

Perjanjian No: _____

**Proses Internasionalisasi Perusahaan : Desain Strategi &
Organisasi**

(Studi kasus UKM di Kota Bandung)



**Disusun Oleh:
Dr. Orpha Jane**

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Katolik Prahayangan
2012**

Abstrak

Internasionalisasi sebuah perusahaan merupakan salah satu tahapan pertumbuhan perusahaan, khususnya pertumbuhan pasar. Internasionalisasi menjadi cita-cita hampir seluruh perusahaan, tidak terkecuali perusahaan dengan skala kecil dan menengah atau yang dikenal dengan istilah UKM. Moda untuk melakukan internasionalisasi terdiri atas dua yaitu dengan menggunakan modal (*Equity Mode*) dan yang tidak menggunakan modal (*Non-equity Mode*). Sejalan dengan itu, proses internasionalisasi sebuah perusahaan akan berkaitan pula dengan evolusi strategi serta desain organisasinya.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi proses internasionalisasi sebuah perusahaan, khususnya Usaha Kecil dan Menengah di Bandung yang saat ini sedang dalam pertumbuhan bisnisnya, yaitu PT. Bumbu Desa. PT. Bumbu Desa berencana memperluas jangkauan pasarnya di kancah internasional, khususnya Amerika Serikat dan wilayah negara-negara ASEAN. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji berbagai literatur mengenai proses internasionalisasi terkait dengan strategi dan desain organisasinya. Secara spesifik, desain organisasi akan dibahas dalam penelitian lanjutan.

Berdasarkan data yang terkumpul melalui proses wawancara teridentifikasi bahwa PT. Bumbu Desa menggunakan moda *Franchising* yang termasuk dalam *Non-equity Mode of Entry* dalam usahanya memasuki pasar luar negeri. Sementara itu, evolusi perusahaan melalui tahapan: (1) internasionalisasi dengan menggunakan moda ekspor dan strategi *home replication*, (2) multicountry melalui *joint venture* dan strategi multidomestic dan (3) global melalui *wholly owned subsidiary* dengan strategi global dan *transnational*.

Keyword: internasionalisasi, strategi, desain organisasi perusahaan

Abstrak

Internasionalisasi sebuah perusahaan merupakan salah satu tahapan pertumbuhan perusahaan, khususnya pertumbuhan pasar. Internasionalisasi menjadi cita-cita hampir seluruh perusahaan, tidak terkecuali perusahaan dengan skala kecil dan menengah atau yang dikenal dengan istilah UKM. Moda untuk melakukan internasionalisasi terdiri atas dua yaitu dengan menggunakan modal (*Equity Mode*) dan yang tidak menggunakan modal (*Non-equity Mode*). Sejalan dengan itu, proses internasionalisasi sebuah perusahaan akan berkaitan pula dengan evolusi strategi serta desain organisasinya.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi proses internasionalisasi sebuah perusahaan, khususnya Usaha Kecil dan Menengah di Bandung yang saat ini sedang dalam pertumbuhan bisnisnya, yaitu PT. Bumbu Desa. PT. Bumbu Desa berencana memperluas jangkauan pasarnya di kancah internasional, khususnya Amerika Serikat dan wilayah negara-negara ASEAN. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji berbagai literatur mengenai proses internasionalisasi terkait dengan strategi dan desain organisasinya. Secara spesifik, desain organisasi akan dibahas dalam penelitian lanjutan.

Berdasarkan data yang terkumpul melalui proses wawancara teridentifikasi bahwa PT. Bumbu Desa menggunakan moda *Franchising* yang termasuk dalam *Non-equity Mode of Entry* dalam usahanya memasuki pasar luar negeri. Sementara itu, evolusi perusahaan melalui tahapan: (1) internasionalisasi dengan menggunakan moda ekspor dan strategi *home replication*, (2) multicountry melalui *joint venture* dan strategi multidomestic dan (3) global melalui *wholly owned subsidiary* dengan strategi global dan *transnational*.

Keyword: internasionalisasi, strategi, desain organisasi perusahaan

Bab I

Pendahuluan

Salah satu visi yang diharapkan oleh banyak perusahaan adalah produk ataupun jasa yang dihasilkannya dapat memasuki pasar internasional. Apabila hal itu terjadi menunjukkan bahwa perusahaan mengalami pertumbuhan dan perkembangan. Pertumbuhan merupakan sebuah kondisi yang menjadi tujuan bagi banyak perusahaan (Penrose, 1959). Salah satu indikator perusahaan mengalami pertumbuhan adalah melakukan ekspansi ke luar negeri atau pasar internasional (Dunning & Lundan, 2008).

Pasar internasional merupakan sebuah peluang pasar yang sangat terbuka untuk dimanfaatkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan ukuran pasar yang sangat besar dan memiliki potensi yang belum dimanfaatkan oleh banyak pelaku. Hal ini tampak dari data sebagai berikut sebagaimana ditulis Lassare (2010).

Tabel 1
Data Globalisasi

	1982	1990	2005	Multiplier 2005/1982
World GDP (billion US\$)	11760	21670	44674	3,8
Trade (export: billion US\$)	2250	4260	12641	5,6
FDI Stocks (billion US\$)	630	1770	10130	16
Sales of foreign affiliates of MNC	2770	5730	22171	8
Employment of foreign affiliates of MNC	19600	24500	62095	3,2
Cross-border merger&acquisition	25	150	716	28
International Royalties Payment	9	30	91	10
Number of MNC	N/A	37000	77000	-
Total number of foreign affiliates	N/A	170000	7700000	-
Total assets of foreign affiliates	N/A	5400	45564	-
Foreign exchange transactions	11000	444000	693000	63

Sumber: Lassare, 2010

Meskipun demikian, perusahaan menghadapi tantangan tersendiri ketika memasuki pasar internasional. Tantangan tersebut berkaitan dengan penggunaan mata uang yang berbeda. Oleh karena transaksi terjadi di luar batas antar negara, maka perusahaan tidak bisa menggunakan mata uang domestik. Aspek sosial dan budaya merupakan tantangan berikutnya yang dihadapi oleh perusahaan ketika memasuki pasar internasional. Pasar internasional, khususnya negara tujuan produk atau jasa perusahaan (*host country*) memiliki karakteristik sosial dan budaya yang berbeda dengan yang terdapat di negara asal (*home country*). Tantangan berikutnya adalah aspek legal formal yang juga memiliki perbedaan antara negara asal (*home country*) dan negara tujuan (*host country*).

Banyak perusahaan-perusahaan multinasional, bahkan perusahaan transnasional, yang saat ini menjadi barometer perekonomian global merupakan perusahaan lokal yang karena pertumbuhan dan perkembangannya memasuki pasar internasional. Menurut Thompson & Strickland (2010), terdapat lima alasan perusahaan melakukan ekspansi ke pasar internasional, yaitu untuk menjangkau pelanggan baru, memperoleh akses pada sumberdaya alam yang tersedia, memperoleh modal untuk kompetensi inti perusahaan, menyebar resiko bisnis dan mencapai biaya yang lebih rendah dan daya saing yang lebih besar.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tahapan dan proses internasionalisasi sebuah perusahaan lokal ke pasar internasional, mengidentifikasi strategi yang tepat diimplementasikan dan sekaligus menyusun rancangan organisasi yang tepat bagi perusahaan yang memasuki pasar internasional. Hal ini penting, terutama bagi perusahaan yang berencana memasuki pasar internasional.

Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah proses dan tahapan internasionalisasi yang dilalui oleh sebuah perusahaan lokal, khususnya Usaha Kecil dan Menengah
2. Strategi apakah yang tepat bagi perusahaan saat memasuki pasar internasional:
 - a. Apakah melakukan aliansi atau mandiri
 - b. Aliansi strategi seperti apa yang tepat digunakan
3. Rancangan organisasi yang tepat sesuai dengan tahapan tersebut

Bab II

Kerangka Teori

Sebuah perusahaan yang berorientasi internasional pada dasarnya tidak terlahir begitu saja sebagai perusahaan internasional¹. Sebagaimana pada umumnya, perusahaan multinasional mengawali aktivitasnya dari negara asalnya (*home country*) yang kemudian berkembang ke pasar luar negeri (*host country*). Faktor yang mendorong terjadinya proses tersebut adalah globalisasi (Lassare, 2008), runtuhnya batas-batas antar negara (Ohmae, 1994), munculnya negara-negara industri baru – NIC *newly industrial country* (Hadiwinata, 1999), termasuk perkembangan teknologi maupun inovasi di berbagai bidang.

Beberapa ahli mendefinisikan proses internasionalisasi perusahaan sebagaimana dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 2

Proses Internasionalisasi Perusahaan

No	Ahli/akademisi	Proses Internasionalisasi
1	Johanson & Vahlne (1977)	Proses dimana perusahaan secara bertahap meningkatkan keterlibatan internasionalnya. Internasionalisasi merupakan produk dari serangkaian keputusan inkremental perusahaan
2	Welch & Luostarinen (1988)	Internasionalisasi merupakan sebuah konsep yang dinamis yaitu proses meningkatkan operasi internasional, baik pada keluar maupun kedalam
3	Beamish (1990)	Proses dimana perusahaan meningkatkan baik kesadaran mereka mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung transaksi internasionalnya di masa yang akan datang dan mendirikan serta melaksanakan transaksi dengan negara lain
4	Andersen (1997)	Internasionalisasi merupakan proses adaptasi perubahan transaksi di pasar internasional, termasuk strategi moda masuk dan pemilihan pasar internasional

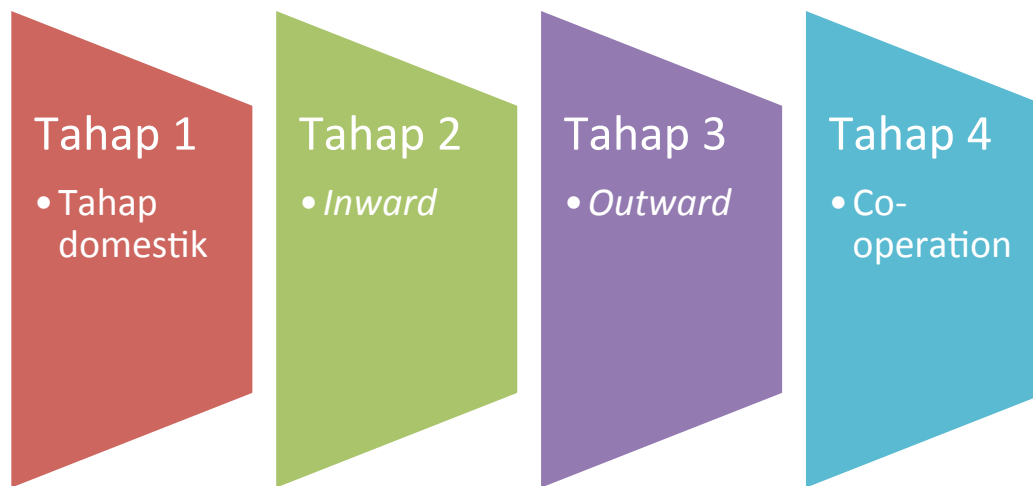
Sumber: Alina dan Emilia (2009)

¹ Pengecualian pada perusahaan-perusahaan yang masuk pada kategori *born global*.

Secara keseluruhan, berdasarkan definisi-definisi tersebut proses internasionalisasi meliputi :

- (1) Keluar masuknya produk, jasa maupun sumberdaya yang melewati batas suatu negara dimana perusahaan melakukan aktivitasnya
- (2) Sebagai konsekuensi poin nomor satu, terjadi transaksi lintas negara
- (3) Faktor pendorong adalah dari dalam (perusahaan memiliki orientasi pada pasar luar negeri) dan dari luar (lingkungan bisnis, khususnya globalisasi).

