

# BISNIS INTERNASIONAL DAN PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Oleh: Ria Satyarini\*

## Abstract:

*Business World has become "Borderless World" and cannot grow by developing its domestic market only, but also have to take a challenge to make an overseas expansion. There are some differences between domestic and international business. Indeed, International business has more aspects than domestic business, therefore a company has to be more effective when it attempts to make an overseas expansion. This paper will explain about how a company attain a high effectiveness and get ready to enter international business. Several strategies of International Business, such as: exportation, licensing agreement, management contracts, joint ventures and subsidiaries will be elaborated. Finally, Global service strategies, which are: multicountry expansion, importing customers, follow your customers, service unbundling, and beating the clock will also be discussed.*

## **Pendahuluan**

Dunia bisnis semakin berkembang dan berubah menjadi satu jalinan ekonomi yang saling berhubungan satu sama lain, yang disebut dengan "Global Village", dimana ekonomi suatu negara akan dipengaruhi oleh ekonomi negara lainnya karena dunia bisnis sekarang ini telah menjadi "Borderless World". Banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang telah menjadi perusahaan internasional baik itu perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, diantaranya adalah bervariasinya keahlian tenaga kerja, ketersediaan modal, pasar dan infrastruktur, serta situasi politik dan budaya. Selain itu produktivitas tenaga kerja, perbedaan nilai tukar, biaya-biaya yang terjadi (baik *tangible costs* maupun *intangible costs*) akan merupakan masalah lain yang harus dihadapi oleh perusahaan internasional.

Semua perbedaan yang ada dan masalah yang mungkin timbul tentu bukan merupakan suatu hal yang harus ditakuti oleh perusahaan. Bagi perusahaan yang ingin maju dan berkembang, melakukan ekspansi ke luar pasar saat ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan, dibandingkan apabila perusahaan bertahan dan hanya berusaha mengembangkan pasar yang sedang dilayani. Selain itu konsumen saat ini hanya memberikan perhatian pada barang atau jasa terbaik yang ada, tanpa memperhatikan asal dari produk tersebut.

Agar perusahaan menjadi lebih efektif, perusahaan harus berusaha menyeimbangkan 5C dalam perencanaan strateginya, yaitu:

---

\* Penulis adalah dosen tetap di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, UNPAR.

### 1. Customers

Konsumen tertarik akan kualitas, harga, desain, daya tarik nilai dan pribadi dari suatu produk yang ditawarkan. Selain itu semakin mudah dan tersedianya informasi membuat konsumen menjadi semakin diberdayakan dan pintar, sehingga persaingan antar perusahaan hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang memiliki "Superior Customer Value".

### 2. Competitors

Karena semakin ketatnya persaingan, waktu menjadi sangat penting. Perusahaan berusaha menjadi yang pertama bagi konsumennya, karena yang pertama yang akan unggul (*time based competition*). Selain masalah ketepatan waktu, perusahaan juga tidak bisa bekerja sendiri di pasar yang sudah mengglobal seperti saat ini, tetapi harus belajar bekerja sama dengan perusahaan lainnya.

### 3. Company

Untuk perusahaan jasa dimana tujuan perusahaan adalah memaksimalkan pendapatan, maka mencari pasar yang lebih besar dari saat ini telah mendorong perusahaan-perusahaan terutama perusahaan jasa untuk menjadi perusahaan internasional.

### 4. Currency

Suatu perusahaan internasional mencoba untuk menetralkan tekanan terhadap tingkat perubahan mata uang dengan berusaha menyelaraskan biaya dari pendapatannya serta berusaha mengatur perusahaan-perusahaannya yang tersebar diseluruh dunia dengan baik dengan tujuan apabila pendapatan disatu wilayah negara hasilnya tidak memuaskan maka akan ditutupi oleh hasil operasi di wilayah lain yang hasilnya memuaskan. Selain itu teknik keuangan yang dipakai oleh perusahaan-perusahaan saat ini adalah teknik keuangan internasional seperti *hedging*, sehingga perusahaan didorong untuk melakukan ekspansi global.

