

ANALISIS MODA ENTRI PENYEDIA JASA RITEL INDONESIA KE ASEAN: STUDI KASUS PADA ALFAMART

Analysis on Indonesian Retail Services Entry Mode into ASEAN: A Case Study on Alfamart

Muhammad Fawaiq

Pusat Kebijakan Perdagangan Internasional, BP2KP, Kementerian Perdagangan-RI,
Jl. M.I. Ridwan Rais No.5 Jakarta Pusat, muhammadfawaiq@yahoo.co.id

Naskah diterima: 11/11/2014 Naskah direvisi: 28/1/2015 Disetujui diterbitkan: 21/4/2015

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menganalisis moda entri jasa ritel Indonesia ke negara-negara ASEAN sesuai dengan komitmen setiap negara di AFAS Paket 8. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan indeks Hoekman. Hasil studi menunjukkan bahwa Alfamart masuk ke pasar jasa ritel Filipina tanpa memanfaatkan kerjasama AFAS. Hal ini disebabkan Filipina masih menutup jasa ritelnya pada kerjasama tersebut. Moda entri yang digunakan Alfamart untuk masuk ke Filipina adalah waralaba. Suksesnya Alfamart menjadi tolak ukur untuk mengembangkan alternatif moda entri ke negara-negara ASEAN lainnya sesuai dengan hasil pemetaan peluang akses pasar di AFAS Paket 8. Moda Entri yang diusulkan tersebut yaitu: a) Waralaba untuk negara yang belum terbuka (indeks Hoekman 0) yaitu Brunei Darussalam dan Laos, b) Usaha patungan pada negara-negara yang membuka akses pasar dengan pembatasan (indeks Hoekman 0,5) yaitu Malaysia dan Myanmar, dan c) Kepemilikan saham penuh pada negara-negara yang membuka akses pasar tanpa pembatasan (indeks Hoekman 1) yaitu Vietnam, Kamboja, Singapura dan Thailand. Faktor kunci suksesnya ekspor jasa ritel dalam kasus ini adalah mitra bisnis lokal yang membeli *master franchise*. Untuk itu, pemerintah dapat berperan dalam promosi dan misi dagang ke luar negeri untuk menarik mitra bisnis.

Kata Kunci: Perdagangan Jasa, AFAS, Jasa Ritel, Peluang Ekspor, Moda Entri

Abstract

The aim of this study is to analyze the mode of entry of Indonesia's retail supplier into ASEAN countries in accordance with the commitment of each country in AFAS Package 8. The methods deployed in this study are the Hoekman Index and descriptive analysis. The study results show that Alfamart has entered into the Philippine market retail services without utilizing AFAS cooperation. This is due to Philippines's policy that still close its retail services market on such cooperation. The mode of entry used by Alfamart is franchise service. The success of Alfamart can be a benchmark to develop alternative modes of entry into other ASEAN countries in accordance with market access opportunities mapping of AFAS package 8. The alternatives of entry modes proposed in this study are: a) franchise for countries that does not have open access yet (indeks Hoekman 0) such as Brunei Darussalam and Laos, b) joint ventures in countries which have limited open access (indeks Hoekman 0.5) such as Malaysia and Myanmar, c) and wholly owned subsidiary in countries with full access into the market without restrictions (indeks Hoekman 1) such as Vietnam, Cambodia, Singapore and Thailand. A key factor which contributes to the success of retail service exports is local business partners who purchases master franchise. For that, the government can play a decisive role in promoting trade missions abroad to attract business partners.

Keywords: Trade in services, AFAS, Retail Services, Export Opportunities, Mode of Entry

JEL Classification: F13, F14, F16, F21, F23

PENDAHULUAN

Pada prinsipnya, kerjasama perdagangan jasa setara dengan perdagangan barang. Hal ini disebabkan karena pada setiap kerjasama perdagangan prinsip *single undertaking* digunakan. Berdasarkan prinsip ini, segala subyek perundingan harus disetujui pada waktu yang sama. Prinsip *single undertaking* pada perdagangan jasa merupakan mandat dari Artikel 19 *General Agreement on Trade in Services* (GATS) (WTO, 2014).