Secara teoritikal, terdapat dua cara pandang (*school of thought*) mengenai internasionalisasi perusahaan (Analia & Emilia, 2009) yaitu *traditional school* dan *new venture school*. *Traditional school* menekankan pada prosedur internasionalisasi, sementara *new venture* menekankan pada kecepatan memasuki pasar internasional. Loustarinen dan Hellman (1993) dalam studinya menyimpulkan pendekatan holistik proses internasionalisasi. Menurut mereka, berkaitan dengan proses internasionalisasi, terdapat empat tahap dan jalur yang berbeda. Tahap pertama adalah tahap domestik, tahap dimana perusahaan belum memiliki aktivitas internasional sama sekali. Tahap kedua adalah tahap *inward stage*. Pada tahap ini aktivitas internasional hanya terbatas pada transfer teknologi atau import bahan-bahan baku atau komponen. Tahap ketiga, tahap *outward stage* merupakan tahap dimana perusahaan sudah mulai melakukan kegiatan ekspor, memiliki cabang penjualan atau pabrik di luar negeri, subkontrak atau kontrak pabrikan dan lisensi. Dalam tahap ini muncul kegiatan kerjasama seperti impor komponen-komponen yang di-subkontrak, produk-produk hasil kontrak pabrikan atau impor barang-barang cabang.



Bagan 1
Tahapan Internasionalisasi
(Analia & Emilia, 2009)

Pada tahap empat merupakan tahap kerjasama (*co-operation*), perusahaan kemungkinan memiliki perjanjian kerjasama pada beberapa kegiatan seperti produksi, pembelian atau penelitian pengembangan. Keempat tahapan tersebut digambarkan dalam bagan 1.

Sementara itu, pandangan mengenai proses internasionalisasi yang berbeda dikemukakan oleh Dunning (1988, 1993). Menurutnya, proses internasionalisasi merupakan sebuah proses memanfaatkan peluang yang ada di pasar internasional. Atas dasar pandangan tersebut, ia menyatakan aspek produksi luar negeri di perusahaan multinasional (PMN). Dalam pandangannya, pusat perhatian PMN adalah bagaimana mengeksploitasi kepemilikan dan keunggulan lokasi melalui internasionalisasi pasar. Secara tidak langsung, Dunning menyatakan bahwa pendekatan PMN pada saat proses internasionalisasi bukanlah pendekatan yang sifatnya tradisional. PMN akan memproduksi di sebuah negara tertentu apabila mereka bisa memperoleh sebuah lokasi yang dapat memanfaatkan keunggulan

bersaing berdasarkan ukuran OLI². Model OLI menuntut dimensi dinamis meliputi dua mekanisme tambahan seperti pelaku lain di pasar dan jarak waktu antara realisasi perubahan strategik dan materialisasi hasilnya.

Internasionalisasi

Internasionalisasi menurut KBBI Daring Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah Penginternasionalan. Dalam konteks bisnis, perusahaan mengharapkan penginternasionalan yang artinya yakni pengembangan perusahaan untuk berkembang dengan ekspansi atau perluasan wilayah pasar keluar negeri di negeri lain. Ekspansi itu sendiri adalah perluasan wilayah suatu negara dengan menduduki (sebagian atau seluruhnya) wilayah negara lain; perluasan daerah. Sesuai dengan pengertian tersebut, Bumbu Desa juga telah melakukan penginternasionalan dengan membuka cabang di Singapore, Malaysia, dan akan segera membuka cabang di Amerika.

Di luar tujuan Bumbu Desa membuka cabang di Amerika yakni mencari keuntungan ataupun diplomasi, hal yang mempengaruhi hal tersebut adalah dengan adanya globalisasi. Globalisasi merupakan suatu fenomena yang tidak lagi dapat dihindarkan terutama dalam dunia bisnis. Perekonomian semakin terbuka dan bertransformasi menjadi satu kesatuan. Maraknya bisnis internasional terjadi sebagai akibat dari membaiknya infrastruktur, kondisi politik dan sosial dunia, dimana hal ini ditandai dengan semakin maraknya perusahaan yang beroperasi lintas negara.

Globalisasi belum memiliki arti definisi yang tepat, kecuali sekedar definisi kerja. Ada yang memandangnya sebagai suatu proses sosial, atau proses sejarah, atau proses alamiah yang akan membawa seluruh bangsa dan negara di dunia makin terikat satu

² OLI merupakan paradigma yang memahami bahwa perusahaan yang berorientasi internasional akan mengeksploitasi aspek *ownership* (O), *location* (L) dan *internationalizing* (I).

sama lain, mewujudkan satu tatanan kehidupan baru dengan menyingkirkan batas-batas geografis, ekonomi, dan budaya masyarakat.

Sedangkan dalam konteks bisnis, globalisasi tersebut dikaitkan dengan proses internasionalisasi produksi, perdagangan, dan pasar uang. Globalisasi dalam pengertian ini merupakan suatu proses yang berada di luar jangkauan kontrol pemerintah, karena proses tersebut terutama digerakkan oleh kekuatan pasar global dan bukan oleh sebuah pemerintahan secara individu (Kohr, 2003:1)

Manajemen Bisnis Internasional

Setelah mengidentifikasi *five forces* dari Michael Porter, perusahaan harus membangun **Manajemen Bisnis Internasional**, karena kesuksesan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh seberapa baik manajemennya. Bisnis internasional (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) jauh lebih sulit ketika sebuah bisnis beroperasi di beberapa negara. Manajemen pada hakekatnya adalah sebuah proses dalam pembuatan keputusan. Ada tiga keputusan yang harus dibuat manajemen perusahaan ketika dihadapkan dengan prospek globalisasi. Keputusan pertama adalah apakah melakukan *go international* atau tidak. Ketika keputusan tersebut dibuat, manajerial harus memutuskan level keterlibatan internasionalnya dan menetapkan struktur organisasi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan global tersebut.

Manajemen pada hakekatnya adalah sebuah proses dalam pembuatan keputusan. Ada tiga keputusan dasar yang harus dibuat manajemen perusahaan ketika dihadapkan dengan prospek globalisasi keputusan pertama adalah apakah melakukan *go international* atau tidak. Ketika keputusan tersebut dibuat, manajer

harus memutuskan level keterlibatan internasionalnya dan menetapkan struktur organisasi yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan global tersebut.

Going International

Ketika para manajer dihadapkan pada kenyataan bahwa peluang untuk melakukan ekspansi di pasar domestik semakin sempit dan persaingan di pasar domestik semakin ketat, mereka akan memutuskan bahwa ekspansi internasional adalah kunci untuk menciptakan pertumbuhan di masa mendatang.

Mengukur Permintaan Internasional

Dalam mempertimbangkan ekspansi internasionalnya, sebuah perusahaan juga harus mempertimbangkan setidaknya dua pertanyaan:

1. Apakah ada permintaan dari luar negeri terhadap produk perusahaan
2. Jika ada, haruskah produk tersebut dipasarkan ke luar negeri?

Menyesuaikan Diri Terhadap Kebutuhan Pelanggan

Jika ada kebutuhan international terhadap produk perusahaan, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana caranya agar produk perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan ahrapan yang spesifik dari pelanggan luar negeri.

Level Keterlibatan

Setelah perusahaan memutuskan untuk *go international*, harus diputuskan level keterlibatan internasionalnya. Ada beberapa level keterlibatan. Di level yang paling dasar, sebuah perusahaan bisa bertindak sebagai eksportir atau importir. Level selanjutnya adalah berrganisasi sebagai perusahaan internasional atau beroperasi

sebagai perusahaan multinasional. Sebagian besar perusahaan industri terbesar di dunia adalah perusahaan multinasional.

Eksportir dan Importir

Eksportir adalah sebuah perusahaan yang membuat produknya di satu negara dan menjualnya di negara lain. Importir membeli produk dari pasar luar negeri dan dijual di dalam negeri. Eksportir dan importir cenderung melakukan banyak bisnis di negara asalnya. Perusahaan tersebut berada pada tingkat keterlibatan terendah dalam operasi internasional dan mencari jalan mudah untuk mempelajari titik penting dari bisnis global.

Perusahaan Internasional

Ketika perusahaan mendapatkan pengalaman dan kesuksesan sebagai eksportir dan importir, mereka bergerak ke level keterlibatan selanjutnya yaitu perusahaan internasional. Sebuah perusahaan internasional melakukan banyak bisnisnya di luar negeri. Perusahaan internasional juga memiliki fasilitas produksi di luar negeri. Meski perusahaan internasional dapat besar dan berpengaruh dalam ekonomi global, perusahaan ini pada dasarnya adalah perusahaan domestik dengan operasi internasional.

Perusahaan Multinasional

Sebagian besar perusahaan multinasional tidak berfikir bahwa dirinya memiliki divisi domestik dan internasional. Perencanaan dan pembuatan keputusannya diarahkan ke pasar internasional.

Struktur Organisasi Internasional

Setiap level keterlibatan yang berbeda dalam bisnis internasional membutuhkan jenis struktur organisasi tertentu. Dalam hal ini, kita akan memahami spektrum

strategi organisasi internasional, meliputi agen independen (*independent agent*), perjanjian lisensi (*licensing arrangement*), kantor cabang (*branch office*), aliansi strategis (*strategic alliances*), dan investasi langsung (*foreign direct investment*).

Agen Independen

Agen independen adalah individu atau organisasi asing yang sepakat untuk mewakili kepentingan eksportir di pasar luar negeri. Agen independen sering bertindak sebagai *sales representatives*. Mereka menjual produk eksportir, menagih pembayaran, dan memastikan bahwa konsumen telah puas. Agen independen sering mewakili beberapa perusahaan, dan biasanya tidak spesialis dalam produk atau pasar tertentu.

Perjanjian Lisensi

Perusahaan yang mencari keterlibatan yang lebih substansial di bisnis internasional bisa menggunakan perjanjian lisensi. Perusahaan memberikan hak eksklusif kepada perusahaan lain di luar negeri untuk memproduksi atau memasarkan produknya di pasar tersebut. Perusahaan pemberi lisensi memperoleh pembayaran berkelanjutan yang disebut royalti dari perusahaan pemegang lisensi. Royalti dihitung sebagai prosentase penjualan pemegang lisensi. *Franchising* atau waralaba adalah bentuk khusus lisensi yang populer.

Kantor Cabang

Selain membuat hubungan dengan perusahaan asing atau agen independen, sebuah perusahaan dapat mengirimkan beberapa manajernya ke kantor cabang di luar negeri. Sebuah perusahaan memiliki lebih banyak kontrol langsung atas manajer cabangnya daripada agen atau pemegang lisensi. Kantor cabang ini memberikan tampilan nyata di mata publik tentang keberadaan perusahaan di

negara lain. Konsumen potensial cenderung merasa lebih aman ketika perusahaan memiliki kantor cabang di negara tersebut.

Aliansi Strategis

Dalam aliansi strategis, sebuah perusahaan menemukan sebuah partner di negara dimana perusahaan melakukan bisnis. Setiap pihak sepakat menginvestasikan sumber daya dan modalnya ke sebuah bisnis baru agar bisa meraih keuntungan mutual. Aliansi strategis kadangkala disebut sebagai *joint venture*. Istilah aliansi strategis muncul karena peran penting yang dimainkan *partnership* yang dimainkan *partnership* dalam strategi organisasi besar di banyak perusahaan.

Selain memudahkan jalan ke pasar baru, aliansi ini memberikan perusahaan lokal kontrol lebih besar terhadap aktivitas asingnya daripada agen independen dan perjanjian lisensi. Pada saat yang sama, semua *partner* dalam sebuah aliansi juga membuat keputusan yang sama. Yang terpenting, aliansi ini memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan dari pengetahuan dan keahlian *partner* asingnya.

Investasi Asing Langsung

Istilah investasi langsung (*foreign direct investment/ FDI*) berarti membeli atau menetapkan aset berwujud di negara lain.

Bab III

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua metode, yaitu *review literature* dan studi kasus. Penelitian studi literatur merupakan penelitian yang menelusuri berbagai literatur sesuai dengan topik penelitian untuk mengidentifikasi dan menjawab pertanyaan penelitian. Secara spesifik, metode yang digunakan adalah *review literature*. Emerald insight (2012) mendefinisikan sebuah review literatur adalah deskripsi dari literatur yang relevan pada topik khusus. Metode ini memberikan gambaran secara menyeluruh atas topik terkait, penulis kunci yang mengemukakan pandangan atas topik tersebut, teori dan hipotesis yang saat ini berlaku, pertanyaan yang harus dijawab dan metode yang paling tepat³.

