R&D dapat membantu perusahaan mengidentifikasi kebutuhan konsumen di segmen pasar tertentu. Demikian pula, manager di bagian sumber daya manusia (SDM) dapat membantu meningkatkan efisiensi

dengan cara merekrut karyawan yang cakap dan terlatih. Selanjutnya, bagian akuntansi dan keuangan dapat membantu sistem informasi yang efisien untuk membantu manajer dalam proses pengambilan keputusan dan pengawasan keuangan.

13.4 Faktor Penting dalam Pemilihan Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan cara perusahaan dalam mengelompokkan berbagai aktivitas perusahaan ke dalam berbagai unit yang berbeda dan melakukan koordinasi antar berbagai unit. Struktur organisasi yang sesuai dengan rencana strategis perusahaan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terdapat berbagai faktor penting yang mempengaruhi pemilihan struktur organisasi sebagai berikut.

1. *Centralization versus Decentralization*

Hal penting yang dipertimbangkan manajer dalam pembentukan struktur organisasi berkaitan tingkat atau derajat sentralisasi atau desentralisasi dalam hal pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*) digambarkan dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh eksekutif perusahaan yang berada pada tingkat atas organisasi dan dilakukan oleh kantor perusahaan utama (*headquarter*). Di sisi lain pengambilan keputusan terdesentralisasi (*decentralized decision making*) berfokus pada penyebaran kegiatan pengambilan keputusan pada berbagai tingkat perusahaan yang lebih rendah dan dapat dilakukan oleh anak perusahaan di berbagai negara.

Centralized decision making membantu perusahaan dalam mengoordinasikan kegiatan operasi perusahaan dari berbagai anak perusahaan yang tersebar di berbagai negara. Sistem ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang memiliki berbagai lini bisnis yang tersebar di berbagai pasar internasional. Sistem ini juga penting digunakan apabila *output* dari anak perusahaan tertentu bertindak sebagai *input* bagi kegiatan produksi anak

perusahaan lain. Perusahaan dapat mempertahankan pengendalian atas sumber daya keuangan dengan mewajibkan distribusi keuntungan yang diperoleh oleh semua anak perusahaan ke perusahaan induk utama. Selain itu, perusahaan juga dapat menetapkan kebijakan, prosedur dan standar yang mendukung budaya organisasi global yang tunggal.

Decentralized decision making dapat digunakan ketika perusahaan beroperasi pada lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan. *Decentralized decision making* dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen lokal. Hal ini dikarenakan, manajer yang berada pada anak perusahaan lokal lebih memahami karakteristik konsumen dibandingkan dengan manajer yang berada pada induk perusahaan utama.

2. *Coordination dan Flexibility*

Dalam memilih struktur organisasi, perusahaan juga harus mempertimbangkan metode yang efisien untuk mengoordinasikan setiap divisi perusahaan. Penentuan metode koordinasi, termasuk mekanisme pengawasan ini berkaitan dengan masalah *coordination* dan *flexibility*. Setiap jenis perusahaan harus menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan lingkungan bisnis yang ada. Struktur organisasi ini selanjutnya akan menjelaskan bagian tanggung jawab dan lini otoritas dari tingkat manajemen puncak sampai dengan tingkat karyawan (*chain of command*). Selain itu, setiap perusahaan juga harus menyusun struktur organisasi yang mendukung tingkat kerjasama yang tinggi antar-berbagai divisi.

Struktur organisasi perusahaan juga hendaknya tidak bersifat permanen, namun dapat dimodifikasi sesuai dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Struktur organisasi juga harus disesuaikan dengan strategi yang digunakan perusahaan. Hal ini dikarenakan pemilihan struktur organisasi umumnya disesuaikan dengan strategi perusahaan.

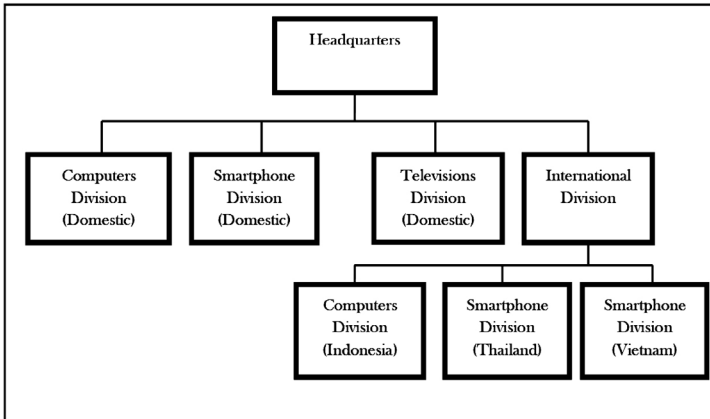
Dengan demikian, apabila perubahan pada lingkungan menyebabkan perubahan pada strategi yang digunakan oleh perusahaan, maka hal ini selanjutnya akan berpengaruh pada struktur organisasi perusahaan.

13.5 Tipe Struktur Organisasi Internasional

Terdapat beragam jenis struktur organisasi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Namun pada umumnya terdapat empat jenis struktur organisasi yang sering digunakan oleh perusahaan internasional. Keempat jenis struktur organisasi tersebut adalah *division*, *area*, *product* dan *matrix structure*. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing jenis struktur organisasi tersebut.

1. *International Division Structure*

International division structure membagi aktivitas domestik dan internasional perusahaan dengan cara menciptakan divisi yang terpisah untuk kegiatan bisnis internasional. Dalam hal ini, divisi internasional secara khusus dibagi berdasarkan negara, tempat perusahaan menjalankan operasi bisnisnya. Pada setiap negara tertentu, terdapat manajer umum yang bertugas mengatur segala kegiatan produksi dan pemasaran produk perusahaan di negara tersebut. Dengan demikian, setiap anak perusahaan di negara yang berbeda akan menjalankan aktivitas bisnis mereka masing-masing yang terdiri atas kegiatan produksi, pemasaran, penjualan dan keuangan.



Gambar 13.5 *International Division Structure.*

Gambar 13.5 memperlihatkan contoh dari *international division structure*. Pada gambar tersebut terlihat bahwa kegiatan bisnis internasional memiliki divisi yang berbeda. Divisi internasional tersebut selanjutnya dibagi lagi ke dalam beberapa kelompok divisi berdasarkan negara tempat perusahaan menjalankan bisnisnya. Struktur organisasi ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang baru melakukan kegiatan bisnis internasional dan hanya memiliki persentase kegiatan bisnis internasional yang tergolong kecil. Hal ini dikarenakan dengan memfokuskan keahlian internasional pada satu divisi tertentu, maka dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya produksi, meningkatkan efisiensi dan melindungi kegiatan bisnis internasional dari berbagai gangguan domestic.

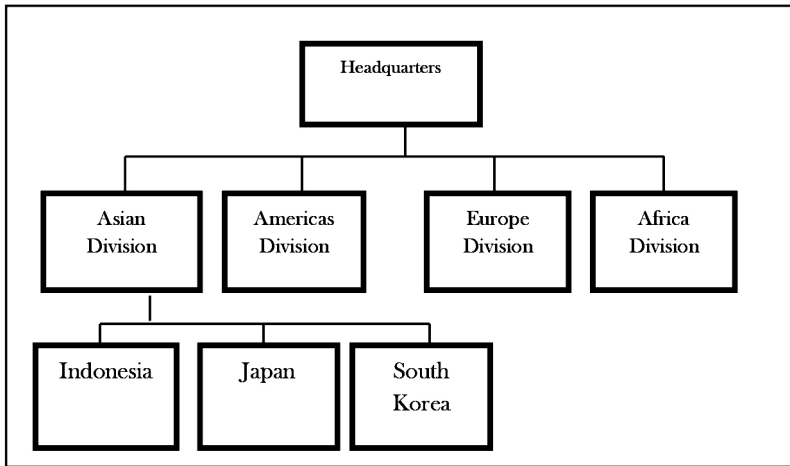
Namun, *international division structure* ini memiliki dua masalah. Pertama, manajer internasional harus bergantung pada manager di perusahaan induk dalam hal sumber daya keuangan dan pengetahuan teknis. Artinya, koordinasi yang buruk antar-manajer ini dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kedua, manajer umum divisi internasional umumnya bertanggung jawab terhadap

seluruh kegiatan operasi bisnis di semua negara. Hal ini mengarah pada berkurangnya tingkat otoritas dari manajer di masing-masing negara.

2. *International Area structure*

International area structure membagi kegiatan operasi global perusahaan berdasarkan negara atau daerah geografis tertentu, sebagaimana terlihat pada Gambar 13.6. Dalam hal ini, pada setiap negara atau daerah terdapat manajer umum yang mengatur kegiatan operasi bisnis perusahaan di negara atau daerah tersebut. Setiap unit perusahaan memiliki terdiri dari sekumpulan departemen tertentu seperti bagian pembelian, produksi, pemasaran, penjualan, R&D, dan akuntansi. Selain itu, setiap unit juga cenderung mengurus rencana strategis mereka masing-masing. Namun, eksekutif manajemen pada perusahaan induk tetap mengambil keputusan terkait keseluruhan strategi perusahaan dan melakukan kegiatan koordinasi antar-berbagai unit.

International area structure sangat cocok digunakan oleh perusahaan yang memiliki pasar yang unik di berbagai negara. Strategi ini umumnya digunakan ketika terdapat perbedaan politik, ekonomi, dan budaya antar berbagai negara atau daerah. Apabila manajer memiliki kekuatan yang besar atas aktivitas bisnis di lingkungan tertentu, maka mereka cenderung lebih memahami keunikan dan karakteristik pembeli pada segmen pasar tertentu.



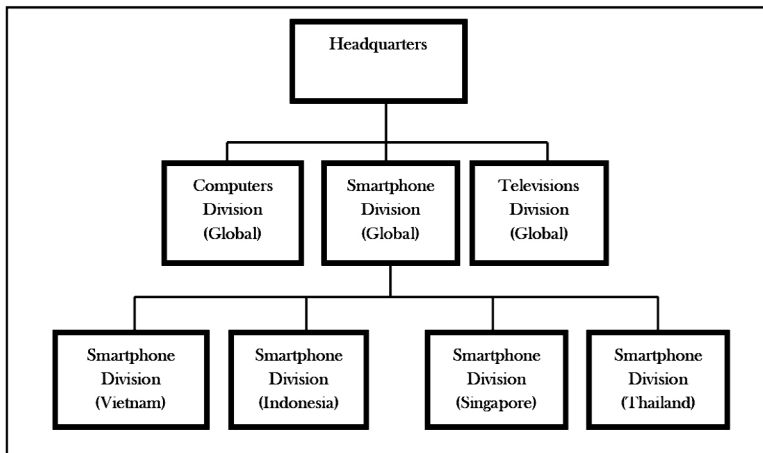
Gambar 13.6 International Area Structure.

