

ISSN 0853-0610

BINA EKONOMI

Volume 8, No.1, Januari 2004

BINA EKONOMI adalah media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan masalah ekonomi, manajemen dan akuntansi bagi civitas academica Universitas Katolik Parahyangan atau universitas-universitas lain. Terbit pertama kali tahun 1997 dengan frekuensi dua kali setahun pada bulan Januari dan Agustus.

Pelindung : Rektor Universitas Katolik Parahyangan

Penanggung Jawab : Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Parahyangan

Penasihat : Hasan Sidik
Ridwan S. Sundjaja
M. Ishak Somantri
Ketua Jurusan Studi Pembangunan
Ketua Jurusan Manajemen
Ketua Jurusan Akuntansi

Pemimpin Redaksi : Agus Hasan P.A.

Staf Redaksi/Editor : Wawan Hermawan
Ria Satyarini
Amelia Setiawan
Nina Septina

Tata Usaha : Michael Wasito
Widarusman

Alamat Redaksi Penerbit:

**Jl. Ciumbuleuit No. 94 Gedung Fakultas Ekonomi Universitas
Katolik Parahyangan Bandung 40151.**

BINA EKONOMI

Volume 8, No.1, Januari 2004

DAFTAR ISI

PROYEK INTERNASIONAL : TANTANGAN ABAD 21 Brigita Meylianti Sulungbudi	1 - 5
CONCEPTS FOR DEFERRED TAX ACCOUNTING Ancelmus Firdy E.	6 - 16
PERBANDINGAN PENGENDALIAN INTERN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM HUBUNGANNYA DENGAN <i>AGENCY THEORY</i> Hamfri Djajadikerta	17 - 31
HUBUNGAN TINGKAT TABUNGAN DOMESTIK BRUTO DENGAN PERTUMBUHAN EKONOMI Wawan Hermawan	32 - 46
TRANSFER PRICING SEBAGAI SALAH SATU STRATEGI PERENCANAAN PAJAK BAGI PERUSAHAAN MULTI NASIONAL Paulina Permatasari	47 - 63
STUDI KASUS SEBAGAI SALAH SATU PROSES BELAJAR DI PERGURUAN TINGGI V.J. Wisnu Whardoyo	64 - 74
TAHAPAN-TAHAPAN TRANSAKSI BISNIS DAN DOKUMEN BISNIS Ida Nuraida	75 - 90
TUJUH FOKUS PEMIMPIN PASAR Setiadi Umar	91 - 99
HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI-Keadilan, KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN DARI KONSUMEN PENGADU-KELUHAN Leokadia Retno Adriani	99 - 109

PROYEK INTERNASIONAL : TANTANGAN ABAD 21

Brigita Meylianti Sulungbudi

Abstract

The recent trend toward globalization, even in those countries which had opted to operate in isolation in the past, indicates that international projects will receive a greater thrust in the years ahead. This article identified benefits and threath of international project. We must do an environmental analysis or preproject country study to evaluate the feasibility of the international project in culture, geographical position , economic indicators, legal and political stability, busniess environment, and infrastructures.

Akibat perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi yang berkembang dengan sangat cepat saat ini, maka perusahaan dituntut untuk dapat bekerja dalam proyek-proyek internasional. Suatu perusahaan dapat berperan sebagai penyedia sumberdaya, kontraktor, konsultan, pemegang lisensi, investor atau anggota konsorsium dari suatu proyek internasional yang dilakukan di dalam atau di luar negaranya.

Secara umum, proyek dapat dibagi dalam empat kategori (Gray & Larson, 2000), yaitu :

1. Proyek domestik: merupakan proyek yang dikerjakan oleh penduduk suatu negara, di negaranya sendiri.
2. Proyek luar negeri (*overseas project*): merupakan proyek yang dikerjakan oleh penduduk suatu negara, untuk kepentingan perusahaan dari negaranya, namun proyek dikerjakan di negara lain.
3. Proyek asing (*foreign project*): merupakan proyek yang dikerjakan oleh penduduk suatu negara di negara lain, dan untuk kepentingan perusahaan setempat.
4. Proyek global: merupakan proyek yang dikerjakan oleh sebuah tim yang terdiri dari para profesional yang berasal dari beberapa negara, yang bekerja secara terintegrasi untuk suatu perusahaan multinasional.

Pada perkembangan belakangan ini, proyek luar negeri, asing, dan global, akhirnya menjadi sulit dibedakan, karena batas-batas diantaranya menjadi kabur, sehingga penulis menggunakan satu istilah saja, yaitu proyek internasional, yang melibatkan sumberdaya-sumberdaya dari dua atau lebih negara, yang hanya dibedakan dari proyek domestik.