Sumber-sumber literatur yang akan digunakan dalam penelitian ini, antara lain adalah:

- Buku (*monographs, text books, reference books*);
- Artikel dari jurnal, baik cetak maupun elektronik;
- Aritikel harian;
- Data-data historis;
- Laporan-laporan dan informasi statistik dari pemerintah;
- Hasil penelitian yang dipublikasi dalam skripsi, tesis atau disertasi;
- Dan lain-lain informasi yang relevan.

Organisasi atas berbagai data dan informasi yang terkumpul akan dilakukan dengan merujuk pada aspek kronologis (sesuai dengan urutan waktu), tematis

³ Salah satu definisi mengenai *literature reviews* adalah sebagai berikut yang dikemukakan oleh Cooper, H. M. (1988):

"... a literature review uses as its database reports of primary or original scholarship, and does not report new primary scholarship itself. The primary reports used in the literature may be verbal, but in the vast majority of cases reports are written documents. The types of scholarship may be empirical, theoretical, critical/analytic, or methodological in nature. Second a literature review seeks to describe, summarise, evaluate, clarify and/or integrate the content of primary reports."

(sesuai dengan tema) dan metodologikal (sesuai dengan metode yang digunakan). Atas hal tersebut kemudian dibuat kesimpulan.

Selain menggunakan metode penelitian studi literatur, penelitian ini juga menggunakan metode studi kasus. Esensi dalam metode penelitian **studi kasus** adalah bahwa metode ini berusaha untuk menerangkan serangkaian keputusan: mengapa keputusan tersebut dibuat, bagaimana keputusan tersebut diimplementasi dan apa konsekuensi yang muncul dari keputusan tersebut (Yin, 1994). Secara spesifik, metode penelitian **studi kasus** didefinisikan sebagai proses investigasi fenomena saat ini dalam konteks kehidupan nyata, terutama pada saat batasan-batasan antara kenyataan dan konteks tersebut tidak terlalu nyata (Yin, 1994). Studi kasus juga terfokus pada pemahaman dinamika saat ini dalam sebuah peristiwa atau kejadian yang dianalisis (Eisenhardt, 1989). Kasus dalam penelitian studi kasus, menurut Miles dan Huberman (1994 dalam Baxter & Jack, 2008) adalah fenomena yang terjadi dalam sebuah konteks tertentu, dan merupakan unit analisis dalam studi tersebut.

Keluaran dan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan menghasilkan bahan untuk penulisan buku ajar mata kuliah Bisnis Internasional. Roadmap dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Jadwal Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan jadwal sebagai berikut:

Agustus 2012 : Proposal

September – Oktober 2012: Studi literatur

November 2012 : Penarikan Kesimpulan dan penyusunan Laporan Penelitian

Tim Peneliti

Ketua Tim : Orpha Jane

Anggota : Billy Quok, Monica Febriyanti, Fiky Irawan, Eustasius P

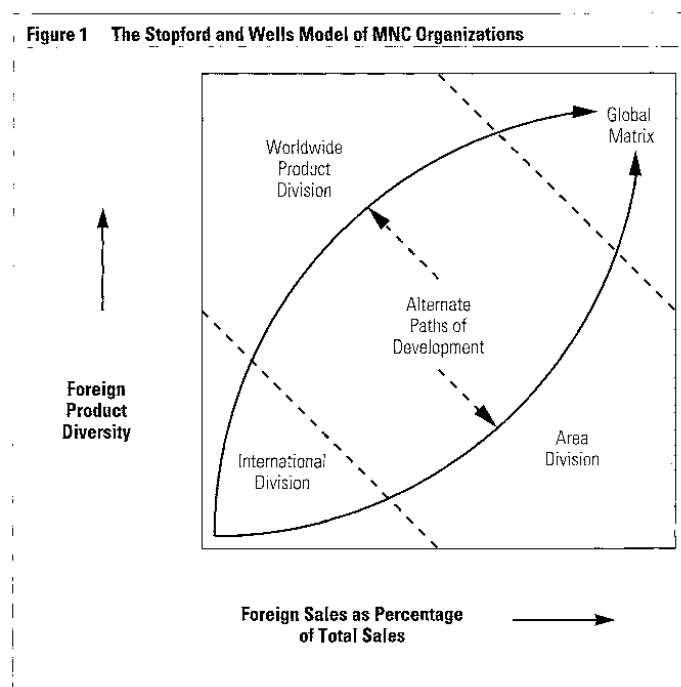
Bab IV

Hasil dan Pembahasan

Bab ini secara khusus akan membahas hasil penelitian, baik berdasarkan telaah literatur maupun temuan empiris di lapangan. Pembahasan akan dilakukan secara berurutan mulai dari telaah literatur dan berikutnya temuan empiris. Bagian pertama dari Bab ini adalah telaah literatur dengan menguraikan proses internasionalisasi dalam konteks teoritikal. Selanjutnya pada bagian kedua dipaparkan proses internasionalisasi secara empiris yang umum terjadi di kalangan perusahaan.

Teori Proses internasionalisasi

Teori internasionalisasi pertama kali dikemukakan oleh Stopford dan Wells (1990) yang diuraikan dalam bukunya *Managing The Multinational Enterprise*. Teori ini lebih dikenal dengan istilah *International Structural Stages Model*. Secara spesifik, teori ini menjelaskan proses evolusi sebuah perusahaan memasuki fase internasionalisasi dengan merujuk pada struktur organisasi. Variabel yang digunakan adalah diversitas produk luar negeri dan tingkat penjualan luar negeri dari total persentase aset. Model yang dikembangkan oleh Stopford dan Wells tampak dalam Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1.
Teori Tahapan Proses Internasionalisasi (Stopford & Wells, 1990)

Selain Stopford dan Wells, Ghosal dan Nohria juga memberikan pendapat mengenai proses internasionalisasi dengan merujuk pada aspek administrasinya. Berdasarkan temuan mereka, sebagaimana diterbitkan dalam jurnal dengan judul *Horses for Courses: Organizational Form for Multinationals Corporations* (1991), Ghoshal dan Nohria menitikberatkan pada pentingnya organisasi menyesuaikan (*fit*) dengan lingkungannya. Berdasarkan riset yang dilakukan pada 41 perusahaan multinasional, mereka menawarkan skema sederhana untuk mengklasifikasikan struktur dan lingkungan MNC (Gambar 2).

Forces for Global Integration	<p style="text-align: center;">Global Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ⤴ Construction & mining machinery ⤴ Nonferrous metals ⤴ Industrial chemicals ⤴ Scientific measuring instruments ⤴ Engines 	<p style="text-align: center;">Transnational Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ⤴ Drugs & pharmaceuticals ⤴ Photographic equipment ⤴ Computers ⤴ Automobiles
	<p style="text-align: center;">International Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ⤴ Metals (other than nonferrous) ⤴ Machinery ⤴ Paper ⤴ Textiles ⤴ Printing & publishing 	<p style="text-align: center;">Multinational Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ⤴ Beverages ⤴ Food ⤴ Rubber ⤴ Household appliances ⤴ Tobacco
Strong		
Weak		

Gambar 2.

Lingkungan yang dihadapi MNC: Klasifikasi Jenis Usaha (Ghoshal & Nohria, 1993)

Selain itu, berdasarkan risetnya, Ghoshal dan Nohria juga merumuskan empat pola struktur organisasi, yaitu *structure uniformity* – dalam hal ini terdapat sedikit perbedaan dalam pengelolaan di tingkat cabang multinasional. Struktur ini juga mengadopsi pola '*company way*' dalam keseluruhan hubungan antara cabang dengan kantor pusatnya. Pola kedua, *differential fit*, menggambarkan perusahaan yang mengadopsi pola pengelolaan yang berbeda untuk menyesuaikan diri dengan konteks lokal cabangnya. Dalam pola ini, terdapat empat tingkatan hubungan yang didasarkan pada kompleksitas lingkungan, otonomi pemanfaatan sumber daya lokal

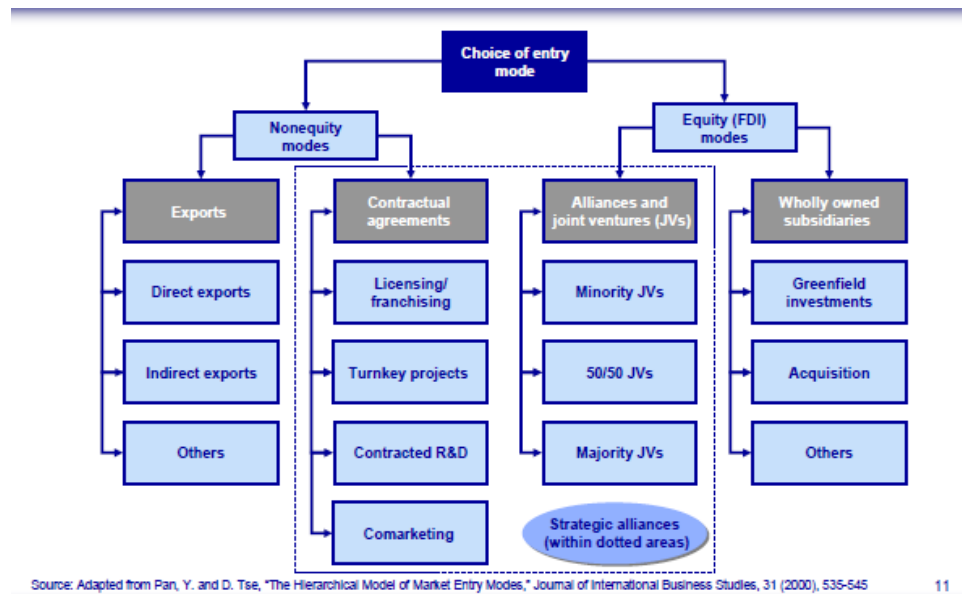
dan tingkat formalisasi dalam organisasi. Pola ketiga adalah pola *integrated variety*, yaitu pola struktur yang digunakan perusahaan adalah *differentiated fit* namun diikuti pula dengan hubungan struktural yang terintegrasi. Terakhir, pola keempat, adalah pola *ad hoc*, yaitu pola struktur organisasi baik berbentuk mekanisme integratif yang dominan maupun pola eksplisit diferensiasi untuk menyesuaikan dengan konteks lokal.

Sementara itu, Carpenter (2007) menuliskan moda masuk perusahaan terbagi menjadi dua klasifikasi utama, yaitu dengan menggunakan modal (*equity mode/FDI*) dan tidak menggunakan modal (*non-equity mode*). *Non-equity mode* adalah moda masuk dengan tidak melakukan penanaman modal atau kapital secara langsung. Perusahaan dalam hal ini memasuki pasar internasional dengan dua cara yaitu melakukan ekspor dan perjanjian berbasis kontrak. Moda masuk non-ekspor terdiri atas pemberian lisensi (*licensing*) atau waralaba (*franchising*), *turn-key project*, kontrak riset dan pengembangan serta *co-marketing*. Sementara itu, moda masuk dengan menggunakan modal (*equity mode*) merupakan bentuk dari penanaman modal asing secara langsung yang dikenal dengan istilah FDI (*foreign direct investment*). Moda ini terdiri atas dua bentuk yaitu aliansi strategis dan *joint venture* serta cabang yang dimiliki sepenuhnya oleh perusahaan. Bentuk pertama terdiri atas *joint venture* minoritas atau mayoritas serta seimbang. Bentuk kedua terdiri atas *greenfield investment* yaitu pembangunan atau melakukan aktivitas bisnis mulai dari awal (*start-up company*), akuisisi dan bentuk lainnya. Secara keseluruhan, proses internasionalisasi perusahaan biasanya menggunakan salah satu moda seperti tampak pada bagan sebagai berikut (Gambar 3).

Thompson, Strickland dan Gambel (2010) menyatakan bahwa terdapat empat isu utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan yang melakukan ekspansi ke pasar luar negeri atau internasionalisasi. Keempat isu tersebut adalah:

- ♣ Apakah penawaran perusahaan harus di standarisasi untuk seluruh pasar atau spesifik untuk setiap pasar negara yang berbeda sebagai usaha untuk memenuhi preferensi pasar lokal
- ♣ Apakah strategi yang akan digunakan adalah sama di seluruh negara atau berbeda di setiap negara

- ⤴ Dimana perusahaan akan memilih lokasi produksi, pusat distribusi dan pusat layanan bagi konsumen untuk dapat meraih keunggulan lokal
- ⤴ Cara yang paling efisien untuk memindahkan kekuatan-kekuatan sumber daya perusahaan dan kapabilitasnya dari satu negara ke negara lain untuk mengamankan keunggulan daya saingnya



Gambar 3.

