



# UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

## FAKULTAS EKONOMI

Kampus A: Jl. Diponegoro No. 74 Jakarta Pusat 10340, Indonesia  
Telp : (021) 3904858, 31936540 Fax : (021) 3150604

Jakarta, 6 Pebruari 2017

Nomor : 077/D/FE UPI Y.A.I/II/2017  
Lampiran : -  
Perihal : Pembuatan Bahan Ajar II

Kapada Yth,

Estu Mahanani, SP, MM

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UPI Y.A.I

Di

Tempat

Berdasarkan hasil evaluasi dari Program Manajemen UPI Y.A.I terhadap kebutuhan bahan ajar mata kuliah Bisnis Internasional yang akan diberikan kepada mahasiswa UPI Y.A.I, maka kami menugaskan Ibu untuk membuat bahan ajar yang dimaksud, agar dapat segera digunakan oleh mahasiswa UPI Y.A.I.

Bahan ajar tersebut agar dapat diselesaikan paling lambat 1 bulan terhitung sejak surat tugas ini ditanda tangani.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,

Fakultas Ekonomi UPI Y.A.I

Dr. Hj. Maiwarni Anwar, SE, MM

Dekan

Tembusan :

Yth. Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I

**BAHAN AJAR II**  
**BISNIS INTERNASIONAL**

**DOSEN:**  
**ESTU MAHANANI, SP., MM**  
**N I D N : 0313047902**



**Program Studi Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi**  
**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**  
**JAKARTA**

**2017**

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (S A P)  
MATA KULIAH : BISNIS INTERNASIONAL  
JURUSAN: MANAJEMEN S – 1  
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI**

**KOMPETENSI :**

Agar mahasiswa dapat mengintegrasikan berbagai aspek fungsi bisnis yang bergerak dalam kegiatan internasional. Metode yang dipergunakan adalah perkuliahan dan seminar dengan kelompok-kelompok diskusi untuk membahas berbagai kasus perusahaan. Mata kuliah ini dimaksudkan untuk melatih mahasiswa agar memahami perspektif bisnis internasional, mampu menganalisis lingkungan bisnis internasional, mampu memahami pengelolaan bisnis internasional dan menjalankan aktivitas bisnis internasional.

**DESKRIPSI MATA KULIAH:**

Materi mata kuliah ini berisi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bisnis internasional seperti globalisasi, Perbedaan Nasional dalam Ekonomi Politik, Perbedaan Budaya, Etika Bisnis Internasional, *Foreign Direct Investment*, Integrasi Ekonomi Regional, Pasar Keuangan Internasional, Strategi Bisnis dan Organisasi Internasional, *Entry Strategy dan Strategic Alliances*, *Exporting, Importing, dan Countertrade*, Produksi Global, Outsourcing, dan Logistik, Pemasaran dan R&D Global, Manajemen SDM Global, Akuntansi dalam Bisnis Internasional, serta Manajemen Keuangan dalam Bisnis Internasional.

**BENTUK PEMBELAJARAN**

Belajar sesuai materi, Kuliah, Diskusi, Presentasi, Tugas kelompok studi kasus bisnis nyata.

**Evaluasi :**

Kehadiran: Minimum 70% dari skedul tatap muka sebagai persyaratan mengikuti ujian

Tugas/Quiz : 20%

UTS : 30%

UAS : 50%

**Materi Kuliah : Bisnis Internasional**

Pertemuan 1 : Pendahuluan, Definisi, Pengertian Dan Ruang Lingkup Bisnis Internasional

Pertemuan 2 : Hambatan dalam Memasuki Bisnis Internasional

Pertemuan 3: Globalisasi (*Globalization*)

Pertemuan 4 : Lingkungan Luar Negeri: Kekuatan Budaya (*Cross-Cultural Business*)

Pertemuan 5 : Kekuatan Politik Dan Hukum, Etika Bisnis

Pertemuan 6 : Kekuatan Ekonomi Dan Sosio Ekonomi

Pertemuan 7 : Perdagangan Internasional

Pertemuan 8 : **UTS**

Pertemuan 9 : *Foreign Direct Investment*

Pertemuan 10 : Integrasi Ekonomi Regional

Pertemuan 11 : Pasar Keuangan Internasional

Pertemuan 12 : Strategi Bisnis dan Organisasi Internasional

Pertemuan 13 : Memilih dan Mengelola Entry Modes dan Manajemen Operasional

Pertemuan 14 : Manajemen Pemasaran

Pertemuan 15 : Manajemen Sumberdaya Manusia

Pertemuan 16 : **UAS**

#### **REFERENSI :**

International Business : The Challenges of Globalization, six Edition, by John J. Wild and Kenneth L. Wild, Pearson Education Limited 2013.