Penulis akan terlebih dahulu membahas manfaat dan masalah dari proyek-proyek internasional, setelah itu mengenai persiapan dalam proyek internasional, yaitu dengan mengevaluasi lingkungan proyek agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang akan dihadapi oleh proyek

MANFAAT PROYEK INTERNASIONAL

Manfaat dari proyek-proyek internasional bisa diperoleh organisasi dari pengamatan yang seksama terhadap keunggulan negara-negara di mana proyek itu dilaksanakan terhadap negara asal pemilik proyek (Pandia, 1994), yaitu diantaranya:

1. Melindungi pemilik/pelaku proyek dari resesi, kemandekan ekonomi, dan persaingan yang berat di negara asalnya.
2. Mengoptimalkan pemanfaatan kapasitas produksi dan sumberdaya berlebih.
3. Melindungi perusahaan dari inflasi, fluktuasi mata uang, kuota, tarif, dan faktor-faktor ekonomi lain yang merugikan dan menyebar resiko dengan mengurangi pengaruh faktor musim.
4. Memberikan pasar yang lebih luas.
5. Memberikan akses pada sumberdaya-sumberdaya alam, mineral dan agrikultur yang tidak tersedia pada negara asalnya.
6. Perpaduan yang optimal antara pekerja, sumberdaya, peralatan lokal dan asing dapat memberikan manfaat lebih bagi organisasi dengan meminimalkan biaya atau meningkatkan produktivitas.
7. Meningkatkan peluang untuk berkembangnya peluang diadakannya proyek lain di negara dimana proyek tersebut berlangsung.
8. Implementasi proyek yang sukses akan meningkatkan imej dan meningkatkan status organisasi atau negara penyelenggara proyek di lingkungan internasional.

MASALAH PROYEK INTERNASIONAL

Selain manfaat, kita perlu juga untuk memperhatikan masalah-masalah atau bahaya-bahaya yang dapat timbul dalam sebuah proyek internasional (Pandia, 1994), yaitu diantaranya:

1. Masalah perbedaan budaya dan bahasa. Masalah ini timbul selain antara tim proyek dengan masyarakat di mana proyek tersebut dikerjakan, namun juga diantara anggota tim proyek yang terdiri dari berbagai bangsa.
2. Pergolakan politik
3. Kemunduran ekonomi
4. Perubahan dalam hukum yang tidak dapat diduga sebelumnya
5. Perlindungan atas kekayaan intelektual. Beberapa negara secara hukum kurang melindungi hak atas kekayaan intelektual.
6. Kontrol pemerintah. Setiap negara akan berbeda dari seberapa besar peran pemerintah dalam mengontrol perekonomian dan industri-industri.
7. Adanya parameter yang penting yang seharusnya dipertimbangkan dalam penelitian awal proyek yang tidak diketahui dan tidak tersedianya informasi yang diperlukan dalam penelitian awal proyek.

ANALISA LINGKUNGAN PROYEK INTERNASIONAL

Sebelum memutuskan untuk melaksanakan proyek internasional, organisasi harus menganalisa terlebih dahulu lingkungan proyek tersebut, dengan mempelajari negara di mana proyek tersebut akan dilaksanakan (Youker, 1994; Pandia, 1994; dan Gray & Larson, 2000). Hal ini perlu dilakukan, terutama pada masa sekarang ini dan di masa yang akan datang dimana perubahan lingkungan mengalami percepatan dalam kondisi globalisasi ini, atau yang kita kenal sebagai kondisi *hyper turbulence*. Langkah pertama adalah mempelajari lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan proyek internasional baik dari segi budaya, letak geografis, indikator-indikator ekonominya, hukum dan stabilitas politik, lingkungan bisnis, dan infrastruktur.

BUDAYA

Masalah terbesar dalam mememanajementi sebuah proyek internasional adalah bekerja dengan sebuah budaya nasional dimana segala sesuatunya dilakukan dengan sangat berbeda.

Sangat umum bagi seseorang yang bekerja dalam suatu proyek internasional untuk mengalami gegar budaya (*cultural shock*), ketika menghadapi perbedaan budaya. Gegar budaya merupakan sebuah bentuk disorientasi psikologis yang alamiah ketika seseorang menghadapi perbedaan budaya dibandingkan dengan budayanya sendiri. Untuk mengatasi gegar budaya ini pekerja proyek internasional harus mempelajari budaya setempat, bisa melalui pusat-pusat kebudayaan, kantor kedutaan, artikel-artikel di majalah atau surat kabar, atau mempekerjakan mediator (seperti misalnya konsultan) yang dapat menjembatani kesenjangan atau perbedaan budaya tersebut, dan juga bisa dilakukan pelatihan-pelatihan lintas budaya. Dengan cara itu diharapkan pekerja proyek internasional akhirnya dapat menerima dan menghargai kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, filosofi, dan standar-standar sosial yang berlaku di negara dimana proyek berlangsung.

LETAK GEOGRAFIS

Letak geografis akan sangat mempengaruhi lingkungan fisik yang harus dihadapi, seperti iklim, cuaca, kelembaban, ketinggian, dan suhu. Seseorang yang terbiasa bekerja di Indonesia yang beriklim tropis dan memiliki dua musim, akan mengalami hambatan ketika bekerja di suatu negara empat musim yang kering dan dingin, namun juga akan sulit untuk bekerja di padang pasir.