3. *Global Product Structure*

Global product structure membagi operasi perusahaan berdasarkan area produk. Struktur organisasi ini cocok untuk perusahaan yang memproduksi berbagai produk dalam lini produksinya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang memproduksi produk elektronik memproduksi tiga jenis elektronik, yaitu komputer, telepon genggam, dan televisi. Gambar 13.7 dipergunakan untuk memperlihatkan secara sederhana ilustrasi struktur organisasi produk global. Pada gambar diperlihatkan bahwa perusahaan induk memiliki tiga divisi produksi dan pada masing-masing divisi terdapat direksi. Pada setiap divisi, misalnya divisi telepon genggam mengepalai area produksi, misalnya area Vietnam, Indonesia, Singapura dan Thailand. Pada setiap area tersebut, terdapat masing-masing bagian pemasaran, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, dan bagian lainnya.

Global product structure ini memiliki fokus utama pada produk yang dihasilkan. Dikarenakan masing-masing produk memiliki divisi dan direksi, setiap perusahaan cabang

di luar negeri perlu berkoordinasi dengan direksi produk terkait. Berdasarkan contoh pada Gambar 13.7, setiap cabang produk di Vietnam, Indonesia, Singapura dan Thailand perlu berkoordinasi dengan divisi produk telepon genggam yang berada di kantor pusat.

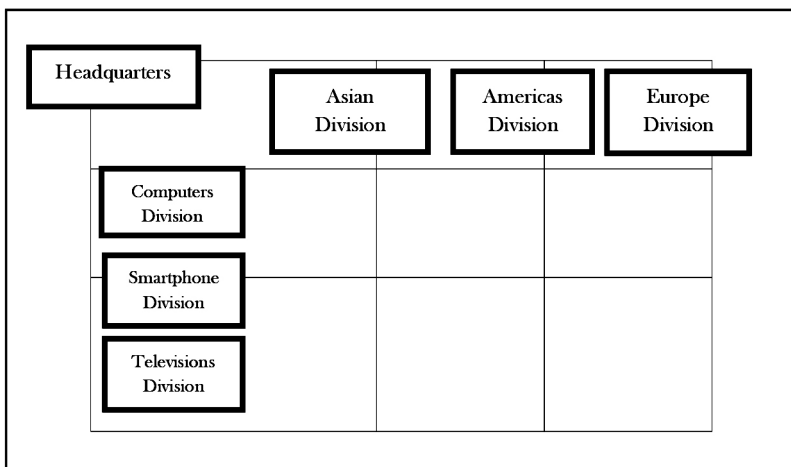


Gambar 13.7 Global Product Structure.

4. **Global Matrix Structure**

Global matrix structure membagi sistem *chain of command* di antara divisi produk dan daerah. *Chain of command* dapat diartikan sebagai lini otoritas (mulai dari manajer puncak sampai dengan karyawan individu) yang menggambarkan sistem atau hubungan pelaporan internal. Dalam hal setiap manajer akan memberikan laporan kepada dua pemimpin (*boss*), yakni presiden divisi produk dan presiden divisi daerah geografis. Tujuan utama *global matrix structure* ini adalah untuk menggabungkan manajer pada divisi produk dan daerah dalam hal pengambilan putusan. Jenis struktur perusahaan ini sering digunakan oleh perusahaan yang ingin mengurangi biaya produksi dan mengoordinasikan seluruh operasi bisnis internasionalnya.

Global matrix structure dapat mengatasi berbagai kekurangan dari jenis struktur organisasi lainnya, khususnya yang berkaitan dengan masalah komunikasi antar-divisi. Namun struktur ini memiliki dua kekurangan. Pertama, penggunaan struktur organisasi ini dapat memperlambat proses pengambilan putusan. Hal ini dikarenakan sering diadakannya rapat atau pertemuan dengan tujuan untuk melakukan koordinasi. Kedua, tanggung jawab individu menjadi tidak jelas karena manajer dapat saling menyalahkan dalam hal kinerja perusahaan yang buruk.



Gambar 13.8 *Global Matrix Structure.*

Gambar 13.8 memperlihatkan struktur dari *global matrix* yang mengombinasikan divisi produk dan divisi daerah.

Studi 13

***Global Strategic Context* dan Penunjukan CEO: Pentingnya Pola Pikir Global**

Globalisasi secara signifikan telah mengubah konteks persaingan, dengan semakin terbukanya perusahaan terhadap persaingan global di dalam negeri dan ketika beroperasi di luar negeri dan ke sejumlah besar lingkungan kelembagaan. Penelitian telah menunjukkan bahwa penentu penting dari kemampuan perusahaan untuk berhasil menangani kompleksitas seperti itu terletak pada kemampuan global dan perspektif eksekutif puncaknya, terutama CEO-nya. Perusahaan membutuhkan sosok yang memiliki orientasi kognitif manajerial yang mampu meningkatkan kapasitas perusahaan tidak hanya untuk mengintegrasikan operasi bisnis yang tersebar secara geografis namun secara bersamaan dapat responsif terhadap bisnis di dalam negeri. Perusahaan yang beroperasi dalam suatu negara yang sangat terbuka (*highly connected*) ke seluruh dunia menyiratkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan kritis seperti meningkatnya persaingan asing di pasar dalam negeri dan tekanan untuk terlibat dalam perdagangan internasional atau FDI agar tetap kompetitif, di samping kesulitan mengelola tenaga kerja yang multikultural dan sangat beragam. Globalisasi menempatkan tuntutan penting pada manajer dan dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada jenis kemampuan dan kemampuan yang dicari dalam CEO baru. Misalnya, menghadapi persaingan asing dalam pasar dalam negeri perusahaan mengharuskan manajer menanggapi ancaman persaingan yang ditimbulkan oleh perusahaan asing melalui peningkatan efisiensi perusahaan, yang sering kali memerlukan ekspansi internasional. Konteks global perusahaan, dalam hal ini terkait globalisasi negara, diversifikasi internasional perusahaan, dan akuisisi lintas batas besar, memengaruhi *board of directors* untuk menunjuk CEO dengan pola pikir global. Hal-hal yang dapat dipertimbangkan yakni kewarganegaraan asing CEO, jumlah gelar pendidikan tinggi asing, serta tingkat dan keragaman pengalaman kerja internasional.

Sumber: Thams et al. (2020)

13.6 Kesimpulan

Dalam merumuskan strategi, perusahaan harus melalui tiga tahapan yang terdiri atas kegiatan identifikasi tujuan dan misi perusahaan, identifikasi kompetensi inti perusahaan dan perumusan strategi. Pada tahap pertama, perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan dicerminkan dalam pernyataan misi perusahaan. Selanjutnya pada tahap kedua, perusahaan mengidentifikasi kompetensi inti yang dimiliki perusahaan yang terdiri atas *primary* dan *support activities*. Pada tahap yang ketiga, perusahaan merumuskan strategi dengan mempertimbangkan hasil identifikasi pada kedua tahap sebelumnya. Terdapat dua jenis strategi internasional yang dapat dipilih oleh perusahaan, yakni *multinational strategy* dan *global strategy*. Untuk menentukan jenis strategi yang sesuai, perusahaan terlebih dahulu harus merumuskan strategi pada tingkat perusahaan, tingkat bisnis dan tingkat departemen. Bab ini juga membahas konsep dari struktur organisasi perusahaan. Beberapa faktor yang memengaruhi pemilihan struktur organisasi perusahaan adalah tingkat sentralisasi atau desentralisasi serta sistem koordinasi dan fleksibilitas. Selain itu, terdapat empat jenis struktur organisasi yang dapat digunakan oleh perusahaan internasional, yakni *international division structure*, *international area structure*, *global product structure* dan *global matrix structure*.

13.7 Istilah-Istilah Penting

- *Mission statement*
- *Core competency*
- *Primary activity*
- *Support activity*
- *Multinational strategy*
- *Global strategy*
- *Chain of command*
- *Growth strategy*

- *Retrenchment strategy*
- *Stability strategy*
- *Combination strategy*
- *Low-cost strategy*
- *Differentiation strategy*
- *Focus strategy*
- *Centralization*
- *Decentralization*
- *International division structure*
- *Department-level strategy*
- *International area structure*
- *Global product structure*
- *Global matrix structure*

13.8 Review Konsep

1. Jelaskan tiga tahapan dalam perumusan strategi bisnis!
2. Apa perbedaan antara *primary* dan *support activity*? Jelaskan!
3. Jelaskan perbedaan antara *multinational* dan *global strategy*!
4. Apa yang dimaksud dengan *growth strategy*? Jelaskan!
5. Apa yang dimaksud dengan *retrenchment strategy*? Jelaskan!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *international area structure*!
7. Jelaskan ciri-ciri dari *focus strategy*!
8. Jelaskan perbedaan antara *centralization* dan *decentralization*!
9. Jelaskan ciri-ciri dari *global product structure*!
10. Apa saja kekurangan dari *international division structure*? Jelaskan!

13.9 Soal-Soal

1. Carilah salah satu perusahaan internasional yang beroperasi di bagian Asia Tenggara. Lakukanlah identifikasi terhadap misi dan tujuan perusahaan tersebut. Jelaskan bagaimana tujuan perusahaan mempengaruhi strategi yang digunakan oleh perusahaan tersebut!
2. Jelaskan berbagai jenis struktur organisasi perusahaan! Apa saja keunggulan dan kekurangan dari masing-masing struktur perusahaan tersebut? Jelaskan pula karakteristik perusahaan yang sesuai dengan masing-masing jenis struktur organisasi tersebut!
3. Carilah salah satu perusahaan internasional yang ada di Indonesia. Jelaskan struktur organisasi dari perusahaan tersebut? Jenis struktur organisasi apa yang digunakan oleh perusahaan? Jelaskan pula bagaimana struktur organisasi mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan!