### 5. Country

Terdapat beberapa keuntungan apabila perusahaan beroperasi di banyak negara, antara lain:

- Keadaan ekonomi yang buruk disatu negara akan ditutupi oleh operasi perusahaan dinegara yang keadaannya baik.
- Penjualan dipasar domestik pesaing akan menetralkan akibat dari penjualan pesaing dipasar domestik perusahaan.

Agar dapat memiliki keunggulan bersaing perusahaan harus menjual jasa yang unik dibandingkan dengan jasa yang ditawarkan oleh pesaingnya.

Agar perusahaan internasional dapat mengatur perusahaan-perusahaan yang tersebar diberbagai wilayah yang berbeda dengan baik maka perusahaan dituntut untuk memahami *International Management*, yaitu ilmu manajemen yang memfokuskan pada masalah-masalah yang berhubungan dengan arus orang, barang, dan uang, dengan tujuan untuk mengatur keadaan yang lebih baik karena perusahaan melintasi batas negara.

Perbedaan antara perusahaan domestik dan perusahaan internasional dapat dijelaskan tabel berikut ini:

Tabel 1. Perbedaan antara perusahaan domestik dan perusahaan internasional

Lingkungan	Perusahaan domestik	Perusahaan Internasional
<b>Pendidikan:</b> 1. Bahasa 2. Sistem Pendidikan	Satu Kendala tidak ada atau sedikit	Beragam Kendala besar
<b>Sosial budaya atau etik:</b> 1. Nilai, sikap 2. Organisasi sosial	Homogen Sama	Heterogen Berbeda
<b>Politik-Hukum:</b> 1. Orientasi Politik 2. Lingkungan Hukum 3. <i>National Sovereignities</i> 4. Kebijakan pemerintah	<i>Country centered</i> Relatif seragam Satu Sama	<i>Transnational</i> Berbeda Banyak Berbeda
<b>Ekonomi:</b> 1. Pembangunan ekonomi 2. Sistem ekonomi	Pada tahap yang sama Sama	Pada tahap yang berbeda Berbeda

*International Business* adalah penanganan transaksi melewati batas negara, termasuk didalamnya pengalihan barang, jasa, teknologi, pengetahuan manajerial dan modal. Dimana bisnis internasional dapat dibedakan menjadi:

1. **Exportation**  
Adalah perpindahan barang dan jasa dari satu negara ke negara lainnya.
2. **Licensing Agreement**  
Adalah perusahaan yang memproduksi barang dinegara lain dengan melakukan pemindahan "*technical know-how*".
3. **Management Contracts**  
Adalah perusahaan yang memproduksi barang dinegara lain dengan melakukan pemindahan "*technical know-how*" dan manajemen.
4. **Joint Ventures**  
Adalah kerjasama antara *parent country* (negara asal) dan *host country* (negara yang didatangi) dengan melakukan perpindahan bahan baku dan pegawai.
5. **Subsidiaries**  
Atau cabang perusahaan dengan fasilitas produksi di *host country*, yang dipindahkan adalah modal dan "*know-how*".

### **Multinational Corporations**

Adalah perusahaan dengan kantor pusat disatu negara tetapi beroperasi dibanyak negara, contohnya adalah *General Motors*, *IBM*, *Toyota* dan *General Electric*.

Bisnis internasional mengalami empat tahapan, yaitu:

- *Ethnocentric* → dimana operasi pada negara lain didasarkan pada operasi pada negara asalnya (parent country).
- *Polycentric* → dimana staff perusahaan adalah orang-orang lokal negara yang bersangkutan dengan tujuan bahwa mereka lebih mengerti tentang lingkungan negaranya sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik; selain itu juga adanya kebebasan dalam manajemen.
- *Regiocentric* → adalah dimana staff perusahaan akan diisi oleh orang-orang dari wilayah regional negara yang bersangkutan, contohnya apabila perusahaannya terletak di Indonesia maka pegawainya akan berasal dari wilayah regional Indonesia, misalnya Asia Tenggara.
- *Geocentric* → apabila perusahaan dianggap sebagai satu sistem organisasi yang bebas dan pegawainya akan diisi oleh orang-orang dari seluruh dunia.