Moda masuk perusahaan ke pasar luar negeri (Carpenter, 2007)

2. Proses internasionalisasi yang dilakukan oleh perusahaan

Pada bagian ini, akan dibahas proses internasionalisasi yang dilakukan dan terjadi secara empiris oleh sebuah perusahaan. Pembahasan akan dibagi menjadi dua bagian yaitu pada tingkat global dan lokal (Indonesia). Pembahasan dengan fokus pada dua unit analisis ini bertujuan untuk memperlihatkan tingkat kesamaan dan sejauh mana teori internasionalisasi berlaku secara empiris di lapangan. Pada tingkat global, digunakan kasus Nokia, sedangkan pada tingkat lokal, digunakan kasus Mustika Sari dan Bumbu Desa sebagai unit analisis dalam penelitian ini. Selain itu, dibahas pula pola internasionalisasi yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan Indonesia selama ini.

2.1 Proses internasionalisasi di tingkat lokal

Subbab ini terdiri atas tiga pembahasan yaitu internasionalisasi perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan di Indonesia selama ini, yang secara khusus disarikan kembali dari Sajian Utama Majalah Swasembaga edisi tahun 2011. Kedua, perjalanan salah satu perusahaan yang sudah memasuki pasar internasional dengan cukup baik, yaitu Mustika Ratu dan bagian ketiga adalah uraian mengenai perjalanan Bumbu Desa dalam usahanya memasuki pasar internasional.

Berdasarkan uraian majalah Swasembada, internasionalisasi perusahaan Indonesia adalah melalui proses ekspor. Dalam lima tahun terakhir, nilai ekspor meningkat sekitar 200%. Secara spesifik, dikemukakan bahwa jumlah perusahaan yang berhasil menembus pasar global melalui ekspor mengalami pertumbuhan yang signifikan (lihat Tabel 1).

Tabel 1

Perusahaan yang berhasil memasuki pasar global melalui ekspor

No	Kategori Perusahaan	Nama Eksportir	Produk yang diekspor	Jumlah negara tujuan Ekspor
1	PMDN	Bio Farma	Obat-obatan vaksin	-
		Gajah Tunggal	Ban Kendaraan	10
		Growth Asia	Suku cadang mesin	2
		Indesso Aroma	Minyak essensial	27
		Musim Mas	Produk hasil olahan CPO	14
		Pindo Deli Pulp and Paper Mills	Kertas dan tisu	9
2	PMA	A.W. Faber-Castell Indonesia	Pensil	35
		Adaro Indonesia	Batubara	14
		Bitratex Industries	Benang	33
		Bumitangerang Mesindotama	Produk hasil olahan coklat	
		Toyota Motor MI	Mobil	34
3	Pembangun Merek	Accupunto Internasional	Furnitur	8

	Global	Insera Sena	Sepeda	27
		Multistrada Arah Sarana	Ban Kendaraan	77
		Pabrik Kertas Tjiwi Kimia	Kertas	21
		Polymindo Permata (Viro)	Furnitur	
		Selamat Sempurna	Suku cadang kendaraan	37
4	UKM	Ajidharma Tritunggal Sakti	Sodium	9
		Duta Ananda Utama Tekstil	Sarung	6
		Fajarindo Faliman Zipper	Ritsleting	5
		Indoexim International	Furnitur	33
		Indonesia Antique	Furnitur	4
		Latransa Citra	Rempah-rempah	7
		Mahligai Indococo Fiber	Kelapa	1
		Sekawan Cosmetics	Kosmetik & toiletris	13
		Tanteri Ceramic	Keramik	5
5	Industri Kreatif	Aneka Sandang Interbuana	Busana & barang kerajinan tangan	
		Bamboomedia Cipta Persada	Software	4
		Kinema Systrans Multimedia	Animasi	

Sumber: Majalah Swasemba, 2011

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa ekspor masih merupakan moda utama yang digunakan perusahaan Indonesia dalam memperluas pasar internasionalnya. Ekspor, pada dasarnya, merupakan salah satu moda masuk ke pasar internasional yang paling dasar digunakan oleh sebuah perusahaan selain beberapa moda yang lainnya.

Selain perusahaan-perusahaan tersebut, dalam penelitian ini, akan dianalisa juga perjalanan dua perusahaan Indonesia. Satu yang sudah terlebih dahulu

memasuki pasar internasional, yaitu PT. Mustika Ratu Tbk dan satu lagi adalah perusahaan yang sedang mencoba memasuki pasar internasional, yaitu PT. Bumbu Desa. Kedua perusahaan ini digunakan sebagai unit analisis untuk mempelajari tahapan dan langkah-langkah proses internasionalisasinya.

PT. Mustika Ratu Tbk.

Mustika Ratu didirikan pada tahun 1975 dengan konsep awal produk rumahan dengan jamu yang diproduksi hanyalah 5 macam, beserta beberapa kosmetika tradisional seperti lulur, mangir, bedak dingin, dan air mawar. Sejalan dengan perkembangannya, produk mulai bertambah sehingga diperlukan penambahan karyawan.

Sejak tahun 1978 produk-produk **Mustika Ratu** mulai didistribusikan ke toko-toko melalui salon-salon kecantikan yang meminta menjadi agen. Wilayah penjualan diawali di Jakarta, Semarang, Surabaya, Bandung, dan Medan. Semakin meningkatnya permintaan, perusahaan mulai mengembangkan berbagai jenis kosmetika tradisional hingga pada tahun 1980-an. Pabrik PT Mustika Ratu mulai berdiri dan diresmikan pada tanggal 8 April 1981. Pendirian ini sebagai upaya menanggapi meningkatnya permintaan dan terbatasnya kapasitas pegawainya. Jumlah karyawan pada saat itu adalah 150 orang.

Setelah mendapat tanggapan positif dari negara sendiri, **Mustika Ratu** mencoba melangkah ke mancanegara. Di tengah persaingan yang semakin ketat dan kompetitif untuk menembus pasar internasional, **Mustika Ratu** melakukan ekspor ke sejumlah negara. Pasar terbesar **Mustika Ratu** adalah Malaysia, menyusul Brunei dan Singapura. Ternyata, apa yang dimulai sebagai industri kecil dari rumah, setelah bertahun-tahun, berkembang menjadi perusahaan manufaktur

yang besar. Ketekunan dan kepemimpinan **BRA Mooryati Soedibyo** terbukti menghasilkan bisnis keluarga yang berhasil dibidang kesehatan dan kecantikan. Saat ini bisnis yang bermula dari bidang jamu-jamuan itu telah meluas pada bisnis perawatan kecantikan seperti SPA.

Selain daripada itu, bisnis ini telah membantu mengurangi pengangguran, dengan merekrut sekitar 3000 tenaga kerja. Dengan kata lain, **Mustika Ratu** turut memperbaiki taraf hidup 3000 keluarga Indonesia. Tidak hanya itu, bisnis ini juga turut menjadi kebanggaan Indonesia sebagai salah satu produk bermutu yang berbahan dasar, dibuat, dan dihasilkan dari sumber daya Indonesia, yang disukai di mancanegara. Tentu saja, ini akan membuahakan devisa bagi negara kita, dan turut berperan menjaga kestabilan ekonomi negara ini.

PT. Bumbu Desa

Penelitian ini menggunakan PT. Bumbu Desa sebagai unit analisis karena dalam jangka waktu dekat berencana memperluas pasarnya ke pasar internasional yaitu pasar ASEAN. Secara khusus, negara yang dipilih sebagai pintu gerbang ASEAN adalah Malaysia. Hal ini dikarenakan beberapa alasan sebagai berikut yaitu:

1. adanya persamaan sosial budaya antara masyarakat Indonesia dan Malaysia,
2. adanya *eating habit* yang sama yakni *spicy* yang sama karena adanya persamaan rumpun antara Indonesia dan Malaysia, dan
3. jika dilihat dari segi geografis, jarak antara Indonesia dan Malaysia yang tidak terlalu jauh.

Selain alasan-alasan tersebut, Malaysia sebagai sebuah pasar memiliki potensi yang sangat besar. Hal ini tampak dalam fakta sebagai berikut.

Tabel 3

Potensi Malaysia

Aspek	Data terakhir
Jumlah penduduk	28,3 juta
Pendapatan per kapita	US\$10.466
Etnis	Multi ras (Melayu, China, India dll)
Sosial budaya	Multi

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Moda masuk yang digunakan oleh PT Bumbu Desa dalam memasuki pasar Malaysia adalah *master franchise*. *Master franchise* tersebut yang akan bertanggung jawab untuk *outlet-outlet* yang ada di Malaysia, sehingga untuk ekspansi lima *outlet* ini pun adalah tanggung jawab dari *master franchise*. Akan tetapi dalam *master franchise* ini ada perjanjian-perjanjian tertentu. *Outlet* di Malaysia ini memiliki kontribusi yang besar dalam pendapatan Bumbu Desa, dan *master franchise* wajib membayar royalti kepada Bumbu Desa.

Bab V

Pembahasan

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, bab ini akan menguraikan penjelasan dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut dengan terlebih dahulu memaparkan analisa SWOT.

Analisa SWOT

Metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) terkait dengan rencana ekspansi Bumbu Desa di ASEAN. Dalam metode analisis SWOT akan termasuk di dalamnya mengenai strategi marketing yang telah diungkapkan oleh Bumbu Desa pada saat dilakukannya wawancara.

Bumbu Desa hadir pada tahun 2004 lalu, hingga saat ini telah memiliki lebih dari 30 *outlet* yang telah tersebar di kota-kota Besar di Indonesia dan juga luar negeri, yakni Malaysia dan Singapura.

Dalam beberapa waktu ke depan Bumbu Desa berencana untuk melakukan ekspansi di kota-kota besar di negara lain yang memiliki potensi untuk mengembangkan Bumbu Desa, termasuk di dalamnya adalah negara yang termasuk dalam kawasan ASEAN. Hal ini disebabkan dan didukung oleh adanya *ASEAN Economic Community 2015*.

Sangat menguntungkan jika rencana ke depan Bumbu Desa adalah dengan berekspansi di kota-kota besar di negara yang tergabung dalam ASEAN. ASEAN merupakan pasar yang besar dimana jumlah penduduk ASEAN mencapai 8,49% penduduk dunia atau mencapai lebih dari 586 juta pada tahun 2012 dengan nilai GDP ASEAN mencapai USD 2,093 *billion* atau sekitar 2,99% GDP dunia⁴.

⁴ Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) dalam <http://www.gapmmi.or.id/?pilih=lihat&id=25522> yang diakses pada Rabu, 19 Desember 2012 pukul 11:36 WIB

Untuk menuju ASEAN *Economic Community 2015* tersebut dipilihlah Negara Malaysia yang dianggap sebagai 'pintu gerbang' menuju negara ASEAN lainnya. Hal ini disebabkan oleh kuatnya aspek legal di Malaysia dan berbagai aspek lainnya yang mendukung Bumbu Desa dalam melakukan ekspansi.

Di Negara Malaysia sendiri, cara Bumbu Desa masuk ke pasar Malaysia adalah melalui *master franchise* yang saat ini memiliki 5 (lima) buah cabang, dan berencana akan melakukan ekspansi dengan membuka 5 (lima) buah cabang lagi di Malaysia. Selain karena sebagai pintu gerbang memasuki pasar ASEAN, pemilihan negara ini karena adanya persamaan rumpun yakni rumpun Melayu, keadaan geografi yang dekat dengan Indonesia dan keadaan alam yang tidak jauh berbeda dengan Indonesia sehingga tidak menyulitkan dalam ketersediaan bahan baku.

Tujuan Bumbu Desa dalam melakukan ekspansi ini adalah untuk memperkenalkan kebudayaan Indonesia berupa kuliner khususnya Sunda dengan menerapkan prinsip yang diberlakukan di Bumbu Desa yakni *profitable, credible, experience, theatrical, dan speed*. Secara umum masakan Indonesia khususnya sunda mendapatkan respon yang baik dari Negara Malaysia. Memang tidak ada data yang dapat menunjukkan demikian, tetapi jika dilihat dari tingkat permintaan konsumen Malaysia pada cabang pertama di Petaling Jaya mampu membuatnya menjadi sales dengan peringkat ke 5 (lima) berdasarkan *square meter*.