13.10 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Thams, Y., Chacar, A., & Wiersema, M. (2020). Global strategic context and CEO appointments: The importance of a global mind-set. *Global Strategy Journal*, 10(4), 676-699. <https://doi.org/10.1002/gsj.1313>
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

14

PEMILIHAN MODA MASUK DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Keputusan untuk memasuki pasar, termasuk cara memasuki pasar tersebut harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kondisi lingkungan bisnis dan kemampuan inti perusahaan. Moda masuk (*entry modes*) dapat diartikan sebagai perjanjian atau persetujuan institusi, sehingga perusahaan dapat membawa produk, teknologi, kecakapan atau sumber daya lainnya memasuki pasar tertentu. Pemilihan moda masuk ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengalaman perusahaan, keinginan manajer dan ukuran potensi pasar. Bab ini membahas empat jenis moda masuk yang terdiri atas ekspor, impor dan imbal-hasil, kontrak kerja sama, rekanan aliansi strategis, dan investasi langsung.

14.1 Moda Masuk Pertama: Ekspor, Impor dan Imbal-Hasil (*Countertrade*)

Moda masuk yang pertama terdiri atas kegiatan ekspor (*export*), impor (*import*) dan imbal-hasil (*countertrade*). Per-

sahaan pada umumnya melakukan kegiatan impor dengan tujuan untuk memperoleh faktor produksi dengan harga yang lebih murah atau faktor produksi yang tidak tersedia di pasar lokal. Di sisi lain, perusahaan melakukan kegiatan ekspor ketika pasar internasional memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan. Dengan demikian, terdapat tiga alasan perusahaan melakukan kegiatan ekspor. Pertama, perusahaan melakukan ekspor untuk memperluas total penjualan ketika pasar domestik sudah menjadi jenuh. Dengan semakin meningkatnya volume penjualan, maka dapat membantu perusahaan untuk mencapai skala ekonomis. Kedua, kegiatan ekspor dapat membantu perusahaan melakukan diversifikasi penjualan. Dalam hal ini, apabila terjadi penurunan penjualan pada salah satu pasar, maka dapat ditutupi oleh penjualan di pasar lainnya. Ketiga, perusahaan dapat memanfaatkan kegiatan ekspor untuk menambah pengalaman bisnis perusahaan. Dalam membangun strategi ekspor, perusahaan dapat menggunakan *four-step model* sebagai berikut.

1. *Identify a Potential Market*

Untuk mengidentifikasi apakah terdapat permintaan di pasar tertentu, maka perusahaan harus melakukan riset pasar dan melakukan interpretasi atas hasil dari riset tersebut. Perusahaan yang baru melakukan ekspor hendaknya berfokus pada sejumlah pasar tertentu saja. Selanjutnya perusahaan dapat melakukan ekspansi ke berbagai pasar yang berbeda seiring dengan peningkatan pengalaman perusahaan.

2. *Match Needs to Abilities*

Tahap berikutnya adalah menentukan apakah perusahaan memiliki kemampuan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar tersebut. Dalam hal ini, produk perusahaan hendaknya sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian, sebelum melakukan kegiatan produksi, perusahaan

harus memastikan terlebih dahulu apakah perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang cukup untuk memproduksi jenis produk yang sesuai.

3. *Initiate Meetings*

Pada tahap ini, perusahaan perusahaan melakukan pertemuan langsung dengan berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan. Pertemuan ini bertujuan untuk membangun rasa kepercayaan (*trust*) dan kerjasama antar berbagai pihak tersebut. Pada tahap ini, perusahaan harus memperhatikan berbagai perbedaan budaya yang ada. Di samping membangun rasa kepercayaan, pertemuan ini juga bertujuan untuk mengestimasi potensi keberhasilan bisnis di masa mendatang.

4. *Commit Resources*

Pada tahap terakhir setelah dilakukannya pertemuan, negosiasi, dan penandatanganan kontrak, maka perusahaan dapat menggunakan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber daya ini dapat meliputi sumber daya manusia, finansial, dan sumber daya fisik. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan ekspor setidaknya untuk tiga sampai lima tahun ke depan. Hal ini dapat dilakukan oleh divisi atau departemen ekspor perusahaan.

Perusahaan dari berbagai ukuran dan skala dapat terlibat dalam kegiatan ekspor, namun tidak semua perusahaan memiliki tingkat keterlibatan yang sama. Beberapa perusahaan dengan ukuran kecil dan menengah menggunakan jasa dari pihak perantara untuk membawa produk mereka ke dalam pasar tertentu. Namun perusahaan lain dapat melakukan semua kegiatan ekspor tanpa bantuan dari pihak perantara. Dalam hal ini, terdapat dua jenis tingkat keterlibatan ekspor yang terdiri atas *direct exporting* dan *indirect exporting*.

Direct exporting terjadi ketika perusahaan langsung men-

jual produk mereka ke target pasar tanpa melalui perantara. Dalam hal ini perusahaan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam kegiatan ekspor produk. *Direct export* tidak selalu berarti perusahaan menjual produk mereka ke pengguna akhir. *Direct export* lebih menggambarkan kondisi dimana perusahaan mengambil tanggung jawab penuh untuk memasukkan produk mereka ke target pasar tertentu tanpa melalui perantara. Sebagai gantinya, perusahaan dapat menggunakan *sales representatives* atau *distributors*.

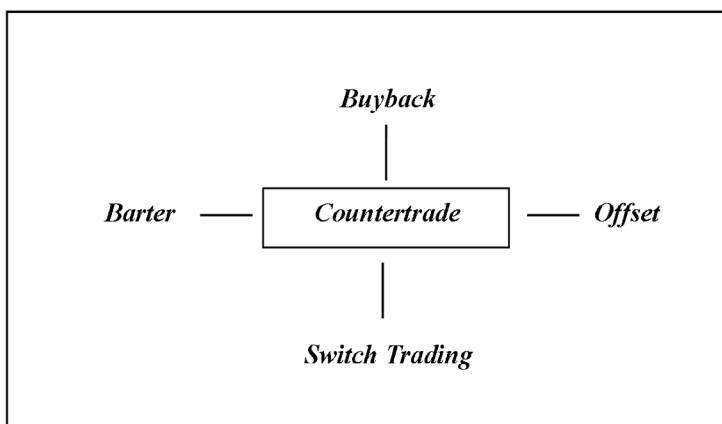
Sales representative dapat diartikan sebagai individu atau organisasi yang hanya mewakili (menjual dan mempromosikan) produk dari satu perusahaan saja. Dalam hal ini, produk dipromosikan dengan mengikuti berbagai bazar atau dengan mengunjungi pihak grosir secara langsung. *Sales representative* tidak memiliki hak atas produk perusahaan, namun mereka merupakan pihak yang disewa oleh perusahaan. Dengan demikian, mereka akan menerima imbalan berupa gaji tetap ditambah komisi dari hasil penjualan. Di sisi lain, *distributor* memiliki hak kepemilikan produk. Dalam hal ini, pihak *distributor* memiliki tanggung jawab atas semua risiko yang berkaitan dengan produk. *Distributor* akan memperoleh keuntungan berupa selisih harga beli dengan harga produk yang dijual.

Selain *direct exporting*, perusahaan juga dapat menggunakan model *indirect exporting*, yakni dengan menggunakan pihak perantara untuk menjual produk perusahaan di target pasar. Dalam hal ini, perusahaan dapat memilih untuk menggunakan *agents*, *export management companies (EMC)* atau *export trading companies (ETC)*. *Agents* dapat diartikan sebagai individu atau organisasi yang mewakili lebih dari satu perusahaan eksportir. Umumnya, mereka memperoleh kompensasi berupa komisi yang ditetapkan berdasarkan nilai penjualan. *Agents* ini merupakan bentuk *indirect exporting* yang paling sering digunakan karena memiliki biaya yang rendah.

Selanjutnya, EMC merupakan perusahaan yang meng-

ekspor produk dari eksportir dengan basis kontrak. EMC ini dapat berbentuk *agents* maupun *distributors*. Selain meng-ekspor produk, EMC juga menawarkan jasa lainnya berupa pengumpulan informasi pasar, penyusunan strategi promosi, mengatur sistem pengiriman, dan mengoordinasikan dokumen ekspor. Di sisi lain, ETC dapat diartikan sebagai perusahaan yang menyediakan jasa lain di samping aktivitas yang berkaitan langsung dengan kegiatan ekspor. Berbeda dengan EMC yang hanya menawarkan berbagai jasa yang berkaitan dengan kegiatan ekspor, ETC memiliki cakupan yang lebih luas dan terdiri atas kegiatan ekspor, impor dan imbal-hasil; pengembangan dan perluasan saluran distribusi; jasa penyimpanan barang dan lain sebagainya.

Moda masuk pertama juga berkaitan dengan kegiatan imbal-hasil (*countertrade*) yang merupakan kegiatan penjualan produk atau jasa yang sebagian atau seluruhnya dibayar dengan menggunakan barang atau jasa lain. Kegiatan ini dilakukan ketika perusahaan tidak dapat mengimpor barang mereka sebagai ganti pembayaran finansial tertentu. Hal ini dapat dikarenakan negara tertentu tidak memiliki *hard currency* yang cukup atau pemerintah dengan sengaja membatasi tingkat konvertibilitas mata uang.



Gambar 14.1 Jenis-jenis imbal-hasil.

Gambar 14.1 memperlihatkan lima jenis imbal-hasil yang terdiri atas *barter*, *counterpurchase*, *offset*, *switch trading* dan *buyback*. *Barter* merupakan sistem perdagangan ketika barang atau jasa secara langsung ditukar dengan barang atau jasa lainnya. *Counterpurchase* merupakan penjualan produk atau jasa yang dilakukan perusahaan tertentu yang berjanji akan kembali melakukan kegiatan pembelian produk tertentu dari negara tersebut. Di sisi lain, *offset* merupakan suatu perjanjian ketika suatu perusahaan akan mengompensasi penjualan tertentu dengan cara melakukan pembelian dalam jumlah mata uang (*hard-currency*) yang sama di masa yang akan datang. *Offset* berbeda dengan *counterpurchase* karena tidak secara spesifik menentukan jenis barang yang harus dibeli atau dijual, melainkan hanya menentukan jumlah mata uang yang harus dikompensasi.