Keuntungan dari perusahaan multinasional adalah:

- Adanya kesempatan di banyak negara yang berbeda
- Dapat mengumpulkan uang dari operasi diseluruh dunia
- Memperoleh keuntungan dengan berproduksi di negara yang paling efektif dan efisien
- Mempunyai akses ke bahan baku dan sumber daya alam yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh perusahaan domestik

Tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan multinasional diantaranya adalah:

1. Semakin meningkatnya rasa nasionalisme di banyak negara sehingga kadang mereka tidak terlalu senang dengan masuknya perusahaan multinasional ke negara mereka.
2. Mereka menjadi semakin menaruh perhatian terhadap sumber daya yang mereka miliki dan menjadi lebih ahli dalam negosiasi internasional.
3. Pemerintahan seringkali berubah sehingga membawa perubahan terhadap Undang-undang dan kebijakan yang berlaku.

Selain itu perusahaan juga perlu mempertimbangkan hal-hal dibawah ini:

#### 1. *Cultural Transferability*

Perusahaan jasa terutama menghadapi kendala bahasa dan kebiasaan yang mempengaruhi penghantaran jasa kepada konsumennya, tetapi perusahaan dapat berusaha menciptakan pengalaman budaya atau ilusi tentang negara asal perusahaan sehingga konsumen mau membeli jasa yang ditawarkan.

#### 2. *Network Development*

Banyaknya perusahaan jasa menjadi perusahaan jasa global dikarenakan adanya dorongan dari konsumen mereka yang ingin dilayani kemanapun mereka pergi oleh perusahaan jasa yang bersangkutan. Memelihara pengontrolan dan standar operasi kualitas perusahaan ini menjadi sulit, karena pegawai perusahaan biasanya dari host country dimana terdapat perbedaan bahasa dan budaya.

### 3. Host Government Policy

Pemerintahan diseluruh dunia mempunyai peranan yang penting dalam menghambat pertumbuhan perusahaan jasa multinasional, termasuk didalamnya membuat sulitnya memasukkan dana asing kenegara yang bersangkutan.

### **Global or Transnational Corporations**

Adalah perusahaan yang berpandangan bahwa seluruh dunia adalah satu pasar dan perusahaan akan mengadaptasi kebutuhan nasional sampai lokal dari wilayah perusahaan ini berada. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak hanya cukup untuk beroperasi dibanyak negara tetapi juga perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan saingannya.

Tabel 2. GLOBAL SERVICE STRATEGIES

Globalization Factor	Multicountry Expansion	Importing Customers	Follow Your Customer	Service Unbundling	Beating the Clock
<b>Customer contact</b>	Train local workers	Develop foreign language and cultural sensitivity skills	Develop foreign customers	Specialize in front or back office service	Provide extended hours of service
<b>Customization</b>	Usually a standard service	Strategic opportunity	Reprototype locally	Meet segments' needs better	More need for reliability and coordination
<b>Complexity</b>	Usually routine	Strategic opportunity	Modify Operations	Opportunity for focus	Time compression
<b>Information intensity</b>	Satellite network	On site advantage	Move experienced managers	May require heavy capital investment	Exploit opportunity
<b>Cultural adaptation</b>	Modify service	Accommodate foreign guests	Could be necessary to achieve scale	Manage worker diversity	Common language necessary
<b>Labor intensity</b>	Reduced labor cost	Increased labor costs	Hire local personnel	Reduced labor costs	Reduced labor costs
<b>Others</b>	Government restriction	Logistics management	Inadequate infrastructure	Merchandise unbundled component	Capital investment

#### ▪ **Multicountry Expansion**

Strategi ini dapat dilakukan apabila jasa yang akan dijual bersifat rutin, *customer contact* akan membutuhkan sensitivitas terhadap budaya lokal yang ada. *Multisite expansion* ini sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan budaya lokal yang ada dan mengambil pendekatan-pendekatan yang sukses dilakukan dinegara lain dengan mengadaptasinya berdasarkan budaya lokal yang ada.