Secara umum, masakan khas Indonesia dapat diterima oleh negara manapun, karena masakan khas Indonesia memiliki cita rasa yang khas karena kandungannya yang kaya akan bumbu asli Indonesia. Hal ini akan menjadi peluang bagi Bumbu Desa dalam melakukan ekspansinya di negara ASEAN lainnya, terlebih di dalamnya memiliki identitas yang sama yakni rumpun Melayu sehingga memiliki 'lidah' dalam

penerimaan rasa makanan cenderung sama. Namun untuk strategi Bumbu Desa pun menyediakan masakan khas negara tersebut, seperti yang telah dijelaskan Bumbu Desa bahwa dalam menu 70% adalah masakan Bumbu Desa asli dan 30% adalah masakan khas dari negara yang bersangkutan.

Terkait dengan strategi, setelah berhasil masuk ke dalam pasar Malaysia melalui *master franchise*, Bumbu Desa Malaysia harus melakukan strategi marketing sehingga menjadi sukses seperti saat ini. Memang untuk pemasaran ini, tidak diketahui secara luas oleh Bumbu Desa Indonesia karena di Malaysia yang berwenang adalah *master franchise* tersebut. Akan tetapi ada beberapa hal yang memang sama dengan Bumbu Desa Indonesia karena hal tersebut tercantum dalam perjanjian kerja sama *master franchise*.

Penulis akan membahas mengenai *current marketing situation* Malaysia yang akan mencerminkan situasi ASEAN. Pertama mengenai situasi pasar di Malaysia yang dapat dijadikan acuan mengenai gambaran situasi pasar di negara ASEAN lainnya. Dalam situasi pasar ini mencakup mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan juga hal-hal menyangkut dengan konsumen termasuk didalamnya terkait dengan perilaku pembelian konsumen.

Pada tahun 2011, persentase pendapatan per kapita Malaysia mencapai US\$10.466 dengan biaya hidup rata-rata sekitar RM500-RM600/bulan atau sekitar RM10.000-RM11.000/tahun (sudah termasuk makan, transportasi, *laundry*, dan biaya lainnya). Tingginya pendapatan per kapita tersebut dapat mengindikasikan tingkat kemakmuran penduduk Malaysia. Dengan adanya hal ini, konsumen Malaysia termasuk mampu untuk membeli dan menikmati masakan Bumbu Desa. Hal ini terkait dengan penetapan segmen pasar Bumbu Desa Malaysia yang sama

dengan Indonesia yaitu masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke atas dan dengan usia 30-50 tahun serta memiliki keluarga.

Dengan penetapan segmen pasar yang demikian, selain sesuai dengan kemampuan masyarakat Malaysia membeli masakan Bumbu Desa, mendatangkan keuntungan juga bagi Bumbu Desa. Selain itu sesuai dengan konsep awal Bumbu Desa yang dalam mendapatkan *competitive advantage*nya adalah melalui strategi *differentiation*. Dalam strategi tersebut, konsumen yang menjadi sasaran adalah konsumen yang *value sensitive*. Seperti yang diketahui bahwa Bumbu Desa memberikan nilai-nilai dalam menyajikan masakannya. Dengan menerapkan 5 (lima) prinsip yang telah disebutkan di atas, sehingga dapat memberikan masakan yang berkualitas, pelayanan yang prima (dengan adanya Tim Murah Senyum Bumbu Desa), dan sebagainya.

Selain itu, konsumen yang di sasar memiliki *willingness to pay* atau kerelaan untuk membayar lebih karena yang yang dicari oleh konsumen tersebut adalah *value* yang diberikan oleh Bumbu Desa tersebut. Jika Bumbu Desa Malaysia menetapkan segmentasi pasar yang berbeda dengan Bumbu Desa Indonesia, walaupun mungkin itu adalah bentuk inovasi proses Bumbu Desa yakni dengan menurunkan biaya produksi sehingga menurunkan harga, hal ini dimungkinkan akan menurunkan *image* Bumbu Desa dan akan menimbulkan kecurigaan dari pasar Malaysia. Jadi untuk segmentasi sudah tepat dan didukung dengan adanya kemampuan daya beli masyarakat Malaysia.

Negara Malaysia yang merupakan negara yang aman dan nyaman kererna selain pemerintah Malaysia yang sangat memperhatikan hak warga negaranya juga keran hukum yang ditegakkan dengan baik, Malaysia dan Indonesia memiliki kesamaan ras seperti yang telah disebutkan di atas yaitu ras melayu. Namun tidak

hanya melayu yang menjadi ras tunggal di Malaysia. Malaysia dikenal dengan negara multiras dengan jumlah penduduk kurang lebih 23 juta orang yang terdiri dari ras melayu (ras golongan utama), ras China, dan ras India, dan ras lainnya yang berasal dari negara lain karena bertujuan untuk belajar, bekerja, dan berbisnis di Malaysia.

Dengan beragam ras yang ada di Malaysia, muncul bahasa-bahasa di Malaysia. Akan tetapi bahasa Melayu adalah bahasa nasional, namun bahasa Inggris, bahasa Mandarin, dan bahasa Tamil juga dipergunakan secara luas dalam percakapan sehari-sehari. Selain itu, agama pun menjadi hal yang krusial khususnya untuk negara-negara di Asia. Agama resmi Malaysia adalah Islam, tetapi bahasa lainnya seperti Kristen, Buddha, dan Hindu juga dipraktikkan dengan bebas.

Dari Negara Malaysia ini, Bumbu Desa dapat mengambil pembelajaran bahwa rumah makan dalam melakukan ekspansi dapat diterima di negara ASEAN lainnya. Pertama mengenai ras, ras yang beragam di Malaysia dapat menjadi cerminan bagi negara-negara lainnya yang tentu saja memiliki ras yang berbeda-beda dan sangat beragam. Masyarakat Malaysia dengan berbagai ras tersebut dapat menerima kehadiran Bumbu Desa dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa ras lainnya akan menerima kehadiran Bumbu Desa di negaranya, namun tentu dengan adanya menu masakan yang khas dari negara yang kelak akan menjadi negara ekspansi Bumbu Desa. Akan tetapi tentu saja walaupun dapat menunjukkan kesuksesan, Bumbu Desa harus melakukan tes panel terlebih dahulu, karena hal ini akan memastikan diterima atau tidaknya masakan khas Indonesia khususnya sunda di negara tersebut.

Untuk bahasa, ini dapat dikatakan sebagai hal yang biasa dihadapi oleh perusahaan-perusahaan yang mulai masuk ke dalam pasar internasional. Mungkin

akan menjadi suatu kelemahan jika Bumbu Desa tidak menerapkan standar pekerja yang tidak memahami bahasa internasional yakni bahasa Inggris karena akan menimbulkan permasalahan dalam komunikasi ketika di pasar internasional tersebut. Akan tetapi Bumbu Desa memiliki standar-standar dalam pekerja dan juga menjalin hubungan dengan mitra sehingga tentu saja bahasa bukan menjadi persoalan bagi Bumbu Desa.

Terakhir adalah mengenai agama. Bukanlah membedakan agama seseorang dalam suatu negara, namun dalam bisnis agama pun menjadi persoalan karena akan menyangkut izin termasuk dalam pengakuan halal jika negara tersebut menganut agama Islam sebagai agama mayoritas. Bumbu Desa harus memperhatikan hal yang demikian agar rencana ekspansi ke negara lainnya tidak terhambat.

Dalam situasi pasar, yang menjadi persoalan lainnya adalah perilaku konsumen di Malaysia. Umumnya perilaku konsumen di Malaysia ini sama dengan Indonesia karena kemungkinan adanya persamaan ras tersebut. Perilaku konsumen di Malaysia tersebut, yaitu:

1. Adanya *eating habit* yang sama dengan Indonesia karena *spicy* yang sama dengan Indonesia yang disebabkan oleh rumpun yang sama
2. Adanya ketertarikan dengan tren lokal dan produk tradisional yang saat ini sedang bagus kontennya.
3. Memperhatikan *value*
4. Mengejar *prestige*
5. Menanamkan *believe* terhadap produk

Perilaku konsumen di atas merupakan perilaku yang umum di tunjukkan oleh setiap individu, karena semua konsumen menginginkan adanya *value* yang lebih dari yang

mereka ekspektasikan, *prestige* pun menjadi persoalan terlebih untuk masyarakat dengan penghasilan menengah ke atas, sehingga Bumbu Desa harus menciptakan suasana rumah makan yang benar-benar memanjakan konsumen dengan *value* dan juga menciptakan *prestige* bagi mereka.

Tentu saja terakhir adalah *believe*. Kepercayaan dari konsumen ini timbul dari berbagai cara tergantung bagaimana persepsi mereka. Seperti dari tingkat kebersihan produk, kualitas produk, pelayanan yang memuaskan, manajemen yang baik, dan sebagainya. Bumbu Desa harus mempertahankan segala hal positif yang telah ada, namun harus terus menerus melakukan perbaikan dari dalam manajemen (organisasi) ataupun juga produk yang ditawarkan, dan sebagainya.

Dapat dikatakan bahwa dengan adanya perilaku konsumen yang demikian, calon konsumen dari negara ASEAN lainnya pun menginginkan ini, sehingga perilaku konsumen sama di antar negara. Hanya saja yang menjadi persoalan adalah *eating habit*. Seperti yang diketahui *eating habit* ini bukan hanya dari segi rasa saja yang menjadi persoalan. Cara makan pun dikatakan sebagai *eating habit*, misalnya cara makan Indonesia khususnya orang sunda lebih suka dengan menggunakan tangan (tidak menggunakan sendok dan garpu), atau negara tertentu lebih senang menggunakan sendok dan garpu, dengan alasan kebersihan, atau lain halnya dengan negara yang lebih terbiasa makan dengan menggunakan sumpit. Bumbu Desa pun harus menyesuaikan hal dengan demikian, agar hal-hal seperti ini tidak menjadi kelemahan bagi Bumbu Desa karena masakan khas Indonesia lebih sering dengan menggunakan tangan kosong atau sendok dan garpu, tidak untuk sumpit.

Sedangkan untuk tren lokal seperti produk-produk tradisional, harus diperhatikan oleh Bumbu Desa karena tidak semua negara menyukai akan tren-tren lokal dari

negara tertentu terlebih negara tersebut bukanlah negara asal dari individu tersebut. Tetapi untuk perilaku konsumen ini dapat melihat teori pembelian konsumen berikut ini yang dapat diperhatikan oleh Bumbu Desa dalam mengidentifikasi perilaku konsumen Bumbu Desa di negara ASEAN lainnya:

1. Faktor-faktor Budaya:

- a. Budaya: Serangkaian nilai, persepsi, keinginan, dan perilaku dasar yang dipelajari oleh anggota masyarakat dari keluarga dan instansi penting lain.
- b. Sub-budaya: kelompok orang yang memiliki sistem nilai yang sama berdasarkan pengalaman dan situasi kehidupan yang serupa.
- c. Kelas sosial: pembagian kelompok masyarakat yang relatif permanen dan relatif teratur dimana anggota memiliki nilai, minat dan perilaku yang serupa.

2. Faktor-faktor Sosial

- a. Kelompok: dua atau lebih sekelompok orang yang berinteraksi untuk memenuhi tujuan individu atau tujuan bersama.
- b. Keluarga
- c. Peran dan Status: peran terdiri dari sejumlah aktivitas yang diharapkan untuk dilakukan menurut orang-orang disekitarnya, tiap peran membawa status yang menggambarkan penghargaan umum terhadap peran tersebut oleh masyarakat.

3. Faktor-faktor pribadi

- a. Umur dan Tata siklus hidup.
- b. Pekerjaan.
- c. Situasi ekonomi

- d. Gaya hidup: pola hidup seseorang yang tergambarkan pada aktivitas, *Interest*, dan *opinin (AIO)* orang tersebut.
- e. Kepribadian dan konsep diri: kepribadian, psikologis yang membedakan seseorang yang menghasilkan tanggapan secara konsisten dan terus-menerus terhadap lingkungan. Konsep diri ada;ah kepemilikan seseorang dapat menyumbang dan mencerminkan ke identitas diri mereka.