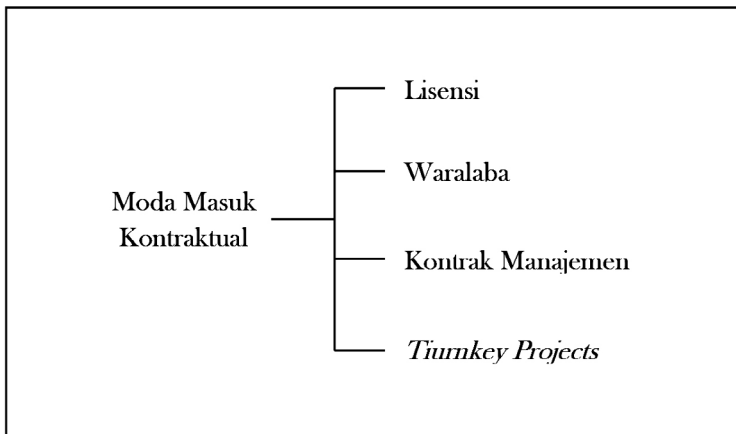
Selanjutnya terdapat *switch trading* yang merupakan sistem imbal-hasil yakni satu perusahaan menjual obligasi untuk melakukan pembelian di negara tertentu ke perusahaan lain. Sebagai contoh, perusahaan yang ingin memasuki pasar tertentu membuat perjanjian untuk membeli produk tertentu dari negara tersebut. Namun, karena perusahaan tidak membutuhkan produk tersebut, maka perusahaan tersebut dapat menjual obligasinya kepada perusahaan lain. Selain itu, terdapat *buyback* yang merupakan kegiatan ekspor peralatan industri sebagai ganti produk yang dihasilkan dari peralatan tersebut. Sistem ini pada umumnya membutuhkan hubungan kerja sama dalam jangka waktu yang panjang.

14.2 Moda Masuk Kedua: Kontrak Kerja sama

Tidak semua produk perusahaan dapat diperdagangkan di pasar terbuka. Produk dari sebagian perusahaan tidak dapat diperdagangkan di pasar karena berbentuk barang tidak berwujud (*intangible*). Dalam hal ini, perusahaan tidak dapat menggunakan impor, ekspor, atau imbal-hasil untuk meman-

faatkan peluang bisnis yang ada di target pasar. Untungnya dalam kasus ini, terdapat jenis moda masuk lainnya yang dapat digunakan oleh perusahaan, yakni berupa kontrak kerja sama atau *contractual entry modes*.

Gambar 14.2 memperlihatkan empat jenis moda masuk yang berbasis kontrak. Keempat jenis moda masuk tersebut adalah lisensi (*licensing*), waralaba (*franchising*), kontrak manajemen (*management contracts*) dan proyek *turnkey* (*turnkey projects*).



Gambar 14.2 Jenis-jenis moda masuk kontraktual.

Lisensi merupakan moda masuk berbasis kontrak yakni satu perusahaan yang memiliki properti tidak berwujud memberikan hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan properti tersebut. Di sisi lain, waralaba merupakan praktik ketika satu perusahaan memberikan hak penggunaan barang tidak berwujud tertentu dan bantuan manajemen lainnya kepada perusahaan lain. Perusahaan yang melakukan lisensi dan waralaba akan menerima kompensasi berupa pembayaran royalti. Penjelasan lebih lanjut mengenai lisensi dan waralaba dibahas di Bab 7. Berikut adalah penjelasan mengenai kontrak manajemen dan proyek *turnkey*.

1. Kontrak Manajemen (*Management Contracts*)

Dalam perjanjian kontrak manajemen, satu perusahaan menyediakan perusahaan lain dengan keahlian manajerial untuk jangka waktu tertentu. Perusahaan yang memberikan manajerial umumnya dikompensasi dengan sejumlah pembayaran tertentu atau biaya yang didasarkan pada volume penjualan. Kontrak manajemen ini umumnya ditemukan pada sektor fasilitas publik di berbagai negara berkembang. Terdapat dua jenis pengetahuan yang dapat ditransfer melalui kontrak manajemen, yakni pengetahuan manajemen teknis dan kecakapan manajemen bisnis.

Manajemen kontrak dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi maupun negara. Pertama, perusahaan yang menawarkan kontrak manajemen kepada perusahaan lain dapat memanfaatkan peluang bisnis internasional dengan risiko yang kecil. Hal ini dikarenakan perusahaan yang terikat kontrak manajemen tidak perlu membawa aset (fisik) perusahaan ke negara tersebut. Dalam hal ini, perusahaan dapat menempatkan modal perusahaan ke investasi lain yang lebih menguntungkan. Kedua, perusahaan yang mengoperasikan dan membangun fasilitas publik berdasarkan kontrak manajemen umumnya menerima kompensasi (*reward*) dari pemerintah. Ketiga, pemerintah dapat menggunakan manajemen kontrak untuk mengembangkan keahlian dari pekerja dan manajer lokal.

Namun, manajemen kontrak memiliki dua kekurangan utama yang berkaitan dengan perusahaan penyedia jasa manajemen. Pertama, meskipun kontrak manajemen mengurangi tingkat eksposur aset perusahaan di negara lain, namun hal ini tidak berlaku untuk karyawan perusahaan yang ditugaskan langsung ke negara tersebut. Dengan demikian, kekacauan politik dan sosial dapat tetap mengancam karyawan dan manajer perusahaan. Kedua, perusahaan yang menerima jasa kontrak manajemen berpotensi untuk menjadi pesaing dari perusahaan penyedia jasa kontrak manajemen tersebut di masa mendatang. Dalam hal ini, perusahaan harus

mempertimbangkan imbalan keuangan yang diterima dan masalah yang berpotensi ditimbulkan di masa mendatang.

2. *Proyek Turnkey*

Turnkey (build-operate-transfer) project merupakan perjanjian ketika satu perusahaan merancang, menyusun dan menguji fasilitas produksi tertentu untuk perusahaan klien. Dalam hal ini, perusahaan yang diberikan *turnkey projects* ini akan menyediakan segala fasilitas atau perlengkapan yang dibutuhkan untuk menjalankan proyek tersebut. Sama halnya dengan kontrak manajemen, *turnkey projects* ini umumnya memiliki skala yang besar dan melibatkan agen pemerintah. Namun berbeda dengan kontrak manajemen, *turnkey projects* membutuhkan adanya transfer fasilitas atau teknologi tertentu ke perusahaan klien. *Turnkey projects* ini dapat berupa proyek untuk membangun pabrik, bandara, pelabuhan, sistem telekomunikasi ataupun fasilitas lainnya.

Turnkey projects memiliki berbagai keunggulan, baik kepada perusahaan penyedia proyek (*providers*) atau perusahaan penerima (*recipients*). Pertama, *turnkey projects* memungkinkannya perusahaan untuk melakukan spesialisasi pada kompetensi inti yang dimiliki dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada. Kedua, *turnkey projects* juga membantu pemerintah untuk memperoleh rancangan untuk proyek infrastruktur dari perusahaan terkemuka. Namun, *turnkey projects* ini juga memiliki beberapa kekurangan. Pertama, perusahaan dapat menerima proyek berdasarkan alasan politik dan bukan berdasarkan pengetahuan teknologi. Hal ini dikarenakan sebagian besar proyek melibatkan nilai moneter yang besar dan melibatkan pihak pemerintah. Selain itu, sama halnya dengan manajemen kontrak, *turnkey projects* juga berpotensi menciptakan pesaing atau kompetitor di masa mendatang.

14.3 Moda Masuk Ketiga: Rekanan Aliansi Strategis

Rekanan aliansi strategis (*strategic alliances*) merupakan jenis moda masuk ketiga yang berbentuk investasi. Moda masuk berbasis investasi ini meliputi kegiatan investasi langsung pada suatu negara. Dalam hal ini perusahaan yang melakukan investasi akan memiliki keterlibatan langsung dalam hal operasional bisnis di lokasi tertentu. Kategori moda masuk berbasis investasi ini umumnya membutuhkan komitmen yang tinggi dari perusahaan.

Aliansi strategis internasional memiliki banyak bentuk, baik berupa perjanjian lisensi sederhana antara dua pihak maupun aliansi berbasis pasar, operasi bisnis, dan logistik. Karakteristik utama dari aliansi strategis ditandai dengan adanya kesamaan tujuan yang ingin dicapai oleh berbagai pihak yang terlibat. Keputusan untuk membentuk aliansi strategis sebagai ganti perjanjian kerjasama yang lebih sederhana sebenarnya bergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Dengan semakin berkembangnya teknologi di bidang komunikasi, Internet dan transportasi telah menuntut adanya bentuk kerja sama antar-perusahaan yang lebih permanen. Hal inilah yang membuat aliansi strategis sering digunakan sebagai ganti *merger* dan akuisisi. Penjelasan mengenai berbagai aspek penting dalam aliansi strategis dibahas pada Bab 8.

14.4 Modal Masuk Keempat: Investasi Langsung

Selain aliansi strategis, moda masuk berbasis investasi juga dapat berbentuk *wholly owned subsidiaries* dan *joint ventures (JVs)*. Berikut penjelasan mengenai kedua moda masuk tersebut.

1. *Wholly Owned Subsidiaries*

Wholly owned subsidiaries merupakan fasilitas yang sepenuhnya dimiliki dan dikelola oleh satu perusahaan induk tunggal. Perusahaan dapat membentuk *wholly owned subsidiaries* dengan cara membangun satu perusahaan baru

serta berbagai fasilitas yang dibutuhkan seperti pabrik, kantor, dan perlengkapannya. Di samping itu, perusahaan juga dapat membangun *wholly owned subsidiaries* dengan cara membeli perusahaan yang sudah ada dan kemudian melakukan internalisasi fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Keputusan untuk membangun fasilitas produksi baru atau membeli perusahaan yang sudah ada dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sebagai contoh, apabila perusahaan ingin memproduksi produk dengan menggunakan teknologi yang terbaru, maka umumnya perusahaan harus membangun fasilitas baru. Kekurangan utama dari membangun fasilitas produksi baru adalah perusahaan harus merekrut dan melatih para karyawan baru serta menemukan sistem distribusi yang baru. Di sisi lain, dengan membeli fasilitas produksi yang sudah ada, maka perusahaan dapat mendapat keuntungan berupa tersedianya berbagai fasilitas (produksi, penjualan, dan pemasaran) yang sudah ada.

Terdapat dua keunggulan utama dari penggunaan *wholly owned subsidiaries* sebagai moda masuk. Pertama, melalui *wholly owned subsidiaries*, manajer memiliki hak penuh untuk mengelola dan mengawasi kegiatan operasional di target pasar. Manajer juga memiliki akses penuh terhadap teknologi dan berbagai properti tidak berwujud yang dimiliki perusahaan. Adanya kekuasaan penuh atas aktivitas perusahaan ini selanjutnya mengurangi akses pesaing terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Kedua, *wholly owned subsidiaries* dapat menjadi pilihan moda masuk yang cocok apabila perusahaan ingin mengoordinasikan aktivitas dari seluruh anak perusahaannya.