Cateora, P.R. dan Graham, J.L. 2007. **Pemasaran Internasional**. Jilid 1 dan 2 Edisi 13. PT. Salemba Empat, Jakarta.

Donald A. Ball. **Bisnis Internasional**. Buku 1 Edisi 9 SALEMBA 4.

Hady, Hamdy. **MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL: Teori & Kebijakan**. Anggota IKAPI: Ghalia Indonesia.

Griffin, Ricky & Michael Pustay. "**International Business**". Pearson Prentice-Hall International Edition. Edisi 5, 2007.

Jakarta, 02 Januari 2017

**Dosen Koordinator Mata Kuliah**

**(Estu Mahanani, SP., MM)**

## Modul 11. *International Strategy and Organization*

### Kompetensi:

Mahasiswa diharapkan mampu memahami permasalahan *International Strategic Management (ISM)* yang dihadapi pelaku bisnis internasional; pilihan-pilihan strategi yang tepat bagi perusahaan; membedakan serta menganalisis komponen dari strategi internasional; tahapan formulasi Internasional strategi; level dari karakteristik strategi internasional.

### MATERI:

- Strategi level Korporat, SBU serta fungsional
- Manajemen Strategik Internasional (ppt)
- Desain organisasi internasional dan kontrol untuk *Multinational Corporations (MNCs)* (ppt)

### Pembahasan:

#### 1. FORMULASI STRATEGI KORPORAT

Dirumuskan oleh manajemen tingkat atas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Terdapat tiga format atau pilihan yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi:

##### a. General Strategy Alternatives

- 1) . **Concentration Strategy:** Perusahaan hanya memfokuskan pada *single line of business*.
- 2). **Growth Strategy:** Perusahaan biasanya mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya. Growth strategy biasanya dapat dilakukan dengan :
  - a) **Vertical Integration (Integrasi Vertikal):** akuisisi organisasi lain yang terdapat dalam saluran distribusi. Ada dua jenis integrasi vertikal:

**(1) Backward Integration (Integrasi Hulu)**

Perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya misalnya PT. Good Year yang mendirikan perusahaan karet pembuat ban.

**(2) Forward Integration (Integrasi Hilir)**

Perusahaan membeli atau menguasai perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti pedagang besar, pedagang eceran, dan lain sebagainya. Misalnya Tip Top, Hypermart.

**b) Horizontal Integration (Integrasi Horizontal):** akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang sama

**c) Diversification (Diversifikasi):** akuisisi perusahaan dalam industri yang memiliki lini bisnis yang berbeda.

**d) Mergers and Joint Ventures**

**3). Retrenchment/Defensive Strategies:** strategi penghematan berupa *turnaround*,  
*Divestment, liquidation*

**4). Combination Strategy:** kombinasi beberapa strategi diatas.  
Contoh: organisasi secara simultan mencari pertumbuhan melalui akuisisi bisnis baru disertai pula dengan menjual/ memisahkan satu bisnis dengan bisnis lainnya.

**2. FORMULASI STRATEGI BISNIS:**

Pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis.

**a. Keunggulan Biaya (Overall Cost Leadership):** Perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah didalam industrinya.

**b. Diferensiasi (Differentiation):** Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya

**c. Fokus (Focus):** menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

### 3. FORMULASI STRATEGI FUNGSIONAL

Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional dari usaha atau bisnis, yang akan menghasilkan tugas-tugas khususnya yang dibentuk sebagai realisasi strategi bisnis, mencakup R&D, pemasaran, keuangan, produksi, SDM.

#### ✚ TAHAPAN IDENTIFIKASI DAN ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI

1. Perencanaan adalah identifikasi dan analisis pemilihan tujuan organisasi dan memutuskan bagian organisasi mencapainya.
2. Identifikasi, visi, misi, tujuan, kompetensi inti dan kegiatan penciptaan nilai.

analisis rantai nilai/value chain

```
graph LR; A[analisis rantai nilai/value chain] --> B[analisis primer =produksi, penjualan, pengiriman, purnajual.]; A --> C[aktivitas pendukung = SDM, logistic, ADM, teknologi.];
```

analisis primer =produksi, penjualan, pengiriman, purnajual.

aktivitas pendukung =  
SDM, logistic, ADM, teknologi.