Pada Perundingan-perundingan kerjasama perdagangan yang dilaksanakan oleh Indonesia seperti di regional ASEAN, *Indonesia-Japan Economic Partnership Agreement* (IJEPA), dan ASEAN+1, setiap negara telah memberikan komitmen untuk membuka sektor jasa yang dicantumkan dalam *Schedule of Commitment* (SOC). Hal ini merupakan peluang dan tantangan bagi Indonesia dalam memanfaatkan akses pasar jasa negara-negara mitra kerjasama dan juga merupakan tantangan masuknya penyedia jasa asing ke Indonesia. Diantara kerjasama-kerjasama yang telah dilakukan oleh Indonesia tersebut, kerjasama pada *ASEAN Framework Agreement on Services* (AFAS) Paket 8 merupakan komitmen tertinggi yang diberikan oleh Indonesia dan negara-negara ASEAN lainnya (Ishido, 2012).

Kerjasama AFAS dilaksanakan berdasarkan suatu *road map* yang dimulai pada tahun 1997 (*initial package*), kemudian dilanjutkan paket kedua (1998), paket ketiga (2001), paket keempat (2004), paket kelima (2006), paket keenam (2007), paket ketujuh

(2009), paket kedelapan (2010). Adapun paket AFAS yang telah diratifikasi oleh Pemerintah Indonesia adalah Paket 8 (delapan). Ratifikasi AFAS Paket 8 melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014.

Nomenklatur sektor dan cara perdagangan jasa yang diacu pada perundingan AFAS adalah *General Agreement on Trade in Services* (GATS), dalam hal ini yaitu Dokumen WTO nomor MTN.GNS/W/120 (WTO, 1991). Nomenklatur ini juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 Tentang Perdagangan yaitu Pasal 2 yang memberikan penjelasan mengenai jasa-jasa yang diatur yaitu sebanyak 12 sektor yaitu: 1) Jasa Bisnis; 2) Jasa Komunikasi; 3) Jasa Konstruksi dan yang terkait; 4) Jasa Distribusi; 5) Jasa Pendidikan; 6) Jasa Lingkungan; 7) Jasa Keuangan; 8) Jasa Kesehatan dan Sosial; 9) Jasa Pariwisata dan yang terkait; 10) Jasa Rekreasi, Budaya dan Olah Raga; 11) Jasa Transportasi; dan 12) Jasa Lainnya. Pada ayat 3, jasa dapat diperdagangkan baik di dalam negeri maupun melampaui batas wilayah negara. Selanjutnya mengenai cara perdagangan jasa yang melampaui batas negara diatur pada pasal 39. Cara perdagangan jasa tersebut dibagi ke dalam 4 cara, yaitu pasokan lintas batas (*cross border supply*), konsumsi di luar negeri (*consumption abroad*), keberadaan komersial (*consumption abroad*), dan perpindahan manusia (*presence of natural person*). Cara perdagangan jasa ini juga diatur dalam dokumen WTO nomor S/L/92 (WTO, 2001).

Salah satu sektor jasa yang dibuka oleh sebagian besar negara ASEAN

di AFAS Paket 8 adalah sektor jasa distribusi. Hal ini merupakan peluang Indonesia untuk meningkatkan ekspor jasa ritelnya yang terus defisit dalam 5 (lima) tahun terakhir. Pada tahun 2009 defisit neraca perdagangan Indonesia dengan dunia di sektor jasa distribusi (termasuk jasa ritel) sebesar USD 3 milyar, kemudian turun menjadi USD 1 milyar pada tahun 2013 (WTO, 2014). Namun demikian, pertumbuhan ekspor sektor jasa distribusi Indonesia ke dunia pada periode 2009-2013 rata-rata sebesar 21 persen, lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan impornya yang sebesar 7 persen (WTO, 2014). Hal ini menunjukkan semakin baiknya kinerja ekspor sektor jasa distribusi Indonesia. Untuk dapat meningkatkan kinerja ekspor jasa Indonesia, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan usaha ekspor jasa melalui *commercial presence* (mode 3). *Commercial presence*, berdasarkan artikel 28 *General Agreement on Trade in Services* (GATS), adalah dalam bentuk pendirian usaha atau profesional melalui konstitusi, akuisisi, atau pemeliharaan suatu badan hukum atau penciptaan dan pemeliharaan suatu kantor perwakilan atau kantor cabang antara wilayah negara mitra dagang dengan tujuan untuk menyediakan jasa (WTO, 2013). Dengan diberikannya komitmen pada moda *commercial presence* oleh negara-negara ASEAN khususnya di sektor jasa ritel dan grosir di perjanjian AFAS, penyedia jasa domestik Indonesia dapat mendirikan usaha di negara-negara ASEAN sebagai salah satu bentuk ekspor jasa.