Di samping berbagai keunggulan tersebut, *wholly owned subsidiaries* juga memiliki kekurangan. Pertama, *wholly owned subsidiaries* memiliki biaya investasi yang tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan membutuhkan dana investasi dalam jumlah yang besar. Dalam hal ini, perusahaan

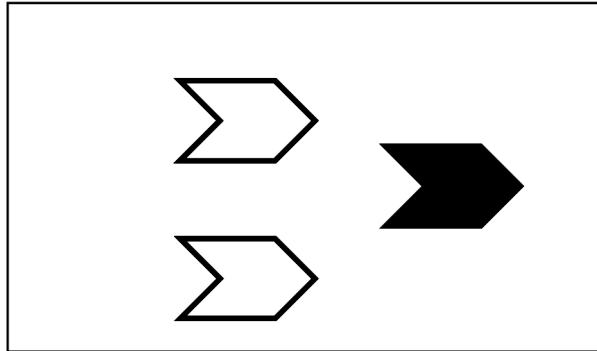
dapat menggunakan pembiayaan internal perusahaan atau memperoleh dana dari pasar keuangan. Namun, perusahaan kecil dan menengah umumnya memiliki kesulitan untuk mendapatkan pinjaman dana. Kedua, *wholly owned subsidiaries* merupakan bentuk investasi yang memiliki risiko tinggi. Dengan demikian, adanya ketidakstabilan sosial dan politik dapat menjadi ancaman yang besar bagi aset dan karyawan perusahaan.

2. *Joint Ventures*

Pada beberapa kondisi tertentu, perusahaan tidak ingin memiliki hak penuh atas kegiatan operasi di target pasar. Dalam hal ini, perusahaan lebih memilih untuk membagi proporsi kepemilikan dengan perusahaan lain. Satu perusahaan yang dibangun dan dimiliki bersama oleh dua atau lebih entitas untuk mencapai tujuan yang sama dikenal sebagai *joint venture (JVs)*. *Joint venture* dapat dibagi menjadi empat jenis, yakni *forward integration joint venture*, *backward integration joint venture*, *buyback joint venture*, dan *multistage joint venture*. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing jenis *joint venture* tersebut.

a. *Forward Integration Joint Venture*

Forward integration joint venture merupakan jenis *joint venture* yang ditandai dengan adanya dua atau lebih perusahaan yang bekerjasama untuk melakukan investasi jenis aktivitas *downstream*, yakni aktivitas bisnis yang berada pada bagian depan *value system* (bagian hilir) yang awalnya dilakukan oleh pihak lain.

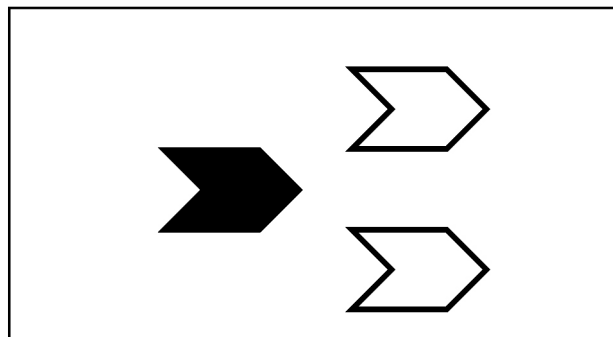


Gambar 14.3 *Forward Integration Joint Venture.*

Gambar 14.3 memperlihatkan bentuk sederhana dari *forward integration joint venture* yang menunjukkan dua perusahaan yang bekerja sama untuk melakukan tugas atau aktivitas bisnis yang awalnya dilakukan oleh pengencer, grosir atau distributor.

b. *Backward Integration Joint Venture*

Backward integration joint venture merupakan jenis *joint venture* ketika dua atau lebih perusahaan melakukan kerja sama dalam aktivitas bisnis *upstream*, yakni aktivitas bisnis yang berada pada bagian belakang *value system* (aktivitas hulu) yang awalnya dilakukan oleh pihak lain.

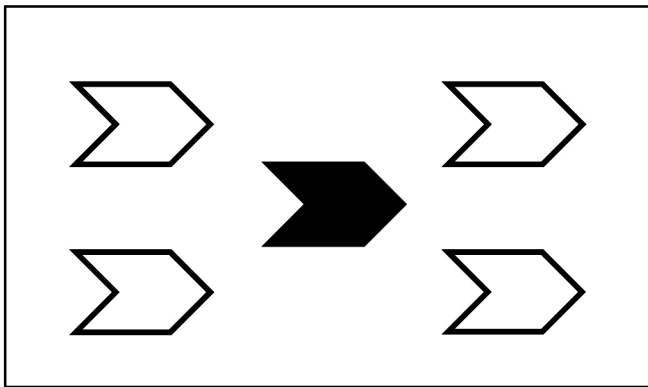


Gambar 14.4 *Backward Integration Joint Venture.*

Gambar 14.4 memperlihatkan contoh sederhana dari *backward integration joint venture* yang menunjukkan dua perusahaan yang bekerja sama untuk melakukan aktivitas yang awalnya dijalankan oleh pihak pemasok.

c. Buyback Joint Venture

Buyback joint venture dibentuk ketika dua atau lebih perusahaan membutuhkan komponen *input* yang sama dalam kegiatan produksinya. *Buyback joint venture* ini umumnya digunakan ketika dibutuhkan fasilitas produksi dengan ukuran tertentu untuk mencapai skala ekonomis, namun tidak ada perusahaan yang mampu membangun fasilitas tersebut dengan sendiri. Sebagai hasilnya, mereka dapat bekerja sama untuk dan menggabungkan sumber daya yang dimiliki untuk membangun fasilitas produksi tersebut. Gambaran dari jenis *joint venture* ini diperlihatkan pada Gambar 14.5.

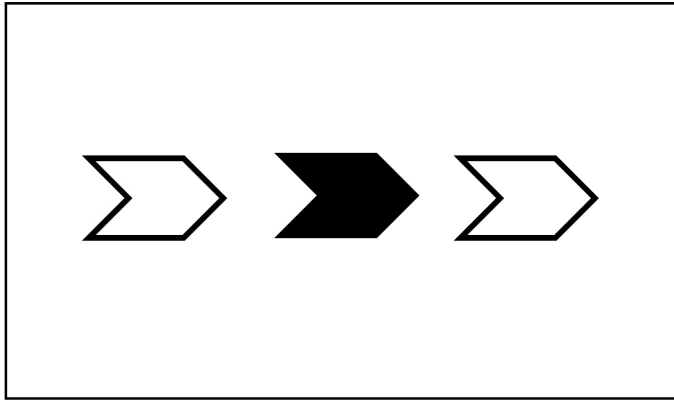


Gambar 14.5 Buyback Joint Venture.

d. Multistage Joint Venture

Multistage joint venture merupakan kombinasi dari jenis *forward integration* dan *backward integration*. Jenis ini *joint venture* ini dibentuk ketika satu perusahaan menghasilkan *output* yang dibutuhkan oleh perusahaan lain dalam kegiatan

produksinya. Ilustrasi dari jenis *multistage joint venture* ini ditunjukkan oleh gambar berikut.



Gambar 14.6 *Multistage Joint Venture.*

Moda masuk berbentuk *joint venture* memiliki beberapa keunggulan. Pertama, *joint venture* memiliki tingkat risiko yang lebih kecil dibandingkan dengan *wholly owned subsidiaries*. Kedua, perusahaan dapat menggunakan *joint venture* untuk memasuki pasar yang awalnya tidak dapat diakses (dibatasi oleh pemerintah). Hal ini dicapai melalui bekerja sama dengan perusahaan lokal. Ketiga, perusahaan juga dapat memperoleh akses terhadap saluran atau jaringan distribusi dari perusahaan lain melalui *joint venture*. Selain itu, perusahaan dapat membentuk *joint venture* sebagai bentuk perlindungan dari pemerintah. Di sisi lain, kekurangan utama dari *joint venture* adalah adanya potensi terjadinya konflik antar-perusahaan yang dapat berakibat fatal bagi kegiatan operasi bisnis. Selanjutnya, perusahaan juga dapat kehilangan kendali akan kegiatan bisnis apabila membentuk *joint venture* dengan pemerintah.

Studi 14

Studi terbaru telah mengakui adanya peran jenis bisnis terhadap moda masuk. Salah satu bentuk jenis bisnis itu yaitu bisnis keluarga. Terdapat beberapa argumen terkait bagaimana bisnis keluarga dapat mempengaruhi moda masuk. Karakteristik *risk aversion* dari bisnis keluarga meningkatkan preferensi bisnis ini untuk memilih moda masuk *joint venture* dibanding *wholly owned subsidiary*. Selain itu, keengganan untuk mempekerjakan manajer dari lingkungan eksternal membatasi akses bisnis ini ke pengalaman internasional dan meningkatkan preferensi untuk berbagi risiko dengan mitra melalui *joint venture*. Namun, apabila melihat dari segi kontrol dan jaminan kebebasan dari pihak eksternal, *wholly owned subsidiary* juga dapat menawarkan benefit lebih dibanding *joint venture*.

Ketika perusahaan keluarga memiliki aset lokal, dinamika mode entri terpengaruh. Kepemilikan aset perusahaan di negara lain memberikan pengaruh terhadap moda entri yang dipilih. Apabila kedua perusahaan (investasi dan perusahaan lokal) adalah perusahaan keluarga, membentuk usaha patungan lebih disarankan. Hal ini disebabkan karena kedua mitra adalah perusahaan keluarga, dan karena keluarga adalah aset penting tetapi tidak dapat diperdagangkan, solusi optimal adalah mempertahankan status keluarga kedua mitra dengan *greenfield joint venture* atau akuisisi parsial. Sedangkan jika hanya perusahaan investasi yang berjenis perusahaan keluarga, maka *wholly owned subsidiary* cenderung dipilih.

Perusahaan Keluarga dan Pilihan Moda Masuk

Sumber: Sestu & Majocchi (2020)

14.5 Kesimpulan

Ekspor-impor dan imbal-hasil merupakan bentuk moda masuk yang paling sederhana. Sebelum melakukan kegiatan ekspor, perusahaan dapat menyusun strategi dengan mengikuti *four-step model*. *Four-step model* ini terdiri dari tahap identifikasi potensi pasar potensial, menyesuaikan kebutuhan pembeli dengan kemampuan perusahaan, melakukan pertemuan, dan menggerakkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Selanjutnya terdapat jenis moda masuk lainnya yang berbasis kontrak. Beberapa jenis moda masuk yang berbasis kontrak ini adalah lisensi, waralaba, *turnkey projects*, dan kontrak manajemen. Selain itu, terdapat jenis moda masuk yang berbasis investasi. Jenis moda masuk ini meliputi aliansi strategis, *wholly owned subsidiaries*, dan *joint venture*; dapat memilih salah satu dari berbagai jenis moda masuk tersebut untuk memasuki target pasar tertentu. Pemilihan moda masuk ini tentunya meliputi berbagai pertimbangan, termasuk sumber daya perusahaan dan kondisi lingkungan.