- **Importing Customer**

Merupakan strategi *multiservice singlesite*, dimana untuk berhasil maka harus adanya keinginan dari konsumen untuk melakukan perjalanan, dan tinggal untuk beberapa lama ditempat tersebut. Masalah yang dihadapi adalah kemampuan bahasa dan pengenalan budaya-budaya yang berbeda, perusahaan sangat tergantung pada lokasinya saat ini yang akan membuat konsumen akan datang, sehingga infrastruktur transportasi dan manajemen logistik akan sangat dibutuhkan untuk dapat mengakomodasikan kedatangan konsumen ketempat yang bersangkutan.

- **Follow your Customers**

Banyak perusahaan yang membuka cabang diluamegeri karena keinginannya untuk melayani konsumen mereka diluamegeri. Perusahaan ini akan menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lokal agar berhasil melayani konsumennya, dan mereka akan beroperasi dinegara-negara dimana konsumennya beroperasi dinegara yang bersangkutan. Contohnya adalah kantor akuntan publik.

- **Service Unbundling**

Strategi yang diterapkan dimana perusahaan membagi aktivitas *front office* dan *back office*, dengan tujuan meningkatkan nilai tambah dan hanya memfokuskan pada bagian yang tidak membutuhkan interaksi dengan konsumen. Keuntungannya kompleksitas perusahaan akan berkurang sehingga masalah yang dihadapi oleh perusahaan juga berkurang, dan perusahaan dapat memindahkan informasi-informasi dengan intensif secara global. Masalah yang mungkin dihadapi adalah besarnya dana investasi untuk fasilitas telekomunikasi dan memroses informasi secara global.

- **Beating the Clock**

Lokasi perusahaan diseluruh dunia dijadikan alat untuk menyediakan jasa selama 24 jam, strategi ini sama halnya dengan *Time Based competition* pada perusahaan *manufacturing*. Perusahaan harus mempertimbangkan *time zone shift*, *marketing* dan *operations* atau *human resources*. Sehingga diharapkan shift kerja dapat menciptakan:

- Operasi perusahaan yang ekonomis
- Menyediakan akses yang lebih baik untuk konsumen lokal maupun asing
- Mendorong persaingan berdasarkan waktu dalam operasi perusahaan
- Meningkatkan kreativitas perusahaan tanpa terhambat oleh waktu

## Kesimpulan

Untuk menjadi perusahaan internasional tidaklah mudah, banyak masalah yang harus dihadapi seperti bervariasinya keahlian tenaga kerja, ketersediaan modal, pasar dan infrastruktur yang berbeda serta politik dan budaya setiap negara yang berbeda. Tetapi dengan melakukan strategi yang tepat, dengan melihat apa yang diinginkan oleh *Customers*, bagaimana perusahaan dapat menghadapi *Competitors* dan bekerjasama dengannya, menge-

tahui dengan pasti apa yang ingin dicapai oleh *Company*, bagaimana mengatur biaya-biaya dan pendapatan dari negara-negara yang mempunyai perbedaan nilai *Currency*, dan berusaha memahami *Country* dimana perusahaan tersebut beroperasi akan membantu perusahaan memenangkan persaingan.

Memilih bentuk strategi perusahaan global yang terbaik akan sangat tergantung dari kemampuan perusahaan yang bersangkutan dan lingkungan yang dihadapinya, karena strategi yang terbaik bagi satu perusahaan belum tentu baik menjadi strategi terbaik bagi perusahaan lainnya.

### Daftar Pustaka

- Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J. , 1997. *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill international edition.
- Heizer, J. and Render, B., 1999. *Operations Management*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall.
- Wehrich, H. and Koontz, H., 1993. *Management: A global Perspective*, 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill International Edition.