3. Strategi internasional di singkat korporat
  - *Multinasional / multidomestik strategi yaitu* adaptasi produk dan strategi marketing sesuai selera lokal
  - *Global strategi yaitu* produk yang sama, strategi marketing sama disemua pasar

#### ✚ STRUKTUR ORGANISASI

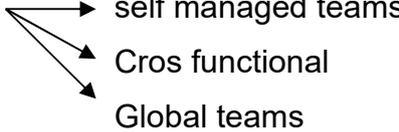
Struktur organisasi *yaitu* cara dimana perusahaan membagi kegiatan antar unit terpisah dan mengkoordinasikannya.

S.O : S.O matrix, S.O SBU, S.O divisional

#### ✚ S.O MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Sentralisasi dengan standarisasi → produksi di satu lokasi & memasukannya di seluruh negara
2. Desentralisasi dengan spesialisasi → jaringan pabrik di beberapa tempat dengan produk tertentu

✚ S.O HARUS MEMBEDAKAN CARA TANGGUNG JAWAB DAN  
RONBI KOMANDO/ WEWENANG

- S.O int'l → struktur divisi int'l, struktur area int'l, struktur produk global, struktur matrix global
- Work teams 
  - self managed teams
  - Cros functional
  - Global teams

## **Modul 12. *Analyzing International Opportunities***

### **Kompetensi:**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami bagaimana perusahaan melakukan analisis pasar mancanegara;

### **MATERI:**

- Analisis pasar LN
- Strategi aliansi
- Kesulitan melaksanakan riset pasar internasional
- Sumber data sekunder internasional
- Metode menjalankan riset pasar internasional

✚ ANALYSING INTERNASIONAL OPPURTUNITIES

- 4 langkah proses analisis memasuki pasar luar negeri :
  1. Identifikasi potensi pasar dan ketersediaan SD(sumber daya) untuk produksi (BB,TKL,modal)
  2. Analisis budaya lokal, politik, hukum, dan ekonomi
  3. Mengukur masing-masing potensi pasar( ukuran pasar, pertumbuhan pasar, indikator potensi pasar, ketersediaan tenaga kerja, manajer, bahan baku, infrastruktur)
  4. Meninjau lokasi sebagai keputusan akhir (analisis pesaing & evaluasi keuangan)

- 4 kesulitan utama melaksanakan riset pasar internasional:

- 1) Kondisi yang unik dan adaptasi lingkungan dari negara berbeda
- 2) Ketersediaan data
- 3) Data perbandingan yaitu kemiskinan, konsumsi, pasar
- 4) Perbedaan budaya yaitu perusahaan yang memasuki pasar asing yang menyewa agar lokal untuk riset pasar

- **Sumber utama data sekunder internasional :**

- 1) Riset pasar sekunder yaitu proses mendapatkan info yang sudah tersedia diperusahaan dan dapat diperoleh dari sumber luar
- 2) Organisasi internasional yaitu menawarkan info yang murah tentang permintaan produk negara tertentu termasuk konsultan internasional
- 3) Agen pemerintah yaitu departemen perdagangan & perdagangan internasional, standar kualitas & ukuran pasar
- 4) Asosiasi perdagangan & industri yaitu menerbitkan laporan tentang isu penting dan peluang usaha
- 5) Organisasi jasa internasional yaitu bank, asuransi, konsultan manajemen, yang menyediakan info budaya pasar, peraturan dan situasi keuangan

- **Metode utama menjalankan riset internasional**

1. Riset pasar primer yaitu proses mengumpulkan & menganalisis data asli & mengaplikasikannya pada kebutuhan riset saat ini
2. Pameran perdagangan yaitu anggota/kelompok industri yang menunjukkan trend & peluang saat ini
3. Misi perdagangan yaitu kunjungan internasional dari pemerintah & pengusaha untuk memaparkan peluang bisnis
4. Interview yaitu melihat pembeli potensial, sikap & budaya
5. FGD yaitu in-depth interview untuk mempelajari perilaku perusahaan dan produknya
6. Survei yaitu interviewer mendapatkan fakta, opini, sikap dengan menanyakan kepada pembeli potensial
7. Analisis lingkungan yaitu mengumpulkan dan menganalisis info taktis / strategi

## CH 13. *Selecting and Managing Entry Modes*

### **Kompetensi:**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami penentuan moda memasuki pasar mancanegara; bentuk-bentuk strategi ekspor serta peran perantara (*intermediaries*); sistem licensing berikut kelemahan dan kelebihanannya; sistem franchise berikut kelemahan dan kelebihanannya; sistem *contract manufacturing* sebagai strategi khusus memasuki pasar mancanegara.