Ekspor jasa ritel ini dapat dilakukan apabila peluang akses pasar di AFAS

Paket 8 dapat disesuaikan dengan pendekatan moda entri. Untuk itu studi ini melakukan pemetaan pada peluang akses pasar jasa ritel di AFAS Paket 8. Hasil pemetaan ini kemudian dikombinasikan dengan pendekatan moda entri suatu penyedia jasa dari satu negara ke negara yang lain. Moda entri tersebut dibagi menjadi 2 (dua) pendekatan yaitu pendekatan moda entri tanpa ekuitas (*nonequity modes of entry*) dan pendekatan moda entri berbasis ekuitas (*equity-based modes of entry*) (Ball, et. al, 2012). Pendekatan moda entri tanpa ekuitas dapat dilakukan dengan cara mengekspor, proyek *turnkey*, perijinan, waralaba, kontrak manajemen, dan kontrak manufaktur dan pendekatan moda entri yang berbasis pada ekuitas biasanya dalam bentuk kepemilikan modal penuh (*wholly owned subsidiary*), usaha patungan (*joint venture*) dan strategi aliansi (*strategic alliances*) (Ball et al., 2012).

Hasil perundingan perdagangan jasa di AFAS Paket 8 ini merupakan suatu peluang akses pasar bagi penyedia jasa ritel Indonesia. Peluang akses pasar ini belum dimanfaatkan sepenuhnya oleh penyedia jasa ritel Indonesia. Hal ini terlihat dari hasil *desk research* dimana hingga tahun 2014 ini, hanya terdapat 1 (satu) perusahaan jasa ritel Indonesia yang mengekspor jasanya ke luar negeri yaitu PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) (Tempo, 2014). Kurang optimalnya pemanfaatan ini dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan penyedia jasa dan pemangku kepentingan mengenai peluang serta moda entri dalam memasuki pasar jasa ASEAN. Pengetahuan mengenai moda entri ini

sangat penting untuk mendorong dan memfasilitasi ekspansi usaha (Isa *et al.*, 2014). Untuk itu, studi ini melakukan studi kasus pada Alfamart untuk menganalisis pendekatan-pendekatan moda entri dari penyedia jasa ini dalam mengeksport jasa ritel. Studi kasus ini akan dijadikan patokan dalam menentukan moda entri penyedia jasa ritel ke luar negeri sesuai dengan tingkat keterbukaan negara-negara ASEAN di AFAS Paket 8. Pemetaan peluang serta moda entri merupakan satu paket informasi untuk mendorong ekspor jasa ritel.

METODE

Metode Analisis

Analisis studi ini dibagi ke dalam tiga aspek yaitu pemetaan peluang pasar yang tercipta dari hasil perundingan AFAS, tantangan masuknya ritel asing asal negara-negara ASEAN ke Indonesia dan analisis moda entri untuk masuk ke pasar jasa ritel negara-negara ASEAN. Alat analisis yang digunakan untuk memetakan peluang akses pasar jasa ritel di setiap negara ASEAN adalah Indeks Hoekman, analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui tingkat keterbukaan pasar jasa ritel Indonesia

dan untuk mengetahui moda entri jasa ritel Indonesia ke negara-negara ASEAN adalah studi kasus yang kemudian disesuaikan dengan teori moda entri perusahaan ke luar negeri.

Indeks Hoekman merupakan suatu metode indeksasi yang diusulkan oleh Hoekman untuk mengukur tingkat komitmen suatu negara pada kerjasama perdagangan jasa yang dituangkan dalam jadwal komitmen yang sesuai dengan bentuk komitmen di *General Agreement on Trade in Services (GATS)* (Ishido, 2012). Bentuk indeksasi pada metode ini adalah sebagai berikut: jika suatu negara memberikan komitmen pada SOC-nya berupa *none* (dibuka tanpa pembatasan) diberikan indeks 1, jika dibuka dengan pembatasan diberikan indeks 0,5 dan jika ditutup (*unbound*) diberikan indeks 0. Metode ini juga digunakan dalam studi Fawaiq dan Resnia (2012) yang meneliti mengenai peluang dan tantangan sektor jasa konstruksi Indonesia dalam AFAS dan Studi Ishido (2012) mengenai liberalisasi perdagangan jasa di ASEAN+1. Berdasarkan uraian tersebut, Indeks Hoekman dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 1. Indeksasi dengan Indeks Hoekman

No	Komitmen di Moda 3	Indeks Hoekman
1	<i>None</i> (Komitmen penuh)	1
2	<i>Limitation</i> (terbuka dengan pembatasan)	0,5
3	<i>Unbound</i> (tertutup)	0

Sumber: Ishido (2012), disesuaikan.