14.6 Istilah-Istilah Penting

- Ekspor
- Impor
- Imbal-hasil
- *Offset*
- *Barter*
- *Buyback*
- *Switch trading*
- *Direct exporting*
- *Indirect exporting*
- *Sales representative*
- *Distributors*
- *Agents*
- *Export management companies (EMC)*
- *Export trading companies (ETC)*
- Aliansi strategis
- *Wholly owned subsidiaries*
- *Joint venture*
- *Forward integration joint venture*
- *Backward integration joint venture*
- *Buyback joint venture*
- *Multistage joint venture*
- *Turnkey projects*

- *Contract management*

14.7 Review Konsep

1. Mengapa perusahaan melakukan kegiatan ekspor? Jelaskan!
2. Jelaskan alasan perusahaan melakukan kegiatan impor!
3. Apa yang dimaksud dengan imbal-hasil? Jelaskan!
4. Jelaskan perbedaan antara *direct* dan *indirect exporting*!
5. Kapan perusahaan menggunakan *direct exporting*? Jelaskan!
6. Apa yang dimaksud dengan kontrak manajemen? Jelaskan!
7. Jelaskan perbedaan antara *turnkey projects* dengan *contract management*!
8. Jelaskan perbedaan antara *joint venture* dan *wholly owned subsidiaries*!
9. Apa saja kelebihan dari *wholly owned subsidiaries*? Jelaskan!
10. Jelaskan maksud dari *four-step model* dalam strategi ekspor!

14.8 Soal-Soal

1. Jelaskan manfaat dari kegiatan ekspor dan impor bagi suatu negara! Bagaimana kegiatan ekspor dan impor membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif? Jelaskan!
2. Jelaskan berbagai manfaat dari *joint venture*! Bagaimana peran *joint venture* dalam kegiatan bisnis internasional? Jelaskan disertai contoh perusahaan yang melakukan *joint venture*!
3. Temukan salah satu kegiatan kontrak manajemen di Asia Tenggara. Jelaskan bagaimana kontrak manajemen tersebut dijalankan! Apa saja manfaat yang diterima dari kontrak manajemen tersebut? Jelaskan!

14.9 Bacaan yang Dianjurkan

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Sestu, M. C., & Majocchi, A. (2020). Family firms and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures: A transaction costs perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 211-232. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

15

PENGEMBANGAN DAN PEMASARAN PRODUK

Konsumen yang berada pada pasar yang berbeda umumnya memiliki kebutuhan dan preferensi produk yang berbeda pula. Preferensi konsumen ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik budaya, politik, hukum dan ekonomi. Dalam hal ini, perusahaan harus melakukan berbagai penyesuaian terhadap produk dan sistem pemasaran yang digunakan. Bab ini membahas berbagai elemen penting dalam kegiatan pengembangan dan pemasaran produk. Pembahasan dalam Bab ini juga meliputi berbagai faktor penting dalam strategi distribusi dan penetapan harga produk.

15.1 Kegiatan Pemasaran Internasional

Kegiatan pemasaran internasional sangat berbeda dengan kegiatan pemasaran di pasar domestik. Manajer harus menentukan penggunaan media pemasaran yang sesuai dengan produk perusahaan dan karakteristik konsumen lokal. Adanya kesamaan dalam aspek budaya memiliki makna

bahwa perusahaan hanya perlu melakukan sedikit modifikasi pada produk dan sistem pemasaran. Di sisi lain, apabila terdapat perbedaan budaya yang signifikan dapat mendorong perusahaan untuk merancang sistem pemasaran baru.

Sebagian besar sistem atau gaya pemasaran produk di satu negara tertentu disesuaikan dengan karakteristik target pembeli di negara tersebut. Ketika perusahaan ingin memasarkan produk mereka pada berbagai pasar yang berbeda, maka perusahaan harus menentukan aspek pemasaran yang dapat distandardisasi dan aspek yang harus disesuaikan. Perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis internasional di berbagai negara yang berbeda cenderung melakukan standardisasi pada berbagai aspek pemasaran dengan tujuan untuk menghemat biaya pemasaran. Namun, sangat jarang perusahaan melakukan standardisasi pada keseluruhan aspek pemasaran dikarenakan berbagai perbedaan pada aspek budaya dan regulasi.

Perusahaan yang melakukan standardisasi kegiatan pemasaran umumnya mengawasi seluruh kegiatan kampanye pemasaran secara langsung. Hal ini bertujuan untuk menjaga konsistensi pada nama merek perusahaan dan menjamin adanya pesan promosi yang sama pada semua pasar. Perusahaan dapat mencapai konsistensi ini melalui standarisasi pesan promosi, konsep pemasaran, dan konten informasi.

15.2 Tipe Manajer dalam Membangun Strategi Produk Internasional

Pada umumnya terdapat dua tipe manajer dalam membangun strategi produk internasional, yakni manajer yang melakukan standardisasi produk dan tipe manajer yang melakukan adaptasi produk. Tipe manajer yang melakukan standardisasi produk cenderung menawarkan produk dengan fitur yang sama pada semua jenis pasar. Tidak hanya itu, manajer dengan tipe ini juga cenderung memiliki gaya atau sistem pemasaran produk yang sama. Di sisi lain, tipe manajer yang

melakukan adaptasi produk cenderung melakukan lokalisasi produk dan gaya pemasaran sesuai dengan karakteristik dari pembeli lokal atau yang berada pada pasar tertentu. Namun demikian, keputusan untuk melakukan standarisasi atau adaptasi produk ini juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya.

Salah satu faktor yang memengaruhi pemilihan strategi produk perusahaan adalah hukum dan regulasi yang berlaku di negara atau tempat perusahaan melakukan kegiatan bisnis. Dalam hal ini, perusahaan harus melakukan berbagai perubahan pada produk mereka untuk memenuhi ketentuan hukum tertentu. Namun, sebagian negara berkembang memiliki lebih sedikit regulasi tentang *consumer protection* untuk menjaga kestabilan biaya produksi dan harga konsumen. Selain itu, manajer juga dapat melakukan adaptasi produk untuk menyesuaikan dengan preferensi pembeli yang tercermin pada budaya. Dalam hal ini, perusahaan akan melakukan identifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen terlebih dahulu. Selanjutnya, perusahaan akan melakukan berbagai penyesuaian pada produk mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi tersebut.

15.3 Faktor-Faktor Penting Strategi Promosi Internasional

Promotional mix terdiri dari berbagai usaha perusahaan untuk mencapai saluran distribusi dan target pelanggan melalui komunikasi. Kegiatan komunikasi ini dapat berupa *personal selling*, *advertising*, *public relations*, dan *direct marketing*. Terdapat dua jenis strategi promosi yang umumnya digunakan oleh perusahaan, yakni *push strategy* dan *pull strategy*. Perusahaan dapat menggunakan salah satu atau kombinasi dari kedua jenis strategi tersebut. *Pull strategy* merupakan strategi promosi yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah pasokan produk yang tersedia di berbagai saluran distribusi melalui penciptaan atau peningkatan jumlah permintaan konsumen. Dalam hal ini, perusahaan berusaha untuk meningkatkan per-

mintaan pembeli dengan dengan tujuan untuk menarik (*pull*) produk perusahaan melalui berbagai saluran distribusi menuju konsumen atau pengguna akhir. Di sisi lain, *push strategy* merupakan jenis strategi promosi yang mendorong atau memaksa berbagai pihak yang terlibat dalam saluran distribusi untuk mempromosikan produk perusahaan kepada pembeli akhir.

Terdapat berbagai kondisi lingkungan yang dapat menentukan strategi mana yang paling cocok atau yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa faktor tersebut.

1. Sistem Distribusi (*Distribution System*)

Push strategy sangat sulit untuk diimplementasikan apabila pihak-pihak yang terlibat dalam saluran distribusi memiliki kekuatan yang relatif lebih besar dibandingkan dengan perusahaan. Strategi ini juga dapat menjadi tidak efektif apabila perusahaan memiliki saluran distribusi yang sangat panjang (*lengthy*). Hal ini dikarenakan semakin banyak pihak yang terlibat dalam saluran distribusi perusahaan, maka semakin banyak pula pihak yang harus diyakinkan perusahaan untuk mendukung produk mereka. Dalam ini, *pull strategy* dapat menjadi alternatif yang lebih efektif.

2. Akses ke Media Massa (*Access to Mass Media*)

Sebagian negara berkembang atau negara dengan *emerging market* umumnya memiliki lebih sedikit fasilitas media massa yang diperlukan untuk menjalankan *pull strategy*. Hal ini tentunya menyulitkan perusahaan untuk dapat meningkatkan kesadaran konsumen akan produk perusahaan. Banyak konsumen di negara berkembang tidak mampu untuk membeli berbagai fasilitas media massa. Selain itu, sebagian media yang tersedia juga memiliki cakupan yang sempit.

3. Jenis Produk (*Type of Product*)

Pull strategy cocok digunakan ketika perusahaan memiliki basis konsumen yang setia (*loyal*) terhadap merek perusahaan. Di sisi lain, *push strategy* cocok digunakan untuk kategori produk konsumen dengan harga yang relatif murah dan konsumen tidak menunjukkan loyalitas pada merek tertentu. Selain itu, *push strategy* juga dapat digunakan untuk kategori produk industri. Hal ini dikarenakan konsumen atau pembeli harus mengetahui informasi mengenai fitur atau manfaat dari produk tertentu.

15.4 Elemen Manajerial untuk Strategi Distribusi Internasional

Kegiatan distribusi meliputi berbagai proses perencanaan, implementasi dan pengawasan aliran produk yang dimulai dari titik asal produk sampai dengan titik konsumsi. Jalur fisik yang dilalui produk menuju pelanggan atau pengguna akhir disebut sebagai saluran distribusi (*distribution channel*). Semua pihak atau perusahaan yang terlibat dalam proses distribusi ini dikenal sebagai perantara (*channel members* atau *intermediaries*). Saluran distribusi ini dibutuhkan baik oleh perusahaan manufaktur maupun perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa. Dalam strategi distribusi internasional, terdapat berbagai elemen manajerial yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing elemen tersebut.

