

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Keputusan PepsiCo untuk mempertahankan operasi bisnisnya di Rusia selama periode konflik Rusia-Ukraina memicu berbagai reaksi negatif dari publik internasional. Akan tetapi keputusan tersebut merupakan hasil dari kalkulasi bisnis yang kompleks dan penuh pertimbangan oleh PepsiCo guna menjaga operasi internasional bisnisnya. Selain itu, keputusan tersebut juga merupakan hasil dari konfigurasi politik ekonomi internasional yang luas selama periode konflik berlangsung.

Dalam pengambilan keputusan operasi bisnis PepsiCo di Rusia manajemen dipengaruhi secara nyata oleh kondisi lingkungan operasi perusahaan seperti faktor institusional. Melalui faktor tersebut PepsiCo secara berhati-hati mempertimbangkan bagaimana dinamika budaya dan kebiasaan masyarakat membuat produknya mampu menjadi bagian dari konsumsi sehari-hari masyarakat Rusia sehingga PepsiCo sulit untuk menarik diri dari pasar Rusia. Selain itu, kondisi Rusia yang penuh dengan gejolak politik membuat PepsiCo berada di posisi rentan terhadap ancaman tuntutan hukum yang berpotensi merugikan perusahaan. Terakhir, volatilitas ekonomi Rusia menimbulkan resiko besar terhadap keberlanjutan operasi perusahaan, namun keputusan pergi juga akan merugikan perusahaan karena perusahaan menghadapi ancaman kehilangan aset akibat mekanisme nasionalisasi atau penjualan paksa aset perusahaan oleh pemerintah Rusia.

Tidak hanya itu, keputusan PepsiCo tersebut juga tidak lepas dari faktor persaingan yang kompetitif di pasar Rusia. Hal tersebut karena keputusan meninggalkan pasar Rusia berarti menyerahkan 7% pasar terbesar PepsiCo di Rusia dan melepaskan puluhan merek yang telah dimiliki PepsiCo selama beberapa dekade di Rusia. Selain itu, keputusan untuk bertahan dan tidak pergi dari Rusia juga merupakan sebuah upaya perusahaan dalam menjaga kepemilikan sumber daya perusahaan sekaligus mengimbangi pengaruh otoritas Rusia yang

mengarahkan ruang gerak PepsiCo di Rusia. Terakhir, keputusan tersebut juga tidak lepas dari kekhawatiran akan pengambil alihan posisi PepsiCo oleh pesaing di tengah kondisi pasar yang kosong, sehingga beresiko pada posisi jangka panjang PepsiCo di Rusia. Guna memperjelas hubungan dari faktor lingkungan operasi perusahaan dan keputusan bisnis PepsiCo, tabel di bawah ini disusun guna merangkum hasil analisis yang telah dilakukan oleh penulis.

Tabel 6.1. PepsiCo dan Lingkungan Operasional selama Konflik (diolah oleh penulis)

| Faktor Lingkungan | Elemen | Penjelasan |
|-------------------|-------------------------------------|--|
| Institusional | Pengaruh Kebudayaan | Kehadiran pepsiCo yang cukup lama di pasar Rusia menjadikan produknya berhasil menjadi bagian konsumsi sehari-hari masyarakat Rusia dan berhasil membangun persepsi budaya, kebiasaan, dan loyalitas sehingga PepsiCo sulit meninggalkan Rusia. |
| | Kebijakan Politik dan Praktik Hukum | Pemerintah Rusia mengeluarkan Perintah Eksekutif terkait larangan perusahaan asing keluar dari Rusia sehingga PepsiCo sulit keluar dari Rusia. Selain itu, dalam dokumen kebijakan sanksi AS tidak memasukan larangan penjualan bahan pokok sehingga PepsiCo memiliki alasan untuk bertahan. Hal tersebut membuat PepsiCo menjalankan praktik kompromi melalui penghentian sementara penjualan produk globalnya di Rusia sembari menawarkan nilai tambah perusahaan terhadap otoritas Rusia. |

| | | |
|------------|---------------------------------------|--|
| | Ekonomi | Volatilitas ekonomi Rusia menimbulkan risiko terhadap operasi perusahaan PepsiCo, namun keputusan pergi dari Rusia juga cukup beresiko terhadap ekonomi perusahaan karena PepsiCo diproyeksi akan mengalami kerugian aset sebesar US\$ 1.17 miliar. |
| Kompetitif | Strategi Kompetitif Produk | Keputusan PepsiCo untuk melanjutkan operasi perusahaannya di Rusia bukan hanya tentang memperoleh keuntungan jangka pendek tetapi juga terkait pengelolaan puluhan merek yang telah dimiliki PepsiCo di Rusia, investasi jangka panjang, sekaligus mempertahankan <i>market share</i> di negara yang menyumbang 7% pendapatan globalnya. |
| | Sumber Daya dan Pengalaman Perusahaan | Mengingat ukuran bisnis PepsiCo yang besar di Rusia selama puluhan tahun menjadi pertimbangan besar bagi PepsiCo untuk menjaga kepemilikan sumber daya perusahaan. Selain itu, kehadiran pengaruh otoritas Rusia pada akhirnya mengarahkan ruang gerak PepsiCo terutama melalui proyek pembangunan pabrik yang menjadi instrumen pendukung program otoritas Rusia di bidang pertanian dan pengembangan ekonomi domestik. |
| | Kompetitor Tiap Pasar | Kondisi pasar yang kosong memungkinkan untuk diisi oleh kompetitor baru baik dari lokal maupun negara yang tidak menerapkan sanksi terhadap Rusia. Sehingga kondisi ini memaksa PepsiCo untuk memilih strategi yang adaptif |

| | | |
|--|--|--|
| | | guna menjaga posisi jangka panjang PepsiCo di Rusia. |
|--|--|--|

Meninjau tabel di atas, bertahannya sebuah perusahaan multinasional di tengah kondisi konflik militer merupakan hasil dari interaksi dari pertimbangan bisnis internal perusahaan dan praktik ekonomi politik internasional. Hadirnya keputusan tersebut pada akhirnya bertujuan untuk menjaga keuntungan dan posisi kompetitif perusahaan sembari beradaptasi dengan tekanan geopolitik global yang runyam.

6.2 Saran

Setelah menyelesaikan penelitian ini, penulis berupaya memberikan sejumlah saran yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang besar baik secara praktis maupun teoritis. Pada saran praktis penulis mengharapkan peneliti ini dapat berkontribusi bagi perusahaan multinasional dalam merumuskan strategi bisnisnya di tengah ketidakpastian global. Selain itu, saran teoritis diharapkan mampu membantu dalam pengembangan kajian akademik, khususnya di bidang politik bisnis internasional, sekaligus memperkaya analisis terhadap fenomena yang muncul di masa depan.

6.2.1 Saran Praktis

Melalui penelitian ini, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan multinasional dalam memutuskan keputusan operasi bisnis di tengah konflik militer. Adapun saran tersebut sebagai berikut.

- **Pembangunan sistem pemantauan kebijakan politik dan regulasi:** Perusahaan multinasional perlu membangun sistem pemantauan terhadap lingkungan operasi bisnis perusahaan seperti resiko politik dan regulasi yang terstruktur sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dampak buruk dari konflik, sanksi ekonomi internasional, dan potensi nasionalisasi aset yang brutal oleh pemerintah negara tuan rumah.

- **Peninjauan ulang strategi jangka panjang:** Tidak hanya itu, penelitian ini juga menemukan bahwa keputusan bertahan perusahaan multinasional di pasar yang tengah berkonflik didasari oleh pertimbangan kepentingan jangka panjang. Mengingat perusahaan yang pergi akan beresiko kehilangan aset dan pasar strategisnya. Maka dari itu, penulis menyarankan perlu adanya peninjauan ulang terhadap strategi jangka panjang perusahaan untuk menyeimbangkan anantara resiko dan peluang. Perusahaan perlu memastikan bahwa keputusan untuk bertahan mampu memberikan manfaat kompetitif keberlanjutan bukan kerugian.
- **Pemecahan operasi bisnis di berbagai wilayah:** Selain itu, perusahaan juga perlu mengambil keputusan berani untuk mengurangi ketergantungan pada negara beresiko tinggi. Perusahaan disarankan mampu memecah operasi bisnisnya ke wilayah yang lebih stabil sehingga gangguan yang muncul tidak akan langsung mempengaruhi operasi global sekaligus finansial perusahaan.
- **Pengembangan strategi komunikasi dan pengelolaan reputasi:** Dalam konteks strategi komunikasi dan pengelolaan reputasi, perusahaan juga perlu lebih sensitif terhadap berbagai tekanan publik dan tuntutan dari para aktivis global, terutama mengenai isu moralitas dan tanggung jawab sosial. Strategi tersebut sangat penting dalam menjaga legitimasi operasi bisnis perusahaan di mata konsumen global.

6.2.2 Saran Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini berusaha untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana perusahaan multnasional mengambil keputusan operasi bisnisnya di negara yang tengah mengalami konflik militer. Keputusan untuk bertahan atau pergi suatu perusahaan didasarkan pada tekanan lingkungan eksternal, yang meliputi faktor kebijakan politik, praktik hukum, ekonomi, dan budaya selama berhadapan dengan kondisi

konflik. Oleh karena itu, penelitian lanjutan di masa depan dapat melihat bagaimana perusahaan multinasional mampu menyesuaikan strategi dari waktu ke waktu di tengah kondisi lingkungan bisnis yang terus berubah, sehingga nantinya dapat memberikan pemahaman teoritis yang lebih komprehensif terkait bagaimana perusahaan bertahan, beradaptasi, dan keluar dari pasar yang memiliki resiko tinggi.

Tidak hanya itu, penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas penelitian dengan meninjau bagaimana perusahaan mengelola aset fisik maupun non fisik ketika dihadapi ancaman nasionalisasi brutal oleh otoritas negara, perubahan regulasi mendadak, ataupun ketidak pastian ekonomi. Fokus tersebut nantinya dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori pada studi politik bisnis internasional di masa mendatang .

Guna memperkaya teori yang telah ada, melakukan studi komparatif terhadap industri lain juga dapat digunakan guna meninjau bagaimana sensitivitas terhadap lingkungan eksternal berbeda di setiap lini sektor. Maka dari itu, penelitian yang ada di masa depan dapat lebih menguatkan pemahaman teoritis bagaimana perusahaan menavigasi tekanan lingkungan eksternal dan bagaimana mempertahankan keberlangsungan operasi bisnis di pasar internasional yang memiliki resiko tinggi.