### **MATERI:**

- *Mode of Entry* berupa ekspor, *licensing*, *franchise*, *Joint Venture*, dan F.D.I

### **Pembahasan:**

- Ekspor membantu perusahaan meningkatkan penjualan, mendapatkan pengalaman dari kegiatan bisnis internasional, mencerminkan biaya murah dan resiko rendah
- **Strategi ekspor yang berhasil melibatkan:**
  1. Identifikasi pasar potensial
  2. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan
  3. Memberdayakan sumberdaya
- **Ekspor langsung** terjadi saat perusahaan menjual produk/jasa secara langsung ke pembeli melalui distributor lokal sedangkan **ekspor tidak langsung** melalui perantara (agen, eksportir, perusahaan dagang lain) yang menjual kembali.
- **Counter trade (Imbal dagang):** menjual produk/jasa yang dibayar oleh produk/jasa lain, contoh barter, imbal beli, offset, switch trading dan buyback.
- **Kegiatan pembiayaan ekspor dan impor:**
  - Advanced payment:** Importir membayar ke eksportir sebelum barang dikapalkan
  - Documentary collection:** Meminta bank sebagai perantara tanpa menerima resiko keuangan

**LC:** Bank importir menerbitkan dokumen yang menyatakan bank akan membayar kepada eksportir.

**Open account:** eksportir kirim barang dan kemudian mengah ke importir.

**Licensing:** kontrak dimana perusahaan yang memiliki property tidak berwujud (licensor) memberikan hak dagang, merek kepada lisensi untuk menggunakannya pada periode waktu tertentu

**Franchise:** Kontrak dimana franchiser menyediakan semua property dan bantuan manajemen kepada franchisee selama waktu tertentu

**Kontrak manajemen:** perusahaan memberikan pihak lain pengalaman manajerial selama waktu tertentu dan digunakan untuk transfer 2 tipe pengetahuan teknis dan manajemen.

**Turnkey (Build-operate-transfer)** proyek: satu perusahaan mendesain, membangun dan menguji fasilitas produksi untuk klien.

**Investment entry modes:** memerlukan investasi langsung dalam peralatan dan perlengkapan di suatu negara dengan keterlibatan operasional lokal.

**Wholly owned subsidiary:** Fasilitas yang sepenuhnya dimiliki dan diawasi perusahaan induk.

**Joint venture:** Perusahaan menciptakan dan bergabung memiliki dua atau lebih entitas untuk mencapai tujuan bisnis. *Joint venture* termasuk integrasi hulu dan hilir, **buyback Joint venture** (input disediakan dan output diserap masing-masing pihak), **multistage Joint venture** (integrasi hilir oleh satu partner dan integrasi hulu oleh partner lain).

**Strategi aliansi:** hubungan dua atau lebih entitas yang bekerjasama tetapi tidak membentuk perusahaan terpisah

## **Modul 14. *Developing and Marketing Products***

### **Kompetensi:**

Mahasiswa diharapkan mampu memahami mengenai ciri-ciri serta hakekat pemasaran dalam bisnis internasional; dasar dari kebijakan produk serta pengambilan keputusan dalam bisnis internasional; permasalahan serta evaluasi ketetapan tentang harga dalam bisnis internasional; isu-isu maupun evaluasi sekitar keputusan melakukan promosi dalam bisnis internasional; jenis-jenis maupun permasalahan distribusi dalam bisnis internasional

### **MATERI:**

- Konsep pemasaran internasional
- STP dan 4P dalam pemasaran internasional

### **Pembahasan**

Manajemen Pemasaran Internasional adalah pemasaran yang kegiatannya melewati batas-batas lebih dari satu negara atau ruang lingkup domestik. Pemasaran Internasional merupakan penerapan konsep, prinsip, aktifitas, dan proses manajemen pemasaran dalam rangka penyaluran ide, barang atau jasa perusahaan kepada konsumen di berbagai negara.

Alasan sebuah perusahaan harus menjalankan manajemen pemasaran internasional adalah karena kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut sudah melampaui kebutuhan akan konsumen produk/jasa di wilayah domestik perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperlebar sayapnya dengan terjun ke pasar yang lebih luas, yakni pasar internasional sehingga perusahaan dapat memiliki strategi pasar yang lebih luas.