1. Membentuk Saluran Distribusi (*Designing Distribution Channels*)

Terdapat dua faktor yang harus dipertimbangkan oleh manajer dalam membangun saluran distribusi. Kedua faktor tersebut adalah jumlah atau tingkat eksposur pasar dan biaya distribusi. Dalam mempromosikan produk mereka, perusahaan, khususnya bagian pemasaran, harus menentukan

tingkat eksposur yang dibutuhkan oleh produk. Perusahaan dapat menggunakan saluran eksklusif (*exclusive channel*), yakni dengan memberikan hak untuk menjual produk kepada sebagian kecil *reseller* tertentu. Dalam hal ini, perusahaan dapat lebih mudah mengawasi penjualan produk yang dilakukan oleh pihak *resellers*. Saluran distribusi eksklusif ini juga dapat membantu perusahaan dalam membangun hambatan bagi pihak lain (pesaing) yang ingin memasuki saluran distribusinya.

Selain saluran distribusi eksklusif, perusahaan juga dapat menggunakan saluran distribusi intensif (*intensive channel*), yakni dengan memberikan hak untuk menjual produk perusahaan kepada sebanyak mungkin *resellers*. Jenis saluran distribusi ini memberikan kenyamanan bagi konsumen dalam memperoleh produk perusahaan karena tersedia di banyak tempat. Namun, penggunaan saluran distribusi intensif ini tidak dapat menciptakan hambatan untuk memasuki saluran distribusi. Dengan kata lain, terdapat kemudahan bagi pihak lain, termasuk pesaing untuk memasuki saluran distribusi perusahaan.

Faktor kedua yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan berkaitan dengan panjangnya saluran distribusi (*channel length*) dan biaya distribusi. *Channel length* dapat diartikan sebagai jumlah pihak yang bertindak sebagai perantara (*intermediaries*) antara produsen dan pembeli. Perusahaan dapat menggunakan *zero-level channel* atau yang dikenal dengan *direct marketing*, yakni dengan menjual produk mereka secara langsung ke pembeli akhir. Sebagai alternatif lain, perusahaan juga dapat menggunakan *one-level channel*, yakni dengan menggunakan satu pihak perantara antara perusahaan dan pembeli. Perusahaan juga dapat menggunakan *two-level channel*, *three-level channel* dan seterusnya. Semakin banyak jumlah perantara, maka semakin besar biaya distribusinya. Hal ini dikarenakan setiap tambahan satu perantara, akan menambah biaya jasa terhadap biaya total produk.

2. Pengaruh dari Karakteristik Produk

Nilai satu produk relatif terhadap berat atau volume produk tersebut disebut sebagai *value density*. *Value density* ini merupakan faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam membentuk saluran distribusi. Semakin rendah *value density* dari satu produk, maka semakin terlokalisasi sistem distribusinya. Sebagian besar komoditas seperti biji besi, minyak mentah dan semen memiliki rasio *value density* yang rendah. Hal ini dikarenakan komoditas tersebut memiliki ukuran yang berat dan biaya transportasi yang tinggi, namun memiliki nilai yang relatif rendah. Sebagai hasilnya, sebagian besar produk tersebut diproses pada lokasi yang dekat dengan lokasi asli produk tersebut. Di sisi lain, beberapa jenis produk yang memiliki rasio *value density* yang tinggi terdiri atas berlian dan parfum premium. Produk-produk ini memiliki biaya transportasi yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan nilai atau harga produk tersebut. Dengan demikian, kegiatan produksi produk dapat dilakukan di lokasi yang paling optimal.

3. Masalah Distribusi

Sistem distribusi suatu negara akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu dan menggambarkan keunikan budaya, politik, hukum dan ekonomi. Setiap negara memiliki kelebihan dan kekurangan pada saluran distribusi mereka masing-masing. Namun, terdapat dua masalah utama yang sering terjadi pada saluran distribusi, yakni kurangnya pemahaman pasar dan risiko penculikan dan korupsi. Kurangnya pemahaman akan pasar lokal dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan, salah satunya berupa kerugian finansial. Selain itu, adanya risiko terjadinya penculikan dan korupsi juga berpengaruh terhadap sistem distribusi perusahaan.

15.5 Elemen Strategi Penetapan Harga Internasional

Strategi penetapan harga atau *pricing strategy* harus disesuaikan dengan keseluruhan strategi internasional yang digunakan oleh perusahaan. Perusahaan yang menjalankan strategi sebagai *low-cost leader* umumnya tidak dapat menetapkan harga yang tinggi pada produk mereka. Hal ini dikarenakan produk perusahaan tersebut umumnya memiliki fitur yang lebih sedikit dan lebih menekankan pada kegunaan (*functionality*) daripada keunikan produk. Di sisi lain, perusahaan yang menjalankan *differentiation strategy* umumnya menetapkan tingkat harga yang lebih tinggi. Pada umumnya terdapat dua jenis kebijakan harga yang dapat digunakan oleh perusahaan internasional, yakni *worldwide pricing* dan *dual pricing*.

Worldwide pricing merupakan kebijakan ketika perusahaan hanya menetapkan satu harga dan berlaku untuk semua pasar internasional. Jenis strategi ini sangat sulit untuk dijalankan karena terdapat perbedaan biaya produksi antar berbagai negara. Sebagai hasilnya, harga produk yang ditetapkan umumnya menggambarkan biaya produksi yang berbeda-beda. Selain itu, perusahaan yang melakukan kegiatan produksi di salah satu lokasi tidak dapat menjamin penetapan harga produk yang sama pada semua target pasar. Alasan lainnya kebijakan ini sulit dijalankan adalah karena terdapat perbedaan daya beli di pasar lokal. Adanya fluktuasi nilai tukar juga berpengaruh terhadap penetapan harga produk di berbagai pasar.

Karena adanya berbagai kekurangan dari *worldwide strategy*, maka perusahaan dapat menggunakan strategi lainnya yang dikenal dengan *dual pricing*. Strategi *dual pricing* merupakan kebijakan dimana perusahaan menetapkan harga yang berbeda antara produk yang dijual di pasar domestic dan harga produk yang di jual di pasar ekspor. Apabila satu produk memiliki harga yang lebih tinggi di pasar ekspor dibandingkan dengan pasar lokal, maka kondisi ini dikenal dengan *price*

escalation. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya biaya ekspor dan fluktuasi nilai tukar. Namun, harga produk di pasar ekspor juga dapat menjadi lebih rendah dibandingkan dengan pasar domestik. Dalam hal ini, perusahaan menggunakan penjualan domestik untuk menutupi semua biaya produksi. Dengan demikian, harga produk di pasar ekspor hanya memperhitungkan biaya-biaya yang berkaitan langsung dengan kegiatan ekspor tersebut.

Untuk dapat mengimplementasikan strategi *dual price* dengan baik, maka perusahaan harus memisahkan pembeli lokal dari pembeli internasional. Hal ini dikarenakan pembeli di satu pasar tertentu dapat membatalkan kegiatan pembelian apabila mereka mengetahui terdapat perbedaan harga. Selanjutnya, keputusan penetapan harga perusahaan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, yakni *transfer prices*, *arm's length pricing*, *price controls*, dan *dumping*. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut.

1. *Transfer Prices*

Transfer prices merupakan biaya transfer yang dikenakan pada produk perusahaan. Biaya transfer ini umumnya berkaitan dengan biaya pajak atau tarif yang dikenakan pada produk perusahaan. Biaya transfer ini dapat dikenakan terhadap produk yang dikirim dari satu anak perusahaan ke anak perusahaan lain di negara yang berbeda.

2. *Arm's Length Pricing*

Adanya peningkatan regulasi mengenai praktik penetapan biaya transfer telah mengurangi kebebasan untuk memanipulasi penetapan biaya transfer. Hal ini mendorong pemerintah untuk menetapkan kebijakan berupa penetapan biaya transfer berdasarkan harga pasar (*free-market price*) dari produk tersebut. Dengan demikian, sebagian besar biaya transfer internasional antara satu anak perusahaan dengan anak

perusahaan di negara lain terjadi pada *arm's length price*, yakni harga pasar yang dikenakan untuk produk tertentu. Salah satu faktor yang mendorong penggunaan sistem *arm's length price* adalah karena terdapat sebagian perusahaan internasional yang berusaha untuk memanipulasi biaya tarif.

3. *Price Controls*

Strategi penetapan harga produk juga harus mempertimbangkan kemampuan pemerintah dalam mempengaruhi harga (*price controls*) melalui penetapan batas atas (maksimal) dan batas bawah (minimal) dari harga produk tertentu. Penetapan batas atas harga produk bertujuan untuk menjaga stabilitas harga dalam perekonomian. Dalam hal ini, bagi perusahaan yang ingin menaikkan harga dari batas yang sudah ditentukan, maka perusahaan tersebut harus memperoleh izin dari pemerintah. Di sisi lain, penetapan batas bawah dari harga produk bertujuan untuk mencegah penurunan harga di bawah batas tertentu. Pemerintah dapat menetapkan batas bawah harga produk dengan tujuan untuk melindungi perusahaan domestik dari barang impor.

4. *Dumping*

Dumping merupakan kondisi ketika harga produk di pasar ekspor lebih rendah dibandingkan harga produk tersebut di pasar domestik. Praktik *dumping* ini digambarkan dengan masuknya produk impor dengan harga yang lebih murah dan dalam jumlah yang banyak. Apabila ada pemerintah yang melaporkan perusahaan di negara lain atas tindakan *dumping*, maka perusahaan tersebut dapat dikenakan *antidumping tariff*.