Pemetaan tingkat komitmen melalui indeksasi dengan indeks Hoekman akan menggambarkan peluang akses pasar jasa ritel di moda 3 setiap negara ASEAN.

Salah satu kolom penting dari SOC adalah kolom pembatasan akses pasar. Setiap negara ASEAN memberikan tingkat komitmen yang berbeda-beda

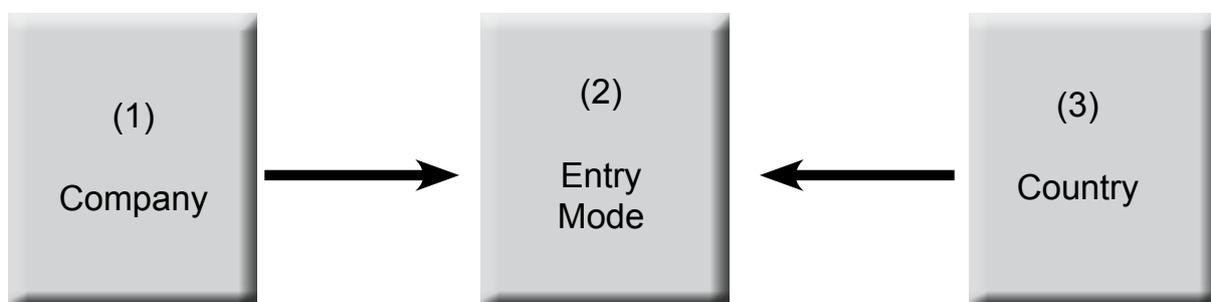
di kolom pembatasan akses pasar. Berdasarkan dokumen WTO nomor S/L/92, tingkat komitmen tersebut yaitu komitmen penuh apabila suatu negara menuliskan kata *none* yang juga dapat diartikan bahwa negara tersebut membuka akses pasarnya secara penuh, komitmen pembatasan apabila suatu negara membuka sektor jasanya tetapi masih diberikan pembatasan-pembatasan yang dicantumkan pada kolom ini dan tidak diberikan komitmen (*no commitment*) yang diartikan bahwa suatu negara masih menutup sektor jasa ritelnya atau dituliskan kata *unbound*.

Analisis kedua yaitu analisis deskriptif mengenai tantangan masuknya ritel asing ke Indonesia. Tantangan masuknya ritel asing pada studi ini difokuskan pada hasil perundingan sektor jasa serta melalui Daftar Negatif Investasi (DNI). Lebih lanjut studi ini akan membandingkan tingkat keterbukaan hasil perundingan liberalisasi sektor jasa di AFAS Paket Delapan dengan DNI.

Analisis ketiga adalah analisis mengenai moda entri penyedia jasa ritel Indonesia ke negara-negara ASEAN. Untuk mengetahui moda entri penyedia jasa ritel Indonesia ke negara-negara ASEAN dilakukan studi kasus pada

penyedia jasa yang telah sukses masuk ke pasar negara-negara ASEAN. Dari studi kasus ini kemudian disesuaikan dengan literatur-literatur terkait. Metode studi kasus juga dilakukan oleh Dakora dan Bytheway (2014) yang meneliti mengenai isu-isu moda entri dalam internasionalisasi ritel Afrika Selatan. Menurut Yin dalam Dakora dan Bytheway (2014), metode studi kasus diperbolehkan untuk menguji fenomena dalam konteks sebenarnya, terutama ketika fenomena tersebut tidak menunjukkan batas yang jelas. Secara khusus, studi Dakora dan Bytheway mengukur bagaimana setiap moda entri diterapkan di negara Afrika dapat memitigasi resiko dan proses yang rumit.

Secara khusus, studi Dakora dan Bytheway (2014) mengukur bagaimana setiap moda entri diterapkan di negara Afrika yang dapat memitigasi resiko dan proses yang rumit. Dengan mengetahui pendekatan moda entri yang digunakan oleh Alfamart, dapat dibuat usulan-usulan pendekatan moda entri pada penyedia jasa ritel lain di Indonesia untuk mengeksplor jasanya ke negara-negara ASEAN lainnya. Komponen untuk menganalisis pendekatan moda entri disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Komponen Dasar Dalam Pendekatan Moda Entri.