4. Faktor-faktor psikologis

- a. kebutuhan yang mendorong seseorang secara kuat mencari kepuasan atas kebutuhan tersebut
- b. persepsi: proses menyeleksi, mengatur, dan menginterpretasikan informasi guna membentuk gambaran yang berarti tentang dunia.
- c. Pembelajaran: perubahan perilaku seseorang karena pengalaman
- d. Keyakinan dan sikap: keyakinan adalah pemikiran deskriptif yang dipertahankan seseorang mengenai sesuatu. Sikap merupakan evaluasi, perasaan dan kecenderungan yang konsisten atas suka atau tidak seseorang terhadap suatu objek atau ide.

Selanjutnya adalah mengenai strategi Bumbu Desa jika tidak diterima dalam pasar karena adanya masalah-masalah yang timbul seperti kebijakan pemerintah, hukum, dan sebagainya. Bumbu Desa mengakui akan bertahan dan mengikuti kebijakan tersebut seperti yang dilakukan pada Bumbu Desa Singapura, yang mengalami permasalahan mengenai legal. Namun jika bertahan tetap menimbulkan banyak permasalahan, Bumbu Desa terpaksa akan menutup *outlet* tersebut. Diharapkan kejadian seperti ini tidak lagi timbul dengan cara benar-benar melakukan riset di segala aspek untuk negara tersebut.

Selain situasi pasar, selanjutnya adalah mengenai situasi produk masa lalu seperti tingkat penjualan, harga, kontribusi margin, dan keuntungan bersih dari waktu yang lalu. Penulis tidak mendapatkan data yang pasti untuk situasi produk ini, tetapi dapat disimpulkan bahwa tingkat penjualan di Malaysia baik seperti yang disebutkan di atas pembahasa bab ini. Ditambah dengan akan dibukanya 5 (lima) buah cabang di Malaysia. Sebenarnya jika suatu cabang Bumbu Desa mengalami penutupan, hal ini disebabkan bukan karena penjualan yang buruk tetapi ada masalah-masalah lain seperti yang dihadapi oleh Bumbu Desa Singapura.

Dengan tingkat penjualan yang besar di Malaysia, dapat memberikan kontribusi yang besar bagi Bumbu Desa di Indonesia karena *master franchise* harus membayarkan *royalty* setiap bulannya. Situasi ini pun akan dijadikan cerminan untuk Bumbu Desa dalam melakukan ekspansi di negara ASEAN lainnya, dan dapat dipastikan dengan adanya riset terlebih dahulu, Bumbu Desa akan sukses di negara tersebut, dan kembali mendapatkan tingkat penjualan yang tinggi sehingga memberikan kontribusi pendapatan bagi Bumbu Desa.

Sedangkan mengenai harga yang ditetapkan di Malaysia, sama dengan yang ditetapkan di Indonesia, karena adanya persamaan segmentasi konsumen antara Malaysia dan Indonesia. Sebenarnya jika menetapkan harga yang lebih tinggi di Malaysia pun tidak menjadi masalah karena tingkat pendapatan per kapita Malaysia lebih tinggi dibandingkan dengan Indonesia.

Untuk harga di negara lainnya, mungkin berdasarkan hal yang sama juga tetapi biaya-biaya yang muncul di negara lain mungkin akan berbeda dengan Malaysia karena biaya akan masuk ke dalam tingkat investasi yang ditanamkan. Bisa saja karena keterbatasan bahan baku di negara lain akan membuat Bumbu Desa

mengekspor bahan baku ke negara tersebut sehingga akan meningkatkan biaya yang akhirnya menambah harga dari produk yang ditawarkan.

Tidak hanya situasi pasar dan produk saja yang menjadi persoalan dalam *current marketing situation*, hal lainnya yaitu situasi persaingan. Di Malaysia sendiri, memang banyak sekali rumah makan dan restoran Indonesia yang sangat beragam, mulai dari masakan khas Minang hingga Jawa. Akan tetapi, bentuk rumah makan dengan konsep seperti Bumbu Desa hanyalah Bumbu Desa sendiri, karena yang dijadikan sebagai pesaing adalah dengan segmentasi yang sama. Tidak ada rumah makan Indonesia yang benar-benar menyajikan masakan khas Indonesia khususnya masakan Sunda dengan segmentasi masyarakat ekonomi menengah ke atas dan dengan usia 30-40 tahun.

Walaupun Bumbu Desa memiliki pesaing *head to head*, Bumbu Desa harus berhati-hati akan pesaing tidak langsung, yakni yang menyajikan masakan khas Indonesia walaupun berbeda segmentasi dan konsep, karena hal ini menyangkut keeksistensian Bumbu Desa sebagai rumah makan khas Indonesia yang ada di Malaysia. Bisa saja pesaing jauh lebih terkenal dibandingkan dengan Bumbu Desa, sehingga konsumen cenderung mengingat rumah makan tersebut sebagai rumah makan Indonesia, dan masyarakat lebih memilih rumah makan tersebut dibandingkan Bumbu Desa. Jika demikian Bumbu Desa akan mengalami penurunan pendapatan karena keeksistensian. Sehingga pada intinya adalah bagaimana Bumbu Desa dimana pun letaknya mempromosikan keberadaannya tersebut.

Selanjutnya dalam *current marketing situation* ini adalah situasi distribusi. Dalam distribusi ini menyangkut bahan baku dalam memproduksi makanan dan minuman yang disajikan di Bumbu Desa Malaysia. Mengingat jarak yang dekat antara Indonesia dan Malaysia sehingga Malaysia memiliki kondisi alam yang sama dengan

Indonesia. Untuk bahan baku, Bumbu Desa Indonesia tidak melakukan ekspor, karena ketersediaannya bahan baku di alam Malaysia.

Bahkan seperti lalapan dan sebagainya yang menunjukkan ciri masakan sunda tersedir. Sehingga tidak ada masalah yang signifikan mengenai bahan baku ini. Hanya saja untuk standarisasi bumbu, Bumbu Desa kelak berencana untuk membuat bumbu-bumbu yang sudah diolah setengah jadi dengan cara-cara khusus sehingga tahan hingga di negara tujuan.

Sementara ini di Malaysia memang tidak memiliki kendala karena alam Malaysia telah menyediakan semua bahan baku yang diperlukan. Namun bagaimana kelak Bumbu Desa melakukan ekspansi di negara yang tidak memiliki keadaan alam yang sama dengan Indonesia sehingga Bumbu Desa perlu mengekspor bahan baku ke negara bersangkutan.

Memang ide yang bagus dari Bumbu Desa untuk mengemas bahan baku setengah jadi ke negara bersangkutan dan hal tersebut akan menjadi standarisasi rasa masakan Bumbu Desa, tetapi hal ini terkait dengan masalah biaya. Untuk mengekspor dalam jumlah yang besar tentu membutuhkan biaya yang besar. Akan tetapi ada kabar baik dari pemerintah untuk Bumbu Desa dan rumah makan lainnya yang akan melakukan ekspansi di luar negeri.

Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia dibawah kepemimpinan Mari Elka Pangestu, pada tahun ini memfokuskan diri untuk mendukung pengembangan kuliner Indonesia. Pemerintah berencana untuk meniru pemerintah Thailand yang melakukan diplomasi negaranya dengan menggunakan kuliner. Sehingga dalam bahan baku, pemerintah Thailand lah yang memfasilitasi rumah makan Thailand di seluruh dunia dalam mengirimkan bahan baku. Sebagai

timbang baliknya, rumah makan tersebut meletakkan brosur-brosur pariwisata Thailand. Hal inilah yang akan dilakukan oleh pemerintah Indonesia.

Sebagai langkah awal pemerintah akan melakukan penetapan standar terhadap masakan Indonesia sehingga tidak terjadi berbagai perbedaan rasa dalam satu jenis makanan yang sama. Tidak hanya itu, sebagai bukti keseriusan pemerintah, pada 14 Desember 2012, telah ditentukan 30 ikon masakan dan minuman khas Indonesia.

Hal ini dapat dijadikan suatu peluang bagi Bumbu Desa dalam mengirimkan bahan baku ke negara yang tidak memiliki kondisi alam seperti Indonesia sehingga bahan baku yang diperlukan tidak ada di negara bersangkutan. Dengan adanya bantuan dari pemerintah akan membantu mengurangi biaya Bumbu Desa dalam mengeksport bahan baku. Sebagai timbal balik yang dilakukan oleh Bumbu Desa terhadap pemerintah, dapat mempromosikan pariwisata Indonesia dengan meletakkan brosur-brosur pariwisata ataupun dengan menyajikan salah satu ikon masakan dan minuman yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai ikon masakan Indonesia. Selain dapat mempromosikan Indonesia, dan melestarikan makanan tradisional Indonesia, Bumbu Desa mendapatkan keuntungan dari penjualan ini serta biaya yang rendah dalam pengiriman bahan baku.

Tidak hanya dari pemerintah yang dapat mendukung hal tersebut, *Food Industry Asia (FIA)* didukung oleh Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) menggelar KTT Industri Pangan (*Food Industry Summit*) yang mempertemukan asosiasi-asosiasi makanan dan minuman terkemuka se-Asia Tenggara untuk membahas harmonisasi standar pangan di ASEAN serta langkah-langkah strategis untuk mendukung percepatan penyingkiran hambatan perdagangan pangan yang berupa permasalahan teknis yakni otorisasi bahan pangan, penetaan batas kotaminan, kerumitan sertifikasi impor/ekspor, dan sistem

standar label yang tidak konsisten, menuju *ASEAN Economic Community 2012*. Pertemuan ini adalah yang pertama kalinya diadakan oleh kalangan industri dan dihadiri oleh sekitar 200 delegasi termasuk asosiasi industri Cina sebagai pengamat serta perwakilan dari sekretariat ASEAN di Indonesia. Acara yang berlangsung pada 6 September 2012 ini pun dapat dijadikan peluang oleh Bumbu Desa kelak.

Terakhir dalam *current marketing situation* adalah mengenai situasi lingkungan makro yang didalamnya terdapat situasi demografi, geografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya yang akan berpengaruh terhadap keadaan produk yang dihasilkan di masa yang akan mendatang.

Dalam lingkungan makro ini, dapat Bumbu Desa jadikan sebagai peluang ataupun ancaman dan kelemahan. Pertama adalah mengenai demografi, jumlah penduduk dunia pada tahun 2012 ini menembus angka 7 milyar jiwa dimana jumlah terbesar berada pada benua asia (seluruh asia, bukan hanya asia tenggara), yakni mencapai angka 4.219.786.020 jiwa⁵, khususnya ASEAN sendiri mencapai 587 juta jiwa pada tahun 2012 dan dengan berbagai suku bangsa di dalamnya. Dengan jumlah yang begitu besar, dapat Bumbu Desa jadikan sebagai target konsumen Bumbu Desa, namun harus dilihat kembali mengenai tingkat perekenomian dari masing-masing individu tersebut.

Mengenai perekenomian ASEAN, kebanyakan ekonomi negara-negara di Asia Tenggara ini masih digolongkan negara berkembang, namun hanya Singapura saja yang digolongkan ke dalam negara maju. Ekonomi kawasan ASEAN ini pun masih tergantung pada hasil alam, pengecualian untuk Singapura. Dengan adanya pembentukan kawasan perdagangan bebas Asia Tenggara oleh negara-negara ASEAN diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi di kawasan ini.

⁵ http://statistik.ptkpt.net/_a.php?_a=penduduk_usia&info1=3 yang diakses pada Rabu, 19 Desember 2012 pukul 19:53 WIB.

ASEAN ini pun memiliki tingkat GDP mencapai USD 2,093 *billion* atau sekitar 2,99% GDP dunia seperti yang disebutkan di awab bab ini.