## KONSEP PEMASARAN INTERNASIONAL

Salah satu fungsi penting dari bisnis internasional adalah fungsi manajemen pemasaran internasional dengan keempat konsepnya, yaitu

1. **Ethnocentric:** berorientasi pada *domestic market (home country)*
2. **Polycentric:** berorientasi kepada *multidomestic market*.
3. **Regiocentric:** berorientasi pada *regional market*. (misalnya ASEAN, Amerika, Afrika, Eropa, dan lain-lain)
4. **Geocentric:** berorientasi pada *global market* yang sudah dianggap menyatu (satu pasar global)

Perbedaan keempat konsep pemasaran internasional diatas didasarkan kepada karakteristik berikut:

KONSEP	KARAKTERISTIK		
	PASAR	BAURAN PEMASARAN	MANAJER
Ethnocentric	Domestic	Standardization	Home country
Polycentric	Multidomestic	Adaptation	Host country
Regiocentric	Regional	Standardization dan Adaptation	Regional country
Geocentric	Global	Standardization dan Adaptation	Any country

## TAHAPAN PEMASARAN INTERNASIONAL

### 1. Menentukan perlu atau tidak *go internasional*

Analisis motivasi yang menentukan perlu atau tidaknya suatu perusahaan untuk go internasional dapat juga dilakukan berdasarkan type & quality of management, baik yang bersifat proactive ataupun reactive sbb:

- **Proactive**
  - *Profit advantage*
  - *Unique products*
  - *Technological advantage*

- *Exclusive information*
- *Managerial urge*
- *Tax benefit*
- *Economies of scale*
- **Reactive**
  - *Competitive pressures*
  - *Overproduction*
  - *Declining domestic sale*
  - *Excess capacity*
  - *Saturated domestic market*
  - *Proximity to customers and ports*

## 2. Menentukan pasar mana yang akan dimasuki

Untuk menentukan pasar mana yang akan dimasuki, perlu terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan dengan criteria sbb:

- Daya tarik pasar
- Ancaman / resiko / hambatan pasar
- Kekuatan daya saing

Berdasarkan ketiga kriteria tsb, dilakukan analisis terhadap lingkungan dengan cara sbb:

- a. Analisis lingkungan eksternal (**aleks**) yang meliputi lingkungan umum
- b. Analisis lingkungan internal (**alin**) yang akan mengevaluasi berbagai sumber daya (*resources*), *capability*, dan *competency* yang akan menjadi sumber kekuatan daya saing yang dimiliki untuk dapat meraih peluang yang ada atau menghindari/mengatasi ancaman yang dihadapi.

## 3. Menentukan bagaimana cara memasuki pasar yang dipilih

Pada umumnya cara memasuki suatu pasar diluar negeri dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Pemasaran internasional tidak langsung (*indirect*)
- b. Pemasaran internasional langsung (*direct*)

#### 4. Menentukan program marketing yang akan dijalankan

Setelah ditetapkan pasar mana yang akan dimasuki maka tahapan berikutnya agar penetrasi pasar tsb berhasil dengan baik, maka perlu ditetapkan strategi (segmentation, targeting, dan positioning)/STP. Serta menetapkan program bauran pemasaran yang akan dijalankan terutama yang berkenaan dengan apakah dalam pemasaran internasional akan dilaksanakan strategi **standardization** (konsep *ethnocentric*) atau **adaptation** (konsep *polycentric*) atau kombinasi (konsep *regiocentric/geocentric*).

#### 5. Menentukan organisasi marketing yang akan dipakai

Sebagai tahapan terakhir dari langkah-langkah untuk go internasional adalah menentukan bagaimana struktur organisasi pemasaran yang akan digunakan berdasarkan hal-hal berikut;

- Tingkatan/level organisasi
- Fungsional
- Divisional
- Regional

### CARA MEMASUKI PASAR INTERNASIONAL.

Pada umumnya cara untuk memasuki pasar internasional dilakukan dengan cara sebagai berikut ;

1. **Eksport – Import**, secara langsung maupun tidak langsung. Apabila secara tidak langsung biasanya dilakukan melalui perwakilan perusahaan asing yang ada di dalam negeri.
2. **Sistem Kontrak**, yang terdiri dari :
  - Licensing ( *provide technology: copyright : patent : trade mark of trade names*)
  - Franchising ( *provide specialized sales or services strategy*)
  - Joint Venture( kerja sama perusahaan dalam dan luar negeri dalam *sharing investment*)
  - Turnkey Project

- *Contract Manufacturing*
  - *Contract Management*
  - *Strategic Alliance*
  - *Built Operation dan Transfer*
3. *Direct Investment*
- *Acquisition Existing Operating*
  - *Foreign Direct Investment*



### DEVELOPING AND MARKETING PRODUK

- Dampak globalisasi tahap kegiatan pemasaran internasional :
  1. Menurunkan biaya produksi dan pemasaran dengan standarisasi bentuk fisik produk dan strategy pemasaran.
  2. Konsumen global menyukai produk standarisasi tertentu tetapi yang lain menyukai produk yang unik.
  3. Lingkungan bisnis nasional mempengaruhi selera konsumen dan pembeli industry global dengan produk standarisasi saat perekonomian sama.
  