Sumber: Dakora dan Bytheway (2014)

Gambar 1 menunjukkan alur analisis moda entri penyedia jasa domestik Indonesia dalam memasuki pasar ASEAN. Alur tersebut dimulai dari deskripsi penyedia jasa domestik yang telah mengekspor jasanya yaitu Alfamart (kotak 1), kemudian menganalisis pendekatan moda entri yang digunakan (kotak 2) dan ke negara mana penyedia jasa tersebut mengekspor jasanya. Untuk menganalisis kesesuaian moda entri (kotak 2) yang dipilih dengan tingkat keterbukaan pasar jasa ritel pada masing-masing negara ASEAN (kotak 3) di perlukan suatu pemetaan komitmen dan kemudian disesuaikan dengan pendekatan yang dipilih oleh Alfamart. Adapun deskripsi Alfamart di dalam negeri ditujukan untuk mengetahui kinerja ekspansi usahanya di tingkat domestik. Kinerja perdagangan jasa Alfamart ditentukan melalui data tingkat kepemilikan gerai Alfamart yang dimiliki oleh masyarakat.

Data

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam studi ini terdiri dari data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari beberapa instansi. Data sekunder tersebut adalah *schedule of commitment* (SOC) negara-negara anggota ASEAN yang diperoleh dari website ASEAN-Sekretariat, DNI Indonesia dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2014 dan data laporan keuangan perusahaan 5 (lima) tahun terakhir (2009-2013) yang diperoleh dari situs Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id). Data SOC negara-negara ASEAN digunakan untuk memetakan peluang

akses pasar jasa ritel negara-negara ASEAN di AFAS Paket 8. Pemetaan tersebut dilakukan dengan cara indeksasi dengan Indeks Hoekman. Berdasarkan peta tingkat komitmen negara-negara ASEAN di AFAS Paket 8 dapat diketahui peluang akses pasar jasa ritel. DNI Indonesia digunakan untuk menganalisis tantangan masuknya ritel asing ke Indonesia.

SOC merupakan bagian penting dari hasil perundingan yang berisikan informasi mengenai komitmen tingkat liberalisasi sektor jasa. SOC terdiri dari dua bagian dan empat kolom pada masing-masing bagian tersebut. Kedua bagian SOC yaitu komitmen horisontal dan komitmen sektor spesifik. Komitmen horisontal mengatur pembatasan-pembatasan keterbukaan sektor jasa secara umum dan berlaku untuk semua sektoryang dicantumkan dalam komitmen sektor spesifik dan komitmen sektor spesifik mengatur tingkat komitmen atau keterbukaan pada masing sektor dan subsektor.

Keempat kolom SOC adalah kolom pertama daftar sektor dan subsektor yang dibuka, kolom kedua pembatasan pada akses pasar, kolom ketiga pembatasan pada perlakuan nasional dan kolom keempat adalah komitmen tambahan. Kolom pembatasan akses pasar berdasarkan Para 39 GATS (WTO, 2001) memuat enam pembatasan-pembatasan yaitu 1) Jumlah penyedia jasa; 2) Total nilai transaksi atau aset; 3) Jumlah jasa yang beroperasi dan kuantitas dari output; 4) Jumlah total natural person; 5) Restriksi atau kebutuhan mengenai jenis dari entitas legal atau *joint venture*; dan 6) Partisipasi modal asing.

Kolom perlakuan nasional memuat beberapa hal seperti 1) Deskriminasi pada subsidi dan tindakan-tindakan keuangan lainnya; 2) Kewarganegaraan yaitu warga negara atau permanen residen; 3) Persyaratan mengenai perijinan, kualifikasi dan registrasi; 4) Persyaratan alih teknologi dan pelatihan; 5) Persyaratan muatan lokal; 6) Larangan kepemilikan lahan atau properti; 7) Pembatasan pada jaminan portabilitas dan penggunaan dana pendidikan (WTO, 2001). Komitmen tambahan berhubungan dengan kualifikasi, teknik standar, persyaratan perizinan atau prosedur dan atau regulasi domestik lainnya (WTO, 2001). Jumlah dan jenis usaha yang mungkin dibuka juga dijadwalkan dalam kolom komitmen tambahan. Hal ini dapat menjadi unik untuk anggota tertentu, atau kelompok anggota dapat menyetujui seperangkat komitmen tambahan (WTO, 2001). Data sekunder lainnya yaitu data laporan keuangan dalam 5 (lima) tahun terakhir digunakan untuk mendeskripsikan penyedia jasa ini pada tingkat domestik.