Sedangkan mengenai keadaan geografi Asia Tenggara, seperti yang diketahui bahwa jarak antar negara tidak terlalu jauh satu sama lainnya. Umumnya geografi di Asia Tenggara ini dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yakni daratan dan kepulauan. Untuk negara-negara yang berada di daratan termasuk di dalamnya adalah Myanmar, Kamboja, Laos, Thailand, dan Vietnam. Sedangkan negara-negara yang berada di kepulauan termasuk Brunei Darusalam, Filipina, Indonesia, Malaysia, dan Singapura.

Walaupun keberadaannya yang berdekatan, namun kondisi alam di dalamnya akan menjadi penghambat. Tidak semua sesubur negara Indoneisa sehingga dapat menjadi ancaman dalam mendistribusikan bahan baku kelak. Tetapi dengan bantuan pemerintah seperti yang telah dijelaskan di atas dapat mengatasi hal tersebut.

Dalam lingkungan makro ini Bumbu Desa mengaku banyak menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi dalam melakukan ekspansi di Negara Malaysia dan kemungkinan kelak akan dihadapi di negara ASEAN lainnya, yaitu sumber daya manusia atau ketenagakerjaan, bahasa, laporan Bumbu Desa di luar negara Indonesia yang belum menerapkan *online system*, dan tentu saja mengenai masalah hukum yang mengharuskan bahwa merk Bumbu Desa harus terdaftar.

Mungkin tantangan di atas merupakan masalah-masalah teknis biasa yang muncul dalam melakukan ekspansi. Akan tetapi terkait dengan ketenagakerjaan, selain dengan menggunakan seorang *lawyer* yang ditugaskan untuk menangani tidak munculnya masalah ketenagakerjaan di Malaysia, OECD (*The Organization Economic Co-Operation and Economi*) pada tahun 2011 mengeluarkan laporan

tahunannya yang berjudul *Menuju Pertumbuhan* dimana dalam laporan tersebut juga membahas mengenai pendidikan dan peraturan tenaga kerja yang ketat.

Dalam laporan tersebut tercantum bahwa pada tahun 2008, LEED (*Local and Employment Development*) bersama Organisasi Tenaga Kerja Internasional (*International Labor Organization/ ILO*) dan ASEAN, meluncurkan sebuah gagasan bernama *Employment and Skills Strategies in Southeast Asia (ESSSA)* atau bisa disebut juga Strategi Ketenagakerjaan dan Keterampilan di Asia Tenggara. Gagasan ini bertujuan untuk membantu negara-negara di kawasan Asia Tenggara dalam merancang suatu kebijakan lintas sektor yang efektif, menyusun mekanisme pengelolaan yang memadai, dan memperkuat kapasitas pemerintah untuk mengimplementasikan strategi pengembangan keterampilan dan ketenagakerjaan lokal yang efektif.

ESSSA mempersatukan para perumus kebijakan, praktisi, dan peneliti dari negara-negara maju ataupun berkembang termasuk Brunei Darussalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Singapura, Thailand, Vietnam, Cina, Taiwan, Mongolia, India, Jepang, Korea, Australia, dan Selandia Baru.

ESSSA menekankan bahwa perubahan sumber pertumbuhan dari yang berorientasi pada ekspor ke permintaan domestik dan regional akan menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberhasilan ekonomi di Asia Tenggara. Pemerintah daerah dapat memanfaatkan peran penting dalam masa transisi dengan cara:

1. Meningkatkan keselarasan antara kebijakan nasional dengan kebijakan pemerintah di tingkat bawah.

2. Menerapkan kebijakan pasar tenaga kerja aktif (contohnya: melalui layanan lapangan kerja publik yang lebih lengkap dan pelatihan yang lebih efektif bagi orang-orang yang menganggur)
3. Mengontrol pengembangan infrastruktur dan transisi ke ekonomi rendah karbon untuk menciptakan lapangan kerja baru
4. Mempromosikan lingkungan bisnis yang stabil untuk usaha kecil dan menengah (UKM)
5. Membangun sistem jaminan sosial yang lebih kuat.

Menurut penulis memang kebijakan-kebijakan ini lebih kepada untuk pemerintah Indonesia tetapi dengan adanya kebijakan ini dapat dimanfaatkan oleh Bumbu Desa dalam melakukan ekspansi di luar negeri khususnya negara ASEAN lainnya, sehingga masalah ketenagakerjaan tidak lagi menjadi masalah dalam ekspansi ini.

Selanjutnya mengenai hukum, hukum di masing-masing negara sangatlah berbeda-beda. Seperti di Malaysia bahwa memiliki hukum yang kuat dan memperhatikan masyarakatnya. Ataupun dengan Singapura, yang terkenal akan hukumnya yang membuat masyarakatnya taat akan hukum karena adanya sanksi yang tegas jika ada yang melanggar hukum tersebut. Keadaan hukum tiap negara yang berbeda-beda ini dapat menjadi ancaman bagi Bumbu Desa dalam melakukan ekspansi di luar negeri karena menyangkut keberadaan Bumbu Desa. Jika tidak mentaati hukum yang ada akan membuat Bumbu Desa terpaksa menutup *outlet* yang telah dibukanya.

Di atas adalah mengenai *current situation marketing* Malaysia yang mencerminkan mengenai situasi ASEAN yang dapat dapat membantu Bumbu Desa dalam membuka cabang di negara ASEAN lainnya. Terkait dengan ASEAN, ada yang dikenal dengan APEC dan GATT yang merupakan perjanjian kerjasama

antarnegara Asia Tenggara yang diharapkan dapat membantu perekonomian negara-negara tersebut. Keberadaannya pun diakui oleh Bumbu Desa dapat menguntungkan pihak Bumbu Desa.

Pertama adalah mengenai APEC. Dalam IKRCS, menjelaskan mengenai *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), yakni: Kerjasama ekonomi APEC adalah forum kerjasama ekonomi yang terbuka, informal, tidak mengikat dan tetap berada dalam koridor disiplin WTO dan berbagai perjanjian internasional, dibentuk di Canberra November 1989. Keanggotaan APEC terdiri dari 21 ekonomi, Australia, Brunai Darussalam, Kanada, Cili, Republik Rakyat China, Hongkong-Cina, Indonesia, Jepang, Republik Korea, Malaysia, Meksiko, Selandia Baru, Papua New Guinea, Filipina, Singapura, Taiwan-China Taipei, Thailand, Amerika Serikat, Peru, Rusia, dan Vietnam.

Pada KTT-APEC di Seattle USA tahun 1993, visi APEC dinyatakan: “Mewujudkan komunitas ekonomi Asia-pasifik yang berdasarkan pada semangat keterbukaan dan kemitraan, serta upaya kerjasama untuk menghadapi tantangan perubahan, pertukaran baran, jasa dan investasi secara bebas, pertumbuhan ekonomi yang luas serta standar kehidupan dan pendidikan yang lebih tinggi dan pertumbuhan yang berkesinambungan memperhatikan aspek-aspek lingkungan”

“Bogor Goals” merupakan deklarasi APEC yang ditetapkan pada tahun 1994 untuk mewujudkan visi kerjasama ekonomi. Tujuan dari APEC adalah:

- a. Menciptakan sistem perdagangan dan investasi yang bebas, terbuka dan adil di kawasan tahun 2010/2020 untuk ekonomi maju dan ekonomi berkembang.
- b. Memimpin dalam memperkuat sistem perdagangan multilateral yang terbuka, meningkatkan liberalisasi perdagangan dan jasa, mengintensifkan kerjasama ekonomi di Asia-Pasifik

- c. Mempercepat proses liberalisasi melalui penurunan hambatan perdagangan dan investasi yang lebih jauh, meningkatkan arus barang, jasa, modal secara bebas dan konsisten dengan GATT.

Pendekatan “Bogor Goals” dilakukan dengan menyepakati arahan/pedoman (*roadmap*) kerjasama APEC yang dikenal dengan “Agenda Aksi Osaka (OAA)” yang memuat tiga pilar kerjasama ekonomi APEC, prinsip umum kerjasama, instrumen pokok kerjasama dan bidang-bidang kerjasama APEC. Pilar kerjasama ekonomi APEC adalah:

1. Liberalisasi
2. Fasilitasi perdagangan
3. Kerjasama ekonomi dan teknik (*ecotech*).

Selain pilar kerjasama ekonomi APEC, ada beberapa prinsip umum dalam melakukan kerja sama APEC, yakni

- (1) Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup semua hambatan terhadap sistem perdagangan dan investasi yang bebas dan terbuka.
- (2) Konsisten WTO (*WTO-consistency*), yaitu langkah liberalisasi dan fasilitasi konsisten dengan WTO.
- (3) Kesebandingan (*comparability*), yaitu mewujudkan kesebandingan langkah liberalisasi dan fasilitasi yang ditempuh anggota.
- (4) Tidak memihak (*non-discrimination*), yaitu hasil liberalisasi dan fasilitasi dinikmati oleh anggota maupun non-anggota APEC.
- (5) Transparan (*transparency*), yaitu menjamin transparansi peraturan agar terwujud iklim usaha yang pasti.
- (6) *Standstill*, yaitu menahan untuk tidak menerapkan kebijakan yang menambah tingkat proteksi.

(7) *Simultaneous start, continuous process, and differentiated timetable*, yaitu proses liberalisasi dan fasilitasi dimulai segera, berkesinambungan dan tetap memperhatikan tingkat pembangunan masing-masing anggota.

(8) Fleksibel (*flexibility*), yaitu fleksibilitas dimungkinkan untuk menghadapi isu yang muncul dari perbedaan tingkat pembangunan masing-masing anggota.

(9) Kerjasama (*cooperation*), yaitu kerjasama ekonomi dan teknik yang mendukung liberalisasi dan fasilitasi akan ditempuh secara aktif.

Selanjutnya adalah mengenai instrumen pokok kerjasama APEC:

(1) Rencana aksi kolektif (*collective action plans/CAPs*). CAPs bersifat kolektif, dapat direview, dilaksanakan, terus dikembangkan dan cakupannya meliputi 15 bidang OAA.

(2) Rencana aksi individu (*individual action plan/IAPs*). IAPs memuat rencana aksi spesifik dari 15 OAA yang bersifat unilateral, sukarela, dan dibuat setiap tahun.

Berikut adalah hal-hal yang termasuk dalam bidang kerjasama spesifik yang dilaksanakan oleh APEC, yaitu bidang-bidang tarif, kebijaksanaan non-tarif, perdagangan jasa investasi, standar dan kesesuaian, prosedur kepabeanan, hak kekayaan intelektual, kebijaksanaan persaingan, deregulasi, pengadaan pemerintah, mediasi sengketa, mobilitas perilaku bisnis, ketentuan asal barang, pelaksanaan putaran uruguay, dan pengumpulan dan analisa informasi.

Sedangkan untuk langkah-langkah yang dilakukan untuk liberalisasi dan fasilitasi dalam OAA adalah:

- Tarif, yaitu melakukan penurunan tarif secara progresif dan menjaga transparansi sistem tarif ekonomi APEC.

- Kebijakan non-tarif, yaitu mengurangi hambatan kebijakan non-tarif secara progresif dengan menjaga transparansi sistem non-tarif.
- Perdagangan jasa, yaitu melakukan pengurangan atas pembatasan akses pasar bagi perdagangan jasa secara progresif.
- Investasi, yaitu mencapai penanaman modal bebas dan terbuka dengan cara liberalisasi regim penanaman modal dan kemudahan berinvestasi dengan bantuan dan kerjasama teknik.
- Standar dan kesesuaian:
 - a. Menetapkan transparansi penilaian standar dan kesesuaian APEC, menyesuaikan standar secara *voluntary* dan pemberlakuan terhadap standar internasional
 - b. Menuju saling pengakuan standar dan kesesuaian ekonomi APEC, peningkatan kerjasama dan pengembangan infrastruktur melalui kerjasama teknik.
- Prosedur kepabeanan, yaitu melakukan penyederhanaan dan harmonisasi prosedur kepabeanan
- Melindungi Hak Kekayaan Intelektual (HKI): melindungi secara efektif HKI melalui perundang-undangan, pengadministrasian, dan pelaksanaan.
- Kebijakan persaingan, yaitu menghilangkan distorsi perdagangan dan penanaman modal yang ditimbulkan oleh pengaturan atau regulasi, mencapai transparansi dalam sistem pengaturan dan investasi.
- Deregulasi: menghilangkan hambatan perdagangan dan investasi yang diakibatkan dari peraturan dan perundang-undangan domestik yang tidak hanya menghambat perdagangan dan investasi yang bebas serta terbuka tetapi juga menimbulkan hambatan-hambatan dalam perdagangan dan

investasi lebih banyak dari biasanya untuk memenuhi sasaran yang dikehendaki.

