

TUGAS

MANAJEMEN GLOBAL

BAB 5

LINGKUNGAN POLITIS INTERNASIONAL

BAB 5

LINGKUNGAN POLITIS INTERNASIONAL

PENDAHULUAN

Lingkungan politis setiap negara adalah unik. Pasar luar negeri yang kelihatannya menggiurkan mungkin tidak membuka jalan masuk sekiranya lingkungan politisnya diwarnai oleh ketidakstabilan dan ketidakpastian. Ringkasnya, suatu telaah yang cermat atas lingkungan politis haruslah mendahului komitmen kepada suatu pasar baru di sebuah negara asing.

Perusahaan multinasional harus berkiprah di negara-negara yang ditandai oleh bermacam – macam kerangka acuan politis, hukum, dan ekonomi yang berbeda, tingkat pembangunan ekonomi yang beragam, dan berbagai kondisi perekonomian. Supaya suatu perusahaan berhasil, manajemennya harus menganalisa secara cermat interaksi di antara berbagai kebijakan korporat dan lingkungan ekonomi, hukum, politik, guna memaksimalkan efisiensi. Bab 5 terutama membicarakan lingkungan politis yang mungkin harus dihadapi oleh pemasar Internasional dan faktor – faktor yang perlu mereka cermati ketika mereka mengambil keputusan strategik mengenai aktivitas bisnis mereka di negara – negara yang berbeda.

Demikian pula, lingkungan politis berbagai negara tidaklah statis. Perubahan dan pergolakan politik dapat terjadi setelah pemasar internasional mengucurkan bermacam – macam sumber daya dan menjalankan bisnis. Situasi politik di sebuah negara harus ditelaah secara terus menerus.

Stabilitas politik merupakan salah satu variabel krusial yang harus dipikirkan oleh perusahaan pada saat mempertimbangkan untuk melebarkan bisnis ke luar negeri. Pemasar perlu mengetahui bagaimana memantau situasi politis sebuah negara secara berkelanjutan. Bab 5 juga menguraikan berbagai kejadian konflik dan kesulitan politis di negara asing dan dampaknya terhadap bisnis asing. Dalam bab ini disajikan pula bagaimana menganalisis politis

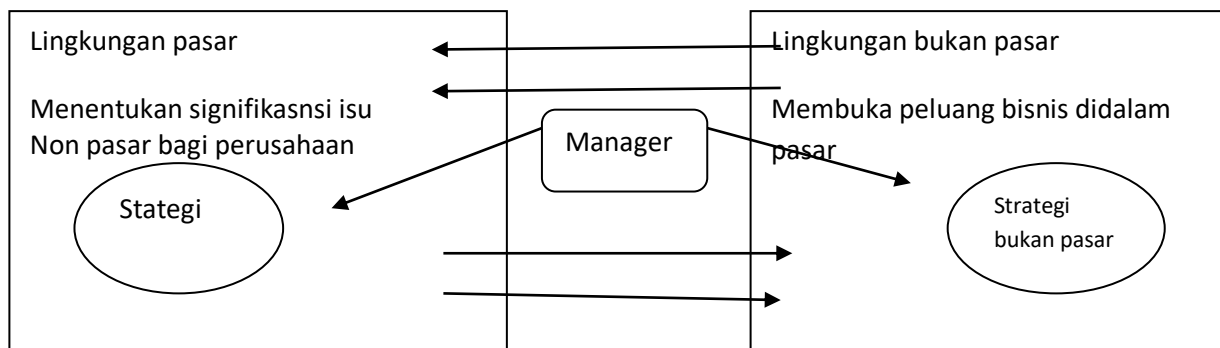
serta cara mengelolanya. Terakhir, bab 5 ditutup dengan berbagai pilihan strategik yang dapat diambil oleh perusahaan.

LINGKUNGAN POLITIS

Gambar 5 -1 melukiskan interaksi antara lingkungan pasar dan bukan pasar disebut negara. Lingkungan pasar melibatkan interaksi diantara rumah – rumah tangga (atau individu) dan perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya, bebas dari kepemilikan dan pengawasan pemerintah. Lingkungan bukan pasar atau politis, mengacu ke institusi publik (contohnya, pemerintah, badan pemerintah, dan badan usaha yang dimiliki pemerintah) dan institusi non publik (misalnya, kelompok kepentingan tertentu). Para pemasar individu dan gabungan.

Gambar 5 – 1

Lingkungan pasar dan bukan pasar untuk bisnis



Lingkungan politis (political environment) pemasaran internasional mencakup setiap faktor politis nasional atau internasional yang dapat mempengaruhi aktivitasnya. Sebuah faktor bersifat politis manakala faktor itu berasal dari sektor pemerintah. Lingkungan politis terdiri atas tiga dimensi : lingkungan negara tuan tumah (host country) lingkungan internasional, dan lingkungan negara asal (home country). Menghadapi beragam masalah dipangung politik merupakan tantangan nomor satu yang harus dihadapi oleh pemasar internasional dan menguras lebih banyak waktu mereka dari pada fungsi manajemen lainnya. Sekalipun demikian,

perhatian pemasar internasional terutama menaruh perhatian pada resiko politis kemungkinan tindakan setiap pemerintah yang mempengaruhi aktivitas bisnis mereka secara buruk.

LINGKUNGAN POLITIS NEGARA TUAN RUMAH

Politik luar negri (foreign politik) adalah politik lokal atau negara tuan rumah. Bagian dari lingkungan bisnis internasional ini dapat mencakup mulai dari yang menguntungkan dan bersahabat sampai yang bermusuhan dan berbahaya. Situasi ekonomi dan politis negara tuan rumah menentukan jenis iklim politis yang dihadapi oleh perusahaan.

Mengacu definisinya, perusahaan internasional adalah tamu, yakni menjadi pihak asing di semua pesarnya di luar negri. Oleh karena itu, para pemasar internasional biasanya mengidahkan nasionalisme dan berhubungan dengan pemerintah di negara tuan rumah.

Nasionalisme adalah suatu ketaatan kepada kepentingan – kepentingan politik dan ekonomi, aspirasi, dan tradisi kultural dan sosial negaranya sendiri. Keberadaan nasionalisme mengandung beberapa implikasi atas perusahaan di pasar – pasar internasional. Pertama, nasionalisme negara asal seyogyanya tidak membawa bendera negara. Kedua, karena merupakan entitas asing di pasar internasional, perusahaan dapat menjadi korban nasionalisme lokal. Kiat untuk menghindari hal ini adalah dengan sedapat mungkin mengembangkan citra lokal, yang akan mempengaruhi kebijakan penentuan merek, promosi , distribusi, dan unsur bauran pemasaran lainnya.

KEPENTINGAN NEGARA TUAN RUMAH

Satu cara untuk merasakan situasi disebuah pasar luar negri adalah dengan melihat seberapa cocok aktivitas - aktivitas perusahaan dengan berbagai kepentingan negara tuan rumah. Meskipun setiap negara memiliki seperangkat tujuan nasional, sebagian besar negara juga mempunyai tujuan yang sama. Nasionalisme dan patriotisme berhubungan dengan perasaan warga negara menyangkut negara mereka dan berbagai kepentingannya. Perasaan seperti itu ada disetiap negara.

Semua negara ingin menjunjung dan menjaga kedaulatan nasional mereka, Perayaan hari kemerdekaan atau hari kelahiran sebuah negara memperkuat perasaan identitas nasional dan nasionalisme. Perusahaan – perusahaan asing, baik secara individu maupun kolektif, dapat disikapi sebagai ancaman terhadap sebuah industri atau perusahaan.

Setiap negara berhasrat melindungi keamanan nasional mereka. Kendatipun perusahaan asing tidak sama dengan ancaman militer, mereka bisa saja dianggap potensial untuk merugikan kepentingan keamanan nasional. Pemerintah biasanya menghalang – halangi keterlibatan perusahaan asing dalam industri yang sensitif seperti pertahanan, komunikasi, dan mungkin energi dan sumber daya alam. Contohnya, pada waktu Libia menasionalisasi stasiun – stasiun servis perusahaan minyak asing, alasan yang dikedepankan adalah bahwa komoditi ini (yakni, minyak) terlalu penting bagi negara untuk dilepaskan ke tangan orang asing.

Negara – negara juga memperhatikan kebanggaan nasionalnya. Mereka mendirikan maskapai penerbangan nasional dan mencoba mengirim tim olahraga ke olimpiade sebagai sebuah cara untuk meraih pengakuan internasional. Secara ekonomis, mereka dapat pula menggalakkan pertumbuhan industri tertentu untuk alasan yang sama. Perusahaan asing dapat dicegah memasuki industri itu atau mencaplok sebuah perusahaan nasional dalam industri tertentu. Sejumlah negara telah mencari “ solusi nasional “ untuk membantu perusahaan yang sedang bermasalah guna mempertahankan apa yang dianggap sebagai aset nasional. Perusahaan nasional perlu peka terhadap isu – isu ini dan hati hati untuk tidak terlalu asing . hal ini meliputi berbagai kebijakan periklanan dan penanaman merek serta kepemilikan maupun.

Perusahaan yang menggelar bisnis dengan melintasi batas nasional harus memahami bahwa tidak satu pun menghendaki bahwa barang – barang mengalir melewati perbatasan tanpa diatur. Taktala perusahaan memutuskan untuk mengimpor sebuah produk dari negaean induknya, perusahaan itu mungkin akan dengan cepas menemukan bahwa lingkungan politis negara tuan rumah tidak selalu bersahabat. Pemerintah tuan rumah biasanya memandang impor secara negatif karena kontribusi buruk impor terhadap neraca pembayaran negara tuan

rumah. Hal ini biasanya terjadi untuk barang-barang mewah dan produk nonesensial, terutama apabila barang-barang itu sebenarnya dapat atau telah diproduksi secara lokal.

Semua negara berharap dapat mengangkat kesejahteraan ekonominya. Pada umumnya hal itu berarti pembukaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan negara. Perusahaan-perusahaan asing berkontribusi terhadap hal itu dengan lapangan kerja yang mereka hasilkan secara lokal. Mereka dapat pula berkontribusi lebih jauh manakala menggunakan pemasok lokal dan memiliki kandungan lokal dalam produk mereka. Mereka masih pula dapat memberikan andil dengan mengekspor dari negara tuan rumah dan menghasilkan lapangan kerja baru dan valuta asing. Kontribusi lainnya yang dapat mereka tawarkan adalah dengan memasok produk, jasa, dan /atau pelatihan yang mengangkat produktivitas dinegara tuan rumah.

Atmosfir politik negara tuan rumah cenderung membaik seandainya perusahaan memutuskan untuk menanamkan investasi dengan fasilitas produksi lokal, sebagai ganti impor produk jadi dari luar negeri untuk dijual dinegara tuan rumah. Fasilitas produksi lokal memperbaiki neraca pembayaran negara tuan rumah akan selalu menyambut modal asing. Ketika IBM mengusulkan untuk membangun sebuah pabrik komputer di Meksiko, rencana itu ditolak oleh pemerintah Meksiko. Keberatan pemerintah Meksiko menyangkut kebijaksanaan IBM menguasai 100 persen kepemilikan perusahaannya.

Negara berkembang sering menyikapi perusahaan asing dan investasi modal asing dengan rasa curiga dan bahkan kemarahan, terutama disebabkan oleh perusahaan dengan potensi eksploitasi asing terhadap sumber daya alam lokal. Faktor-faktor yang menjadi perhatian negara-negara berkembang menyangkut lokasi fasilitas perusahaan asing dinegara tuan rumah, laba usaha yang berlebihan, akuisisi perusahaan lokal, pelatihan sumber daya manusia yang tidak memadai, pengabaian adat istiadat setempat, loyalitas terhadap pemerintah asing, dan aplikasi teknologi yang sudah usang. Dorongan atau hambatan pemerintah terhadap investasi asing biasanya didesak oleh pertimbangan neraca pembayaran, pembangunan ekonomi, dan berbagai realitas politik.

Masalah neraca pembayaran berakibat dalam kebijakan yang mendukung investasi yang menggelembungkan ekspor negara, sedangkan pertimbangan pembangunan ekonomi mengakibatkan kebijakan yang menggairahkan investasi dalam industri yang merangsang lapangan pekerjaan, baik secara langsung melalui pabrikasi maupun secara tidak langsung melalui penggunaan suku cadang yang dihasilkan secara lokal. Situasi politik yang sensitif biasanya berakibat pada kebijakan yang menghambat kepemilikan asing terhadap sektor sektor sensitif seperti transportasi, telekomunikasi, pertahanan, dan penyiaran. Dengan demikian, iklim investasi asing sangatlah variatif dari satu negara ke negara lainnya. Iklim investasi tergantung pada jenis investasi yang dibutuhkan dan suasana politik pada saat itu. Pada dasarnya pabrikasi lokal lebih disukai dari pada impor dan atas ekspor sumber daya alam untuk pabrikasi di tempat lain. Investasi bisnis di sektor ekonomi dimana terdapat angka pengangguran yang tinggi biasanya disambut baik, seperti halnya juga pengenalan berbagai teknologi canggih sebatas tidak menggantikan lapangan pekerjaan yang telah ada.

Satu permasalahan yang acapkali dijumpai dengan politik luar negeri adalah sinyal – sinyal bertentangan yang dikirimkan oleh negara tuan rumah kepada perusahaan asing. Di satu pihak, negara tuan rumah gencar merayu investasi perusahaan multinasional. Untuk memikat modal asing dan teknologi baru, negara menjanjikan kerja sama dan berbagai insentif finansial dan pajak. Di lain pihak negara tuan rumah kerap kali cepat menuduh bahwa perusahaan asing tidak mau mengalihkan teknologi dan keahlian mutakhir dalam kegiatan usaha lokal. Pemerintah juga mengkritik perusahaan asing karena menangguk keuntungan yang berlebihan dan menguras kekayaan negara. Untuk mengungkapkan kegusarannya pemerintah tuan rumah dapat membatasi repatriasi laba usaha ke kantor pusat korporat diluar negeri.

KONTROL NEGARA TUAN RUMAH

Negara tuan rumah tidak bergantung seluruhnya pada jasa baik perusahaan asing dalam rangka membantu mereka mencapai tujuan nasional mereka. Dalam upaya mencoba untuk memastikan perilaku perusahaan asing yang menyenangkan - dan mencegah tindak tanduk yang tidak diharapkan pemerintah menggunakan beraneka ragam instrumen untuk mengendalikan perusahaan asing di negara mereka. Beberapa di antara kontrol itu adalah :

- Restriksi memasuki pasar, seandainya diizinkan memasuki negara, perusahaan asing mungkin dibatasi pada industri yang dapat dimasukinya. Perusahaan asing dapat pula dicegah dari memangsa perusahaan nasional. Juga dapat dicegah untuk menguasai saham 100 %, namun bisa saja diminta memasuki sebuah usaha patungan dengan sebuah perusahaan nasional. Perusahaan dapat dibatasi pada produk yang dijualnya. Contoh, pemerintah India menetapkan bahwa sabun dan korek api dapat dibuat oleh industri rumah tangga. Tentu saja hal ini mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan seperti Unilever dan Swedish Match di India.
- Pengawasan harga, begitu terjun didalam negeri. Perusahaan asing dapat terbentur berbagai restriksi aktivitas bisnis. Salah satu yang sangat lazim adalah pengawasan harga, yang dalam perekonomian inflasioner dapat membatasi kemampuan. Perusahaan Gerber meninggalkan Venezuela karena selama satu dekade berlaku pengawasan harga yang mencegah kegiatan usaha yang menguntungkan. Berbagai regulasi pemerintah lainnya dapat mempengaruhi periklanan dan praktik pemasaran lainnya dari perusahaan.
- Kuota dan tarif dapat membatasi kemampuan perusahaan untuk mengimpor perlengkapan, komponen, dan produk sehingga memaksa tingkat pengadaan lokal yang lebih tinggi daripada yang dikehendaki
- Pengawasan mata uang. Banyak negara yang dilanda defisit kronis dalam neraca pembayaran mereka dan kekurangan valuta asing. Mereka menjatah penggunaan valuta asing menurut prioritasnya. Perusahaan asing mungkin rendah dalam daftar prioritas itu dan mengalami kesukaran dalam memperoleh valuta asing yang diperlukan untuk mengimpor atau mengirim laba usaha ke negara asalnya.
- Ekspropriasi. Pengambilalihan atau espropriasi yang didefinisikan sebagai perampasan resmi terhadap hak milik pihak asing, merupakan instrumen akhir pemerintah untuk mengendalikan perusahaan asing. Hal ini merupakan tindakan paling drastis terhadap perusahaan asing yang akhir – akhir ini sudah sangat jarang terjadi karena negara – negara berkembang mulai melihat investasi langsung.