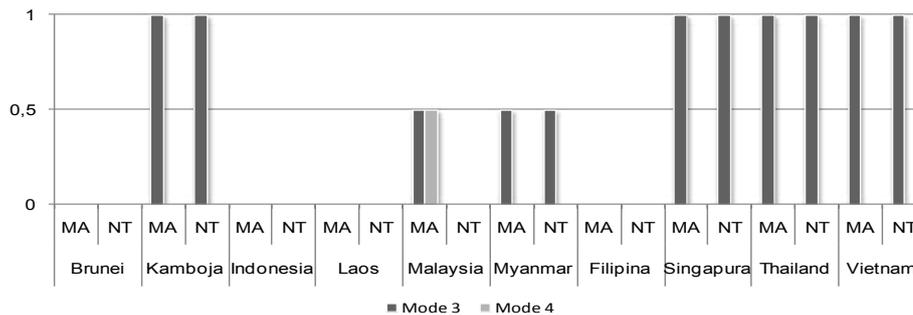
Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pemangku kepentingan di jasa ritel dan grosir. Berdasarkan hasil pengumpulan data dan informasi diketahui bahwa hanya PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk yang sedang mengeksplor jasanya ke luar negeri. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) hanya akan dilaksanakan pada satu perusahaan yang telah mengeksplor jasanya tersebut. Data primer dari hasil wawancara ini akan disesuaikan dengan literatur untuk menganalisis pendekatan moda entri perusahaan ke Filipina.

Dari hasil studi kasus dengan Filipina, dapat dibuat suatu alternatif moda entri ke negara-negara ASEAN lainnya berdasarkan hasil pemetaan tingkat komitmen melalui Indeksasi dengan Indeks Hoekman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Peluang Pasar Jasa Ritel di negara-negara ASEAN

Pada perundingan AFAS Paket 8, beberapa negara-negara ASEAN telah memberikan komitmen pada subsektor jasa ritelnya. Hal ini merupakan peluang bagi Indonesia untuk memanfaatkan hasil perundingan ini. Beberapa negara seperti Kamboja, Singapura, Thailand dan Vietnam telah memberikan komitmen penuh pada sektor jasa ini. Komitmen penuh tersebut berarti bahwa subsektor jasa ritel yang dibuka tersebut tidak diberikan pembatasan seperti pembatasan akses pasar dan pembatasan perlakuan nasional. Negara-negara lainnya seperti Malaysia dan Myanmar juga membuka sektor jasa tersebut namun masih memberikan pembatasan-pembatasan. Indonesia, Brunei Darussalam, Laos dan Filipina masih menutup atau belum memberikan komitmen pada sektor jasa ini. Untuk moda 4 (*movement of natural person*), hanya Malaysia yang memberikan komitmen pada moda 4 subsektor jasa ritel. Komitmen negara-negara ASEAN pada AFAS Paket 8 (delapan) di moda 3 dan moda 4 sektor jasa ritel disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Peluang Ekspor Subsektor Jasa Ritel Indonesia ke Negara-negara ASEAN Melalui Moda 3 dan Moda 4.

Keterangan : Dibuka tanpa pembatasan (1), dibuka dengan pembatasan (0,5) dan tidak dibuka (0); kolom pembatasan akses pasar (MA) dan kolom pembatasan perlakuan nasional (NT).

Sumber : ASEAN Secretariat. (2014), diolah

Gambar 2 menunjukkan bahwa Kamboja, Singapura, Thailand dan Vietnam memberikan peluang ekspor jasa ritel paling besar bagi Indonesia. Adapun peluang ekspor Indonesia pada subsektor jasa ritel berdasarkan jenis barang yang diperbolehkan untuk dijual oleh penyedia jasa ritel asing di negara-negara tersebut yaitu (ASEAN Secretariat, 2014):

1. Kamboja

Penyedia jasa ritel asing di Kamboja hanya diijinkan menjual makanan, non makanan, peralatan radio dan televisi, alat-alat musik, *music scores*, rekaman audio dan video, kendaraan bermotor, serta suku cadang kendaraan bermotor.

2. Singapura

Produk-produk yang diperbolehkan untuk dijual oleh ritel asing asal ASEAN di Singapura yaitu kendaraan bermotor, aksesoris serta suku cadang kendaraan bermotor, dan *snowmobile*. Beberapa produk yang tidak diperbolehkan untuk dijual adalah produk-produk farmasi dan medis, alat-alat bedah, dan alat-alat ortopedi.

3. Thailand

Jenis subsektor jasa ritel yang dibuka oleh Thailand di AFAS Paket 8 (delapan) ini yaitu subsektor jasa ritel yang hanya menjual bahan bakar kendaraan bermotor.

4. Vietnam

Berdasarkan komitmen Vietnam pada AFAS Paket 8 (delapan), Vietnam memberikan komitmen penuh di kolom akses pasar dan perlakuan nasional pada jasa ritel dan grosir di AFAS Paket 8 tanpa membatasi jenis barang yang dijual.

Gambar 2 juga menunjukkan bahwa Malaysia dan Myanmar membuka subsektor jasa ritelnya tetapi masih memberikan pembatasan-pembatasan baik di kolom akses pasar maupun perlakuan nasional. Komitmen Malaysia dan Myanmar di AFAS Paket 8 secara rinci, yaitu (ASEAN Secretariat, 2014):

1. Malaysia

Malaysia tidak membatasi jenis barang yang diperbolehkan untuk dijual oleh ritel-ritel asal negara-negara ASEAN tetapi memberikan pembatasan pada kolom akses pasar dan masih menutup kolom perlakuan

nasional. Bentuk pembatasan yang diberikan Malaysia pada kolom pembatasan akses pasar yaitu pembatasan pada pemilikan modal asing maksimum sebesar 51 persen dengan minimum modal ditetapkan berdasarkan pedoman partisipasi asing yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang di Malaysia. Pada kolom perlakuan nasional, Malaysia tidak memberikan komitmen atau masih menutup yang berarti bahwa Malaysia dapat melakukan diskriminasi pada penyedia jasa ritel asing.

2. Myanmar

Komitmen Myanmar pada jasa ritel adalah tidak membatasi jenis barang yang dijual oleh penyedia jasa asing. Pembatasan pada kolom market akses adalah modal asing yang diijinkan maksimal sebesar 35 persen dan harus melakukan *joint venture* dengan perusahaan lokal di Myanmar. Pembatasan lainnya adalah organisasi maupun orang asing di Myanmar tidak diperbolehkan memiliki lahan tetapi boleh menyewa lahan pemerintah dalam jangka waktu yang panjang.

Tantangan Masuknya Ritel Asing Asal Negara-negara ASEAN

Komitmen Indonesia di AFAS Paket 8 yang hanya membuka grosir dengan luas lantai lebih dari 5.000 meter persegi tidak bertentangan dengan regulasi domestik Indonesia sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2014 (Perpres 39 Tahun 2014) tentang bidang usaha yang tertutup dan bidang usaha yang terbuka dengan

persyaratan di bidang penanaman modal. Berdasarkan Peraturan tersebut, supermarket dengan luas lantai kurang dari 1.200 meter persegi, *department store* dengan luas lantai kurang dari 2.000 meter persegi dan *minimarket* termasuk *compenience store* dan *community store* dengan luas lantai kurang dari 40 meter persegi harus sepenuhnya berasal dari modal dalam negeri.

Subsektor jasa yang baru diatur pada Perpres 39 Tahun 2014 adalah subsektor jasa *compenience store* dan *community store*. Subsektor jasa *compenience store* dan *community store* ini belum diatur dalam daftar negatif investasi Indonesia sebelumnya yaitu Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2010 (Perpres 36 Tahun 2010). Belum diaturnya subsektor jasa tersebut pada Perpres 36 Tahun 2010 menyebabkan masuknya penyedia jasa asing di subsektor tersebut di Indonesia seperti *Seven Eleven* dan *Lawson*. Masuknya *Seven Eleven* dan *Lawson* tersebut disebabkan karena mendapatkan izin sebagai restoran dari Kementerian Pariwisata dengan dasar hukumnya Perpres 36 Tahun 2010 yang memperbolehkan kepemilikan modal asing sebesar 100 persen pada restoran (Tobing, 2013). Adapun perbandingan antara Perpres 39 2014 dengan komitmen di AFAS 8 pada sektor jasa ritel dan grosir disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, tidak ada peluang bagi ritel asing dengan luas lantai kurang dari 400 meter persegi untuk menanamkan modalnya di Indonesia. Hal ini merupakan peluang bagi penyedia jasa ritel domestik Indonesia untuk berkembang di dalam negeri.