- Manajer Harus mempertimbangkan beberapa hal saat mengembangkan strategy produk internasional :
  1. Perusahaan perlu adaptasi produk sesuai hukum, peraturan, dan budaya lokal.
  2. Perusahaan perlu menjaga konsistensi merek dipasar luar negeri tetapi perlu menciptakan nama produk baru/modifikasi yang ada sesuai budaya lokal.
  3. Image negara dimana perusahaan mendesain, produksi, merakit produk dapat mempengaruhi pembeli tentang persepsi kualitas dan keandalan.
  4. Produk yang *counterfeit* dapat merusak image merek dari pembeli saat produk yang *counterfeit* dianggap memiliki kualitas *inferior*.

5. Memperpendek siklus hidup produk mempengaruhi keputusan saat memasuki pasar luar negeri.

▪ **Faktor – faktor yang mempengaruhi strategi promosi internasional :**

1. *Bauran promosi* mendorong perusahaan mencapai saluran distribusi dan target konsumen melalui komunikasi (*penjualan langsung, iklan, PR, penjualan personal*).

2. Strategi menarik (*full strategy*) yaitu menciptakan permintaan pembeli yang membuat anggota saluran distribusi menyimpan produk perusahaan.

Strategi mendorong (*perusahaan strategy*) yaitu anggota saluran distribusi menyampaikan produk dan mempromosikannya kepada konsumen akhir.

*Produk/komunikasi ( dual extention ) :*

3. Perluasan

4. Produk adaptation/komunikasi extention

5. Produk extention/komunikasi adaptasi

6. Dual adaptation

7. Invention produk

▪ **Desain strategy distribusi internasional :**

1. Saluran eksklusif

2. Saluran intensif

3. Zero level channel

▪ **Strategy penetapan harga internasional :**

1. Harga global ( *worldwide prancing*) yaitu harga untuk semua pasar internasional (dalam praktek sulit dicapai).

2. Dual prancing yaitu harga jual untuk pasar ekspor dan domestic berbeda.

3. Price escalation yaitu produk berharga tinggi di pasar sasaran dari pada pasar domestic (negara tempat produksi).

4. Transfer price yaitu harga yang dikenakan untuk produk yang dijual antara divisi perusahaan atau subsidiartes.
5. Arm's Length price yaitu harga pasar bebas dimana kelompok tertentu membebankan pada produk tertentu.

## ***Modul 15. Managing International Operations***

### **TEORI MANAJEMEN PRODUKSI DAN TEKNOLOGI INTERNATIONAL**

#### **A. MANAJEMEN PRODUKSI**

Pengambilan keputusan manajemen produksi/operasi internasional yang strategis dapat dilihat dari aspek sebagai berikut :

##### **1. Pengadaan dan ketersediaan sumber daya material untuk produksi/operasi**

Masalah pokok yang dihadapi sehubungan dengan persoalan pengadaan dan ketersediaan sumberdaya material untuk memperlancar proses produksi/operasi adalah mengenai pemilihan antara sistem sentralisasi (standarisasi) atau desentralisasi (spesialisasi). Sistem sentralisasi berkaitan dengan masalah standarisasi produk secara global melalui transfer proses dan prosedur produksi/operasi dari perusahaan induk ke cabang atau anak perusahaan di luar negeri.

**Beberapa manfaat dengan sistem standarisasi ini antara lain :**

- Memanfaatkan skala ekonomi
- Menghindarkan duplikasi fasilitas
- Memudahkan spesifikasi produksi dengan pengarahan dari kantor pusat
- Memudahkan control kualitas produk.

Meskipun demikian, walaupun terdapat beberapa manfaat, ternyata dalam menjalankan fungsi manajemen produksi/operasi internasional,

perusahaan multinasional tetap mendapat kesulitan, terutama yang berkaitan dengan permasalahan lingkungan, seperti ketentuan dari *host country* tentang ukuran, perlengkapan, operasi, dan lain-lain.

Untuk mengatasi masalah kesulitan ini, biasanya dilakukan sistem desentralisasi dengan melakukan spesialisasi untuk masing-masing lokasi pabrik/plant. Dengan demikian, dalam melaksanakan fungsi produksi/operasi internasional yang berkaitan dengan masalah pengadaan dan ketersediaan sumber daya material (*procurement & sourcing*), maka perusahaan multinasional atau internasional memilih opsi sebagai berikut :

- ✓ Sistem sentralisasi dengan standarisasi, yaitu memproduksi seluruh produknya di satu lokasi dan memasarkan ke seluruh pasar yang dimasukinya.
- ✓ Sistem desentralisasi dengan spesialisasi, yaitu mempersiapkan network atau jaringan pabrik/plant di beberapa bagaian dunia/tempat dagang masing-masing spesialisasi produk tertentu.

Sistem apapun yang dipakai, pada hakekatnya bertujuan untuk mencapai produktivitas, efisiensi, dan efektivitas sistem produksi/operasi secara internasional.

## **2. Lokasi pabrik/industry (*plant location*)**

Berkaitan dengan pemilihan lokasi pabrik/*plant location*, dilakukan dengan proses:

- Pemilihan suatu Negara tertentu
- Pemilihan tempat/lokasi di dalam Negara tertentu tersebut.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan ini antara lain :

- Banyaknya konsumen.
- Banyaknya faktor produksi.
- Kebijakan pemerintah.
- Peraturan devisa dan sistem kurs valas.
- Ketersediaan infrastruktur.

Penentuan faktor mana yang paling penting, akan tergantung pada tipe investasi dan industri yang akan didirikan, apakah padat karya, padat modal, high-tech, industry ringan, atau pertambangan dll.

### 3. **Desain pabrik (*plant design*)**

Permasalahan desain pabrik (*plant design*) akan sangat ditentukan oleh tipe teknologi manufaktur yang akan digunakan.

### 4. **Ukuran pabrik (*plant size*)**

Besarnya ukuran (*plant size*) akan ditentukan oleh faktor market size yang akan dilayani dan kebijakan integrasi untuk pencapaian skala ekonomi tertentu dan kebijakan pemerintah lokal.

## **B. MANAJEMEN TEKNOLOGI INTERNATIONAL**

Semakin meningkatnya bisnis international dan meluasnya persaingan, telah mendorong setiap perusahaan yang memproduksi/beroperasi secara international mencari dan mengembangkan serta menggunakan teknologi yang semakin maju dan canggih untuk dapat memenangkan persaingan di pasar international. Oleh sebab itu perlu dilakukan analisis yang berkaitan dengan hal sebagai berikut :

### 1. **Sumber teknologi**

Teknologi adalah sumberdaya yang perishable yang terdiri dari *knowledge*, *skills*, dan peralatan yang digunakan dan mengontrol proses produksi/operasi sehingga dapat memenuhi needs→wants→expectations.

**Sumber teknologi** dapat berasal dari hal-hal berikut :

- Kemampuan menghasilkan teknologi di dalam negeri sendiri
- Mengimpor dari luar negeri
- Mengimpor barang yang memiliki teknologi yang diinginkan.

Untuk dapat mengeksport produk dengan teknologi lebih maju, persoalan utama yang akan dihadapi dalam mencari sumber teknologi atau *proprietary technology* dalam bentuk ***hak paten, trade mark,***

**proses rahasia.** Teknologi yang masih baru yang sangat efisien dan menguntungkan akan berhubungan dengan kategori kepemilikan tersebut, dan umumnya tidak dijual, kecuali dengan fee dan royalty yang tinggi. Tapi apabila teknologi tersebut sudah masuk dalam fase *maturity* atau *declining, nonproprietary* (milik publik), maka teknologi tersebut akan diadopsi dengan relatif mudah dan murah.

## 2. Transfer teknologi

Secara umum, terdapat **tiga tahapan pengembangan teknologi**, yaitu:

- ***Invention stage* (tahap penemuan):** tahap penciptaan penemuan/ pengetahuan baru yang dapat di aplikasikan ke lingkungan bisnis atau industri
- ***Innovation stage* (tahap inovasi):** tahapan penyampaian penemuan/pengetahuan baru ke pasar komersial.
- ***Diffusion stage* (tahap penyebaran):** tahapan penyebaran penemuan/pengetahuan baru tersebut ke seluruh pasar komersial.

Dalam hal ini, transfer teknologi termasuk ke dalam pembelanjaan/pelatihan berbagai know-how, yang meliputi konsultasi, *training, technical, dan military aid*, dan pengetahuan lainnya yang telah termasuk ke dalam ekspor *sophisticated product, plan, equipment*. Berkaitan dengan masalah transfer teknologi ini, terdapat **permasalahan pokok** penting yang perlu dipertimbangkan:

- **Kebutuhan terhadap transfer teknologi**

Kebutuhan transfer teknologi terjadi karena adanya gap atau kesenjangan antara Negara industri maju dan Negara sedang berkembang yang umumnya agraris dan penghasil produk primer dalam tingkat pembangunan ekonomi dan sosial.

- **Bentuk transfer teknologi**

Dalam realisasinya, transfer teknologi dapat berbentuk:

- ✓ ***Embodied Technology*** (teknologi menyatu), seperti *materials, hardware, capital goods, blue prints, design*, proses produksi, dan lain-lain.
- ✓ ***Disembodied Technology*** (teknologi terpisah), seperti *software, management marketing, financial organization, administrative technique*, dan lain-lain.

- **Impor transfer teknologi**

Untuk impor transfer teknologi yang bersifat *nonproprietary technology* dan *noncommercial* biasanya dilakukan dengan cara berikut:

- ✓ Melalui program belajar di universitas yang memungkinkan mahasiswa mendapat ilmu pengetahuan dan skill yang dapat dibawa kembali ke negaranya.
- ✓ Melalui program training yang diberikan oleh instruktur di dalam atau luar negeri, bersamaan dengan pengimpor hardware pengguna teknologi dapat lebih beradaptasi dengan kondisi lokal.

Sedangkan untuk impor transfer teknologi yang bersifat *proprietary technology* biasanya bisa lebih *complicated*, karena dilakukan untuk menarik *Foreign Direct Investment* (FDI) dengan mengembalikan berbagai insentive dalam bentuk peraturan fiscal, lalu lintas devisa, dan lain-lain.

- **Pemilihan strategic transfer teknologi**

***Terdapat dua cara:***

- ✓ ***Strategy internalizing:*** dengan cara membuka cabang perusahaan atau subsidiary di luar negeri atau host country untuk menjual *final product* atau jasa pasar lokal yang biasa relative kecil.
- ✓ ***Strategy of externalisasi:*** dengan cara menjual teknologi kepada perusahaan lokal dengan sistem *licensing* atau *turnkey projects* seperti *industry chemical, petro-chemical dan petroleum refining*

dengan diikuti penyertaan modal sehingga dapat meraih keuntungan dalam jangka panjang.

- **Pertimbangan faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi teknologi.**
  - ✓ Faktor lingkungan ekonomi, politik, dan persaingan
  - ✓ Sifat dan tipe teknologi yang di transfer
  - ✓ Biaya transfer teknologi

## ***Modul 16. Hiring and Managing Employees***

***Ethnocentric:*** berorientasi pada *domestic market (home country)*

***Polycentric:*** berorientasi kepada *multidomestic market*.

***Regiocentric:*** berorientasi pada *regional market*. (misalnya ASEAN, Amerika, Afrika, Eropa, dan lain-lain)

***Geocentric:***



# AKADEMI AKUNTANSI Y.A.I

Kampus A: Jl. Diponegoro No. 74 Jakarta 10340, Indonesia  
Telp : +62 21 3904858, 31936540 Fax : +62 21 3150748  
Website : [www.yai.ac.id](http://www.yai.ac.id) E-mail : [aa@yai.ac.id](mailto:aa@yai.ac.id)

Jakarta, 26 Juli 2017

No. : 039 /Perpus FEB UPI YAI/VII/2017  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Keterangan Penerimaan Modul Ajar  
Di Perpustakaan FEB UPI Y.A.I.

Kepada Yth.  
Estu Mahanani, SP., M.M  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I.  
Di Tempat

Dengan hormat,

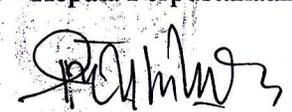
Dengan ini Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I telah menerima satu modul ajar Bisnis Internasional II atas nama :

Penulis : Estu Mahanani, SP., M.M  
NIDN : 0313041902  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Pusat Penelitian : Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Modul ajar ini dijadikan bahan referensi di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui  
Dekan FEB UPI YAI  
  
Dr. Marhalinda, S.E., M.M

Perpustakaan FEB UPI YAI  
Kepala Perpustakaan  
  
Ruwaida, S.Sos., MSi