Gambar 5-2

Indikator resiko politis

Ekonomi	Politik	Masyarakat
<ul style="list-style-type: none">• Tingkat produk domestik bruto• Inflasi• Pelarian modal ke luar negeri• Utang luar negeri• Keluaran bahan makanan	<ul style="list-style-type: none">• Hubungan dengan negri jiran• Kadar otoritarianisme• Legitimasi pemerintah• Kontrol politis atau militer• Keterlibatan dalam konflik asing atau perang	<ul style="list-style-type: none">• Urbanisasi• Kehadiran golongan fundementaslisme agama• Karakterisasi korup atau non korup• Adanya ketegangan etnnik

Taktala mengadakan penelitian sendir terhadap risiko politis, perusahaan dapat memasukkan suatu analisis pendahuluan dari kerentanan politis di negara tuan rumah tertentu. Beberapa hal yang perlu dicermati dalam analisis seperti itu meliputi faktor – faktor eksternal dan perusahaan.

Faktor – faktor eksternal mencakup :

- Negara asal perusahaan akan diterima baik apabila mempunyai hubungan erat dan mesra dengan negara asal perusahaan
- Produk atau industri. Sensitivitas industri merupakan suatu pertimbangan penting. Umumnya bahan baku, utilitas publik, komunikasi, farmasi, dan produk yang berkaitan dengan pertahanan adalah yang paling sensitif.

- Ukuran dan lokasi kegiatan perusahaan semakin besar perusahaan asing semakin terlihat ancamannya. Hal ini terutama terjadi manakala perusahaan itu mempunyai fasilitas besar dan beralokasi dikawasan perkotaan yang menonjol, seperti ibu kota.
- Visibilitas perusahaan, semakin mencolok semakin besar kerentannannya. Visibilitas merupakan fungsi dari beberapa hal. Dua diantaranya adalah ukuran dan lokasi aktivitas perusahaan didalam negara. Yang jadi lebih kelihatan daripada komponen atau masukan yang tersembunyi dalam produk dalam produk akhir. Merek internasional lebih provokatif daripada merek lokal.
- Situasi politis negara tuan rumah. Situasi politis dapat mempengaruhi perusahaan. Risiko politis negara tuan rumah dan sepatutnya dievaluasi
Faktor – faktor perusahaan meliputi :
- Perilaku perusahaan. Beberapa perusahaan lebih peka dan responsif terhadap situasi di negara tuan rumah. Muhibah dalam bidang ini merupakan aktiva yang bernilai.
- Kontribusi perusahaan terhadap negara tuan rumah. Beberapa kontribusi sangat objektif dan dapat dikuantifikasi. Berapa banyak lapangan kerja yang telah dibuka ? berapa banyak pajak yang dibayar ? berapa nilai ekspor yang sudah dihasilkan oleh perusahaan ? berapa banyak sumber daya dan keahlian baru yang telah dibawa masuk oleh perusahaan ?
- Lokalisasi kegiatan usaha. Pada umumnya semakin terlokalisasi kegiatan usaha perusahaan, semakin leboh berteruma perusahaan itu bagi negara tuan rumah. Terdapat beberapa dimensi lokalisasi, termasuk memiliki ekuitas lokal, mengangkat manajer lokal dan staf teknis, menggunakan kandungan lolak dalam produk, termasuk pemasok lokal untuk barang dan jasa, mengembangkan produk dan nama merek lokal.
- Ketergantungan anak perusahaan. Faktor ini agak bertentangan dengan poin sebelumnya. Semakin kegiatan usaha lokal bergantung pada induk perusahaan, semakin kurang rentan perusahaan itu. Bilamana perusahaan tidak dapat berfungsi sebagai unit terpisah yang bertahan sendiri melainkan tergantung pada induk perusahaan untuk sumber daya kritis dan/atau untuk pasar – pasarnya, perusahaan akan disikapi sebagai sasaran pengambilalihan yang kurang menguntungkan.

Pemantauan dan analisis politis merupakan tugas yang berkesinambungan bagi pemasar internasional. Informasi yang diungkapkan oleh analisis ini harus dimanfaatkan untuk mengelola koneksi politis perusahaan. Gambar 5 – 3 menunjukkan beberapa ancangan dalam mengelola relasi dengan negara tuan rumah, keduanya sebelum dan sesudah memasuki sebuah negara.

Gambar 5-3

Pengelolaan hubungan negara tuan rumah

Perencanaan sebelum masuk pasar :

- Menghindari tindakan mengancam negara
- Mengadakan negosiasi dengan pemerintah tuan rumah
- Membeli asuransi atas jaminan investasi
- Menyesuaikan metode untuk memasuki pasar

Perencanaan setelah operasi masuk pasar

- Memiliki suatu sistem pemantauan
- Menyusun program komunikasi korporat
- Mengembangkan pemegang saham lokal (karyawan, pemasok, pelanggan)
- Mengangkat eksekutif – eksekutif nasional dan dewan pertimbangan
- Mengubah operasi sepanjang waktu sejalan dengan perubahan rasio manfaat – biaya negara tuan rumah. Contohnya : produk dan proses baru, lebih banyak manajemen dan modal lokal, ekspor baru dan litbang lokal
- Mempunyai rencana kontijensi

LINGKUNGAN POLITIS INTERNSIONAL

International political environment menyangkut berbagai hubungan politis antara dua negara atau lebih negara. Tak pelak lagi, perusahaan internasional menjadi terlibat dengan hubungan internasional negara tuan rumah, tidak peduli bagaimana netralpun sikap perusahaan. Hal ini disebabkan karena pertama perusahaan merupakan pihak asing dari negara asal tertentu, dan kedua karena kegiatan usaha disebuah negara sering berkaitan dengan

kegiatan usaha dinegara lain, baik pada sisi permintaan ataupun suplai, atau malahan kedua – duanya.

Walaupun sebagian besar perusahaan hanya memegang sedikit kendali untuk mempengaruhi perubahan politik internasional, mereka harus waspada dalam merespon perubahan baru. Perusahaan dapat memanfaatkan perekonomian yang positif pada saat relasi antara kedua negara membaik. Di lain pihak masalah – masalah serius dapat mencuat sewaktu kondisi politis memburuk. Iklim investasi yang cerah dapat musnah dalam semalam. Kegiatan seperti itu terjadi di Korea Selatan taktala iklim bisnis berubah menjadi mimpi buruk setelah pembunuhan presidennya pada tahun 1979. Perusahaan – perusahaan Amerika yang sebelumnya sangat tertarik, menjadi berfikir dua kali untuk menanamkan investasi dikorea selatan saat itu.

Salah satu aspek hubungan internasional sebuah negara adalah relasinya dengan negara asal perusahaan. Perusahaan Indonesia di luar negri dipengaruhi oleh sikap negara tuan rumah terhadap Indonesia. Pada waktu negara tuan rumah tidak menyukai aspek tertentu dari kebijakan Indonesia, mungkin perusahaan Indonesia itu akan diserang atau diboikot.

Elemen kritis kedua yang mempengaruhi lingkungan politis adalah hubungan negara tuan rumah dengan negara lainnya. Jikalau sebuah negara merupakan anggota sebuah kelompok regional, seperti Masyarakat Eropa atau ASEAN, kenyataan itu akan mempengaruhi evaluasi perusahaan dari negara itu. Apabila sebuah negara memiliki negara sekutu atau musuh tertentu diantara negara negara lainnya, perusahaan harus merubah logistik Internasionalnya untuk menuruti bagaimana pasar dipasok dan kepada pihak mana saja barang dapat dijual. Contoh, Amerika Serikat membatasi perdagangan dengan Kuba. Negara – negara Arab memboikot perusahaan yang berhubungan dengan israel.

Kompleksitas lingkungan politis merambat naik secara signifikan manakala kepentingan perusahaan, negara tuan rumah, dan negara asal tidak bersesuaian. Bahka kompleksitas itu dapat sedemikian besarnya sehingga tidak ada solusi yang laik. Dresser, sebuah perusahaan Amerika terlibat dalam persoalan seperti itu ketika mencoba memasok bahan baku proyek saluran pipa gas Soviet. Karena larangan pemerintahan presiden Reagan terhadap partisipasi

perusahaan Amerika dalam proyek itu, Dresser diancam Amerika dengan tuntutan sipil (civil suit) dan kehilangan perijinan ekspor apabila perusahaan tadi mengizinkan Dresser – France (anak perusahaannya di Perancis) mengapalkan tiga proyek tadi. Dengan mengerahkan undang – undang darurat perang 1938 untuk mengesampingkan keputusan korporat guna melindungi kepentingan nasional, Pemerintah Perancis mengancam Dresser – France dengan berbagi denda, pemenjaraan para eksekutifnya, dan penyitaan. Dresser – France dipojokan karena sekiranya mematuhi undang – undang Perancis akan menyebabkan induk perusahaannya melanggar undang – undang Amerika. Tidak banyak yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan kedua pemerintah yang bertentangan.

Petunjuk lain terhadap perilaku internasional sebuah negara adalah keanggotannya dalam organisasi internasional. Di samping kelompok regional, organisasi internasional juga mempengaruhi perilaku negara anggotanya. Sebagai contoh, anggota NATO menerima perjanjian yang dapat membatasi tindakan militer atau politis Unilateralnya. Keanggotaan dalam general Agreement on trade and tariffs (GATT) ,mempersempit kemungkinan sebuah negara untuk memasang berbagai hambatan perdagangan baru. Keanggotaan dalam dana moneter Internasional (International monetary Fund, IMF) atau bank dunia dapat membantu situasi finansial sebuah negara, tetapi juga membatasi perilaku negara yang bersangkutan. Banyak perjanjian negara Internasional lainnya yang mendesak peraturan –peraturannya terhadap anggota mereka. Perjanjian ini dapat mempengaruhi sebagai contoh, hak paten, komunikasi, transportasi, yang dimasuki oleh sebuah negara, semakin banyak peraturan yang harus dipatuhinya, dan akan semakin terbelenggu pula perilaku negara itu

LINGKUNGAN POLITIS NEGARA ASAL

Politik dalam negeri (Domestic politics) ,merupakan politik yang ada di negara asal perusahaan, juga dikenal sebagai induk negara atau negara sumber. Sepintas lalu politik dalam negeri tampaknya tidak akan menjadi ancaman dan perusahaan akan menghadapi persoalan minimal dinegrinya sendiri. Bukan ini persoalan yang sebenarnya. Sungguhpun masalah politik utama perusahaan biasanya berasal dari kondisi politik di luar negeri, perusahaan tetap harus mencermati perkembangan politik di negrinya sendiri.

Lingkungan politis negara asal perusahaan dapat membendung berbagai aktivitas bisnis internasional dan domestiknya. lingkungan ini dapat membatasi negara – negara mana yang dapat dimasuki oleh perusahaan internasional. Amerika Serikat, sekadar contoh, mencegah perusahaan Amerika berhubungan dengan Kamboja, Korea Utara, Libia, dan Kuda. Negara ini juga menjalankan pembatasan khusus terhadap perdagangan dengan Iran, Irak dan Afrika Selatan. Amerika dapat pula membatasi produk yang boleh dijual oleh perusahaan – perusahaan ke luar negeri dibawah pengawasan teknologi strategiknya. Kekuasaan itu kadangkala digunakan terhadap perusahaan asing, seperti Toshiba yang dihukum karena menjual teknologi canggih ke Rusia sehingga memungkinkan kapal selam Rusia dapat bergerak dengan suara yang lebih senyap.

Contoh lingkungan politis negara asal yang mempengaruhi kegiatan usaha internasional adalah Afrika Selatan. Berbagai tekanan politis negara asal telah menyebabkan lebih dari 175 perusahaan Amerika hengkang dari negara itu secara bersamaan, meskipun sekitar 130 perusahaan mencoba tetap bertahan. Diantara perusahaan – perusahaan yang angkat kaki adalah coca cola, Exxon, ford, general electric, General motors, dan chase manhattan bank. Perusahaan yang mencoba bertahan adalah caltex, goodyear, International paper, dan Jhonson & Jhonson.

Setelah perusahaan Amerika meninggalkan Afrika Selatan, perusahaan – perusahaan Jerman dan Jepang menjadi sebagai perusahaan asing utama. Perusahaan Jerman tidak menghadapi tekanan politik yang sama di negara asalnya seperti yang dihadapi oleh perusahaan Amerika. Sekalipun demikian, pemerintah Jepang merasa malu taktala perusahaan jepang mengurangi aktivitas – aktivitasnya di Afrika Selatan. Akibatnya beberapa perusahaan Jepang mengurangi aktivitas – aktivitasnya di Afrika Selatan. Matshusita menutup sebuah kantornya disana, Sanyo dan Afrika menurangi ekspor mereka ke Afrika Selatan; NEC dan Pioneer Electronics setuju untuk menghentikan ekspor mereka, dan Mitshubisi mengundurkan diri dari tender pembangunan sebuah pabrik industrial.

Beragam kritik domestik terhadap aktivitas perusahaan internasional sebagian besar bermuara dari organisasi – organisasi politik dan buruh. Dan kerap kali menunduh perusahaan

mengeksport modal dan pekerjaan. Meskipun organisasi – organisasi ini biasanya tidak keberatan terhadap ekspor barang, mereka sering menentang secara alot ekspor modal dan impor bermacam macam barang dan jasa. Alasannya adalah bahwa impor dan investasi langsung dari luar negri akan menciptakan penganguran didalam negri. Dalam upaya mengurangi aktivitas semacam itu, organisasi tadi dapat menganjurkan suatu ketentuan kandungan lokal untuk beragam produk yang dijual dinegara mereka.

Pemerintah negara asal (domestik) disamping memberikan dukungan bagi perdagangan internasional dapat pula berbalik menjadi batu sandungan yang sangat signifikan. Barangkali terdapat banyak regulasi pemerintah yang mencampuri arus bebas perdagangan, dan tindakan – tindakan yang diambil oleh negara asal mungkin lebih dimotivasi oleh berbagai pertimbangan politis daripada pemikiran ekonomi yang sehat. Selama beberapa dekade taiwan menolak untuk berniaga dengan Cina walaupun Taiwan memiliki apa yang dibutuhkan oleh Cina : modal dan pengetahuan. Cina, disisilain, menawarkan tenaga kerja murah guna menetralkan upah yang melambung di taiwan. Contoh lainnya, Amerika melarang eksport komputer, piranti lunak komputer, atau teknologi layanan komputer kepada semua entitas yang melaksanakan politik apartheid pemerintah Afrika Selatan. Selain itu, undang-undang Amerika tidak menarik perusahaan Amerika untuk menanamkan investasi di Afrika Selatan karena undang-undang itu mengesampingkan setiap perkereditan pajak induk perusahaan yang dibayar oleh anak perusahaan mereka di Afrika selatan.

Manakala kepentingan nasional yang menjadi motifnya, pemerintah dapat menggunakan perusahaan-perusahaan tertentu sebagai instrumen untuk mengayuh tujuan politiknya. Amerika serikat, sebagai contoh tidak senang dengan negara-negara tertentu yang berdagang secara nertal dan kebijakan longgar mereka berkenaan dengan keamanan teknologi Amerika serikat. Dengan niat memaksa negara tersebut agar mengetatkan pengawasan terhadap tranfer gelap berbagai teknologi Amerika untuk aplikasi militer ke Rusia, Amerika Serikat sengaja menunda pemberian ijin eksport kepada perusahaan Amerika yang turut serta berniaga dengan negara tadi. Departemen perdagangan Amerika memperpanjang waktu pengolahan beberapa bulan sebelum memberikan sebuah surat ijin eksport kepada American

microsystem, sebuah perusahaan pembuat chip komputer, betapapun produknya yang untuk Austria dapat dibeli oleh Rusia dari Jerman Barat atau Jepang. Taktik semacam itu menyebabkan Austria, Swedia, Finlandia, India, dan Hongkong menandatangani perjanjian transfer teknologi yang memuaskan pemerintah Amerika Serikat.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan internasional adalah bahwa mereka sungguh-sungguh berada dibawah ancaman lingkungan politis yang berlipat ganda. Bahkan, kendatipun negara asal dan negara tuan rumah tidak menimbulkan masalah kepada mereka, mereka dapat saja menghadapi berbagai ancaman di pasar ketiga. Sebagai contoh, kesukaran paling serius yang dihadapi oleh Nestle dengan produk susu bayinya bukanlah dinegara asalnya Swis, ataupun dinegara tuan rumah Afrika, melainkan dipasar ketiga, Amerika.

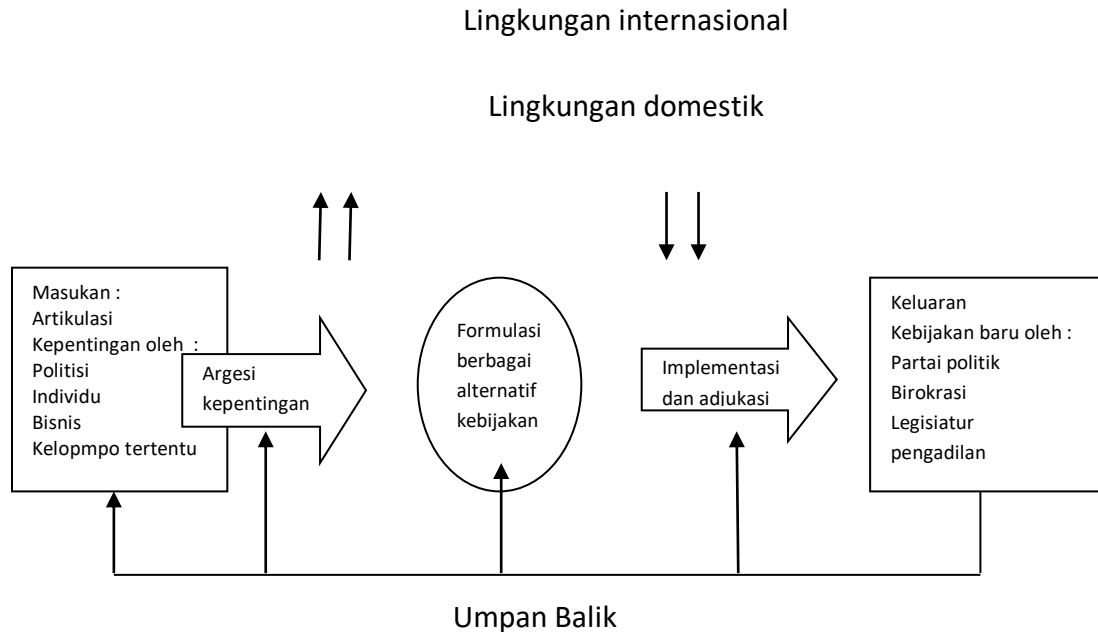
SISTEM POLITIS DAN FUNGSINYA

Sistem politis (political sistem) meliputi berbagai struktur, proses, dan aktivitas yang mengatur sebuah negara. Sistem politis dirancang untuk mengintegrasikan bagian – bagian dari sebuah masyarakat ke dalam suatu unit fungsional yang dapat berjalan terus. Sistem politis juga dipengaruhi oleh berbagai macam faktor internal, seperti bentuk populasi, ukuran, dan pengaruh korporasi dan birokrasi pemerintah, serta kekuatan para politisi.

Gambar 5 – 4 memaparkan interaksi proses fungsi, masukan, dan keluaran, de setiap lingkungan politis. Proses fungsi – fungsi dalam gambar itu merupakan artikulasi dan agregasi kepentingan, formulasi, kepentingan formulasi dan kelompok kepentingan lainnya memberikan masukan melalui proses artikulasi kepentingan, yakni membuat keinginan mereka diketahui. Masukan ini kemudian dikumpulkan melalui proses yang disebut agregasi kepentingan sehingga alternatif kebijakan dapat dirumuskan yang memepertahankan suatu kesempatan untuk membuatnya berhasil melalui proses politis. Berbagai alternatif diperdebatkan dan kebijakan disusun, biasanya oleh struktur politik seperti partai politik, birokrasi pemerintahan, legislatur negara dan peradilan. Selanjutnya kebijakan diterpkan dan setiap ciri – ciri kontroversialnya akan dinilai melalui proses pengadilan guna menentukan apakah kebijakan itu sah.

Gambar 5.4

Sistem politis dan fungsinya



IDEOLOGI POLITIS

Ideologi politis (political ideologi) merupakan batang tubuh dari berbagai gagasan kompleks, teori, dan tujuan yang sistematis dan terintegrasi yang membentuk sebuah program sosiopolitik. Sebagian besar masyarakat modern adalah pluralistik dari sudut pandang politis, dimana ideologi – ideologi yang berbeda hidup berdampingan di tengah masyarakat karena tidak ada ideologi resmi yang diterima oleh setiap orang. Pluralisme merupakan konsekuensi kenyataan bahwa kelompok – kelompok didalam sebuah negara acapkali berbeda swcara signifikan satu sama lain dalam bahasa, latar belakang etnik, dan agama

SPEKTRUM POLITIS

Ideologi politis banyak dan beraneka ragam sehingga sulit mencocokkannya dengan rapi kedalam suatu kontinum yang menunjukan taraf partisipasi warga negara dalam pengambilan keputusan, dua esktrim dalam suatu pengertian teoritis adalah demokrasi dan totalitarianisme.

Dari kedua esktrim tersebut berbagai tingkat partisipasi telah berkembang. Perubahan terus terjadi secara cepat di seantero dunia, dan banyak rezim otoritarian oleh beragam demokrasi.

DEMOKRASI

Demokrasi adalah sebuah sistem politis dimana pemimpin – pemimpin pemerintah dipilih langsung melalui partisipasi yang luas dari masyarakat atau oleh perwakilan mereka. Ideologi demokrasi murni berasal dari Yunani kuno, yang percaya bahwa warga negara harus langsung terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Idealnya semua warga negara harus sejajar secara politik dan hukum, harus menikmati kebebasan yang tersebar luas, harus berpartisipasi aktif dalam proses politik. Dalam kenyataan dalam kompleksitas masyarakat semakin meningkat pada saat populasinya bertambah banyak, dan partisipasi seperti itu menjadi mustahil. Oleh karena itu, sebagian besar negara demokratik moderen menerapkan apa yang lazim disebut dengan demokrasi perwakilan (representative democracy). Dalam demokrasi perwakilan, setiap warga secara berkala memilih orang – orang untuk mewakili mereka. Orang-orang perwakilan tadi kemudian membentuk sebuah pemerintahan, yang fungsinya adalah mengambil keputusan atas nama pemilihnya. Demokrasi perwakilan bertumpu pada asumsi bahwa jikalau perwakilan yang terpilih gagal melakukan tugasnya dengan baik, dia dapat diganti atau dikeluarkan dari pemerintahan pada pemilihan berikutnya.

Sistem politis demokratik kontemporer memiliki ciri – ciri berikut :

- Kebebasan berpendapat, menyampaikan sikap, dan pers, serta kebebasan berorganisasi
- Pemilihan umum yang melalui pemilik suara memutuskan siapa yang akan mewakili mereka
- Syarat terbatas untuk orang – orang yang terpilih
- Sistem peradilan yang bebas dan adil dengan penghargaan yang tinggi terhadap hak individu dan hak milik
- Birokrasi nonpolitis yang relatif dan infrastruktur pertahanan
- Aksesibilitas yang relatif kepada proses pengambilan keputusan

Elemen kunci demokrasi adalah kebebasan dalam hal politik dan kebebasan sipil. Indikator utama hak politik adalah :

- Tingkat kejujuran dan keadilan pemilihan umum yang berlangsung.
- Kemampuan pemilik suara untuk memperlengkapi wakil-wakil mereka dengan kekuatan yang sesungguhnya
- Kemampuan orang-orang untuk mengorganisasikan diri kedalam partai politik atau golongan politik kompetitif pilihan mereka.
- Keberadaan pengaman atas hak minoritas.

Indikator utama kemerdekaan masyarakat madani adalah :

- Keberadaan pers yang bebas.
- Persamaan hak individu yang dijamin undang-undang.
- Tingkat kebebasan sosial pribadi.
- Taraf kebebasan dari ketidakpekaan dan korupsi pemerintahan yang berlebihan.

TOTALITARIANISME

Demokrasi ada disalah satu ujung spektrum politis, dan totalitarisme pada ujung spektrum lainnya. Dalam sistem totalitarian, individu-individu mengatur tanpa dukungan dari masyarakat luas, pemerintah memegang kendali atas banyak aspek kehidupan masyarakat. Di sebuah negara totalitarian, sebuah partai atau kelompok individu memonopoli kekuasaan politis dan tidak mengakui ataupun membolehkan oposisi. Partisipasi pengambilan keputusan dibatasi pada segelintir individu. Nazi Jerman dibawah pemerintahan Adolf Hitler dan Uni Soviet dibawah Joseph Stalin menjadi contoh historis contoh-contoh pemerintahan totalitarian. Dewasa ini, Cina, Irak (sewaktu dibawah Saddam Husein), Myanmar, dan Korea Utara adalah contoh pemerintahan totalitarian lainnya.

Pemerintahan totalitarian biasanya mengambil satu dari dua bentuk ini: teokratik atau sekuler. Totalitarianisme teokratik dijumpai dinegara-negara dimana kekuasaan politik dimonopoli oleh sebuah partai, kelompok, atau individu yang memerintah negaranya maupun

prinsip-prinsip agama. Dalam Totalitarianisme teokratik, pemimpin agama juga menjadi pemimpin politis. Bentuk Totalitarianisme teokratik yang lazim adalah yang berdasarkan hukum Islam, dicontohkan oleh negara seperti Iran dan Arab Saudi. Di negara-negara tadi kebebasan ekspresi politis maupun agama sangat dibatasi, dan hukum negara berlambakan prinsip agama Islam.

Dalam Totalitarianisme sekuler, pemerintah acapkali memaksakan kebijakannya melalui kekuatan militer dan lebih didasarkan pada konsep-konsep duniawi daripada agama. Contoh negara seperti ini adalah Kamboja, Haiti, dan Irak.

DAMPAK SISTEM POLITIS TERHADAP KEPUTUSAN MANAJEMEN

Setiap sistem politis berjuang dengan keseimbangan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi individu dan regulasi serta kontrol keputusan terpusat oleh pemerintah. Bahkan pemerintah demokratikpun menghadapi dikotomi ini.

Pemasar internasional harus berhubungan dengan beraneka macam intensitas intervensi pemerintah dan beraneka ragam kadar stabilitas politik. Dalam rangka melakukan hal itu, mereka harus memahami berbagai fungsi kritis yang dijalankan oleh suatu pemerintah demokratik dalam perekonomian, sebagai misal :

- Melindungi kebebasan warga negaranya.
- Mempromosikan kesejahteraan warganya.
- Menyediakan barang kebutuhan masyarakat seperti transportasi dan sistem komunikasi.
- Mengatasi berbagai kelemahan pasar seperti hambatan masuk dan pengetahuan serta kekuatan konsumen yang tidak memadai.
- Menangani efek luberan (*spillover effect*) dan *externality*.

Kelemahan pasar (*market defect*) adalah rintangan terhadap berjalannya perekonomian pasar yang efisien dan efektif. Pemerintah campur tangan dengan permintaan dan penawaran produk dan dengan kompetensi konsumen untuk membuat pilihan yang rasional. Contoh *spillover effect* adalah banyaknya pembangunan dan aplikasi yang memiliki tujuan komersial

yang dapat digarap oleh sektor swasta. Ekternalitas merupakan produk sampingan proses pabrikan, seperti polusi dan limbah beracun.

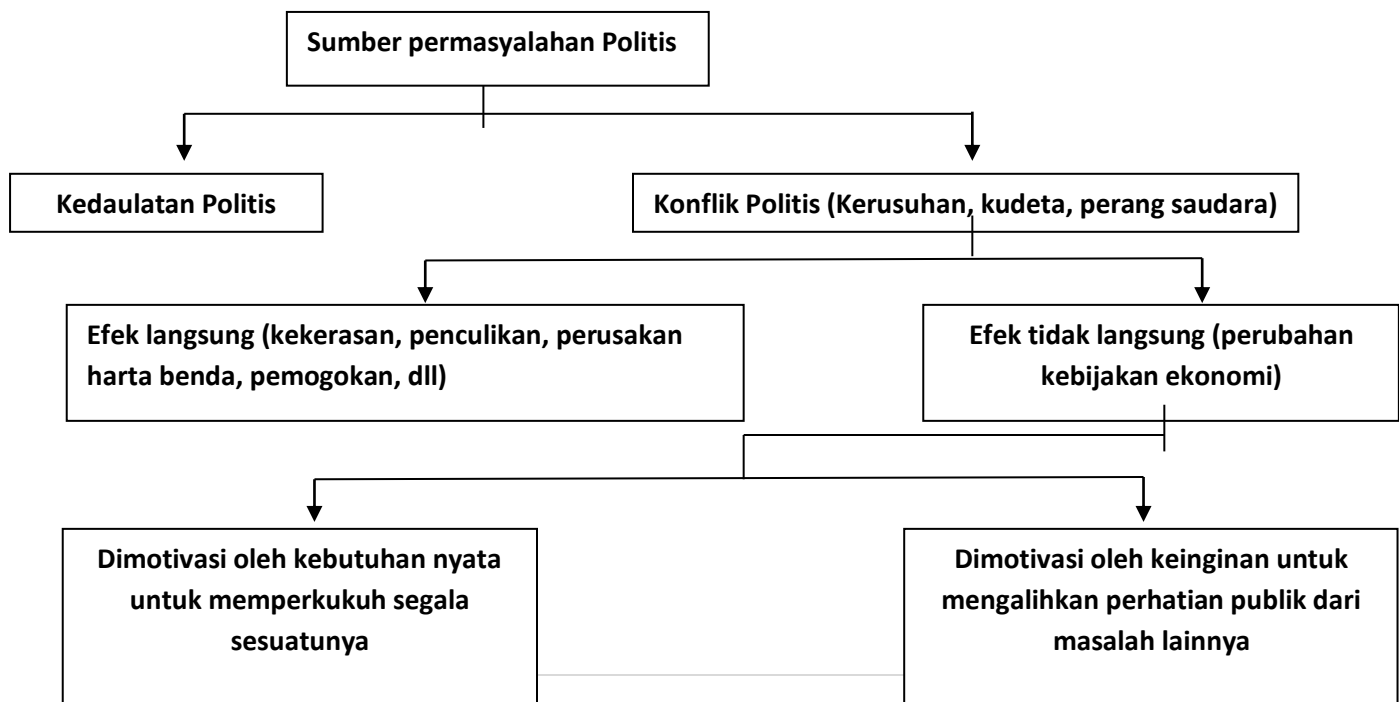
Proses politik juga mempengaruhi bisnis internasional melalui undang-undang yang mengatur aktivitas bisnis pada tingkat domestik maupun internasional. Pemerintah dapat berhubungan dengan transaksi internasional dengan basis unilateral atau melalui traktat dan konvensi. Perusahaan multinasional memperhatikan undang-undang di negara asalnya yang mengatur transaksi lintas perbatasan dan harus memahami syarat-syarat hukum di setiap negara yang di dalamnya mereka berkiprah.

SUMBER PERMASALAHAN POLITIS

Gambar 5-5 memperlihatkan sumber permasalahan politik yang dihadapi oleh perusahaan yang menjalankan bisnis di negara asing. Dampak politik terhadap bisnis terutama berasal dari kedaulatan politik dan konflik politik.

Gambar 5-5

Politik dan Bisnis Asing



KEDAULATAN POLITIS

Kedaulatan politis (*political sovereignty*) mengacu kepada keinginan sebuah negara untuk menegaskan wewenangnya terhadap perusahaan asing melalui bermacam-macam sanksi. sanksi tersebut reguler dan evolusioner, serta dapat diprediksi. Contohnya adalah kenaikan pajak terhadap kegiatan bisnis asing. Banyak negara berkembang yang memaksakan bermacam-macam restiksi terhadap perusahaan asing guna melindungi kemandirian mereka (dominasi ekonomi acapkali dipandang menyebabkan ketundukan politis). Negara-negara ini menjaga kebebasan politiknya dan ingin melindunginya berapapun besar biayanya, bahkan meskipun hal itu berarti berjalan dengan kecepatan pertumbuhan ekonomi yang lambat dan tanpa bantuan perusahaan-perusahaan multinasional.

Negara-negara industri --yang kedaulatan politisnya telah aman untuk jangka waktu yang lama-- membutuhkan kebijakan yang lebih terbuka atas berbagai realitas ekonomi dunia sekarang ini. Dewasa ini pemerintah diharapkan secara simultan mengekang tingkat pengangguran, memperlambat laju inflasi, mendistribusi ulang pendapatan, memberikan jasa kesehatan masyarakat, dan menjaga lingkungan. Tujuan yang terentang luas tadi memacu Negara-negara maju untuk mencari teknologi asing, menggunakan modal dan bahan baku luar negeri, dan menjual spesialisasi mereka di pasar luar negeri. Hasilnya, Negara-negara ini saling tukar jaminan untuk saling membuka akses ke perekonomian satu sama lain. Ringkasnya, diantara Negara-negara maju multinasionalisme bisnis secara politis dapat diterima dan secara ekonomis sangat penting.

Sungguhpun demikian, banyak pula perbedaan kesan dan/atau miskonsepsi mengenai *multinational corporation (MNCs)*. *MNCs* mungkin disalahkan atas segala sesuatu mulai dari merusak aparat pemerintah dan meningkatkan ketegangan sosial karena mengikuti kebijakan-kebijakan korporat yang berimbas negatif terhadap negara tuan rumah. *MNCs* juga dituding tidak bertanggung jawab atas pemerintah tuan rumah dan/atau karyawan karena mereka meraup keuntungan global seraya meminimalkan kewajiban pajak global mereka, mengeksploitasi faktor produksi negara tuan rumah seraya membantu menciptakan masyarakat yang terkotak-kotak, memeras habis pengusaha lokal dan menimbulkan kekuatan

monopoli seraya mengurangi kedaulatan nasional, dan memperburuk disparitas distribusi pendapatan. *MNCs* juga dituding menyedot habis modal yang dibutuhkan dari negara tuan rumah seraya mengalihkan tabungan lokal dan lahan usaha nasional yang produktif, membatasi akses negara tuan rumah kepada teknologi modern, berkontribusi terhadap inflasi, mendominasi sektor industri kunci, dan mengendalikan teknologi, modal keuangan, dan komunikasi negara tuan rumah. Semua kesan negatif diatas diperkukuh oleh tindakan-tindakan PMN-PMN selama masa-masa sulit di Amerika dan Afrika, dan khususnya di Zaire, Panama, Cili, dan Libia.

KONFLIK POLITIS

Banyak negara diberbagai penjuru dunia mengalami bermacam-macam konflik politis. konflik politis dapat tidak teratur, revolusioner, dan/atau tidak ada kelanjutannya, dan pada hakikatnya dapat dikategorikan sebagai kerusuhan, perang internal, dan konspirasi. Kerusuhan mengacu pada pergolakan pada scala masif terhadap rezin yang mapan (sebagai contoh, pembunuhan president Mesir Anwar Sadat). Konflik politis dapat ataupun tidak dapat mempengaruhi bisnis. Sebagai contoh, pada saat pengusiran Shah Iran yang mendatangkan kerugian besar bagi bisnis-bisnis Amerika disana, pembunuhan Anwar Sadat tidak berpengaruh apa-apa terhadap bisnis-bisnis internasional di Mesir ketika itu.

Sebenarnya, perubahan politis kadang-kadang dapat pula membawa iklim bisnis yang lebih menjanjikan. Contohnya, setelah rezim Peronist digulingkan di Argentina, kebijakan pemerintah baru sedemikian menguntungkan terhadap *MNCs* sehingga perusahaan-perusahaan yang sebelumnya dinasionalisasi belakangan dikembalikan kepada pemiliknya semula. Setelah pembunuhan perdana menteri Indira Ghandi ditahun 1984, kebijakan pemerintah India menjadi sangat menguntungkan bagi bisnis internasional. Misalnya, Gillete Company mendapatkan izin pemerintah untuk mendirikan pabrik pisau cukur setelah menunggu izin tersebut selama 8 tahun. Honda dan Nissan berhasil merundingkan perjanjian untuk memproduksi kendaraan di India.

Adalah penting untuk menarik garis perbedaan antara resiko politis dengan konflik politis. Konflik politis disebuah negara dapat menyebabkan munculnya kondisi yang tidak stabil,

tetapi kondisi itu dapat atau tidak mempengaruhi bisnis. Oleh sebab itu, risiko politis mungkin menyebabkan dan mungkin juga tidak akan menyebabkan kegelisahan politis. Perusahaan harus menganalisis setiap kejadian konflik politis dan mengevaluasi kemungkinan imbasnya terhadap dunia usaha.

Implikasi konflik politis terhadap dunia usaha dapat langsung ataupun tidak langsung. Akibat langsung dapat berupa tindakan kekerasan terhadap perusahaan, kerusakan bangunan/pabrik perusahaan, pemogokan, dan sejenisnya. Dampak tidak langsung biasanya temporer sifatnya dan tidak mengakibatkan kerugian besar. Dampak tidak langsung terjadi karena perubahan kebijakan pemerintah. Dengan kata lain, konflik politis menyebabkan beberapa perubahan perspektif ekonomi pemerintah. Perubahan semacam itu mungkin berasal dari sikap baru pemerintah yang ada atau melalui pemerintah baru. Lebih lanjut, perubahan dapat pula dimotivasi oleh niat tulus untuk meluruskan segala sesuatunya, atau hanya sekedar mengalihkan perhatian publik dari masalah domestik lain yang menggerogoti negara itu.

Dari sudut pandang perusahaan asing, penting untuk memahami bentuk konflik dan motivasi dibelakang tindakan pemerintah. Apabila suatu perubahan kebijakan pemerintah hanya sekedar simbol belaka, hal ini menimbulkan resiko yang kecil bagi perusahaan asing. Selain itu, pada waktu kebijakan baru ditindaklanjuti melalui pengenaan beragam kendala, persyaratan, dan/atau pengawasan tertentu terhadap bisnis asing, penting untuk menilai kapabilitas administratif pemerintah. Pemerintah harus mempunyai kapasitas untuk mengumumkan dengan resmi dan memberlakukan kebijakan baru tersebut. Jikalau kapabilitas semacam itu tidak dimiliki oleh pemerintah, maka kebijakan tersebut akan tetap tinggal sebagai niat baik belaka, tanpa pengaruh aktual apapun terhadap bisnis asing.

INDIKATOR KETIDAKSTABILAN POLITIS

Dalam upaya menilai suatu tindakan pemasaran potensial, perusahaan harus mengidentifikasi dan mengevaluasi indikator kesulitan politis yang relevan. Sumber potensial komplikasi politis meliputi kegelisahan sosial, sikap earga negara, dan kebijakan negara tuan rumah.

KEGELISAHAN SOSIAL

Kemelut sosial disebabkan oleh kondisi seperti kesulitan ekonomi, perselisihan dan pemberontakan internal, dan perbedaan-perbedaan ideologis, agama, rasial, dan kultural. Libanon mengalami konflik diantara orang-orang Kristen, Muslim, dan kelompok agama lainnya. Konflik Hindu-Muslim di India berlangsung terus tidak kunjung reda. Perusahaan mungkin tidak terlibat langsung dalam pertikaian lokal, namun bisnisnya masih dapat terusik hebat oleh konflik seperti itu. Contohnya, Filipina sebelum kejatuhan rezim Markos. Pada tahun 1984, tercatat 274 pemogokan dan hilangnya 1.8 juta jam kerja, duakali lipat dari tahun 1981. Kegelisahan buruh merebak, didukung oleh kelompok-kelompok sayap kiri, sedemikian besarnya sehingga beberapa perusahaan multinasional memutuskan untuk meninggalkan negara tersebut. Perusahaan Baxter Travenol mengakhiri kiprah bisnisnya dan menghapus investasi yang nilainya mendekati 10 juta Dollar. Ford menutup aktivitas perakitannya, dan Bank of America memindahkan pusat pengolahan data regionalnya ke Hongkong.

SIFAT WARGA NEGARA

Suatu penilaian iklim politis rasanya kurang lengkap tanpa adanya investigasi sikap warga negara dan pemerintah negara tuan rumah. Sikap warga masyarakat terhadap perusahaan-perusahaan asing dan warganegaranyadapat sangat tidak ramah. Masyarakat sering berkepentingan dengan maksud orang asing dalam kaitannya dengan eksploitasi dan kolonialisme, dan kepedulian ini kerap kali terkait dengan perhatian mereka terhadap tindakan pemerintah asing yang mungkin kelihatan tidak benar. Sikap bermusuhan yang inheren semacam itu sudah barang tentu membawa berbagai masalah besar yang relatif permanen. Pemerintah bisa saja silih berganti, namun sikap bermusuhan masyarakat mungkin tetap terpendam. Jenis permasalahan seperti ini menjelaskan mengapa dua belas perusahaan Amerika memutuskan untuk hengkang dari El Salvador pada tahun 1980-an. Kepergian mereka berarti menguapnya lebih dari 20 persen investasi modal Amerika dinegara itu.

KEBIJAKAN PEMERINTAH TUAN RUMAH

Tidak seperti sikap bermusuhan inheren warga masyarakat, sikap sebuah pemerintahan terhadap orang asing acapkali relatif singkat. Situasi bisa berubah seiring waktu ataupun perubahan kepemimpinan, dan situasi ini dapat berubah membaik atau memburuk. Dampak suatu perubahan suasana dapat sangat dramatik, khususnya dalam jangka pendek.

Formulasi kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan baik secara internal ataupun eksternal. Efeknya internal sewaktu kebijakan pemerintah mengatur aktivitas-aktivitas perusahaan dinegara asl. Efeknya eksternal manakala kebijakan mengatur aktivitas-aktivitas perusahaan dinegara lain.

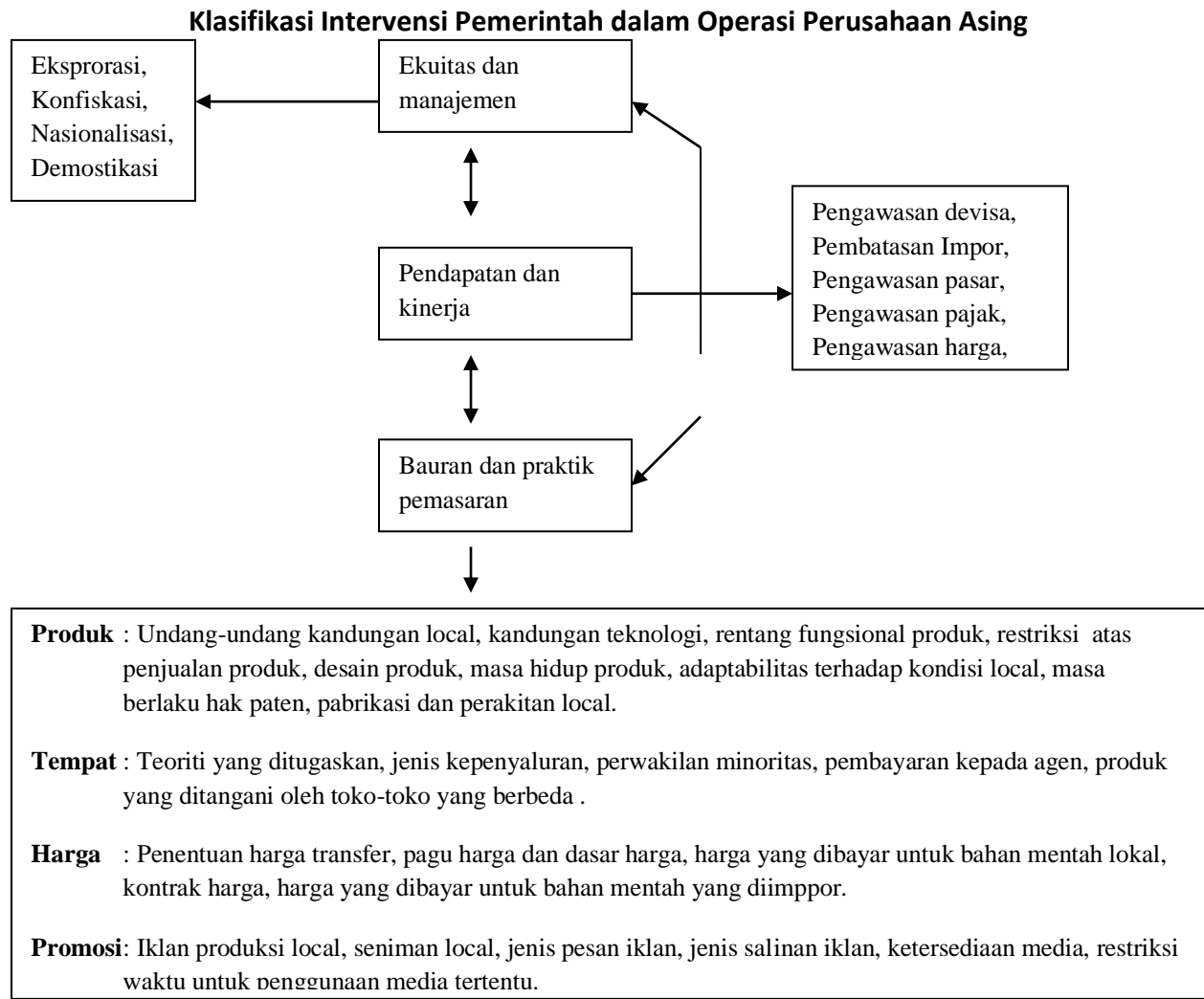
Betapapun kebijakan pemerintah eksternal tidak relevan bagi perusahaan-perusahaan yang menjalankan bisnis hanya disatu negara, kebijakan semacam itu dapat mengundang masalah yang pelik bagi perusahaan-perusahaan yang mengelola bisnis di negara-negara yang saling berseteru satu sama lain. Pertikaian diantara negara-negara acapkali merambat sampai kedalam aktivitas-aktivitas bisnis. Sebuah perusahaan sisuatu negara, misalnya, mungkin dilarang berniaga dengan negara lain yang dianggap sebagai musuh. Pertikaian masalah perbatasan antara Argentina dan Cili mendesak Argentina untuk membatasi eksport tradisionalnya ke Cili, termasuk petrokimia, produk farmasi, kendaraan, dan suku cadang kendaraan. Restriksi itu mengacaukan program pemasaranGeneral Motors, Peugeot, dan renault, yang semuanya memasok Cili dengan suku cadang mobil dari pabriknya di Argentina.

Perusahaan pantas menaruh perhatian khusus terhadap pemilihan umum. Pemilihan umum pmerupakan suatu permasalahan spesifik karena kecenderungan naluriah banyak kandidat menggunakan hasutan guna meraih suara. Berbagai aktifitas dan taktik kandidat dapat dengan cepat menciptakan atmosfer yang tidak baik bagi perusahaan asing. Pada saat politisi prancis mengutip fakta bahwa satu pekerja perancis menjadi penganggur untuk setiap lima sampai sepuluh mobil impor Jepang, pemerintah dengan cepat menghalangi mobil impor Jepang beberapa minggu setelah pemilihan umum berlalu.

INTERVENSI POLITIS

Pasar luar negeri yang dipilih dengan hati-hati menawarkan peluang yang sangat besar. Kendatipundemikian, peluang itu disertai dengan berbagai resiko intervensi pemerintah Negara tuan rumah yang mencoba untuk mempromosikan kepentingannya sendiri. Megara-negara bukanlah monolitik, atau bahkan bipartisan. Lebih daripada itu, Negara-negara tersusun dari kelompok-kelompok yang berbeda, yang setiap kelompoknya bersungguh-sungguh memaksimalkan kepentingan masing-masing. Di Negara-negara dimana penanaman modal asing (PMA) memainkan peran yang signifikan dalam perekonomian, tujuan kepentingan khusus sering mengharuskan campur tangan dalam kegiatan usaha perusahaan asing. Contoh, apabila sebuah perusahaan asing sangat menonjol dalam perekonomian dinegara-negara Zambia, Papua Nugini, Cili, dan Tanzania, kemungkinan intervensi pemerintah relative besar. Meskipun tidak hanya terbatas dinegara-negara berkembang, intervensi dalam urusan perusahaas asing lebih sering terjadi dinegara berkembang. Negara-negara maju memberikan respons terhadap perusahaan asing baik di dalam negeri maupun diluar negeri. Negara-negara berkembang mungkin harus campur tangan langsung dalam kegiatan usaha perusahaan multinasional yang beroperasi ditanah airnya untuk mengejar kepentingan khusus mereka.

Gambar 5.6



berbeda : ekspropriasi, domestikasi, pengawasan devisa, pembatasan impor, control pasar, control pajak, pengawasan harga, dan masalah-masalah buruh. Gambar 5-6 membeberkan cara-cara yang berbeda dimana pemerintah dapat mencampuri urusan perusahaan asing. Kemungkinan imbas intervensi politis terhadap variabel bauran pemasaran juga ditentukan.

EKSPROPRIASI

Dari semua bentuk intervensi politis pemerintah, eksproriasi merupakan bentuk intervensi yang paling parah. Eksproriasi atau pengambilalihan (*takeover*) adalah penyitaan resmi hak milik asing oleh pemerintah Negara tuan rumah, yang dimaksudkan untuk menggunakan hak milik yang dirampas bagi kepentingan public. Eksproriasi diakui oleh hukum

internasional sebagai hak Negara yang berdaulat. Ekspropriasi mempunyai daya tarik bagi banyak Negara karena tindakan itu mendemonstrasikan nasionalisme dan dengan segera mentransfer sejumlah besar kekayaan dan sumber daya perusahaan asing ke Negara tuan rumah. Walaupun demikian, ekspropriasi mendatangkan resiko bagi Negara tuan rumah, sebatas langkah ini menyebabkan perusahaan asing menjadi makin enggan menanamkan investasi dinegara tersebut. Ekspropriasi tidak membebaskan pemerintah tuan rumah dari kewajiban memberikan kompensasi kepada pemilik perusahaan. Sungguhpun demikian, negosiasi kompensasi kerap kali berlarut-larut dan menghasilkan penyelesaian yang tidak memuaskan pemilik. Misalnya, pemerintah dapat menawarkan kompensasi dalam bentuk mata uang local yang tidak dapat di transfer, atau dapat mendasarkan kompensasinya dengan mengacu ke nilai buku perusahaan. Bahkan, sekalipun perusahaan yang diekspropriasi menyesali rendahnya pembayaran yang diperoleh, mereka acapkali harus menerimanya karena tidak ada alternative lain yang lebih memuaskan.

Konfiskasi (*confiscation*) adalah proses pengambilan kepemilikan oleh pemerintah terhadap suatu property tanpa menyediakan kompensasi. Ekspropriasi agak berbeda dengan konfiskasi (penyitaan) dalam hal kompensasinya, meskipun sebenarnya bukan merupakan kompensasi yang adil. Perusahaan yang hak miliknya sedang diekspropriasi setuju menjual usahanya-bukan sebagai suatu pilihan, tetapi lebih karena, paksaan eksplisit atau implicit. Konfiskasi berarti ekspropriasi tanpa pemberian kompensasi.

Industri tertentu lebih rawan terhadap konfiskasi dan ekspropriasi karena arti pentingnya bagi perekonomian Negara tuan rumah dan minimnya kesanggupan mereka dalam mengganti lini usahanya. Karena alasan inilah, sector-sektor seperti pertambangan, energy, utilitas public, dan perbankan menjadi sasaran tindakan pemerintah seperti itu. Contoh konfiskasi adalah penyitaan pemerintah cina terhadap hak milik Amerika setelah Komunis Cina berkuasa pada tahun 1949.

Pola ekspropriasi dapat dibeda-bedakan menurut industry, daerah geografis, jenis kepemilikan, teknologi, taraf integrasi vertical, besarnya asset, dan situasi ekonomi-politik. Berdasarkan wilayah geografis, Amerika Latin menyebabkan 49 persen dari semua ekspropriasi

antara tahun 1960 1976, diikuti oleh Negara-negara Arab dengan 27 persen, Afrika sebesar 13 persen, dan Negara-negara Asia sebanyak 11 persen.

Teknologi dapat berfungsi sebagai alat pertahanan terhadap ekspropriasi, sekiranya teknologi perusahaan tidak mampu ditiru oleh Negara tuan rumah atau tidak dapat dioperasikan oleh para ekspropriator. Meskipun demikian, para karyawan terdahulu dapat dipaksa bekerja untuk perusahaan yang diekspropriasi ini melalui insentif gaji. Di lain pihak, industri berteknologi rendah dengan mudah dapat diambilalih, kendatipun hal itu jarang terjadi karena perusahaan-perusahaan semacam itu tidak menarik, tidak memiliki glamor kemajuan teknologi yang diincar oleh Negara-negara berkembang.

Seandainya sebuah perusahaan diintegrasikan secara vertikal dengan induk perusahaan sehingga induk perusahaan mengendalikan suplai untuk produksi atau pasar produk, perusahaan itu kecil kemungkinannya menjadi sasaran ekspropriasi. Situasi relatif aman muncul dari kenyataan yang jelas bahwa tanpa induk perusahaannya, maka anak perusahaan tidak akan dapat berjalan atau keluarannya tidak akan dapat dipasarkan sehingga tidak akan ada nilai ekonominya lagi bagi Negara tuan rumah. Nama merek dan merek dagang juga penting, tanpa identifikasi merek dagang, sebuah contoh, akan sulit memasarkan produk secara berhasil.

Bidang lainnya yang perlu dianalisis dan diperbandingkan adalah besarnya aset perusahaan. Sebuah perusahaan dengan aktiva yang sangat besar memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk diekspropriasi daripada perusahaan dengan aktiva bernilai kecil karena keuntungan ekonomi dan politis yang diperoleh dari ekspropriasi perusahaan kecil tidak akan sepadan dengan biaya yang harus ditanggung Negara tuan rumah atau reaksi negative dari komunitas bisnis, institusi pemberi pinjaman dunia, dan pemerintah asing.

NASIONALISASI

Setelah milik asing dikonfiskasi atau diekspropriasi, property tersebut dapat dinasionalisasi atau didomestikasi. Nasionalisasi adalah suatu transfer semua industri dinegara bersangkutan dari kepemilikan swasta ke kepemilikan public tanpa diskriminasi mengenai kepemilikan asing atau local. Nasionalisasi menyangkut kepemilikan pemerintah dan

pemerintahlah yang mengoperasikan perusahaan yang dimabil alih. Contoh, Seluruh perdagangan asing Burma dinasionalisasi. Pada umumnya tindakan nasionalisasi mempengaruhi keseluruhan industry daripada hanya satu perusahaan. Umpamanya, ketika meksiko berupaya mengendalikan permasalahan utangnya, president Jose Lopez Portillo menasionalisasi system perbankan Negara itu. Semua rekening dollar yang disimpan di bank-bank Meksiko dibekukan. Pemilik rekening diizinkan melakukan penarikan hanya dalam mata uang peso dan pada kurs yang dikendalikan dibawah tingkat harga pasar bebas. Semua bank di Meksiko sekarang dikuasai oleh pemerintah. Pada era 1970-an, pemerintah Cili menasionalisasikan industry tembaganya dan membayar harga yang jauh dibawah nilai pasar kepada perusahaan-perusahaan internasional. Tindakan nasionalisasi menarik bagi banyak pemerintah karena beberapa sebab :

- Pemerintah kemungkinan menasionalisasi industry manakala mereka meyakini bahwa perusahaan internasional mentransfer laba usaha kenegara lain dengan tariff pajak yang lebih rendah. Nasionalisasi memungkinkan pemerintah mengendalikan arus kas yang dihasilkan oleh industri
- Pemerintah boleh jadi menasionalisasikan sebuah industry karena alasan-alasan ideologis. Partai politik yang berkuasa bias saja meyakini bahwa pemerintah dapat melindungi sebuah industry dengan subsidi. Ideologi semacam ini dianut oleh partai buruh yang berkuasa di Inggris selama beberapa tahun setelah perang dunia kedua.
- Nasionalisasi kadangkala dipakai sebagai alat politis. Kandidat mungkin berjanji untuk menyelamatkan pekerjaan-pekerjaan local dengan menasionalisasikan industry yang tidak sehat.
- Kepemilikan pemerintah dapat menunjang industry dimana perusahaan swasta tidak bersedia atau tidak mampu berinvestasi. Umpamanya, investasi yang diperlukan untuk membangun prasarana umum sering diluar kemampuan perusahaan swasta.

Walaupun frekuensi nasional mungkin kelihatan tinggi, namun kecenderungannya mulai berbalik. Risiko nasionalisasi kemungkinan akan semakin kecil dimasa mendatang karena beberapa alasan. Banyak pemerintah yang mendapat pengalaman buruk dalam mengelola

perusahaan yang dinasionalisasi dan menjumpai kenyataan bahwa proyeksi optimistic mereka tidak terealisasi. Selain itu, banyak Negara yang kini menyadari bahwa tindakan semacam itu mendatangkan bermacam-macam kesulitan untuk memikat teknologi baru dan penanaman modal asing serta dalam meminjam dana dari bank asing, Ada juga kemungkinan tindakan balasan serupa dari pemerintah lain.

DOMESTIKASI

Banyak Negara yang berpaling dari konfiskasi dan ekspropriasi ke bentuk pengendalian yang lebih halus, seperti domestikasi. Domestikasi, yang dapat dianggap sebagai ekspropriasi perlahan-lahan (*creeping expropriation*), adalah proses pemberlakuan kendali dan restriksi terhadap perusahaan asing setahap demi setahap guna mengurangi control para pemilik. Sungguhpun domestikasi pada akhirnya dapat menimbulkan ekspropriasi, sedikit banyak domestikasi menawarkan suatu kompromi bagi kedua belah pihak. Perusahaan multinasional terus berkecimpung dinegara tuan rumah, sedangkan pemerintah mampu menjaga pengaruh politis terhadap perusahaan asing melalui pemaksaan berbagai control. Domestikasi memerlukan beberapa tindakan, yang meliputi :

- Transfer kepemilikan secara bertahap kepada orang-orang local
- Promosi sejumlah besar karyawan local ke jajaran manajemen yang lebih tinggi
- Otoritas pengambilan keputusan yang lebih besar bagi orang-orang local
- Barang-barang yang diproduksi secara local lebih banyak dari pada diimpor untuk dirakit
- Regulasi ekspor spesifik dirancang untuk memaksa partisipasi di pasar dunia.

Dari perspektif negara tuan rumah, domestikasi lebih disukai dari pada ekspropriasi karena berbagai alasan :

- ❖ Rasa malu terhadap pandangan internasional yang acapkali disebabkan oleh ekspropriasi dapat dihindari
- ❖ Berbeda halnya dengan akibat yang ditimbulkan ekspropriasi, domestikasi tidak ada efeknya terhadap peringkat kredit Negara yang diberikan oleh lembaga-lembaga keuangan internasional.

- ❖ Dalam domestikasi, pemerintah tuan rumah tidak harus mengelola sendiri bisnis itu. Dalam bisnis dimana proses teknis dan pengetahuan manajerial dibutuhkan untuk kegiatan usaha yang berhasil, berhubungan dengan perusahaan multinasional kerap kali lebih menyenangkan.
- ❖ Negara tuan rumah tidak dianggap berisiko buruk oleh para akademisi, konsultan, dan investor sekarang dan potensial. Dengan kata lain, domestikasi, berlawanan dengan ekspropriasi, membantu untuk memertahankan aura iklim politik yang menguntungkan didalam negeri.
- ❖ Domestikasi menawarkan kendali kepada Negara tuan rumah untuk meneliti dan mengatur aktivitas perusahaan asing dengan hati-hati. Dengan cara ini, setiap dampak negative aktivitas bisnis perusahaan multinasional dinegara tuan rumah dapat ditemukan dan Negara dapat mengambil tindakan koreksi yang tepat, baik melalui negosiasi atau melalui legislasi dan keputusan atas control lebih ketat

Domestikasi kadang-kadang dapat merupakan tindakan sukarela yang berlangsung tanpa adanya konfiskasi atau nasionalisasi. Penyebab tindakan ini biasanya kinerja ekonomi yang menyedihkan ataupun tekanan social. Tatkala situasi memburuk di Afrika selatan dan tekanan politik memuncak didalam negeri, Pepsi menjual usaha pembotolan minumannya di Afrika Selatan kepada investor local, dan coca cola memperlihatkan sinyal akan melepas kendalinya ke perusahaan local. Kedua perusahaan tadi tampaknya memiliki persepsi yang sama: mereka tak ingin menghabiskan banyak waktu untuk merisaukan hanya 1 persen dari keseluruhan bisnisnya. General motor mengikuti langkah tersebut dengan menjual kegiatan usaha perusahaanya kepada manajemen local Afrika seltan pada tahun 1986. Tidak lama setelah itu, Barclays Bank mengikuti langkah serupa.

BENTUK INTERVENSI LAINNYA

Disamping ekspropriasi dan demostikasi, terdapat bermacam-macam instrument intervensi pemerintah terhadap perusahaan asing. Intervensi biasanya mengambil bentuk

tindakan legislative dan/ atau dekrit yang dibuat demi kepentingan nasional. Lebih lanjut, intervensi tampaknya berlaku untuk perusahaan domestic dan perusahaan asing.

Instrumen intervensi lainnyayang dapat dijalankan oleh pemerintah adalah : Pengawasan devisa, restriksi impor, control pasar, kontrol pajak, pengawasan harga , dan retriaksi tenaga kerjma.

Pengwasan devisa Negara-negara yang mengalami kesulitan dengan neraca pembayaran kerap kali membebarkan retriaksi atau keleluasaan penggunaan valuta asing. Misalnya, Impor barang mewah dari luar negeri dibatasi. Disamping itu, retriaksi juga dikenakan atas remitansi laba usaha yang menggunakan mata uang keras Negara tuan rumah. Pengawasan devisa (*exchange control*) bisa pula merupakan upaya untuk memacu industry domestic.

Tindakan pengawasan devisa mempengaruhi bisnis asing dalam dua cara. Pertama, laba usaha dan modal tidak dapat dikirimkan kembali ke induk perusahaan sewaktu-waktu. Kedua, bahan baku, mesin, suku cadang, dan barang-barang sejenis tidak dapat diimpor bebas demi kepentingan operasional.

Sebagian besar Negara berkembang memanfaatkan pengawasan devisa untuk mengatur keseimbangan mata uang keras mereka. Kebutuhan akan regulasi seperti itu adalah salah satu alasan penting retriaksi terhadap impor barang konsumsi (contohnya kendaraan, peralatan, pakaian, parfum) dibanyak Negara berkembang. Bahkan adakalanya Negara-negara maju sekalipun dapat menempuh jalan pengawasan devisa. Salah satu contohnya adalah Prancis pada tahun 1981 setelah pemerintah sosialis berkuasa.

Pembatasan Impor Pembatasan impor (*import restriction*) terutama untuk menunjang industry local. Bayangkan sebuah perusahaan asing yang secara tradisional mengimpor bahan-bahan campuran dan kimia dari induk perusahaan. Jikalau Negara tuan rumah membatasi impor, perusahaan tadi dapat dipaksa bergantung pada pasokan bahan baku local. Hal ini dapat menimbulkan dua jenis masalah bagi perusahaan asing. *Pertama*, produk local mungkin dengan mutu yang inferior, yang dapat mempengaruhi kualitas produk jadi. *Kedua*, secara local produk dapat dalam keadaan yang sedemikian terbatas sehingga perusahaan itu tidak dapat memperolehnya dengan kuantitas yang memadai.

Pengawasan Pasar Pemerintah kadangkala memberlakukan pengawasan pasar (*market control*) guna mencegah perusahaan asing berkompetisi dipasar tertentu. Pemerintah Arab yang memboikot perusahaan-perusahaan yang menjalin koneksi bisnis dengan Israel merupakan contoh pengawasan pasar. Karena Negara-negara Arab tidak mengakui eksistensi Negara Israel, merka berharap bahwa boikot tersebut pada akhirnya akan merongrong perekonomian Israel.

Pengawasan Pajak Pemerintah dapat pula memungut pajak yang berlebihan dan tidak konvensional terhadap perusahaan asing. Pajak seperti itu ditarik karena tiga alasan. *Pertama*, beban pajak yang luar biasa terhadap perusahaan-perusahaan asing merupakan sebuah cara tak langsung untuk memperingatkan mereka bahwa kehadiran mereka tidak dikehendaki lagi dinegara tersebut. *Kedua*, bila sebuah Negara mempunyai kebutuhan yang benar-benar memaksa akan pendapatan baru, beban pajak tambahan terhadap perusahaan-perusahaan asing tampaknya secara politis tidak hanya bijaksana, melainkan juga secara ekonomis menyenangkan. Dan *ketiga*, pajak dapat merupakan bentuk pembalasan dendam seandainya sebuah pemerintah, misalnya menyadari bahwa perusahaan asing itu telah menyalahgunakan perbedaan perpajakan internasional dan telah menghilangkan hak pendapatan Negara itu.

Pengawasan Harga Demi kepentingan umum, dalam masa ekonomi suram Negara-negara sering terpaksa mengambil jalan pengawasan harga (*price control*). Bahkan di Amerika Serikat instrument pengawasan harga telah digunakan berkali-kali. Contoh, Presiden Nixon memaksakan pengawasan harga pada awal 1970-an untuk meredam inflasi.

Demikian juga, Negara-negara mengakui instrument pengawasan harga dengan berbagai cara untuk meningkatkan perekonomian mereka. Sebagai missal, sebuah Negara dapat menentukan harga resmi barang-barang esensial seperti obat-obatan, minyak goreng, gula, dan tepung. Pengawasan harga akan menjadi masalah khusus manakala pengawasan itu ditetapkan secara serampangan; misalnya suatu pagu harga dikenakan pada produk jadi sebuah perusahaan, tatapi harga bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan produk itu diserahkan kepada kekuatan pasar. Lagi pula, sekiranya produk Negara asing tertentu dipilih untuk dikenai pengawasan harga tanpa dasar pemikiran ekonomi apapun, tindakan seperti itu akan menjadi intervensi yang sangat tidak populer dalam kegiatan usaha perusahaan asing.

Pembatasan Tenaga Kerja di banyak Negara, serikat pekerja sangatlah kuat dan memiliki pengaruh politik yang besar. Dengan menggunakan kekuatannya, para pekerja mungkin dapat berunding dengan pemerintah guna meloloskan undang-undang yang sangat restriktif yang mendukung buruh sehinggabiaya usaha membengkak. Secara tradisional, serikat pekerja di Amerika Latin telah mampu mencegah pemberhentian sementara, penutupan pabrik, dan sejenisnya, bahkan pada saat perusahaan tidak sanggup memenuhi tuntutan seperti itu. Secara perlahan-lahan serikat pekerja menguat pula di Eropa Barat. Misalnya, Jerman dan sejumlah Negara Eropa lainnya mengharuskan adanya perwakilan pekerja dalam dewan direksi.

Perusahaan-perusahaan asing dapat mengalami kesulitan dalam mengakomodasikan tuntutan pekerja yang ditransformasikan kedalam undang-undang. Bahkan, walaupun tidak ada undang-undang tenaga kerja yang harus dipatuhi, mungkin saja terdapat bermacam-macam persoalan ketenagakerjaan. Persoalan tersebut dapat mencapai suatu tingkat tertentu sehingga perusahaan asing tidak mempunyai pilihan lain kecuali angkat kaki dari Negara tersebut.

Setelah satu contoh menarik dalam permasalahan tenaga kerja dialami oleh Hitachi di Inggris, sebuah pabrik elektronik Jepang, diberi otorisasi oleh pemerintah Inggris untuk mendirikan sebuah pabrik perakitan TV di InggrisUtara. Proyek tersebut pada akhirnya diharapkan dapat membuka 500 lapangan kerja pada suatu wilayah yang dihantam oleh pengangguran. Pada waktu perusahaan memulai proyeknya, Serikat pekerja Inggris berkampanye dengan gigih menentang pabrik itu, menganggap bahwa masuknya Jepang akan merontokkan industri domestik, dan dalam jangka panjang akan membebani Negara dengan 2.000 lapangan kerja. Masalah tadi menjadi sedemikian seriusnya sehingga harus diputuskan oleh perdana mentee. Pemerintah akhirnya membatalkan perjanjian tersebut, dan Hitachi harus menarik diri.

SIFAT RISIKO POLITIS

Risiko politis (*political risk*) adalah probabilitas bahwa kekuatan politik akan menyebabkan perubahan drastic didalam lingkungan sebuah Negara yang mempengaruhi laba usaha dan tujuan lainnya dari sebuah perusahaan bisnis tertentu. Risiko politis dapat mencegah sebuah perusahaan melaksanakan investasi di luar negeri. Manakala dianggap risiko politisnya

rendah, sebuah Negara kemungkinan akan lebih menarik banyak investasi. Tingkat resiko politis berlawanan secara proporsional dengan tahap pembangunan ekonomi sebuah Negara. Semakin tidak maju sebuah Negara, semakin tinggi risiko politisnya. Risiko politis cenderung lebih tinggi dinegara-negara yang memiliki keresahan dan ketidakstabilan social, atau dinegara dimana sifa masyarakatnya cenderung membuat kemungkinan kegelisahan social meningkat. Kegelisahan social (*social unrest*) pada umumnya menemukan ekspresinya berupa mogok, demonstrasi, terorisme, dan beberapa konflik kasus kekerasan. Sebagaimana disajikan pada Gambar 5-7, risiko politis dapat berasal dari tindakan pemerintah seperti pemberlakuan undang-undang yang mengambil alih property swasta, peningkatan biaya operasi, devaluasi mata uang, atau pembatasan repatriasi laba perusahaan. Risiko politis dapat pula muncul dari tindakan nonpemerintah, seperti penculikan, pemerasan, dan terorisme.

Gambar 5-7
Contoh Risiko Politis

Tipe	Dampak Terhadap Perusahaan
Ekspropriasi	Hilangnya laba usaha dimasa depan
Konfiksasi (penyitaan)	Hilangnya aktiva
	Hilangnya laba usaha dimasa depan
Kampanye menolak produk asing	Hilangnya penjualan
	Biaya hubungan masyarakat melambung untuk mengangkat citra perusahaan
Peraturan tunjangan tenaga kerja mandatory	Biaya operasional membengkak
Penculikan, ancaman teroris, dan bentuk kekerasan lainnya	Produksi terganggu
	Hilangnya penjualan
	Biaya manajerial meningkat
	Produktivitas merosot
Perang saudara	Kehancuran property

Inflasi	Hilangnya penjualan
Devaluasi mata uang	Produksi terganggu
Kenaikan tarif pajak	Biaya keamanan melambung
	Produktivitas merosot
	Biaya operasi lebih tinggi
	Nilai Laba usaha yang direpatriasi berkurang
	Laba usaha setelah pajak menurun

Risiko politis mengandung empat unsure :

- ❖ Diskontinuitas – perubahan drastic dalam suatu lingkungan bisnis
- ❖ Ketidakpastian – perubahan yang sulit diantisipasi
- ❖ Kekuatan – hubungan kekuatan dan otoritas dalam konteks suatu masyarakat secara luas
- ❖ Dampak bisnis – potensi yang mempengaruhi laba usaha secara signifikan dan tujuan lainnya dari suatu perusahaan bisnis tertentu

Resiko politis, oleh karenanya, terfokus pada diskontinuitas lingkungan bisnis. Pemasar perlu memusatkan diri pada perubahan lingkungan bisnis yang merefleksikan kontinuitas kebijakan pemerintah dan kekuatan politik serta dapat diprediksi dengan tingkat kepastian yang tinggi.

Risiko politis dan ketidakstabilan politis merupakan dua hal yang berlainan kendatipun merupakan fenomena yang terkait. Ketidakstabilan merupakan milik lingkungan. Risiko adalah ukuran bagaimana ketidakstabilan dapat mempengaruhi perusahaan. Risiko politis mengikuti fluktuasi politis yang tidak mempengaruhi kondisi kegiatan usaha perusahaan yang tidak menunjukkan risiko politis untuk bisnis internasional. Lag pula, risiko politis adalah spesifik-perusahaan. Apa yang merupakan risiko politis bagi sebuah perusahaan bias saja bukan merupakan risiko politis bagi perusahaan lainnya.

Ketidakstabilan politis tidaklah perlu dan bukan pula kondisi yang kondusif bagi berlangsungnya perubahan kebijakan yang relevan terhadap perusahaan asing. Diskontinuitas

yang mempengaruhi perusahaan internasional dapat terjadi dengan atau tanpa perubahan kepemimpinan politis. Sebaliknya, perubahan besar dalam kepemimpinan politik dapat terjadi tanpa terlalu memengaruhi lingkungan bisnis.

Risiko ekonomi dan risiko politis berbeda karena masing-masing mempunyai sumber yang berlainan. Keputusan pemerintah biasanya selalu berdifat politis. Namun, kekuatan yang memaksa keputusan pemerintah mungkin saja murni ekonomi.

Dalam Gambar 5-8, berbagai dimensi risiko politis diidentifikasi serta beragam cara penahanannya. Matriks semacam ini berfaedah dalam tugas penilaian risiko politis dengan membuat eksplisit sifat multi dimensional dari masalah risiko politis. Strategi-strategi yang memungkinkan lantas dapat diidentifikasi untuk sebuah unit bisnis, terutama sewaktu unit bisnis itu ingin lebih proaktif ketimbang reaktif dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan investasi langsung asing.

Gambar 5-8

Matriks Risiko Politis dan Metode Pengurungannya

Sumber Risiko Politis	Metode Pengurungannya		
	Internasional	Negara Asal	Negara Tuan rumah
Kondisi Negara tuan rumah			
Politis	Asuransi terhadap risiko politis.	Bantuan asing. Bantuan militer.	Kepemilikan patungan. Periode pengemblian lebih singkat.
Ekonomi	Perjanjian internasional/multilateral.	Bantuan asing. Restriksi atas transfer teknologi. Perjanjian bilateral.	Retriksi imbalan atas investasi yang lebih tinggi atas transfer

Sosiokultural	Perubahan opini public.	Menjaga citra postur perusahaan yang tahu diri.	teknologi.
Kondisi Negara Asal			Perubahan desain produk.
Politis.	Penggunaan tekanan organisasi internasional dari Negara lain.	Lobi untuk perubahan undang-undang dan kebijakan pemerintah. Ancaman ganti rugi internasional.	
Ekonomi.	Perjanjian internasional/multilateral.	Koalisi perusahaan dengan kepentingan yang sama.	Meningkatkan manfaat ekomik dan ketergantungan Negara tuan rumah terhadap perusahaan asing.
Sosiokultural.	Opini public internasional.	Menciptakan opini public yang positif terhadap kebutuhan dan apresiasi masyarakat di Negara tuan rumah.	Menjadi warga Negara yang baik. Menjaga sikap tahu diri.

Dalam matriks itu risiko terhadap perusahaan-perusahaan asing disikapi sebagai gabungan dari tiga faktor politis, ekonomi, dan sosiokultural yang saling terkait;

- ❖ Dimensi politis mengacu kepada kejadian-kejadian yang muncul dari hubungan kekuasaan atau otoritas, yang dapat berasal dari banyak sumber yang berbeda. Ketidakstabilan politis dapat merujuk ke peristiwa perubahan besar seperti perubahan pemerintahan dengan cara kekerasan, pembunuhan, dan kerusuhan. Ketidakstabilan politis bias pula mengacu ke perubahan berahap yang berimbas terhadap keputusan bisnis, seperti pengaruh tumbuhnya kebanggaan nasional terhadap kepemilikan entitas bisnis, atau kemerosotan perlahan dari basis kekuasaan kepemimpinan nasional saat ini oleh perkembangan institusional dan ideologis.
- ❖ Faktor ekonomi juga berperan dalam menimbulkan risiko politis. Sebatas pemerintah nasional mengubah penataan ekonomi untuk mengakomodasikan tekanan politis (sebagaimana dalam proteksionis dan pengawasan valuta asing), dimensi risiko politis perlu dicermati dalam pengambilan keputusan bisnis. Karena terlibat dalam impor-ekspor barang jadi, unit-unit investasi langsung asing rentan terhadap gangguan perdagangan yang disebabkan oleh pengaruh politis dari kelompok-kelompok kepentingan.
- ❖ Dimensi risiko politis dapat pula berasal dari perkembangan sosiokultural. Perkembangan di Iran dapat menjadi ilustrasi; perkembangan westernisasi yang sangat cepat menciptakan tekanan sosial dan konflik budaya yang mengakibatkan revolusi fundamentalis.

Banyak kalangan meyakini bahwa risiko politis terbatas pada Negara-negara dunia ketiga atau Negara-negara yang pemerintahannya tidak mantap atau bergejolak. Sungguhpun demikian, kebijakan-kebijakan beberapa Negara Eropa, seperti misalnya Prancis, terhadap pembatasan investasi Jepang menandakan bahwa risiko politis juga menjadi isu bagi perusahaan yang mengelola kegiatan bisnis di negara industri. Contoh lainnya adalah restriksi penanaman modal asing dalam berbagai industri energi dan komunikasi di Kanada.

Adapun kendala kultural yang dapat menimbulkan risiko politis. Sebagai contoh, banyak perusahaan multinasional yang merasa bahwa sangat sukar untuk masuk ke pasar

jepang karena system nilai-nilai Negara itu menghalang-halangi pembelian dari produsen asing, dan pemerintahnya pun ternyata mendukung system ini.

Risiko politis meliputi faktor-faktor makro dan mikro. Perusahaan multinasional umumnya mulai mencermati faktor makro dan kemudian baru menentukan bagaimana faktor mikro lebih jauh mempengaruhi risiko.

RISIKO POLITIS MAKRO

Risiko politis makro (*macro political risk*) adalah risiko yang mempengaruhi semua perusahaan asing dengan cara umum yang sama. Dalam analisis risiko politis makro dilakukan telaah terhadap keputusan-keputusan politik besar yang mungkin mempengaruhi semua perusahaan disebuah Negara tertentu. Ekspropriasi merupakan salah satu contoh risiko politis makro. Pemerintah komunis di Eropa Timur dan Cina mengekspropriasi perusahaan-perusahaan swasta setelah perang dunia II. Fidel Castro melakukan hal yang sama dikuba dari tahun 1958 hingga 1959. Dalam contoh tersebut, baik perusahaan-perusahaan besar maupun kecil terkena dampak keputusan politis yang sama.

Risiko politis makro dapat pula diakibatkan oleh pemboikotan politis. Sejak tahun 1955 sejumlah Negara Arab telah memboikot perusahaan-perusahaan yang mempunyai cabang di Israel. Risiko politis makro bisa pula muncul karena undang – undang pribumisasi (*indigenzation laws*), yang mewajibkan penduduk local mempertahankan penguasaan saham mayoritas disemua perusahaan.

Dalam tahun-tahun terakhir risiko politis makro telah berubah dibanyak Negara. Contohnya, Negara-negara eropa timur, seperti Polandia, Hongaria, dan Cekoslowakia, kini menyambut baik dan menggalakan investasi swasta. Perkembangan ini telah mengurangi risiko politis makro dan bias mengalahkan penanaman modal asing dengan baik. Kendatipun demikian, masih terdapat risiko politis mikro yang perlu dipertimbangkan masak-masak.

RISIKO POLITIS MIKRO

Risiko politis mikro (*micro political risk*) adalah risiko yang mempengaruhi sector-sektor tertentu dari perekonomian atau usaha asing tertentu. Dalam analisis risiko mikro dilakukan

telaah terhadap berbagai kebijakan dan tindakan terhadap pemerintah yang mempengaruhi sector tertentu dari perekonomian atau bisnis disebut Negara. Risiko itu biasanya akibat kebijakan dan tindakan pemerintah berupa regulasi industry, pajak atas jenis usaha tertentu, dan undang-undang kandungan local. Keputusan Kanada pada tahun 1981 untuk mengurangi kepemilikan asing dalam industry minyaknya dari 75 persen sampai dibawah 50 persen merupakan salah satu contoh. Keputusan Peru untuk menasionalisasikan tambang-tambang tembaga adalah contoh lainnya.

Beberapa faktor membantu menentukan tingkat risiko politik mikro. Salah satunya adalah dominasi perusahaan asing. Contoh, dalam tahun-tahun terakhir pemerintah Amerika Serikat mendesak perusahaan-perusahaan Jepang untuk membangun fasilitas pabriknya di Amerika. Demikian pula, Nintendo, yang menguasai pangsa pasar dominan permainan video di Amerika Serikat, telah menjadi sasaran undang-undang antimonopoli.

Fakta kedua adalah kemudahan pengelolaan bermacam-macam aktifitas perusahaan multinasional. Jika pemerintah dapat menjalankan sebuah pabrik dengan efisien seperti pemilik asing, kegiatan itu mungkin akan dinasionalisasi. Sungguhpun demikian, seandainya dibutuhkan berbagai pelatihan atau kecakapan khusus, risiko pengambilalihan menciut. Demikian pula, apabila kegiatan usaha membutuhkan arus masuk teknologi baru yang terus menerus dari kantor pusat agar mempertahankan efisiensi kompetitif, risikonya lebih rendah karena perusahaan multinasional akan memblokir arus masuk teknologi baru seandainya kegiatan usahanya dirampas oleh pemerintah. Di lain pihak, sekiranya teknologi yang diperlukan dapat dengan mudah diperoleh dimana-mana, risikonya jauh lebih tinggi.

Tindakan balasan merupakan sumber risiko politik mikro yang lainnya. Jika perusahaan multi nasional tidak berada dalam posisi membalas, risiko politik mikronya meningkat. Contoh, ketika Iran dibawah Ayatollah Khomeini mengambil alih perusahaan – perusahaan Amerika dinegara itu, aktiva Iran di Amerika dibekukan sebagai bagian dari tindakan hukum pembalasan. Apabila perusahaan multinasionalnya sangat besar dan berpengaruh, serangan balasan itu sangat keras.

Faktor keempat adalah perubahan prioritas Negara tersebut. Pada waktu rusia mereformasi perekonomiannya, risiko politik dalam industry seperti teknologi tinggi, perminyakan, dan pabrikasi kemungkinan besar mereda karena pemerintah mencoba untuk mendorong investasi dalam bidang-bidang itu.

Yang terakhir, filosofi politis mempengaruhi risiko politik mikro. Persemakmuran Rusia terdiri atas kelompok-kelompok Negara dengan ideologi politik yang berbeda. Sebagian besar mereka telah meninggalkan komunisme, beberapa Negara hendak memodifikasi prinsip-prinsip ideology itu, dan yang lainnya lagi masih ingin bernaung dibawah rindangnya payung ideology komunis. Akibatnya banyak perusahaan multinasional yang meyakini bahwa akan terjadi pemberlakuan undang-undang yang berbeda – beda untuk beragam industry dilokasi geografis yang berlainan, tergantung pada kelompok politik mana yang paling mempengaruhi kegiatan usaha mereka.

ANALISIS RISIKO POLITIS

Walaupun para Ilmuwan, ekonom, pelaku bisnis dan sarjana bisnis memiliki beberapa ide mengenai apakah sebenarnya risiko politik, mereka tampaknya mengalami kesulitan dalam menyepakati definisinya dan metode prediksi bahaya risiko politik. Barangkali karena tidak adanya kesepakatan ini, banyak metode yang berbeda digunakan untuk mengukur, menganalisis, dan memprediksi risiko politik.

Penilaian Risiko politik berguna karena tiga sebab :

- ❖ Untuk mengidentifikasi Negara-negara yang berubah menjadi Iran-Iran dimasa depan (penilaian ini akan membunyikan sinyal peringatan dari memuncaknya risiko politik sehingga sebuah perusahaan dapat memproteksi diri dengan meminimalkan eksposurnya).
- ❖ Untuk mengidentifikasi Negara-negara yang secara politik tidak sehat, sebagai contoh, Angola dan Zimbabwe, dan mengidentifikasi Negara dimana kondisi politik telah berubah lebih kondusif, contohnya Mesir.

- ❖ Memberikan kerangka acuan untuk mengidentifikasi Negara-negara yang riskan secara politis, tetapi tidak sedemikian berisikonya secara otomatis dikesampingkan (sebagian besar Negara berkembang masuk kedalam kategori ini).

METODE PENILAIAN RISIKO POLITIS

Perusahaan menggunakan beberapa metode untuk menganalisis risiko politis. Beberapa metode penilaian adalah spesifik Negara tertentu, dalam hal bahwa suatu laporan risiko didasarkan pada situasi-situasi ekonomi dan politis yang unik. Karena itu, terdapat kerangka acuan yang tidak konsisten yang memungkinkan perbandingan untuk semua Negara. Karena sebuah perusahaan multinasional harus memutuskan untuk mengalokasikan sumber daya berdasarkan berbagai peluang dan risiko potensial yang berkaitan dengan setiap Negara, suatu metodologi yang lazim adalah esensial.

Perjalanan Safri Ancaman ini melibatkan seorang eksekutif atau satu tim eksekutif yang mengunjungi Negara dimana investasi sedang dipertimbangkan. Sebelum melakukan lawatan mereka biasanya mengadakan riset pasar pendahuluan. Setelah tiba dinegara yang dituju, umumnya berlangsung beberapa pertemuan dengan pejabat-pejabat resmi pemerintah dan kalangan wirausaha setempat. Hasil kunjungan seperti itu boleh jadi sangat dangkal, hanya menyajikan informasi sepotong-sepotong sehingga masih belum menyibak aspek-aspek yang tidak diharapkan.

Tangan Kedua Ancaman ini bertumpu pada sumbang saran dari konsultan luar- atau seseorang yang dianggap sebagai pakar. Biasanya orang-orang seperti ini merupakan para educator berpengalaman luas, diplomat, politisi local, atau kalangan wira usaha. Kapabilitas dan pengalaman *advisor* merupakan faktor yang menentukan kualitas informasi yang diberikan.

Teknik Delphi Teknik Delphi meminta sekumpulan pakar menyodorkan opini mereka secara mandiri seputar permasalahan yang ada, dalam suatu bentuk yang dapat diberi skor untuk menghasilkan suatu distribusi statistical opini. Hasil distribusi disajikan kepada para pakar tadi dan diberi kesempatan untuk mengubah pandangan mereka semula. Prosesnya diulang beberapa kali. Untuk beberapa jenis masalah, opini rata-rata dari kelompok pada

putaran terakhir biasanya lebih mendekati kebenaran daripada pandangan masing-masing orang pada saat putaran awal.

Untuk menggunakan metode ini, sekelompok pakar diminta untuk memeringkat faktor-faktor politis yang berbeda; sebagai contoh, stabilitas pemerintahan, peran angkatan bersenjata, dan konflik politisnya. Berlandaskan opini final dari para pakar tersebut, keputusan untuk melanjutkan ataukah menghentikan kegiatan usaha dapat diambil.

Metode kuantitatif Disamping metode kualitatif, banyak perusahaan yang telah mencoba metode kuantitatif untuk menilai risiko politis. Diantara metode-metode kuantitatif, analisis diskriminan paling tepat dan telit. Teknik ini merupakan pengembangan suatu hubungan matematis diantara serangkaian faktor yang terkuantifikasi untuk memprediksi (dalam kisaran probabilitas yang ditentukan) kemungkinan peristiwa tertentu. Bank-bank telah menggunakan teknik ini sebelum memberikan pinjaman kepada Negara asing. Teknik kuantitatif memerlukan kumpulan bentuk data kuantitatif yang berbeda, analisis data yang kompleks dengan menggunakan suatu program computer yang tepat, dan analisis hasil oleh pakar.

RESPON STRATEGIK

Bila sebuah perusahaan rawan terhadap risiko politis atau dikorbankan secara politis, perusahaan itu patut berupaya menyelamatkan posisinya. Sekalipun hanya sedikit yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah kekerasan internal atau ketidak setabilan politis dinegara tuan rumah, perusahaan dapat menggunakan beberapa respons untuk memperkecil kemungkinan ekspropriasi atau mempertangguh posisinya.

PILIHAN STRATEGIK

Pada dasarnya sebuah perusahaan memiliki beberapa opsi strategic yang dapat dipilih untuk menanggapi berbagai kemelut politik dinegara tuan rumah. Opsi yang dapat diikuti oleh sebuah perusahaan multinasional : Menarik diri, menyesuaikan diri, mengambil langkah perlawanan, penghindaran, asuransi, menegosiasi lingkungan, dan menstruktur investasi. Contoh, IBM menarik diri secara menyeluruh dari India karena perusahaan itu tidak mampu

hidup dengan bermacam-macam restriksi yang dibebankan oleh pemerintah tuan rumah terhadap kebebasan strategi pengembangan produk, penetapan harga, dan bidang-bidang lainnya. Di lain pihak, Nestle menerima pelanggaran India sebagai imbalan atas kesinambungan keberadaannya dipasar. CPC Internasional, du point, dan Brown Boveri (sebuah perusahaan Eropa) juga mengupayakan kehadiran pasar ketimbang menarik diri seluruhnya. Pilihan ketiga, respons perlawanan, tujuannya adalah mengadakan perubahan baru guna meraih keunggulan kompetitif berdasarkan kekuatan perusahaan dan kebutuhan Negara tuan rumah. Misalnya, Honeywell menggabungkan anak perusahaannya di Prancis, Honeywell Bull, dengan perusahaan pemerintah Prancis, Compagnie Internationale pour l'informatique, yang menderita kerugian besar. Perjanjian ini memberikan Honeywell akses ke pasar Prancis dan membuatnya memenuhi syarat untuk menerima bantuan riset dan pengembangan dari Prancis.

Penghindaran berarti mengesampingkan Negara-negara yang secara politis tidak pasti. Dalam hal ini pengukuran dan analisis politis dapat berguna. Sebaliknya, asuransi merupakan taktik untuk menggeser risiko politis kepada pihak lain (dalam hal ini perusahaan asuransi).

Dalam kebijakan negosiasi lingkungan, gagasannya adalah membuat sebuah perjanjian konsensi eksplisit sebelum perusahaan menanamkan investasi langsung diluar negeri. Perjanjian seperti itu digunakan untuk menentukan hak dan kewajiban perusahaan multinasional, mitra bisnis, dan pemerintah tuan rumah.

Dalam penstrukturan investasi, tujuan meminimalkan ancaman potensial dengan menyesuaikan kebijakan financial dan kegiatan usaha perusahaan. Manakala suatu investasi telah dilakukan, terdapat beberapa kebijakan kegiatan usaha yang dapat menghadapi ketidakpastian. Kebijakan seperti itu terentang mulai dari mengangkat pihak berkepentingan local dan perampangan bisnis terencana, sampai ke maksimalisasi laba usaha jangka pendek dan suatu perubahan rasio laba usaha/biaya. Teknik-teknik keuangan meliputi :

- ❖ Menjaga agar perusahaan afiliasi atau anak perusahaan bergantung kepada induk perusahaan untuk pasar atau pasokan, atau kedua-duanya.
- ❖ Mengkonsentrasikan penelitian dan pengembangan perusahaan afiliasi dan teknologi swamilik di Negara asal

- ❖ Membuat merek dagang tunggal global sehingga Negara tuan rumah paling tidak hanya mampu merampas fasilitas fisik saja, bukan asset nirwujud produk.
- ❖ Mengendalikan transportasi
- ❖ Penentuan sumber pengadaan produksi dari bermacam-macam pabrik
- ❖ Mengembangkan pihak berkepentingan financial eksternal

Tingkat kepemilikan asing perusahaan disebut Negara merupakan fungsi dari “Tingkat teknologi perusahaan multinasional”, taraf upaya diferensiasi produk-produk perusahaan multinasional, tingkat pengeksportan keluaran dari anak perusahaan bagian lainnya dari perusahaan multinasional, diversitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan multinasional, dan tingkat kompetisi dari PMN-PMN lainnya. Ukuran investasi tampaknya secara signifikan tidak mempengaruhi kebijakan pemerintah terhadap kepemilikan.

Dalam menanggulangi ketidakpastian dapat diterapkan strategi dengan menggunakan control dan fleksibilitas. Beberapa strategi dibawah ini terlarang di sejumlah Negara. Strategi untuk menjalankan pengawasan dipakai guna mencegah pemburukan kondisi lingkungan. Strateginya meliputi :

- ❖ Menggunakan integrasi mundur (*backward integration*) untuk mengendalikan sumber suplai dan integrasi maju (*forward integration*) untuk mengontrol pasar, teristimewa bila beberapa atau sebagian besar sumber pasokan dan pasar berada diluar Negara tuan rumah.
- ❖ Melobi pemerintah untuk legislasi yang menguntungkan
- ❖ Melaksanakan pembayaran yang tidak jelas
- ❖ Menggunakan promosi untuk mempengaruhi pelanggan
- ❖ Mengadakan kontrak dengan para pemasok untuk masukan dan para pembeli untuk keluaran
- ❖ Memberikan kartel dengan kompetitor.

Peningkatan fleksibilitas merupakan peningkatan adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Strateginya meliputi :

- ❖ Menggunakan perlengkapan multiguna untuk memproduksi berbagai jenis produk sehingga mengurangi ketergantungan pada sejenis produk saja
- ❖ Menjual setiap produk di beberapa pasar
- ❖ Menggencarkan ekspor, pemberian lisensi, sewa guna usaha, waralaba, dan subkontrak dalam upaya mengurangi pengeluaran sumber daya kedalam asset tetap dan tahan lama diluar negeri.
- ❖ Desentralisasi pengambilan keputusan sehingga keputusan itu dapat dilakukan dengan segera.
- ❖ Menghindari komitmen jangka panjang dengan memiliki berbagai klausul terminasi maklumat jangka pendek
- ❖ Mempertahankan bantalan financial (aset liquid, pinjaman siaga, dan kekuatan menjual saham) untuk tanggapa cepat terhadap perubahan lingkungan
- ❖ Membentuk sebuah system intelijen untuk menilai perkembangan lingkungan

Gambar 5-9 menampilkan berbagai metode guna mengurangi ketidakpastian dan kondisi yang tepat untuk setiap metode.

Gambar 5-9

Beberapa kondisi di mana Metode Pengurangan Ketidakpastian Sebaiknya Digunakan

Metode	Kondisi	Contoh
Prediksi	<ul style="list-style-type: none"> • Pada saat ketidakpastian dapat dikurangi secara rahasia dengan aplikasi teknik prakiraan yang ada • Pada saat pasar besar dan investigasi biaya dapat diamortisasi atas volume yang besar • Pada saat data tersedia dan dapat diandalkan • Pada saat risikonya luas dan dapat 	Prediksi konsumsi bahan makanan pokok berdasarkan trend demografi. Prakiraan risiko politis dan geologis sebelum melakukan penanaman modal besar dalam pertambangan minyak dan gas.

Kontrol	<p>dengan mudah menyerap biaya investigasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pada saat manajer memahami dan merasa nyaman dengan teknik prakiraan • Pada saat tidak ada kendala-kendala etis atau pemerintah yang melarang pembayaran yang dapat dipertanyakan, misalnya suap. • Pada saat tidak terdapat retribusi periklanan • Pada saat integrasi tidak dilarang oleh tindakan <i>anti-trust</i> • Pada saat integrasi tidak diasingkan oleh keberadaan banyak masukan dan keluaran • Pada saat kontrak berjangka tersedia untuk periode waktu, mata uang, atau komoditas yang dikehendaki • Pada saat kontrak kemungkinan diterima. 	<p>Pengecer dengan banyak pemasok dan pelanggan tidak mudah diintegrasikan kedepan atau kebelakang.</p>
Asuransi	<ul style="list-style-type: none"> • Secara teoritis, hanya berbagai ketidakpastian yang probabilitas • Pada saat potongan dan premi asuransi masuk akal 	<p>Asuransi berisiko politis hanya tersedia untuk beberapa Negara, industry, dan jenis ketidakpastian tertentu.</p>
Fleksibilitas		

<p>Penghindaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada saat bentuk teknis bisnis memungkinkan investasi untuk dipecah-pecah kedalam bagian-bagian yang lebih kecil • Pada saat ada pihak yang mampu menjadi lessor dan memenuhi kewajiban yang disubkontrakkan. • Pada saat terdapat banyak sumber suplai dan pembeli untuk aktivitas lebih berat daripada manfaat skala ekonomis dan spesialisasi • Pada saat pemberian subkontrak tidak mungkin menciptakan pesaing • Pada saat pemberian lisensi, pemberian waralaba, dan ekspor dianggap baik • Pada saat kekurangan tawar-menawar perusahaan, atau keberadaan jaminan pemerintah, memungkinkan perusahaan untuk mengalihkan ketidakpastian kepada pihak lain. • Pada saat ketidakpastian yang dirasakan relative terlalu tinggi dibandingkan dengan imbalan yang diharapkan 	<p>Perusahaan pakaian mampu untuk mensubkontrakkan keluar penjahitan celana jeans karena kecakapan yang dibutuhkan sangat mendasar dan tersedia dengan cepat. Perusahaan memakai duplikasi dalam sistem untuk mengurangi dampak politis dan ketidakpastian produksi.</p> <p>Penerimaan pembayaran hanya dalam valuta keras.</p>
---------------------	--	---

Tidak ada strategi tunggal terbaik untuk sebuah Negara atau bahkan dalam suatu industry. Seandainya manajer-manajer perusahaan multinasional fleksibel dan imaginatif dalam menjawab berbagai tuntutan pemerintah, konskuensi yang menguntungkan bias sangat

mencengangkan. Perusahaan Encarnation dan Vachani menjumpai bahwa lini produk dan pasar baru, diversifikasi risiko, dan pendapatan lebih tinggi adalah beberapa diantara berbagai manfaat yang dinikmati oleh perusahaan multinasional yang beroperasi di India segera sesudah undang-undang ekuitas yang “bermusuhan” dari Negara itu. Beberapa diantaranya adalah negosiasi lisensi pabrikasi dan konsesi lainnya sebagai pertukaran untuk “indianisasi”. Tentu saja, pilihan diantara ketiga opsi diatas tergantung pada daya tawar-menawar perusahaan ketika berhubungan dengan kekuatan tawar-menawar pemerintah tuan rumah.

KEKUATAN TAWAR-MENAWAR PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Risiko politis dipengaruhi oleh kekuatan tawar-menawar perusahaan. Anak perusahaan akan mempunyai sedikit kekuatan sekiranya kompleksitas manajerial, operasional, dan teknisnya berada dalam jangkauan kesanggupan Negara tuan rumah. Pabila keadaannya seperti itu, intervensi pemerintah barangkali akan meningkat. Untuk mendongkrak kekuatan tawar-menawarnya, perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan tertentu. Pada saat penjualan dari anak perusahaan kepada perusahaan afiliasi meningkat, perusahaan multinasional menggunakan control yang lebih besar terhadap penjualan dan mampu mencegah intervensi. Demikian pula, pada saat anak perusahaan lebih terlibat dalam ekspor, pengaruh yang sama dapat dicapai. Kekuatan tawar-menawar perusahaan multinasional berasal dari faktor-faktor seperti teknologi, skala ekonomi, dan diferensiasi produk. Perusahaan dengan teknologi yang dibutuhkan oleh Negara tuan rumah dan tidak tergapai berdasarkan syarat-syarat komparatif diberbagai tempat akan menawar dengan posisi diatas angin. Contoh, pada akhir 1970-an Indonesia dengan susah payah menggiatkan aktifitas eksplorasi minyaknya. Tujuan ini membutuhkan teknologi canggih, dan Indonesia bersedia melaksanakan apa saja untuk mendapatkannya. Dengan kata lain, perusahaan-perusahaan minyak berunding dengan pemerintah Indonesia atas syarat-syarat yang sangat menguntungkan karena mereka menguasai teknologi yang dibutuhkan. Pemerintah Meksiko bersedia mengizinkan IBM mendirikan sebuah pabrik computer mikro yang dimiliki seluruhnya. Pemerintah Meksiko memperhatikan bahwa tanpa suatu pabrik computer mikro utama, pasar local akan terisi dengan produk yang kadaluwarsa dan berharga tinggi. Namun, jikalau perusahaan seperti IBM

memasuki pasar, mereka dapat mendorong perusahaan-perusahaan lain dalam rantai produksi yang sama dengannya.

Skala ekonomi, yang kemungkinan dapat direalisasikan oleh perusahaan-perusahaan asing melalui system produksi dan distribusinya diseluruh dunia, juga memegang kekuatan tawar-menawar yang unik. Jikalau biaya rendah dari keluaran perusahaan multinasional local langsung berkaitan dengan mata rantai perusahaan multinasional tersebut di seluruh dunia atau integrasi vertical (melalui pendirian pabrik khusus diberbagai Negara dan transfer berbagai komponen atau produk jadi diantara mereka), Negara tuan rumah akan-ragu-ragu untuk melakukan intervensi karena setiap intervensi akan menghapus manfaat yang diperoleh perusahaan karena merupakan bagian dari sebuah jaringan internasional. Sebagai contoh, dalam kegiatan usaha pencoran besi Marcona Mining di Peru, perusahaan menandatangani perjanjian suplai jangka panjang dengan pelanggan-pelanggannya, yang menetapkan bahwa, dalam kejadian nasionalisasi, kontrak-kontraknya dengan anak perusahaannya di Peru akan dianggap batal dan Marcona Mining akan memasok pelanggannya dari kegiatan pancorannya ditempat lain. Pada saat anak perusahaannya dieksplorasi, pemerintah peru menyadari bahwa mereka tidak memiliki *outlet* untuk konsentrat bijih besi. Karena perdagangan komoditi ini hamper semuanya berdasarkan control jangka panjang, tidak ada *spot market* yang dapat dikembangkan dengan baik yang terhadapnya pemerintah Peru dapat berpaling.

Diferensiasi produk (yaitu, diferensiasi menurut bentuk produk dan atribut-atribut kualitas/kinerja dan bukan pada persepsi konsumen) dapat berfungsi sebagai bidang kekuatan lainnya dalam tawar-menawar perusahaan dalam pemerintah-pemerintah tuan rumah. Sebagai contoh, perusahaan yang menghasilkan peralatan pertanian bermutu akan memiliki penguasaan yang lebih besar dalam menghadapi pemerintah tuan rumah ketimbang pabrik kosmetik.

Ringkasannya, perusahaan dengan persyaratan manajerial, operasional, dan teknis yang masih berada dalam jangkauan kemampuan Negara tuan rumah akan mempunyai kekuatan tawar-menawar yang kecil. Perusahaan seperti itu mempunyai kemungkinan lebih besar untuk mengalami intervensi dari pada perusahaan dalam bidang yang rumit.

KEKUATAN TAWAR MENAWAR NEGARA TUAN RUMAH

Kekuatan tawar-menawar Negara tuan rumah terutama bergantung kepada dua faktor : kendali akses ke pasar dan bujukan. Negara tuan rumah mengendalikan akses ke pasar dengan banyak cara. Pemerintah dapat membatasi jalan masuk untuk pesaing lainnya, atau pemerintah dapat membuka lebar-lebar hak untuk pasar yang dibatasi. Sebagai contoh, Spanyol merangsang minat Ford Motor Company dengan menjadikan Negara itu laik bagi perusahaan untuk menjual cukup kendaraan disana. Demikian juga dengan Jepang yang telah membolehkan perusahaan asing menjual produk yang terkait dengan komunikasi kepada pemerintahnya, yang dapat berfungsi sebagai insentif bagi perusahaan seperti Western Electric supaya lebih aktif di pasar itu.

Disamping itu, Negara tuan rumah dapat menyodorkan berbagai bujukan seperti dana litbang, pembebasan pajak, informasi pasar, subsidi tanah, dan konsesi financial (metode repatriasi laba usaha) untuk memikat lini bisnis yang dicari. Umpamanya, unit ITT Eropa telah memperoleh dana bantuan pemerintah yang besar untuk mengembangkan perlengkapan komunikasi yang disesuaikan dengan beragam kondisi local.

PEMBERIAN RESPONS

Respons strategic yang dibuat oleh perusahaan terhadap intervensi pemerintah akan tergantung pada kekuatan tawar-menawar kedua belah pihak. Berbagai macam strategi berikut dapat diterapkan guna mengurangi rintangan penanaman modal internasional :

- Mengupayakan usaha patungan dengan pihak swasta local
- Mengkonsentrasikan riset, pengembangan produk , dan teknologi proses swamilik dinegara asal perusahaan
- Memastikan bahwa setiap investasi baru secara ekonomis tergantung pada induk perusahaan dinegara asal (contoh, menjadikan induk perusahaan sebagai pemasok tunggal bahan baku esensial),
- Menghindari pemberian merek local atau menciptakan suatu merek dagang global tunggal.

- Memakai strategi multipabrik yang low-profile dengan sejumlah investasi dinegara-negara yang berbeda.

Manfaat utama penanaman modal asing Negara tuan rumah biasanya tampak sejak semula. Dengan berlalunya waktu, manfaat tambahannya mengecil dan biayanya menggelembung. Kecuali perusahaan terus menerus memperbaharui manfaat tersebut, katakanlah, dengan memperkenalkan lebih banyak produk, atau dengan memperluas keluaran dan mengembangkan pasar ekspor, perusahaan mungkin akan menjadi subyek bagi beragam resiko politis yang meningkat. Sikap pemerintah yang lazim dimasa mendatang. Dalam situasi dimana kontribusi perusahaan dimasa depan tampaknya kecil, maka untuk memancing reaksi pemerintah yang menguntungkan, perusahaan sebaiknya mengkonsentrasikan dirinya untuk melindungi penanaman modal asing dengan mencari suatu keseimbangan antara tujuan perusahaan dengan tujuan Negara tuan rumah. Sebagai contoh, perusahaan dapat memperkenalkan produk berteknologi lebih tinggi sehingga membantu perkembangan rencana ekonomi pemerintah. Ringkasannya, bahkan rezim revolusioner yang antibisnis sekalipun menyisakan tempat bagi perusahaan yang inovatif.