Sebelum memulai sebuah proyek internasional perencana dan pemimpin proyek perlu mempelajari dengan seksama karakteristik-karakteristik geografis tempat dimana proyek akan dikerjakan.

INDIKATOR-INDIKATOR EKONOMI

Kondisi ekonomi negara tujuan proyek akan mempengaruhi kesuksesan proyek. Mempelajari indikator-indikator ekonomi akan sangat membantu dalam pemilihan lokasi tujuan proyek. Beberapa indikator tersebut antara lain adalah *Gross National Product (GNP)*, *Gross Domestic Product (GDP)*, tingkat inflasi, fluktuasi nilai tukar uang, pasar modal, neraca perdagangan, hutang-hutang negara, dan parameter lain yang spesifik bagi proyek-proyek tertentu.

HUKUM DAN STABILITAS POLITIK

Hukum dan stabilitas politik di dalam dan di luar negeri juga harus di perhatikan oleh perencana proyek. Ketidak-stabilan politik akan sangat mempengaruhi keamanan proyek dalam perlindungan hukum yang berlaku, dan sikap-sikap pemerintah terhadap proyek-proyek internasional.

LINGKUNGAN BISNIS

Ketersediaan tenaga kerja yang berpengalaman dan memiliki keahlian tertentu dan akses pada sumberdaya-sumber daya yang diperlukan, termasuk ke dalam lingkungan bisnis yang perlu dipelajari. Di beberapa negara, terutama negara federal, ada perbedaan-perbedaan peraturan mengenai lingkungan bisnis antara satu negara bagian dengan negara bagian lainnya.

INFRASTRUKTUR

Kondisi infrastruktur seperti jalur komunikasi dan transportasi, ketersediaan bahan bakar, peralatan-peralatan khusus, akan sangat mempengaruhi keberhasilan dan waktu penyelenggaraan proyek. Banyak negara berkembang memiliki kelemahan di bidang ini, seperti kondisi jalan raya dan jalur kereta api yang kurang, rusak, atau sempit. Selain itu juga perlu diperhatikan infrastruktur sosial, seperti kondisi perumahan, perawatan kesehatan, fasilitas pendidikan, rekreasi, dan ketersediaan barang-barang kebutuhan sehari-hari.

Langkah kedua dalam analisa lingkungan proyek adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan dan pemeranan-pemeran kunci dalam setiap faktor tersebut dan kemudian mempelajari seberapa besar kekuasaan/kekuatan (*power*) mereka. Tidak semua faktor yang teridentifikasi dapat dikendalikan dalam proyek, untuk faktor-faktor relevan yang di luar kendali, diperlukan estimasi tingkat ketidakpastian dan estimasi peluang faktor tersebut akan menimbulkan masalah.

Langkah berikutnya adalah menganalisa kekuatan potensial proyek dalam mengendalikan faktor-faktor relevan dan pemeran kunci dalam lingkungannya. Setelah itu baru dapat diidentifikasi masalah-masalah potensial yang mungkin dihadapi, apakah proyek berhubungan sangat erat dengan banyak faktor? Apakah proyek dalam kondisi resiko yang tinggi? Apakah proyek hanya memiliki sedikit kekuatan untuk mengendalikan faktor-faktor yang relevan tadi? Langkah terakhir adalah membuat perencanaan

yang terintegrasi untuk menghadapi masalah-masalah potensial tadi untuk meningkatkan kekuatan dan pengaruh.

KESIMPULAN

Perbedaan terbesar proyek internasional dengan proyek domestik terletak pada kompleksitasnya, terutama yang menyangkut budaya. Proyek internasional harus dapat mengatasi masalah budaya ini dengan bijaksana.

Pada masa sekarang ini, banyak proyek tidak lagi dapat berbentuk proyek domestik. Dengan adanya perkembangan di bidang teknologi komunikasi dan transportasi setiap organisasi di dunia ini akan melihat tantangan untuk melakukan proyek-proyek internasional. Agar dapat tetap bertahan, setiap perusahaan yang berbasis proyek harus bersiap-siap meningkatkan ketrampilan dalam mememanajementi proyek internasional.

Seorang pemimpin proyek yang baik dapat memandang kendala-kendala yang dihadapi proyek internasional ini sebagai tantangan, dan kemudian dapat dipergunakan untuk memotivasi dan membangun optimisme dari anggota timnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Eckert, Janice L. 1996. "Preparing to Manage an International Project." *SRA Journal* (Summer/Fall): 33-36.
- Gray, Clifford F., Erick W. Larson. 2000. *Project Management: The managerial Processes*. Irwin McGraw-Hill. 433-459.
- Pandia, Rajeev M. 1994. "International Projects: Opportunities and Threats." In *Global Project Management Handbook*, edited by David I. Cleland and Roland Gareis. McGraw-Hill: chap.18.
- Solomon, Charlene Marmer. 1995. "Global Teams: The Ultimate Collaboration." *Personnel Journal* (Sept): 49-58.
- Youker, Robert. 1994. "Managing the International Project Environment." In *Global Project Management Handbook*, edited by David I. Cleland and Roland Gareis. McGraw-Hill: chap. 7.