- Ketentuan asal barang: menyesuaikan dengan aturan internasional, melaksanakan ketentuan asal barang secara impartial dan transparan.
- Mediasi perselisihan:
 - a. Mendorong para anggota menyelesaikan persengketaan berdasarkan kerjasama sesegera mungkin, menghindari konfrontasi berdasarkan hak dan kewajibannya sesuai dengan perjanjian WTO dan perjanjian internasional lainnya.
 - b. Memfasilitasi dan mendorong penggunaan prosedur resolusi secara efektif untuk menghindari perselisihan baik antara swasta maupun antara pemerintah dengan swasta.
 - c. Meningkatkan transparansi peraturan dan perundang-undangan diantara anggota.
- Mobilitas pelaku bisnis: meningkatkan mobilitas para pengusaha dalam menjalankan bisnis di kawasan Asia-Pasifik.
- Pelaksanaan putaran Uruguay, yaitu melaksanakan secara penuh hasil *Uruguay Round* dalam waktu yang telah disepakati.
- Pengumpulan dan analisis informasi, yaitu akan diciptakan suatu bentuk kerjasama dalam pengumpulan dan analisis informasi.

Terakhir adalah mengenai GATT. GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) atau perjanjian umum tentang tarif-tarif dan perdagangan yang didirikan pada tahun 1948 di Genewa Swiss. Pada waktu didirikan, GATT beranggotakan 23 negara, tetapi pada saat sidang terakhir di Marakesh pada 5 April 1994 jumlah

negara penandatanganan sebanyak 115 negara. Kesepakatan dalam GATT yang mulai berlaku sejak 1 Januari 1948 tertuang dalam tiga prinsip, yaitu:

- a. Prinsip resiprositas, yaitu perlakuan yang diberikan suatu negara kepada negara lain sebagai mitra dagangnya harus juga diberikan juga oleh mitra dagang negara tersebut.
- b. Prinsip *most favored nation*, yaitu negara anggota GATT tidak boleh memberikan keistimewaan yang menguntungkan hanya pada satu atau sekelompok negara tertentu.
- c. Prinsip transparansi, yaitu perlakuan dan kebijakan yang dilakukan suatu negara harus transparan agar diketahui oleh negara lain.

Hal-hal yang menyangkut GATT adalah:

- Mengurangi hambatan-hambatan secara multilateral
- Menjamin bahwa hambatan-hambatan yang ada dibuat transparan, ditetapkan dengan asas no-diskriminasi, dan ditundukkan pada aturan-aturan multilateral
- GATT tidak semata-mata berarti liberalisasi, melainkan juga asas-asas dan aturan-aturan atau kode dalam pemakaian proteksi.

Sedangkan untuk GATT 1947 yakni persetujuan umum tentang tarif dan perdagangan terdiri dari:

- Ketentuan-ketentuan dalam instrumen-instrumen *legal* yang berlaku di bawah GATT 1947 sebelum berlakunya Persetujuan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO):
 - Protokol-protokol dan sertifikasi yang berhubungan dengan konsesi-konsesi tarif; protokol-protokol keikutsertaan (*accession*); keputusan-keputusan mengenai penangguhan (*waivers*) dibawah Artikel XXV GATT

1947 mengenai preferensi-preferensi dan masih berlaku sebelum persetujuan WTO berlaku; keputusan-keputusan *Contraction Parties* dari GATT 1947.

- Kesepakatan-kesepakatan tentang:

- Pembebasan dari bea masuk biasa yang melebihi yang tertera dalam skedul
- Perusahaan niaga negara (*state trading enterprises*)
- Instrumen perdagangan yang diambil untuk mengamankan neraca pembayaran.
- Cakupan teritorial, perdagangan perbatasan, persatuan pabean, kawasan perdagangan bebas.
- Kesepakatan yang menyangkut penundaan kewajiban (*waivers of obligation*) di bawah GATT 1947
- Modifikasi skedul

- Protokol Madrid dari GATT 1994

Sebenarnya tujuan diadakannya GATT adalah maksimasi kesejahteraan dunia melalui pemberlakuan asas-asas dan aturan-aturan substantif maupun prosedural dalam asas-asasnya untuk menjamin keberfungsian perdagangan yang lebih bebas.

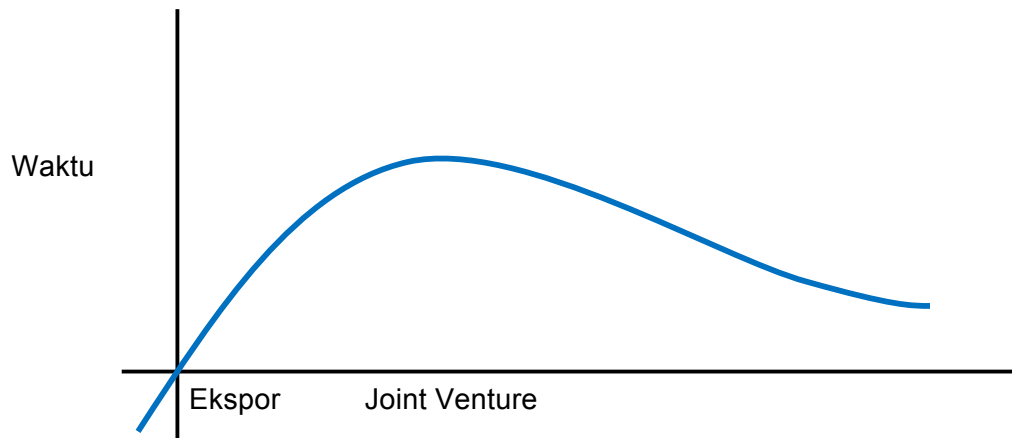
Asas-asas GATT adalah:

- (1) Non-diskriminasi: mewajibkan *contracting parties* untuk mengenakan segera dan tanpa syarat perlakuan yang sama bagi impor dan ekspor tanpa membedakan asal dan negara tujuan impor dan ekspor tersebut sepanjang menyangkut *contracting parties* GATT.

- (2) Ketimbalikan/ timbal balik: mewajibkan suatu *contracting party* yang menikmati konsesi *contracting party* yang lain, pada pihaknya wajib membuat konsesi untuk dinikmati oleh *contracting party* yang lain tersebut.
- (3) Liberalisasi: berarti penurunan atau penghapusan hambatan-hambatan perdagangan melalui putaran-putaran multilateral seperti Putaran Uruguay dengan anggapan bahwa liberalisasi akan mendorong ekspansi perdagangan dunia.
- (4) Pengamanan: memungkinkan suatu *contracting party* untuk melepaskan diri dari kewajiban-kewajiban GATT-nya karena keadaan darurat seperti defisit neraca pembayaran yang terlalu besar dan lonjakan kenaikan impor yang mengancam eksistensi suatu industri.
- (5) Pembangunan/ pembauran: memungkinkan negara sedang berkembang menerima konsesi yang lebih baik dari negara yang sudah maju dan/atau membuat konsesi yang lebih kecil daripada yang dibuat oleh negara-negara maju dengan maksud agar liberalisasi tidak memperlambat, melainkan mempercepat pembangunan negara-negara sedang berkembang.

Proses dan tahapan internasionalisasi yang dilalui oleh sebuah perusahaan lokal

Berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu reportase majalah SWA, deskripsi dari PT. Mustika Ratu dan hasil studi lapangan Bumbu Desa, maka dapat dinyatakan bahwa proses internasionalisasi perusahaan Indonesia (baik skala menengah – UKM maupun skala besar) adalah sebagaimana digambarkan sebagai berikut.



Bagan 2

Berdasarkan bagan tersebut, tampak bahwa pada umumnya proses internasionalisasi dilalui dengan cara proses ekspor barang atau produk perusahaan ke negara tujuan. Model yang berbeda terjadi pada jenis perusahaan jasa, seperti pada PT Bumbu Desa, yang melakukan proses internasionalisasi dengan cara memilih *master franchise*. Hal ini dengan demikian menunjukkan bahwa proses internasionalisasi sangat bergantung pada karakteristik perusahaan. Perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk atau barang tertentu model untuk memasuki pasar internasionalnya adalah melalui ekspor. Sebagaimana digambarkan oleh Carpenter, ekspor merupakan salah satu moda masuk bagi perusahaan. Ekspor merupakan moda masuk yang paling mudah digunakan oleh perusahaan karena dalam hal ini perusahaan tidak perlu melakukan tindakan ekstra selain menambah jalur distribusinya, yaitu ke luar negeri (jika selama ini jangkauan distribusi hanya di dalam negeri).

Sejalan dengan proses awal memasuki pasar luar negeri tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Thompson, Gamble & Strickland (2010) tahapan internasionalisasi sebuah perusahaan akan semakin meningkat intensitasnya jika perusahaan tidak hanya sekedar melakukan ekspor akan tetapi juga membuka kantor perwakilan penjualan atau pemasaran di beberapa negara. Langkah ini dapat

dilakukan dengan memberikan hak lisensi (*licensing*) atau hak waralaba (*franchise*) sebagaimana dilakukan oleh PT. Bumbu Desa. Selanjutnya, jika langkah tersebut berhasil, perusahaan selanjutnya akan memulai aktivitas usahanya di luar negeri dengan melakukan *foreign direct investment (FDI)*. Secara lengkap tahapan tersebut digambarkan oleh peneliti pada bagan sebagai berikut. Bagan tersebut merupakan matriks antara jenis moda masuk dan tahapan proses internasionalisasi yang umumnya dilakukan oleh perusahaan.

Bagan 2 tersebut dibawah ini menunjukkan matriks moda masuk perusahaan ke pasar internasional dengan tahapan proses internasionalisasi.

Bagan 2.

**Matriks Moda Masuk Perusahaan ke Pasar Internasional dengan
Tahapan Proses Internasionalisasi**

Tahapan		Introduksi	Pertumbuhan	Dewasa	Penurunan
Moda masuk	Non-equity Equity	Ekspor Franchising	Join Venture	Wholly Owned	Ekspor Franchising

Strategi yang tepat bagi perusahaan saat memasuki pasar internasional

Dengan memperhatikan data serta pembahasan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa sebagaimana proses internasional dilalui dengan tiga tahap (ekspor, multicountry & global), maka demikian pula strategi yang digunakan. Secara spesifik, pada tahap awal strategi yang tepat adalah *home replication strategy*. *Home replication strategy* adalah mereplikasi strategi yang digunakan oleh perusahaan di pasar asalnya (*home country*).

Bagan 4.

Matriks Tahapan Internasionalisasi, Strategi dan Moda Masuk

Tahapan		Introduksi	Pertumbuhan	Dewasa	Penurunan
Strategi		Home Replication	Multi-domestik	Global Transnational	--
Moda masuk	Non-equity Equity	Ekspor Franchising	Join Venture	Wholly Owned	Ekspor Franchising

Strategi ini berarti perusahaan tidak melakukan perubahan atau modifikasi apapun atas produk yang dijualnya. Sebagai konsekuensinya biaya dapat ditekan, namun perusahaan tidak bisa melakukan penyesuaian dengan selera masyarakat negara yang dituju. Strategi ini menggunakan moda masuk ekspor seperti telah dijelaskan di atas. Selain *home replication strategy*, perusahaan dapat mengadaptasi strategi lainnya seperti tampak pada bagan 3. Secara matriks, antara strategi dengan moda masuk yang dipilih perusahaan tampak pada bagan 4 sebagai berikut.

Daftar Pustaka

Alina, Hagi. Emilia Clipici. 2009. *The Internationalization Strategy in The Global Age*. Paper presented at The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA – FAA Bucharest, 14-15th November 2009

Cooper, H. M. 1988. "The structure of knowledge synthesis", *Knowledge in Society*, Vol. 1, pp. 104-126

Emerald Insight, 2012. *How to Write Literature Review*.

Lassare, Philippe. 2010. *Global Business Strategy*. Insead Publisher

Thompson, Arthur. A, A.J. Strictland and John Gamble. 2010. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill.