

PENGGANTI SKRIPSI

- 1. PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT.
TUPAI ADYAMAS INDONESIA**
- 2. STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL**



Oleh :

MASBUKHIN

95 211 144

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

1999

**PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TUPAI ADYAMAS**

PENGGANTI SKRIPSI



Oleh :

MASBUKHIN

95 211 144

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
1999**

**PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TUPAI ADYAMAS**

PENGGANTI SKRIPSI

Disusun Dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Jenjang Strate I Program Studi
Riset Terapan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
universitas Islam Indonesia

Oleh :

MASBUKHIN

95 211 144

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

1999

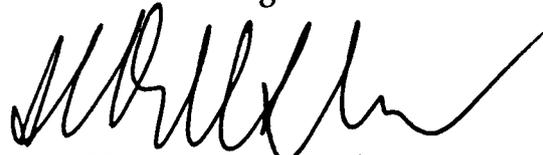
**PRESTASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TUPAI ADYAMAS INDONESIA**

YOGYAKARTA, Mei 1999

Telah disetujui

Dosen Pembimbing

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

(Drs. H. Suwarsono, MA)

HALAMAN PERSEMBAHAN

PENYUSUNAN NON SKRIPSI PENULIS PERSEMBAHKAN
KEPADA :

1. Yang terhormat dan tercinta Ayah dan Ibunda H Sya'roni
2. Yang tersayang mbak Fathonah, mas H.Muhtar, mas Muchlis, mbak Izah
3. Yang tersayang dan tercinta Sri Ely Setyaningsih

HALAMAN MOTTO

- Orang yang cendikia adalah yang mengoreksi dirinya sendiri dan mempersiapkan amal untuk bekal sesudah mati.
- Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Qs. Alam Nashroh: 5-6).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan paper (non skripsi) ini dengan baik dan lancar, dengan judul "Prestasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Tupai Adyamas Indonesia".

Penulisan paper non skripsi ini untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam Ilmu Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dan telah banyak pihak yang dengan tulus membantu proses penyelesaian dalam penulisan non skripsi ini, dengan demikian pada kesempatan ini penulis dengan ketulusan hati mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA selaku Dekan sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, petunjuk serta dorongan sepenuhnya sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak dan Ibu H. Sya'roni dengan sabar dan tulus ikhlas telah memberikan dorongan dan doa restunya.
3. Sri Ely Setyaningsih yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual sekaligus pemacu semangat untuk menyelesaikan non skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa paper non skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Mengingat keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman, sehingga penulis

dengan segala keterbukaan mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun sebagai tambahan pengetahuan di masa yang akan datang.

Besar harapan penulis, semoga penulisan paper non skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, Mei 1999

Penulis

(Masbukhin)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
A. Pendahuluan.....	1
B. Kepuasan Kerja Dan Manajemen Kompensasi PT. Tupai Adyamas Indonesia.....	2
C. Perhatian Individu Terhadap Kompensasi Perusahaan.....	3
D. Permasalahan.....	5
E. Tujuan Perusahaan Memberi Kompensasi.....	5
F. Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi.....	6
G. Ketidakpuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Kompensasi.....	8
H. Cara praktis Perusahaan Menciptakan Kepuasan Terhadap Kompensasi.....	9
I. Manfaat Perencanaan Sumber daya dalam Perusahaan.....	11

J. Peran Perencanaan Sumber daya Manusia Dalam Perusahaan.....	13
K. Hubungan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dengan Perencanaan Strategik.....	15
L. Penutup.....	19
M. Daftar Pustaka.....	21

**PRESTASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PT TUPAI ADYAMAS
INDONESIA**

A. Pendahuluan

Pada era globalisasi dewasa ini membawa pengaruh yang sangat besar bagi perekonomian di Indonesia dan agar mempunyai pengaruh positif maka pemerintah mendorong sektor swasta untuk ikut berpartisipasi dan membantu dalam perkembangan perekonomian Indonesia. Khususnya ekspor pada sektor non migas dapat lebih ditingkatkan dan dapat bersaing di pasar luar negeri. Hal diatas menimbulkan persaingan diantara perusahaan yang menghasilkan barang shopping, misalnya garment.

Pada kenyataannya kebutuhan akan garment dari waktu ke waktu mengalami peningkatan, hal ini disebabkan oleh peningkatan jumlah penduduk yang disertai dengan peningkatan pendapatan masyarakat. Peningkatan jumlah penduduk dan pendapatan masyarakat di Indonesia dari tahun ke tahun semakin tinggi sehingga permintaan akan pakaian jadi juga semakin meningkat. Kenaikan jumlah penduduk dan kenaikan produksi pakaian jadi akan mengalami peningkatan proporsioanal.

Setelah beberapa tahun kemudian mengalami masalah yaitu mengalami fluktuasi yang sangat tajam. Fluktuasi tersebut ada penyebabnya. Mengenai penyebabnya adalah karena dalam perusahaan masalah sumber daya manusianya kurang mengglobal. Sebab dalam buku atau majalah Manajemen diungkapkan sebagai berikut :

Masalah utama manajemen adalah mengelola manusia. Di antara sumber daya organisasi manusia adalah sentral. Tanpa SDM berkualitas, sumber daya lain tak akan bermanfaat maksimal. Tapi seringkali kualitas saja tidak cukup. SDM berkualitas bisa mengabaikan kualitas bila manajemen tidak tanggap dan terkesan mengabaikan kualitas mereka. Untuk mendapatkan SDM berkualitas yang memiliki loyalitas, dibutuhkan komitmen. Komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Dengan cara dan teknik yang tepat manajer yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

B. KEPUASAN KERJA DAN MANAJEMEN KOMPENSASI PT TUPAI ADAYAMAS INDONESIA

Istilah kompensasi sangat sering dibicarakan banyak orang, baik dalam forum pertemuan ilmiah seperti seminar, diskusi panel atau lokakarya maupun dalam setiap pembicaraan sehari-hari. Tetapi persepsi atas istilah tersebut belum tentu sama menurut pemahaman individu satu satu dengan yang lainnya. Kompensasi secara luas dapat didefinisikan sebagai semua bentuk penghargaan yang baik yang bersifat finansial, yang terjadi sebagai suatu bagian dari adanya hubungan ketenagakerjaan

Dalam pengertian yang lebih luas lagi, kompensasi dianggap sebagai suatu aspek yang paling penting dalam hubungan antar manusia, yang seringkali dianggap sebagai suatu pertukaran. Misalnya, ucapan "terima kasih" yang sering kita ucapkan. Menurut definisi diatas ucapan "terima kasih" tersebut sudah termasuk dalam katagori suatu kompensasi.

Dalam kaitannya dengan pengelolaan PT Tupai Adyamas perusahaan garment, masalah kompensasi (utamanya yang bersifat finansial) selalu mendapat perhatian dari masyarakat luas. Hal tersebut disebabkan karena kompensasi berkaitan dengan masalah keadilan, pajak, maupun kondisi peekonomian. Perhatian masyarakat yang meningkat terhadap kompensasi disebabkan oleh karena peningkatan kompensasi secara pasti akan mendorong peningkatan pajak pendapatan, di mana hal ini biasanya tidak disukai oleh masyarakat pada umumnya. Disisi lain, peningkatan kompensasi yang diterima oleh karyawan apabila tidak diikuti oleh peningkatan produktivitas akan mendorong terjadinya peningkatan inflasi, yang pada akhirnya akan menciptakan akibat buruk terhadap persaingan bisnis dan industri.

C. Perhatian Individu Terhadap Kompensasi PT Tupai Adyamas

Perhatian yang besar dari seorang individu terhadap kompensasi disebabkan oleh karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh seorang individu akibat dari pendidikan dan ketrampilan yang dimilikinya, kompensasi juga menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja.

Jarang seorang individu bekerja hanya untuk kesenangan belaka. Pada umumnya, seorang individu bekerja untuk mendapatkan kompensasi dari perusahaan yang bersifat finansial, atau karena dengan bekerja mereka akan mendapatkan sumber pendapatan yang akan menentukan status sosialnya atau standar kehidupannya. Selain itu, seorang individu juga berharap bahwa kompensasi yang diterimanya akan mencerminkan kontribusi kerja mereka.

Artinya, seorang individu berharap semakin berprestasi, harapan individu tersebut untuk memperoleh kompensasi semakin tinggi pula. Kompensasi juga berkaitan dengan kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima oleh seorang pekerja merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja pekerja tersebut. Artinya, semakin puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas pekerja tersebut terhadap pekerjaannya, begitu sebaliknya.

Dalam perusahaan garment dalam meningkatkan perusahaannya atau produksinya adalah dengan meningkatkan program kompensasi. Adapun dari sisi organisasi {perusahaan}, kompensasi mendapat perhatian yang besar karena : (1) kompensasi yang sifatnya finansial merupakan bagian penting dari pengeluaran perusahaan. Dalam suatu perusahaan manufaktur, pada umumnya kompensasi menghabiskan 50%-60% dari total biaya produksi. Dan pada perusahaan jasa biasanya kompensasi dapat mencapai 80% dari biaya keseluruhan. (2) Kompensasi dianggap sebagai investasi perusahaan pada sumberdaya manusia, yang merupakan sumberdaya utama. Oleh karenanya, suatu organisasi akan senantiasa mengembangkan program kompensasi secara terus-menerus karena hal ini akan mendukung strategi bisnis yang dilakukannya. (3) Kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non-finansial merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi karyawan. Selain ditinjau dari sisi perusahaan perusahaan garment juga memperhatikan 3 Aspek yaitu, aspek sosial (masyarakat), aspek individu, dan aspek organisasi (perusahaan). Apabila ketiga aspek ini diperhatikan dengan baik diharapkan program kompensasi yang dilaksanakan akan mampu mewujudkan keefektifan organisasi (perusahaan).

D. Permasalahan

Berdasarkan situasi perusahaan diatas, maka permasalahan yang dapat diambil secara langsung adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor perilaku apakah yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja karyawan ?
2. Bagaimana cara memberikan kepuasan dan kompensasi terhadap karyawan PT Tupai Adyamas Indonesia.
3. Apa hubungan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik?

Setelah melihat beberapa masalah diatas, dari pihak perusahaan untuk meningkatkan kesemuanya itu harus menggunakan beberapa proses pemecahan. Karena kalau tidak dengan pemecahan yang relatif tepat maka perusahaan tidak dapat melanjutkan usahanya.

E. Tujuan Perusahaan Memberi Kompensasi

Adapun tujuan pemberian kompensasi oleh suatu perusahaan adalah dalam rangka mewujudkan efisiensi kerja, keadilan, dan kepatuhan terhadap undang-undang atau peraturan yang ada. Terciptanya efisiensi secara khusus ditunjukkan oleh :

- (1) Meningkatnya produktivitas, dan
- (2) Terkendalinya biaya tenaga kerja.

Masalah keadilan merupakan masalah yang mendasar sistem kompensasi. Tujuan terciptanya keadilan ini mendorong organisasi agar menyusun ketentuan kompensasi yang adil untuk semua yang berpartisipasi dalam hubungan ketenagakerjaan yang diciptakannya. Tujuan keadilan memfokuskan pada penyusunan sistem kompensasi yang memberikan pengakuan

terhadap kontribusi karyawan. Tujuan ketaatan meliputi ketaatan perusahaan terhadap berbagai undang-undang maupun peraturan penggajian yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik pemerintah daerah maupun oleh pemerintah pusat. Perubahan undang-undang dalam sistem penggajian membutuhkan adanya penyesuaian dalam sistem penggajian yang telah diterapkan dalam rangka tetap mentaati semua peraturan atau perundang-undangan yang ada. Adapun cara lembaga SDM mengacu pada kebutuhan adanya perwakilan karyawan ke perusahaan atau sebaliknya. Dengan kian cepat dan meningkatnya tahap perubahan di berbagai perusahaan, SDM juga dituntut memahami bisnis lebih mendalam. Maka, lembaga ini membantu karyawan melewati masa transisi dalam perubahan yang sedang terjadi.

F. Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi

Fenomena psikologi dari masalah kepuasan berkaitan dengan teori kemandirian, teori ketidaksihinggaan, maupun teori keadilan (Kanungo, 1992). Berdasarkan teori kemandirian, kepuasan akan terjadi apabila kebutuhan seorang individu telah terpenuhi. Dalam konteks kerja, teori kemandirian ini memprediksikan bahwa seorang karyawan yang menerima sejumlah kompensasi yang besar dan kompensasi tersebut dinilai positif oleh karyawan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya, maka relatif akan meningkatkan kepuasannya terhadap kompensasi yang diterimanya. Hal ini seringkali terjadi, tetapi bagaimanapun juga hal ini tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Dengan contoh yang mudah adalah gaji karyawan PT Tupai A merasa puas memperoleh kompensasi sebesar Rp 500.000,- sedangkan karyawan B dalam perusahaan yang sama merasa tidak puas dengan kompensasi sebesar Rp 1000.000,-

yang diterimanya. Kejadian ini dapat dijelaskan dengan menggunakan teori ketidakpuasan sebagai ketidaksesuaian yang mendefinisikan bahwa ketidakpuasan sebagai ketidaksesuaian yang dirasakan antara kompensasi yang diterima seseorang dan yang seharusnya diterima oleh orang tersebut. Jadi A dalam kondisi tersebut merasakan adanya kesesuaian antara jumlah kompensasi yang diterimanya dengan jumlah kompensasi yang seharusnya diterima. Sedangkan B merasakan sebaliknya.

Berdasarkan teori keadilan, perasaan adil dan tidak adil dihasilkan oleh persepsi individu terhadap rasio imbalan-input dari individu yang bersangkutan dengan rasio imbalan-input dari individu lainnya. Apabila rasio tadi dirasakan sama, maka individu tersebut akan merasakan bahwa imbalan yang diterimanya adil dan dia akan merasa puas terhadap imbalan tadi, begitu sebaliknya.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan seorang karyawan atas prestasi terhadap kompensasi yang diterimanya dipengaruhi oleh perbedaan atau persamaan antara persepsi individu tersebut mengenai jumlah kompensasi yang diterimanya dengan jumlah kompensasi yang seharusnya diterimanya. Apabila kedua persepsi ini sama, karyawan tersebut akan merasakan kepuasan terhadap kompensasi yang diterimanya, sedangkan apabila kedua persepsi ini berbeda, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterimanya.

Kedua persepsi tersebut dipengaruhi oleh 4 elemen yaitu: (1) variabel yang berkaitan dengan individu itu sendiri, (2) variabel yang berkaitan dengan hubungan kerja yang terjadi, (3) variabel yang berkaitan dengan hubungan yang terjadi antara individu satu dengan individu

lainnya, dan (4) hal-hal lain yang terkait. Suatu pemahaman yang baik mengenai masing-masing elemen tersebut dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kompensasi yang diterimanya merupakan hal yang penting bagi kesuksesan manajemen dalam mendesain dan mengadministrasi masalah kompensasi.

G. Ketidakpuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Kompensasi

Selanjutnya, apa akibat dari terjadinya ketidakpuasan terhadap kompensasi ?. Untuk menjelaskan masalah ini digunakan 2 skenario :

1. Apabila seorang karyawan merasakan keinginan untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi, maka karyawan akan meningkatkan prestasi kerjanya jika sistem kompensasi didesain untuk menetapkan tingkat kompensasi berdasarkan prestasi kerja. Jika kompensasi tidak didasarkan pada prestasi kerja, maka karyawan tidak akan dapat memuaskan keinginannya untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dengan meningkatkan prestasi kerjanya. Dalam beberapa kejadian, karyawan akan mencari alternatif lain untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi tersebut. Berdasarkan skenario 1 ini, akibat akhir yang akan terjadi adalah meningkatnya absensi dan memungkinkannya terjadi perputaran tenaga kerja. Alasan terjadinya absensi ini adalah karena karyawan harus absen untuk mencari lowongan kerja dan melakukan wawancara dari agen penempatan tenaga kerja atau dari calon majikan yang prospektif. Apabila pencarian pekerjaan dengan kompensasi yang tinggi ini berhasil dilakukan, maka

karyawan tersebut akan keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan lain yang memberi kompensasi lebih tinggi.

2. Ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima akan menurunkan daya tarik pekerjaan. Usaha-usaha karyawan dalam situasi seperti ini adalah mengarahkan langkahnya untuk mencari pekerjaan lain. Usaha-usaha yang dilakukan karyawan dalam mencari pekerjaan ini akan mendorong terjadinya absensi, dan jika usaha pencarian pekerjaan ini berhasil maka terjadilah perputaran tenaga kerja. Karyawan dapat juga menggunakan absensi sebagai suatu strategi (seperti : menurunkan input) untuk memperoleh keadilan, sehingga absensi tidak mengakibatkan hilangnya kompensasi secara keseluruhan. Jika usaha pencarian pekerjaan tersebut tidak berhasil maka karyawan kembali melanjutkan pekerjaannya yang saat ini dijabatnya. Pada saat yang sama, ketidakpuasan terhadap pekerjaan juga tetap berlanjut. Jika hal ini tidak diselesaikan, ketidakpuasan ini akan mendorong timbulnya berbagai penyakit kejiwaan seperti stress.

H. CARA PRAKTIS PERUSAHAAN MENCIPTAKAN KEPUASAN

TERHADAP KOMPENSASI.

Dari beberapa uraian diatas perusahaan garment khususnya,kini sebagaimana telah kita pahami bersama bahwa akibat dari ketidakpuasan terhadap kompensasi merupakan masalah penting dan akan merugikan baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi

(perusahaan). Oleh karena itu, agar suatu organisasi (perusahaan) dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan terhadap kompensasi, terdapat 3 cara praktis yang dapat dikemukakan :

1. Organisasi (perusahaan) menawarkan kompensasi yang tinggi kepada semua karyawan. Dalam jangka pendek, hal ini akan mampu mendorong terciptanya kepuasan karyawan terhadap kompensasi. Akan tetapi dalam jangka panjang, tindakan ini dapat meningkatkan beban biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan dan akan mendorong timbulnya ketidakadilan jika penetapan besarnya kompensasi tersebut tidak dibedakan antara karyawan yang berprestasi rendah, sedang dan sangat baik.
2. Organisasi (perusahaan) senantiasa melakukan pemantauan berkaitan dengan masalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang telah diberikan, melalui survei yang dilakukan secara periodik. Apabila hasil survei menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi adalah rendah, bukan berarti masalah tersebut dapat secara otomatis diselesaikan dengan meningkatkan kompensasi yang telah diberikan. Pada kondisi seperti ini, analisis lebih lanjut harus dilakukan untuk mencari item kompensasi yang sesuai bagi para karyawan. Pimpinan perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menerapkan sistem kompensasi dengan memberikan suatu bauran kompensasi yang terdiri dari gaji, benefit, maupun kompensasi non finansial lainnya. Selain itu dapat juga diterapkan cafeteria style, yang memungkinkan karyawan untuk mengambil dan memilih sendiri item kompensasi yang mereka anggap penting. Jadi, perusahaan memberikan berbagai pilihan item kompensasi yang diharapkan akan membuat karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang mereka terima.

3. Perusahaan harus melibatkan karyawan dalam penentuan dan pengadministrasian kompensasi serta mengkonsumsikannya kepada semua karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut. Keterlibatan karyawan dalam penetapan dan pengadministrasian kompensasi akan memberi kontribusi dalam pembentukan persepsi karyawan yang relatif lebih akurat dari seorang karyawan terhadap karyawan lainnya berkaitan dengan rasio input-imbalan. Begitu juga keterbukaan dalam sistem kompensasi, akan secara bersama-sama mendorong terciptanya perbandingan sosial yang dilakukan oleh seorang karyawan lebih realistis dan secara umum akan mendukung persepsi karyawan mengenai keterbukaan dan keadilan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya.

I. MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA

DALAM PERUSAHAAN

Menghadapi kondisi masa depan yang semakin tidak pasti, maka perlu perencanaan dan penggunaan sumber daya manusia yang dapat memberikan manfaat yang maksimal. Perencanaan sumber daya manusia yang matang memungkinkan adanya manfaat yang dapat dipetik perusahaan secara mantap, yaitu: (Siagian, 1987)

- Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam perusahaan secara lebih baik. Berarti perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan.

- Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan. Hal ini dimaksudkan agar organisasi memperoleh tenaga-tenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan
- Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ini diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja.
- Perencanaan sumber daya manusia akan menimbulkan pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
- Rencana sumber daya merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sulit untuk menyusun kerja yang realistik.

Adapun dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, sering perusahaan menghadapi berbagai hambatan, antara lain :

- Tidak dapat diidentifikasinya suatu kebutuhan untuk perencanaan jangka panjang, karena manajer puncak cenderung mengadopsi suatu orientasi jangka pendek.

- kurangnya dukungan terhadap perencanaan sumber daya manusia, karena para manajer puncak kurang memprioritaskan pada masalah manajemen sumber daya manusia
- Kurang jelasnya pengintegrasian fungsi manajemen sumber daya manusia.

J. Peran Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan

Peran strategis perencanaan sumber daya manusia selayaknya dimulai dari analisa kompetensi sumber daya manusia saat ini, kemudian membandingkan dengan kebutuhan dan kualitas sumber daya manusia di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia strategik lebih menekankan peran proaktif dalam fungsi sumber daya manusia, sebagai suatu partner dalam memformulasikan rencana strategik perusahaan, serta memberikan program sumber daya manusia terbaik untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dalam perencanaan.

Pada dekade lalu perencanaan sumber daya manusia lebih sekedar merupakan seperangkat teknik dan sistem yang menjadi bagian dari fungsi personalia. Metode perencanaan sumber daya manusia pada awal perkembangannya cenderung berorientasi jangka pendek, sederhana, dan pragmatis. Tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan sangat terbatas. Saat ini perencanaan sumber daya manusia secara luas dipandang sebagai suatu sistem yang dikaitkan dengan organisasi secara keseluruhan. Perencanaan sumber daya manusia tidak lagi hanya menggunakan pendekatan dari atas ke bawah (top down) tetapi juga mulai melibatkan karyawan dengan pendekatan dari bawah ke atas (bottom Up). Perencanaan sumber daya manusia yang baru ini

lebih mengoptimalkan komunikasi dua arah dan karyawan terlibat dalam proses perencanaan maupun mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dalam lingkungan dunia usaha sekarang ini tingkat persaingan bisnis semakin tinggi dan para pengusaha makin *mobile* meluaskan jaringannya, bukan hanya di negaranya saja tetapi juga diluar negaranya. Kondisi demikian menyebabkan tuntutan pengusaha terhadap karyawan juga semakin tinggi. Namun secara umum perencanaan sumber daya manusia dalam perusahaan memastikan bahwa perusahaan mampu menyelesaikan rencana-rencana bisnisnya. Ketika rencana bisnis ditentukan, sering meminta pertolongan bidang sumber daya manusia dan personalia. Setelah struktur dapat dilaksanakan dan persyaratan individu diidentifikasi, perencanaan sumber daya manusia dan personalia untuk melaksanakan struktur dan mendapatkan tenaga kerja sesuai yang diinginkan.

Oleh karena itu dalam suatu perusahaan, manajer lini dan supervisor bertanggung jawab memberikan informasi yang diperlukan untuk perencanaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan dapat digunakan secara efektif. Secara khusus, perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan untuk :

- mengurangi biaya personal dengan membantu manajemen mengantisipasi kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia dan memperbaiki ketidakseimbangan sebelum mereka menjadi tidak dapat diatur dan mahal.

- Memberikan suatu dasar yang lebih baik untuk pengembangan perencanaan karyawan yang membuat optimum atas sikap kerja.
- Memperbaiki proses perencanaan bisnis keseluruhan.
- Memberikan peluang yang sama bagi pria dan wanita, anggota dalam kelompok minoritas dan mayoritas, dan individu dengan tanpa cacat fisik dalam perencanaan pertumbuhan di masa datang.
- Mengembangkan kesadaran yang lebih besar dalam kepentingan suara manajemen sumber daya manusia melalui semua level organisasi.
- Memberikan suatu alat untuk menilai dampak kebijakan dan tindakan manajemen sumber daya alternatif.

K. Hubungan Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Perencanaan Strategik

Strategi sumber daya manusia merupakan strategi fungsional, sama seperti bidang lainnya-keuangan, informasi, dan pemasaran. Dalam beberapa perusahaan, perencanaan fungsional jangka panjang (untuk sumber daya manusia, keuangan, sistem informasi, teknologi dan sebagainya) merupakan suatu elemen tugas dalam proses perencanaan bisnis jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia dalam PT Tupai Adyamas dapat menjadi strategik (jangka panjang dan umum) atau taktik (jangka pendek dan khusus). Pada level perencanaan strategik, perencanaan sumber daya manusia PT Tupai Adyamas terkait dengan persoalan-persoalan seperti penilaian implikasi manajemen dalam kebutuhan bisnis di masa mendatang,

penilaian faktor eksternal dalam perusahaan dan pengukuran penawaran internalkaryawan dalam jangka panjang. Fokus perencanaan strategik disini untuk menganalisis persoalan, bukan membuatproyeksi yang mendetail. Pada level operasional, atau taktik, perencanaan, perencanaan sumber daya manusia terkait dengan peramalan secara detail dalam penawaran karyawan. Berdasarkan peramalan ini, perencanaan tindakan tertentu dapat dijalankan. Hal ini melibatkan penarikan, decruitment, promosi, pelatihan, atau transfer. Prosedur harus digambarkan untuk mengawasi dan menilai kemajuan ke arah tujuan yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia memfokuskan pada tanggapan level perusahaan ke persoalan-persoalan bisnis yang terkait dengan orang-orang atas horison waktu multiple.

Dalam perencanaan sumber daya manusia tradisional biasanya diprakarsai dan dikelola oleh bagian sumber daya manusia. Namun dalam perencanaan sumber daya manusia strategik akan melibatkan juga top manajemen serta para ahli sumber daya manusia serta mempercayakan informasi pada berbagai level manajemen. Suatu perencanaan sumber daya manusia adalah strategik apabila perencanaan tersebut membantu manajemen mengantisipasi dan mengelola perubahan secara cepat. Strategik sumber daya manusia berarti persekutuan manajemen sumber daya manusia dengan konteks strategik dalam bisnis. Sedangkan suatu strategik bisnis menunjukkan arahan keseluruhan dalam suatu bisnis di bawah kondisi perubahan. Perencanaan strategik meliputi serangkaian langkah yang setiap langkahnya mungkin melibatkan pengumpulan data yang banyak sekali, analisis, dan penilaian yang berulang-ulang.

Teori perencanaan sumber daya manusia lebih berkembang cukup pesat ke arah suatu proses perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yang sepenuhnya terintegrasi dengan proses perencanaan bisnis strategis jangka panjang dan mengintegrasikan beragam fungsi manajemen sumber daya manusia secara ideal. Golden dan Ramanujam mengajukan keterkaitan integratif antara perencanaan sumber daya manusia dengan bisnis jangka panjang sebagai suatu proses perencanaan strategis antara aktivitas-aktivitas sumber daya manusia secara total dengan perencanaan fungsional dan pembuatan keputusan lain, dan staf sumber daya manusia diterima sebagai mitra sepenuhnya dalam organisasi.

Terdapat berbagai persyaratan untuk pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

1. Penganalisaan lingkungan eksternal perusahaan, untuk kemungkinan menerapkan perencanaan strategi terpusat dan berjangka panjang untuk perusahaan.
2. Perlu komitmen pengembangan rencana dari manajer untuk menggunakan perencanaan sumber daya manusia strategik. Hal ini dapat dilakukan apabila perencanaan strategis jangka panjang sesuai dengan lingkungan dan tujuan organisasi
3. Manajemen puncak perlu mengakui bahwa masalah sumber daya manusia pantas mendapat prioritas sama dengan masalah yang lebih tradisional, seperti modal, peralatan dan sebagainya, sebelum pendekatan terintegrasi penuh dapat diterima.
4. Organisasi harus menyediakan staf, waktu dan sumber daya lain untuk menyusun, menerapkan dan memonitor rencana sumber daya manusia.
5. Perlu pengembangan sistem informasi sumber daya manusia.

6. Dimanapun fungsi perencanaan sumber daya manusia dilokasikan perlu bekerja sama dengan fungsi perencanaan perusahaan.
7. fungsi perencanaan sumber daya manusia perlu mempertahankan hubungan yang erat dengan aspek-aspek lain dari fungsi manajemen sumber daya manusia sehingga kebijakan-kebijakan dan aktivitas-aktivitas dalam bidang seperti perekrutan, seleksi dan penilaian staf, pelatihan dan pengembangan, pengembangankarir, pembayaran dan tunjangan yang mendukung pencapaian tujuan rencana sumber daya manusia.

Untuk menentukan Strategi Pengembangan SDM, kita harus tahu fokus strategi apa yang harus dikembangkan perusahaan dan bagaimana melakukannya, sehingga SDM bisa pas dengan kebutuhan perusahaan dan membantu pencapaian sasaran perusahaan secara maksimal.

Dari sudut penghayatan Business Results and Strategy, harus diperhatikan bahwa para eksekutif (terutama penentu pengembangan organisasi atau SDM), perlu menghayati dan mengerti Business Results (target keuangan, pemasaran, pengembangan produk, kualitas pelayanan, dan sebagainya) yang ditentukan, dan strategi bisnis yang dipilih perusahaan. Hanya dengan kapasitas seperti inilah para eksekutif puncak yang menangani bidang baru dapat menjalankan fungsi sebagai mitra strategis secara lebih efektif.

Impilikasi sebagai mitra strategis, para pengelola SDM harus mengetahui dan menghayati strategi perusahaan - strategi pemasaran, operasional, hingga keuangan. Sekadar pengetahuan teknis SDM yang merupakan fungsi tradisionalnya (rekrutmen, seleksi, pelatihan, perencana suksesi, dan sebagainya) kini tak lagi memadai untuk tuntutan peran yang baru.

Business Results and Strategy (BRS) saling berkait dengan Business Caopability (BC). Untuk mencapai BRS diperlukan dukungan strategi yang jitu. Namun, persoalan belum selesai jika perusahaan belum melaksanakan strateginya di tingkat operasional.

Komponen BC terdiri dari sistem, struktur, serta proses yang dimiliki perusahaan. Untuk mengukur efektifitas pengelolaan SDM dan BC diperlukan sistem pengukuran yang komprehensif, tak hanya menyentuh aspek keuangan. Salah satu alat ukur idealnya : balanced score card, yang mencakup pula pengukuran kinerja keuangan, pelanggan, kemampuan strategis dan proses.

L. Penutup

Kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya merupakan salah satu penentu dari terwujudnya efisiensi kerja. Oleh karena itu, sistem kompensasi haruslah didesain dan diadministrasi dengan cara-cara yang diyakini akan mampu menjamin keadilan secara internal maupun eksternal, sehingga tercipta kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, dan pada akhirnya akan mendorong karyawan meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Langkah-langkah tersebut meliputi: (1) menetapkan tingkat kompensasi berdasarkan prestasi kerja, dimana penilaian terhadap prestasi kerja harus dilakukan berdasarkan suatu sistem penilaian terbuka dan adil, (2) melibatkan karyawan dalam penetapan dan pengadministrasian kompensasi, (3) mengkomunikasikan sistem kompensasi yang digunakan kepada semua pihak yang terkait, dan (4) melakukan pemantauan secara periodik berkaitan dengan kepuasan kompensasi ini

dan melakukan perbandingan dengan lingkungan eksternal organisasi (perusahaan). Apabila langkah-langkah tersebut dijalankan, tujuan organisasi untuk menciptakan efisiensi kerja, keadilan, dan ketaatan terhadap peraturan atau perundang—undangan yang ada, melalui sistem kompensasi yang diterapkannya akan terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

Fakultas Ekonomi, majalah bagi manajer dan eksekutif "**Manajemen**" No 126 Februari 1999

Fakultas Ekonomi, "**Jurnal Siasat Bisnis**" TH III, Vol 6 - Juni 1998

Fakultas Ekonomi, "**Jurnal Siasat Bisnis**" TH I, Vol 5 -Nopember 1997

Michael E. Porter, Agus Maulana "**Strategi Bersaing**" Erlangga Jl Kramat IV No 11 Jakarta
10420

Majalah, "**Swasembada**" No 13/XIV/25 Juni - 8 Juli/ 1998

Suad Husnan, "**Manajemen personalia**" Edisi ketiga, BPFE, Yogyakarta

STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL

PENGGANTI SKRIPSI



Oleh :

MASBUKHIN

95 211 144

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

1999

STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL

PENGGANTI SKRIPSI

Disusun Dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Jenjang Strate I Program Studi
Riset Terapan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi
universitas Islam Indonesia

Oleh :

MASBUKHIN

95 211 144

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

1999

STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL

YOGYAKARTA, Mei 1999

Telah disetujui
Dosen Pembimbing

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

(Drs. H. Suwarsono, MA)

PENGGANTI SKRIPSI

STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta



(Drs. H Suwarsono, MA)

HALAMAN PERSEMBAHAN

PENYUSUNAN NON SKRIPSI PENULIS PERSEMBAHKAN
KEPADA :

1. Yang terhormat dan tercinta Ayah dan Ibunda H Sya'roni
2. Yang tersayang mbak Fathonah, mas H.Muhtar, mas Muchlis, mbak Izah
3. Yang tersayang dan tercinta Sri Ely Setyaningsih

HALAMAN MOTTO

- Orang yang cendikia adalah yang mengoreksi dirinya sendiri dan mempersiapkan amal untuk bekal sesudah mati.
- Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Qs. Alam Nashroh: 5-6).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan paper (non skripsi) ini dengan baik dan lancar, dengan judul :
“ Strategi Memasuki Pasar Global “

Penulisan paper non skripsi ini untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam Ilmu Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dan telah banyak pihak yang dengan tulus membantu proses penyelesaian dalam penulisan non skripsi ini, dengan demikian pada kesempatan ini penulis dengan ketulusan hati mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA selaku Dekan sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, petunjuk serta dorongan sepenuhnya sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak dan Ibu H. Sya'roni dengan sabar dan tulus ikhlas telah memberikan dorongan dan doa restunya.
3. Sri Ely Setyaningsih yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual sekaligus pemacu semangat untuk menyelesaikan non skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa paper non skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Mengingat keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman, sehingga penulis

dengan segala keterbukaan mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun sebagai tambahan pengetahuan di masa yang akan datang.

Besar harapan penulis, semoga penulisan paper non skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, Mei 1999

Penulis

(Masbukhin)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
A. Pendahuluan.....	1
B. Kerangka Umum Untuk Memasuki Pasar Global.....	2
C. Strategi Memasuki Pasar Global.....	4
C.1. Melakukan Ekspor.....	4
C.2. Licensing.....	7
C.3. Investasi Melalui Joint Venture.....	10
C.4. Melalui Franchising International.....	12
C.5. Melalui Investment Entry.....	15
C.6. Melalui Akuisisi.....	18
D. Penutup.....	20
E. Daftar Pustaka.....	22

STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL

A. Pendahuluan

Era perdagangan saat ini telah memasuki suatu era tanpa batas (globalisasi). Setiap negara menjalin kerja sama dengan negara lainnya untuk membentuk kelompok perdagangan tertentu seperti GATT, AFTA, NAFTA, ASEAN dan lain-lain. Kerja sama tersebut akan melahirkan suatu kawasan perdagangan bebas dan pengenaan tarif yang serupa pada negara bukan anggota.

Disamping itu teknologi berkembang sangat pesat serta informasi mengalir cepat dari setiap tempat tanpa memandang jarak dan waktu. Siaran langsung sepak bola dan badminton dapat kita saksikan tanpa harus hadir di lapangan pertandingan. Produk-produk negara lain dapat kita nikmati dimana saja kita berada dengan rasa dan merek yang sama. Perusahaan-perusahaan asing berdiri dimana-mana seperti misalnya IBM, Kodak, Basf, Sony, Philips, Mc Donald's, Nestle, Unilever, P & G dan Bank of America. Untuk menjual kebudayaan Amerika kita tidak perlu lagi harus menjadi orang Amerika, misalnya Disneyland yang juga didirikan di Tokyo dan Eropa (Euro Disney). Perekaman lagu, dan peredaran kaset di dunia (termasuk yang mendominasi toko kaset di Amerika) tidak hanya dimonopoli oleh satu bangsa saja tetapi beberapa negara sudah ikut mengambil bagian. Ambil contohnya Jerman dengan perusahaan rekaman RCA dan Arista, Sony dengan Sony Music (dahulu bernama CBS Record),

Polygram merupakan divisi dari Philips, MCA dimiliki Matsushita dan Inggris mempunyai Thorn-EMI.

Kenyataan ini menggambarkan semakin mudahnya mendapatkan sesuatu yang kita inginkan seolah-olah dunia yang kita tempati tidak memiliki batas antar negara/samudra. Tidak aneh lagi jika kalangan elit di Indonesia makan sushi sambil minum coca cola, berpakaian United Colors of Benetton, mendengarkan musik dari peralatan audio Sony dan Philips, berkendara Volvo, menonton CNN dan secara rutin pergi ke Mc Donald.

B. Kerangka Umum Untuk Memasuki Pasar Global

Sebarang usaha untuk menciptakan strategi global haruslah bersumber pada pemahaman tentang sifat atau hakikat persaingan Internasional, Pola persaingan internasional ini tidak hanya satu; ada banyak. Sifat persaingan internasional dalam industri-industri dapat ditata sepanjang satu spektrum.

Konfigurasi

Konfigurasi internasional kegiatan-kegiatan suatu perusahaan menciptakan keunggulan bersaing dalam dua cara : (1) memilih lokasi tiap-tiap kegiatan dan (2) memutuskan harus melaksanakan satu kegiatan. Ketika memilih lokasi, perusahaan akan melihat bahwa beberapa kegiatan, seperti penjualan dan distribusi, harus dikaitkan dengan pelanggan.

Koordinasi

Cara perusahaan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya di seluruh dunia menentukan kemampuannya untuk menarik manfaat dari suatu konfigurasi tertentu. Dengan mengkoordinasi keputusan tentang metode, teknologi, dan keluaran di berbagai kegiatan yang tersebar, korporasi global dapat meraih sejumlah keunggulan bersaing potensial. Ini meliputi kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan-perubahan keunggulan komparatif (misalnya, harga bahan baku, nilai tukar); untuk membagi pengalaman diantara negara-negara.

Implikasi bagi strategi global

Kerangka ini memungkinkan kita untuk memahami dan menjelaskan pola persaingan global dan untuk memikirkan secara sistematis penyusunan strategi global untuk bersaing dalam suatu industri tertentu. Beberapa keunggulan bersaing bergantung pada lokasi (location-based); lainnya terkait dengan dunia secara keseluruhan dan caranya dimanajementi. Ada banyak pola persaingan global, dan mereka bergantung pada kegiatan-kegiatan yang dikonsentrasikan dan disebar, lokasi persaingan, dan bagaimana kegiatan dikoordinasikan. Persaingan di suatu industri menjadi bersifat global bilamana keunggulan bersaing dari suatu konfigurasi global dan koordinasi di antara kegiatan-kegiatan yang tersebar melebihi biayanya. Keseimbangan antara keunggulan dan biaya ini berbeda menurut kegiatan dan menurut industri.

C. Strategi Memasuki pasar Global

Ketika perusahaan mulai merambah pasar luar negeri (global) maka mereka akan memilih salah satu atau beberapa strategi memasuki pasar (Entry Strategy) adalah :

1) Melakukan ekspor

Setelah memutuskan produk dan pasar di negara target maka suatu perusahaan harus memutuskan "entry mode" yang paling sesuai. Pada bab ini kita meneliti kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangan dari beberapa pilihan "export entry mode" dan persyaratan-persyaratan untuk melakukan ekspor langsung, yang meliputi : pemilihan agen dan distributor di luar negeri, mendirikan cabang penjualan, mempelajari prosedur-prosedur ekspor dan dokumentasi, membuat perjanjian-perjanjian cara pembayaran, dan mengatur sistem pengiriman. Adapun alasan-alasan mengapa proses ekspor merupakan cara umum yang dipakai oleh para produsen (manufacturer) dalam memasuki dunia bisnis Internasional untuk pertama kalinya. Alasan yang mendukung mengapa orang memilih pada ekspor, karena kegiatan ekspor merupakan pengalaman kerja.

Ketika melakukan "go International" untuk pertama kalinya maka suatu perusahaan harus mengatasi keinginan-keinginannya yang berkaitan dengan kemampuannya untuk bersaing di pasar luar negeri. Hal yang mudah dikenali dari pilihan channel-channel tersebut adalah ada atau tidaknya agen ekspor mandiri yang

berlokasi di negara asal. Ketika suatu perusahaan "manufactur" menggunakan jasa agen domestik maka ia tidak menangani proses ekspor dan paling banyak ia mempunyai peran marginal dalam memasarkan produknya keluar negeri. Maka itulah yang menyebabkan proses ekspor melalui perantara domestik disebut sebagai proses ekspor tidak langsung. Keuntungan dari proses ekspor tidak langsung adalah :

- Proses ekspor tak langsung tidak membolehkan perusahaan "manufacturer" memiliki strategy entry tersendiri
- Proses ekspor tidak langsung membatasi "manufacturer" dengan pasar luar negeri.
- Dalam hal pengetahuan pasar ekspor tidak langsung sudah tahu seluk beluk didalamnya.

Maka dari setelah suatu perusahaan yang menginginkan penetrasi aktif di pasar Internasional akan berusaha mencari channel ekspor langsung. Dalam ekspor langsung memberikan beberapa nilai lebih atau keuntungan kepada manufacturer, yaitu :

- Memberikan kontrol secara penuh atau sebagian terhadap rencana pemasaran luar negeri, {meliput distribusi, penentuan harga, promosi, servis produk dan sebagainya}.
- Mengkonsentrasikan usaha pemasaran pada rangkaian produk dari "manufacturer".
- Mendapatkan informasi feed back dari pasar target secara lebih cepat dan lebih banyak, yang akan dapat meningkatkan usaha pemasaran dengan adaptasi produk yang lebih dekat atau penentuan harga yang lebih responsif, dan

- Mendapatkan proteksi yang lebih baik atas hak patennya, trade mark, kemampuan yang baik dari perusahaan, serta kelebihan lain yang tak dapat dihitungkan.

Namun kelebihan-kelebihan ini hanya dapat diraih ketika perusahaan ekspor tersebut mau menerima tanggung jawab atas usaha pemasaran internasionalnya, dalam rangka menjalankan strategi "entry" nya.

Adapun dari ekspor secara langsung atau tidak langsung akan memberikan dampak atau kelemahan-kelemahan yang diantaranya :

- Ekspor tersebut hanya bergantung pada dua channel utama yaitu pada agen luar negeri atau distributor serta channel cabang luar negeri atau subsidi.
- Sedangkan kelemahan lainnya adalah channel yang kurang dikenal adalah hubungan langsung antara "manufacturer" dan pembeli akhir di pasar target, semacam proses ekspor "mail - order" (lewat surat) dan menggunakan (memanfaatkan) jasa perwakilan perusahaan yang bekerja di luar negara asal.
- Biasanya dalam ekspor langsung atau tidak langsung menuntut pihak "manufacturer" untuk mempelajari prosedur dan dokumentasi pengiriman ekspor serta perundingan pembayaran internasional.
- Sudah barang tentu dalam hal pembiayaan proses ekspor langsung dan proses ekspor tak langsung membutuhkan biaya awal yang lebih tinggi.
- Serta kelemahan yang terakhir adalah selalu menuntut adanya informasi yang lebih banyak.

2. Licensing (proses lisensi) Sebagai “Entry Mode” Utama

Sebagaimana layaknya “entry mode” lainnya, “Licensing” memiliki kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangan yang dapat dipertimbangkan oleh manufaktur

*) Kelebihan-kelebihan “Licensing”

Salah satu keuntungan dari “Licensing” sebagai “Entry mode” adalah terletak pada kemampuannya untuk menerobos perlindungan-perlindungan impor yang meningkatkan pembiayaan (pajak) atau membatasi jumlah ekspor (kuota) ke negara-negara target. Pihak manufaktur tidak mentransfer produk-produk fisiknya, namun mereka mentransfer aset-aset dan pelayanan (yang bersifat abstrak) yang tidak menentang perlindungan impor. Biasanya, pihak manufaktur menggunakan “licensing” bila kegiatan ekspor sudah tidak mungkin lagi dilakukan di negara target dengan adanya penerapan tarif atau kuota yang mendadak, atau ketika kegiatan ekspor sudah tidak lagi menguntungkan dengan munculnya persaingan yang lebih ketat. Keadaan depresiasi mata uang yang berkepanjangan di negara target juga akan mengalihkan manufaktur dari ekspor ke “licensing”.

Salah satu keuntungan dari licensing adalah adanya resiko-resiko politis yang lebih rendah daripada investasi “equity”. Banyak pemerintah di negara target yang lebih menyukai “licensing” daripada penanaman modal asing karena ia merupakan salah satu cara untuk mengambil alih teknologi. Selain itu, “licensing memang kebal terhadap pengambilalihan (hak milik). Karena pihak pemberi lisensi tidak memiliki aset-aset fisik di negara target. Bila sesuatu yang buruk terjadi maka paling-paling yang

merugikan bagi lisensinya. Mungkin hal ini sudah merupakan konsekuensi, namun kerugiannya akan jauh di bawah nilai kerugian yang akan ditanggungnya bila ia tetap mempertahankan proses produksi bersubsidi.

Pada beberapa situasi, seorang manufaktur dibuat agar bisa tetap berada diluar negara target dengan adanya pelarangan impor dan penanaman modal asing, maka disini proses "licensing" menjadi satu-satunya "entry mode" yang bisa diterapkan. Karena alasan tersebut maka penetrasi pasar di negara-negara komunis sering bergantung pada "licensing". Bahkan di negara-negara Barat, para manufaktur perlengkapan militer atau produk lain yang sangat dibutuhkan oleh negara tersebut (semacam perlengkapan komunikasi) mungkin dipaksa untuk melakukan perjanjian "licensing" karena pemerintah di negara target mensyaratkan, paling tidak, ada beberapa produk yang dapat diproduksi di negara itu sendiri oleh perusahaan pribumi.

Kelemahan-kelemahan "Licensing"

Jelasnya, sebuah perusahaan tidak dapat memakai "licensing" sebagai "entry mode" kecuali bila mempunyai teknologi, trade mark, atau nama perusahaan yang menarik bagi pengguna (user) di luar negeri yang potensial. Bagi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki aset ini, "licensing" tentu saja bukan merupakan pilihan "entry". Terlepas dari batasan-batasan tersebut, "licensing" memiliki beberapa kelemahan bagi manufaktur.

Kelemahan yang paling parah menurut perspektif strategi "entry" adalah kurangnya pengawasan si pemberi lisensi atas rencana dan program pemasaran di

negara target. Bahkan ketika pihak pemberi lisensi melakukan seleksi terhadap calon pemegang lisensinya, ia tetap bergantung kepada performansi pasar dari si penerima lisensi, dan ia hanya bisa sedikit memaksakan performansi yang lebih baik bila kontrak tersebut memungkinkannya. Kelemahan ini dapat dikurangi dengan cara meningkatkan hubungan kerja yang lebih erat dengan pihak penerima lisensi, namun kelemahan tersebut sangat sulit dihilangkan, bahkan dalam "franchising" pula. Sehingga pemegang lisensi di luar negeri berfungsi (melambangkan) sebagai distributor asing

Salah satu kelemahan "licensing" yang biasanya diabaikan, dan biasanya akan disesali oleh pemberi lisensi, adalah resiko dalam menciptakan pesaing di pasar ketiga atau bahkan di pasar manufaktur itu sendiri. Meskipun resiko politis dari "licensing" cukup rendah, namun resiko komersialnya dapat mencapai titik yang tinggi. Setelah diperlengkapi dengan teknologi yang diberikan oleh pemberi lisensi maka penerima lisensi akan dapat menjadi pesaing yang cukup kuat di pasaran dunia.

Salah satu kelemahan lainnya dari perjanjian "licensing" adalah masalah eksklusivitasnya. Perjanjian "licensing" biasanya memberikan hak-hak khusus kepada penerima lisensi untuk menggunakan teknologi dan trade mark yang berlisensi dalam proses pembuatan dan penjualan produk tertentu di negara si penerima lisensi. Sehingga, berkaitan dengan produk-produk tersebut pihak pemberi lisensi tidak dapat menggunakan "entry mode" selama masa perjanjian tersebut berlangsung. Pengorbanan kesempatan (opportunity cost) dari lisensi ini bisa di moderatkan, namun tidak bisa dihilangkan, dengan persyaratan-persyaratan kontrak yang memberikan hak

kepada pemberi lisensi untuk menggagalkan kontrak bila terjadi performansi yang tidak memenuhi persyaratan atau untuk mencapai pembagian hasil yang seimbang pada perusahaan penerima lisensi sehingga hal ini akan mengubah perjanjian "licensing" menjadi suatu joint venture.

Hambatan-hambatan Hukum dan Pemerintah Terhadap "Licensing"

Perjanjian "licensing" akan berkaitan dengan hukum-hukum kepemilikan industry dan hukum "anti trust" (praktek-praktek ilegal) di semua daerah negara-negara hukum. Namun demikian, perjanjian "licensing" akan dapat terhambat oleh adanya sistem pengawasan teknologi, yang paling parah adalah di Amerika Latin. Selanjutnya, sistem kontrol ini sedang meluas ke negara-negara Asia dan Afrika.

3. Investasi melalui Joint Venture

Joint Venture memasuki tempatnya (dapat dikatakan joint venture) bila suatu perusahaan internasional membagi kepemilikan enterprisanya pada negara yang telah ditargetkannya dengan pihak swasta lokal di negara tersebut. Kebanyakan secara umum suatu perusahaan internasional setuju untuk membagi modal dan sumber daya lainnya dengan perusahaan lokal sendiri. Tergantung pada pembagian modal sendiri pada perusahaan internasional, joint venture dapat diklasifikasikan sebagai mayoritas atau minoritas atau 50 - 50 ventures. Mereka boleh memulai usahanya dari akuisisi partner asing dari pemilik yang tertarik dalam perusahaan lokal.

Alasan-alasan untuk memasuki Joint Venture :

- Perusahaan dapat membagi resiko untuk suatu usaha patungan yang baru.

- Mitra joint venture mungkin mempunyai ketrampilan/ peranan dan kontak yang penting nilai dalam perusahaan internasional.
- Mitra joint venture dapat menjadi langganan yang penting.
- Mitra joint venture merupakan kontak yang penting terhadap pemerintahan lokal.
- Untuk mendapatkan ijin pemerintah - yang mempunyai peranan atau kewajiban dalam mengontrol ekonomi.

.Kebanyakan alasan-alasan untuk memasuki joint venture adalah larangan atau tidak diijinkannya penjualan venture oleh pemerintah di negara yang sedang berkembang. Alasan yang sama termasuk negara-negara komunis, yang penjualan venture tersebut tidak pernah diijinkan (kecuali Yugoslavia, Hungaria, Rumania, Polandia dan China yang diijinkan adanya joint venture). Juga joint venture boleh dikerjakan dengan investasi di negara berkembang dan negara komunis.

Secara umum,karena itu, joint venture , menghadirkan investasi kedua yang terbaik untuk memasuki strategy dalam perusahaan, strategi tersebut dikeluarkan oleh pemerintah lebih dari kebijakan bisnis. Untuk kebanyakan perusahaan yang ingin menginvestasikan modalnya keluar negeri, strategi pertama yang terbaik dilakukan yaitu menjual venture.

Meskipun joint venture secara umum adalah tanggung jawab pemerintah (kebijakan pemerintah negara tuan tamu, mereka juga memberikan keuntungan bagi partner asingnya melalui kontribusi partner lokal. Modal lokal (yang menghasilkan keduanya yaitu investasi dan resiko bagi partner asing); pengetahuan lingkungan

negara tuan rumah dan praktek bisnis, kontrak individu dengan pemasok lokal, konsumen, bank-bank dan kantor-kantor pemerintah; manajemen, produksi dan keahlian pemasaran, prestise lokal dan sumber daya lainnya. Di kebanyakan instansi, kontribusi kuncinya adalah pengetahuan partner lokal pada lingkungan lokal dan kemampuannya melakukan idealnya.

Inilah alasan mengapa beberapa perusahaan memilih joint venture dengan jepang bahkan ketika penjualan venture terbuka untuk mereka. Ini jugalah mengapa joint venture boleh memohon kepada perusahaan dengan hanya sedikit pengalaman dalam mengoperasikan perusahaan mereka di luar negeri. Kontribusi partner lokal, ketika dikombinasikan dengan partner asing (terutama teknologi dan keahlian). Kadang-kadang dapat mengeksploitasi target pasar lebih efektif ketimbang menjual venture. Bisa jadi hal ini adalah kesalahan, karena itu, untuk manajer-manajer internasional yang mengangkat partner lokal secara sederhana mengharapkan pemerintah tuan rumah dan tidak mengetahui kontribusi bahwa partner tersebut dapat diajak untuk melakukan joint venture.

4. **Melalui “Franchising” International**

“Franchising” adalah suatu bentuk lisensi dimana suatu perusahaan (pemberi franchise) memberikan lisensi sistem bisnis dan hak-hak properti lainnya kepada perusahaan swasta atau perorangan (penerima franchise). “Franchise” (penerima franchise) melakukan bisnis atas nama dagang “franchisor” (pemberi franchise) dan mengikuti kebijakan serta prosedur yang ditentukan oleh franchisor. Sehingga, pada

intinya, pihak franchisor memberikan lisensi atas suatu cara pengorganisasian dan pelaksanaan suatu bisnis dengan menggunakan nama dagangnya. Sebagai imbalannya, pihak franchisor menerima uang, mendapatkan royalti, dan kompensasi lain dari "franchisee".

"Franchising" tumbuh secara besar-besaran di Amerika sekitar tahun 1960-an dan sekarang telah menjadi hal yang biasa ditemui di berbagai area bisnis : restoran, fast food, persewaan mobil, perusahaan konstruksi, soft drink, hotel dan motel, serta beberapa jasa pelayanan yang berkisar antara perantara real estate hingga penyiapan pengisian pajak.

Sebagaimana mode entry untuk pasar asing lainnya, franchising juga memiliki kelebihan dan kekurangan terhadap suatu perusahaan. Kelebihan-kelebihan yang utama adalah :

- {1} Ekspansi yang tepat ke pasar asing dengan modal "outlay" yang rendah,
- {2} Metode pemasaran yang standar dengan "image" yang dapat dikenal,
- {3} Franchise-franchise yang bermotivasi tinggi dan,
- {4} Resiko politis yang rendah

Kelemahan-kelemahan pokok dari franchising meliputi beberapa hal yang hampir sama dengan "licensing" adalah :

1. Pembatasan keuntungan franchisor,
2. Kurangnya pengawasan penuh terhadap kegiatan operasional franchisee,
3. Kemungkinan munculnya kompetitor, dan

4. Perlindungan yang diterapkan oleh pemerintah dalam pembuatan perjanjian franchisee.

“Franchising” Internasional biasanya menarik bagi suatu perusahaan ketika perusahaan tersebut mempunyai produk yang tidak dapat diekspor melalui negara target di luar negeri. Mereka tidak ingin menanamkan investasi ke negara tersebut sebagai produser, dan proses produksinya (sistem bisnisnya) dapat dengan mudah ditransfer kepada perusahaan independen di negara target. Sehingga produk-produk fisik yang proses produksinya membutuhkan investasi dan atau kemampuan manajerial dan teknikal tingkat tinggi merupakan kandidat yang buruk bagi franchising.

Bagi perusahaan yang memiliki produk-produk yang bisa di - franchise kan, maka pilihan yang paling menentukan antara franchising dan “equity investment” adalah pada “sole venture” atau joint venture. Pilihan ini merupakan ilustrasi lain yang menggambarkan antara pengawasan dan resiko. Ketika suatu perusahaan mulai melakukan penetrasi pasar asing maka perusahaan tersebut bisa memilih franchising sebagai “entry mode” karena resikonya yang lebih rendah. Namun ketika perusahaan tersebut mendapatkan pngalaman dalam market maka ia mungkin menggantikan franchiseenya dengan sole venture atau joint venture, yang akan memberikannya pengawasan yang lebih baik. Banyak perusahaan yang telah melakukannya di dalam negeri, di USA , dan transformasi yang sama juga sedang berlangsung di beberapa negara asing. Suatu survey terhadap 85 franchisor di USA menemukan bahwa hanya 68% dari outlet asingnya yang dimiliki secara penuh oleh franchisee, 15% adalah joint

venture minor dan mayor yang dimiliki investor lokal. Namun bagi sebagian besar perusahaan, franchising akan terbukti sebagai "entry mode" transisi yang akan mengarahkannya kepada sole venture atau joint venture dimasa mendatang. Tentu saja transisi ini hanya akan terjadi bila ia menjadi cara yang paling menguntungkan untuk mengeksploitasi target market. Karena alasan itulah maka hal ini tidak banyak terjadi di negara-negara berkembang yang membuat hambatan-hambatan atas kepemilikan asing. Karena alasan-alasan internal pula, maka beberapa perusahaan akan memilih untuk tetap mempertahankan franchising, seperti yang dipilih oleh perusahaan - perusahaan yang tetap mempertahankan ekspornya.

Langkah-langkah untuk menjalankan sistem franchising di luar negeri adalah hampir sama dengan langkah-langkah licensing, yakni :

- 1). Menilai potensi penjualan di target market,
- 2). Menemukan kandidat franchisee yang memenuhi syarat,
- 3). Merundingkan perjanjian franchise, dan
- 4). Membangun kemitraan dengan franchisee.

Franchising memang lebih berbeda dengan "licensing" terutama pada besarnya penekanan pengawasan pada kegiatan operasional franchisee. Kontrak franchise biasanya mengatur bahwa franchisor bisa menggagalkan kontrak setelah masa percobaan satu atau dua tahun.

5. **Memasuki Pasar Global Melalui Investment Entry**

Kelebihan-Kelebihan yang ada pada "Investment Entry" adalah :

Pada dasarnya, investment entry melibatkan transfer perusahaan / bisnis tersebut secara keseluruhan ke "target country" (negara target). Sebaliknya, kegiatan ekspor merupakan transfer produk, sementara "licensing" adalah transfer teknologi dan property industrial lainnya. Dengan membiarkan perusahaan tersebut melakukan transfer keahlian manajerial, teknikal, marketing, pembiayaan, dan keahlian lainnya (disebut juga : "aset pengetahuan" perusahaan tersebut) menuju negara target dalam bentuk "enterprise" yang melakukan pengawasan mandiri, maka "investment entry" membuat perusahaan tersebut mampu mengeksploitasi kelebihan-kelebihan kompetitifnya secara lebih penuh di target market.

Kegiatan produksi lokal mungkin memiliki biaya pensuplaian di target market asing yang lebih rendah daripada exsport entry, karena penghematan pada transportasi dan pajak cukai dan/ atau biaya produksi yang lebih rendah merupakan hasil dari input lokal yang lebih murah pada tenaga kerja, bahan mentah, energi-nya, dan sebagainya. Kegiatan produksi lokal mungkin juga akan meningkatkan tersedianya suplai jika batasan kuota impor atau suplai produk ekspor perusahaan tersebut dibatasi oleh kapasitas pabrik di negara asal.

Kekurangan atau Kelemahan Investment Entry

Kelebihan dari investment entry harus ditata sedemikian rupa agar dapat menutupi kelemahannya. Bila dibandingkan dengan model lainnya, investment entry secara substansif membutuhkan kodal, pengelolaan, dan sumber daya perusahaan lainnya yang lebih banyak. Komitmen sumber daya yang lebih tinggi ini juga berarti

timbulnya kemungkinan munculnya resiko yang lebih tinggi. Selanjutnya invesment entry memiliki resiko politis yang lebih bervariasi daripada "entry mode" lainnya. Karena tingginya persyaratan modal dan besarnya resiko, maka strategi perencanaan invesment entry menjadi sangatlah penting.

Salah satu kelemahan dari invesment entry adalah : biaya awal yang tinggi, lamanya jangka waktu balik modal, dan kesulitan pemutusan investasi yang mungkin gagal atau berubah strateginya.

Jalur Waktu Bagi Invesment entry

Karena tuntutan kebutuhan informasi guna melakukan investment entry maka biasanya tidaklah bijak bagi suatu perusahaan bila ia membuat "first entry invesment" keluar negeri tanpa melakukan penetrasi terlebih dahulu terhadap negara target melalui ekspor. Suatu penelitian proses produksi awal yang bersubsidi ke luar negeri atas 43 perusahaan kecil di Inggris menemukan bahwa kesuksesan biasanya berkorelasi dengan ekspor entry awal. Perusahaan yang mendirikan subsidi di negara target tanpa terlebih dulu mengalami kegiatan ekspor akan menunjukkan nilai sukses yang paling rendah. Selanjutnya, perusahaan yang telah membangun "exsport entry" awal, dengan jumlah penambahan langkah yang paling banyak (menggunkan jasa distributor dan agen asing, dan selanjutnya memakai cabang penjualan atau subsidi milik sendiri) menunjukkan tingkat keberhasilan yang tertinggi.

6. **“Investment Entry” Melalui Akuisisi**

Proposal investasi yang ada kebanyakan hanya merupakan proposal untuk meng-akuisisi perusahaan asing dan bukan memulai pendirian ventura asing. Meskipun langkah-langkah yang digambarkan berlaku pada “Acquisition entry” dan juga “new-venture entry”, maka akuisisi akan mempunyai karakter-karakter khusus yang memerlukan beberapa komentar tambahan.

Seorang investor dapat meng-akuisisi suatu perusahaan asing karena beberapa alasan atau mempunyai gabungan bermacam-macam alasan atau mempunyai gabungan bermacam-macam alasan, yakni : diversifikasi produk, diversifikasi geografi, akuisisi aset-aset khusus (yakni pengelolaan, chanel distribusi, pekerja, dan sebagainya), pencarian sumber daya bahan mentah atau produk lainnya yang akan di jual ke negara penerima, atau diversifikasi keuangan (port folio).

Keuntungan dan Kerugian (Kelebihan dan Kekurangan) Yang Timbul dari Acquisition Entry.

Bila dibandingkan dengan “new - venture entry”, “acquisition entry” memberikan beberapa kemungkinan keuntungan. Keuntungan ini disebut “mungkin” karena keberhasilan suatu akuisisi bergantung pada pemilihan perusahaan yang di-akuisisi. Pemilihan yang sembrono, apapun alasannya- akan merubah kelebihan menjadi kekurangan bagi perusahaan yang tidak waspada.

Kelebihan yang paling memungkinkan bagi “acquisition entry” adalah proses awal yang lebih cepat dalam mengeksploitasi target market, karena seorang investor

akan mendapat "interprise" yang masih menjalankan usahanya dengan produk dan market - nya yang masih eksis. Namun hal yang agak menonjol disini adalah bahwa waktu yang dibutuhkan investor akan mencapai 3 hingga 5 tahun untuk bisa mendapatkan tingkat eksploitasi yang sama bila ia mau memulainya sejak awal.

Karena alasan yang sama pula, "acquisition entry" menjanjikan periode balik modal yang lebih pendek dengan menciptakan income yang cepat diraih bagi investor. Namun nilai lebih ini hanya merupakan angan-angan saja pada beberapa contoh kejadian. Proses akuisisi dengan gampang bisa berlangsung selama setahun atau lebih, dan proses pasca akuisisi dalam menjalankan perusahaan yang di-akuisisi tersebut dapat mendorong performansi dan pendapatan. "Acquisition entry" akan menggantikan problem pemindahan kepemilikan dan pengawasan problem pengawalan ventura baru. Problem manakah yang lebih berat bergantung pada situasinya.

Kemungkinan nilai lebih yang kedua dari acquisition entry adalah bahwa ia akan memberi sumber daya yang mungkin jarang terdapat di negara target dan tidak tersedia di pasar bebas. Biasanya sumber daya ini adalah keahlian manusia, yang bersifat manajerial atau teknikal. Telah kita ketahui bahwa akuisisi pada dasarnya mengakuisisi manusia yang ada di perusahaan tersebut. Namun nilai lebih ini dapat hilang bila staf yang bersangkutan meninggalkan perusahaan tersebut.

D. Penutup

Aliansi strategik menjadi satu tantangan terutama bagi eksekutif yang telah terdidik untuk menerima tanggung jawab pernah untuk mengendalikan aktifitas perusahaan.

Eksekutif kini harus berbagi tanggung jawab dan resiko dengan eksekutif lain. Sekalipun keuntungan potensial sangat besar, tidak jarang aliansi stratejik mengalami kegagalan. Namun demikian fakta menunjukkan bahwa bentuk kerjasama semacam itu terus berkembang dan bahkan akan semakin cepat perkembangannya. Alasan utama untuk memasuki aliansi adalah akses yang lebih luas terhadap input, akses pasar secara geografis, adalah berbagi resiko.

Untuk menentukan apakah masing-masing partner memiliki *strategic fits*, maka perusahaan harus mempertimbangkan (a) isu tentang motif masing-masing partner harus bersifat komplementer; (b) harus ada kesepakatan tentang banyaknya sumber daya yang menjadi kesanggupannya; dan © lebih baik membentuk aliansi yang horisontal atau vertikal yang memiliki keterkaitan daripada yang tidak memiliki keterkaitan sama sekali.

Dengan demikian perusahaan harus memahami benar motif untuk membentuk aliansi strategik; (a) mempertahankan posisinya sebagai market leader; (b) mengejar ketinggalan dari market leader; © melakukan restrukturisasi; atau (d) mempertahankan segmen pasar. Motif yang jelas memungkinkan perusahaan menghindari konflik yang

mungkin akan timbul. Apabila aliansi menjadi pilihan maka segera dilakukan evaluasi cost/benefit, jika mungkin membangun aliansi mulai dari kecil.

DAFTAR PUSTAKA

1. Franklin R. Root, "*Entry Strategies for International Markets*" by D.C Heath and Company, 1987
2. Warren J. Keegan, Bob widyarthono, Alexander Sindoro "*Manajemen Pemasaran Global*" Jilid 1
3. Majalah Bagi manajer dan Eksekutif "*Manajemen*" no 126 Februari 1999
4. Warren J Keegan, Bob Widyahartono, Alexander Sindoro, "*Manajemen Pemasaran Global*" Jilid 2
5. Agustinus Sri Wahyudi, "*Pengantar Proses Berpikir Strategik*"Manjemen Strategik