Studi 15

Orientasi strategi berbasis Big Data dalam pemasaran internasional

Dalam ekonomi global yang semakin tanpa batas, *big data* memainkan peran penting untuk dapat meraih peluang bisnis. Sebanyak 91,6% dari 1.000 perusahaan Fortune berinvestasi dalam mekanisme terkait big data karena investasi ini diperlukan untuk tetap gesit dan kompetitif di pasar. *Big data* memiliki peran penting dalam transformasi lingkungan bisnis karena dapat memberikan wawasan tentang tren yang muncul dengan menangkap informasi tentang kinerja layanan produk, preferensi pelanggan, dan umpan balik. 75% dari total populasi dunia akan terhubung ke data digital pada tahun 2025, di mana setiap 18 detik, setidaknya satu interaksi data akan terjadi melalui setiap orang yang terhubung. Sebuah perusahaan multinasional atau *e-commerce* baru dapat memperkenalkan atau memperluas kegiatan pemasarannya secara global dengan memperoleh dan menyebarkan data di pasar. Salah satu contoh perusahaan yaitu Netflix, yang menghasilkan kumpulan besar data dari pola perilaku konsumen melalui *platform* digital mereka dan menggunakan data tersebut untuk mengimplementasikan serial TV di seluruh dunia dengan sukses. Mesin rekomendasi Netflix telah bekerja melalui *big data and analytics* untuk mendeteksi dan menyarankan objek yang sesuai berdasarkan preferensi pelanggan. *Big data* membantu mengidentifikasi item yang dipilih dan alternatif yang tidak dipilih pelanggan dan memberikan gambaran tentang perilaku pelanggan untuk pengambilan keputusan lebih lanjut di pasar internasional. Perusahaan dapat menggunakan informasi dari *big data* untuk lebih memahami pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Sumber: Akter et al. (2021)

15.6 Kesimpulan

Dalam menjalankan kegiatan pemasaran internasional, terdapat berbagai faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Berbagai faktor tersebut berkaitan erat dengan aspek budaya, ekonomi, politik dan hukum yang mempengaruhi

perilaku dan preferensi konsumen. Dalam hal ini, perusahaan dapat memilih untuk melakukan standarisasi atau modifikasi pada produk dan gaya pemasaran perusahaan. Selanjutnya terdapat dua jenis strategi promosi yang dapat digunakan oleh perusahaan, yakni *push* dan *pull strategy*. Untuk memilih antara kedua strategi tersebut, perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor seperti sistem distribusi, ketersediaan media masa dan jenis produk. Demikian pula dalam pemilihan strategi distribusi, perusahaan juga harus mempertimbangkan, yakni tingkat eksposur pasar, biaya produksi, dan karakteristik produk. Selain itu, terdapat dua jenis strategi penetapan harga, yakni *worldwide pricing* dan *dual pricing*. Kebijakan penetapan harga perusahaan ini selanjutnya dipengaruhi berbagai faktor yang meliputi *transfer prices*, *arm's length pricing*, *price controls*, dan *dumping*.

15.7 Istilah-Istilah Penting

- *Promotional mix*
- *Pull strategy*
- *Push strategy*
- *Distribution channel*
- *Intermediaries*
- *Channel length*
- *Value density*
- *Zero-level channel*
- *One-level channel*
- *Free market price*
- *Price control*
- *Transfer price*
- *Arm's length price*
- *Dumping*
- *Worldwide pricing*
- *Dual pricing*

15.8 Review Konsep

1. Jelaskan faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan perusahaan dalam menjalankan kegiatan pemasaran internasional!
2. Mengapa kegiatan pemasaran internasional berbeda dengan kegiatan pemasaran domestic? Jelaskan!
3. Apa yang dimaksud dengan *promotional mix*? Jelaskan!
4. Jelaskan perbedaan antara *push* dan *pull strategy*!
5. Faktor apa saja yang harus diperhatikan perusahaan dalam menjalankan kegiatan promosi di pasar internasional? Jelaskan!
6. Apa yang dimaksud dengan strategi *sual pricing*? Jelaskan!
7. Apa saja kekurangan dari strategi *worldwide pricing*? Jelaskan!
8. Apa yang dimaksud dengan *zero-level channel*? Jelaskan!
9. Jelaskan maksud dari *arm's length price*!
10. Apa yang dimaksud dari *dumping*? Jelaskan!

15.9 Soal-Soal

1. Carilah salah satu kasus tentang perusahaan yang melakukan *price dumping*. Jelaskan dampak dari kegiatan *dumping* tersebut bagi citra perusahaan tersebut!
2. Jelaskan strategi distribusi yang digunakan oleh Indofood. Menurut saudara apakah strategi yang digunakan tersebut sudah efektif? Jelaskan alasannya!
3. Apabila saudara memiliki bisnis yang sama dengan Indofood yang bergerak di sektor makanan konsumsi, maka strategi distribusi dan penetapan harga apa yang akan saudara gunakan? Jelaskan!

15.10 Bacaan yang Dianjurkan

- Akter, S., Hossain, M. A., Lu, Q. S., & Shams, S. R. (2021). Big data-driven strategic orientation in international marketing. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/imr-11-2020-0256>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*. United States of America: Elsevier Inc.
- Verbeke, A. (2009). *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2016). *International Business: The Challenges of Globalization* (8th ed.). China: Pearson Education Limited.

BIODATA PENULIS

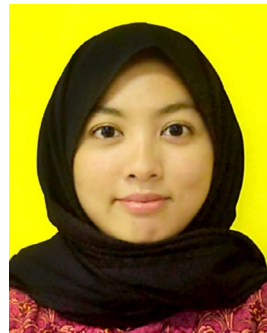
Prof. Suyanto, SE, M.Ec. Dev., Ph.D adalah guru besar bidang makroekonomika di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya (FBE UBAYA). Saat ini, penulis menjalankan tugas sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) di Universitas Surabaya untuk periode 2019-2023. Prof. Suyanto pernah bertugas sebagai dekan FBE-Ubaya selama dua periode dari 2011 sampai 2019. Pendidikan *Philosophy of Doctor* di bidang ekonomi ditempuh penulis di *Curtin University* Australia. Gelar *Master of Economics of Development* diperoleh dari *Australian National University* dan gelar Sarjana Ekonomi didapatkan dari Universitas Gadjah Mada. Karya akademis penulis telah diterbitkan di berbagai jurnal internasional bergengsi, seperti *World Development*, *Journal of Productivity Analysis*, *Applied Economics*, *Journal of Development Studies*, *Journal of Asian Economics*, *Developing Economies*, *Journal of Productivity Analysis*, *Heliyon*, dan *The Asia Pacific Journal of Economics and Business*. Bidang riset yang ditekuni penulis adalah penanaman modal asing, efisiensi dan produktivitas perusahaan, industri manufaktur, dan kewirausahaan. Berbagai hibah penelitian diperoleh penulis dari berbagai instansi dalam dan luar negeri, seperti Kemendikbudristek, Bank Indonesia, USAid, AusAID, dan pemerintah daerah di Jawa Timur. Buku ajar lain yang pernah diterbitkan adalah *Makroekonomika Modern dan Ekonomika Makro Sebuah Pengantar*.





Olivia Tanaya S.E., M.B.A adalah seorang dosen yang mempunyai latar belakang sebagai praktisi dan peneliti. Pendidikan tinggi Olivia pada tingkat strata-satu diambil di Universitas Surabaya pada program studi Ekonomi Pembangunan dengan peminatan Bisnis Internasional. Kuliah S1 berhasil diselesaikannya selama 3 tahun. Selama kuliah, hampir setiap semester beasiswa prestasi kurikuler berhasil didapatkan. Beasiswa ini merupakan penghargaan untuk peraih IPK tertinggi di setiap program studi. Setelah lulus dari Universitas Surabaya, Olivia mendapatkan kesempatan untuk memperoleh beasiswa S2 di *National Cheng Kung University*. Pengalaman belajar di program internasional, serta bekerja di perusahaan multinasional Taiwan mendukung keahlian Olivia di bidang bisnis internasional. Sebagai dosen, Olivia juga mempublikasikan karya ilmiah pada jurnal internasional dan nasional. Setelah lulus, Olivia bekerja di salah satu perusahaan multinational Taiwan sebagai *Regional Sales Manager* yang bertanggung jawab terhadap segala bentuk komunikasi, strategi penjualan, analisa atas *trend* dan peluang pasar, serta hubungan antara pihak perusahaan dan distributor.

Joshi Maharani Wibowo S.E., M.E lulus strata-satu dari Universitas Brawijaya pada tahun 2018 di prodi Ekonomi Pembangunan dan konsentrasi Sumber daya, lulus strata-dua pada awal 2020 Jurusan Ilmu Ekonomi di Universitas yang sama dalam kurun waktu 1 tahun 6 bulan. Selama menjadi seorang mahasiswa, Joshi berkecimpung pada organisasi mahasiswa terkait



kewirausahaan, mendapatkan beasiswa BPP-PPA, serta melakukan pengabdian dan penelitian bekerjasama dengan Bank Indonesia Kota Malang untuk mengembangkan potensi pariwisata yang ada di area Jawa Timur. Setelah mendapatkan gelar magister, Joshi menempuh karir sebagai dosen pada program studi Ekonomi Pembangunan Universitas Surabaya sejak tahun 2021. Sebagai seorang dosen, Joshi juga mempublikasikan karya akademis di berbagai jurnal nasional dan internasional bereputasi seperti Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan, *Sustinere: Journal of Environment and Sustainability*, INOVASI: Jurnal Politik dan Kebijakan, *Academica Turistica*, dan *Millennial Asia*.



Theresya Jeini Astanto, S.E

lulus strata-satu Universitas Surabaya pada program studi Ekonomi Pembangunan dengan peminatan Bisnis Internasional. Masa studi S1 adalah 3,5 tahun. Selama masa kuliah mendapatkan beasiswa prestasi kurikuler sebanyak enam kali. Beasiswa prestasi kurikuler merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan oleh pihak universitas bagi para peraih IPK tertinggi pada setiap program studi. Theresya telah berpartisipasi (Sebagai *co-author* dan *presenter*) dalam konferensi internasional sebanyak dua kali, yakni *International Conference on Sustainable Energy and Engineering (ICSEE) 2021* yang diselenggarakan di Malaysia dan *International Law CMU Conference 2021* yang diselenggarakan di Thailand. Selain itu, Theresya juga bergabung dalam tim asisten dosen di bawah organisasi KAFEUS selama empat semester. Setiap semesternya, Theresya mengajar sebanyak empat mata kuliah dan menjadi koordinator pada salah satu mata kuliah.

Buku Bisnis Internasional Strategi dan Tantangan Kontemporer ini diperuntukkan bagi mahasiswa fakultas ekonomika dan bisnis yang tertarik mendalami peminatan bisnis internasional.

Dengan kemasan yang sederhana disertai kasus Indonesia, buku ini memaparkan konsep dasar bisnis internasional secara gamblang, mulai dari isu globalisasi dan aspek utama kegiatan bisnis internasional sampai pada pemilihan moda masuk pasar internasional.

Dengan bahasa yang sederhana dan runtut dan didukung pula dengan review konsep, latihan soal dan studi kasus Indonesia di setiap bab, buku ini menjadi pegangan yang memadai dalam perkuliahan Bisnis Internasional di semester ketiga atau keempat perkuliahan.



Penerbit:

Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI dan APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293
Telp. (62-31) 298-1344
E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id
Web: ppi.ubaya.ac.id