Alfamart Sebagai Penyedia Jasa Ritel Pertama Indonesia yang Berekspansi ke Luar Negeri

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) didirikan di Indonesia pada tanggal 22 Februari 1989. Ruang lingkup kegiatan perusahaan antara lain meliputi usaha dalam bidang perdagangan eceran untuk produk konsumen. Kegiatan usaha perusahaan ini dimulai pada tahun 1989 yang bergerak dalam bidang perdagangan terutama rokok. Sejak

tahun 2002, perusahaan ini bergerak dalam kegiatan usaha perdagangan eceran untuk produk konsumen dengan mengoperasikan jaringan minimarket dengan nama "Alfamart" yang beroperasi di beberapa tempat di Jakarta, Cileungsi, Tangerang, Cikarang, Bandung, Sidoarjo, Cirebon, Cilacap, Semarang, Lampung, Malang, Bali, Klaten, Makassar, Balaraja, Palembang, Bogor, Jember, Medan, Banjarmasin, Jambi dan Pekanbaru (BEI, 2014a).

Tabel 1. Perbandingan Peraturan Domestik Indonesia dengan Komitmen di AFAS Paket 8 Pada Sektor Jasa Ritel dan Grosir

No	Daftar Negatif Investasi	Pernyataan	Subsektor di AFAS Paket 8 (delapan)	Komitmen di AFAS 8	
				Pembatasan Akses Pasar	Pembatasan Perlakuan Nasional
1	Supermarket dengan luas lantai penjualan kurang dari 1200 meter persegi	Modal dalam negeri 100 persen	Jasa perdagangan grosir untuk makanan dan minuman serta tembakau dengan luas lantai lebih dari 5.000 meter persegi (CPC 6222)	Secara spesifik dicantumkan pada komitmen horisontal.	<i>Unbound</i> kecuali tercantum pada komitmen horisontal.
2	Minimarket dengan luas lantai penjualan kurang dari 400 meter persegi termasuk <i>compenience store</i> dan <i>community store</i>	Modal dalam negeri 100 persen	Jasa perdagangan grosir untuk tekstil, pakaian dan alas kaki dengan luas lantai lebih dari 5.000 meter persegi (CPC 6223)	Secara spesifik dicantumkan pada komitmen horisontal.	<i>Unbound</i> kecuali tercantum pada komitmen horisontal.
3	<i>Department Store</i> dengan luas lantai penjualan kurang dari 2000 meter persegi	Modal dalam negeri 100 persen			

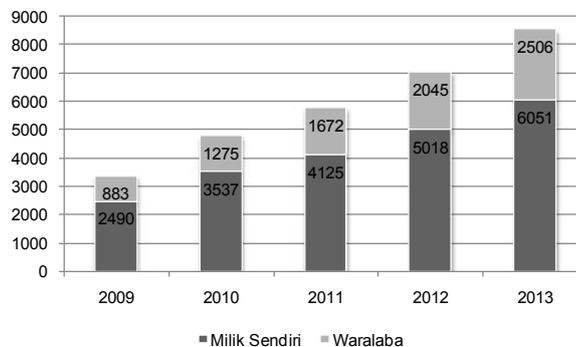
Sumber: Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2014 dan Ditjen KPI (2014), diolah

Penyedia jasa domestik Indonesia ini memiliki visi dan misi untuk mengembangkan usahanya ke luar negeri. Visi perusahaan ini yaitu “menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global”. Salah satu misi dari Alfamart terkait dengan ekspor jasa ritel ke luar negeri yaitu membangun organisasi global yang terpercaya, sehat dan terus tumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya. Perusahaan ini merupakan satu-satunya perusahaan asal Indonesia yang masuk dalam daftar 50 besar perusahaan *go public* di Asia Pasifik versi Forbes (Bisnis, 2014). Selain itu, perusahaan ini

memiliki pangsa pasar sebesar 33,3% di bidang minimarket dan 21,5% di bidang perdagangan moderen (BEI, 2014b). Pencapaian ini merupakan modal bagi perusahaan ini untuk mencapai misinya untuk berekspansi ke luar negeri.

Analisis Pertumbuhan Gerai Alfamart

Untuk pengembangan usaha di dalam negeri, Alfamart terus menambah jumlah gerai minimarketnya dalam 5 (lima) tahun terakhir (2009-2013). Total gerai pada tahun 2009 sebanyak 3.373 gerai meningkat 154% menjadi 8.557 gerai pada tahun 2013. Bentuk kepemilikan setiap gerai minimarket milik Alfamart dibagi menjadi dua jenis yaitu kepemilikan sendiri dan waralaba. Jumlah gerai berdasarkan jenis kepemilikan disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Perkembangan Usaha Alfamart Berdasarkan Jumlah Gerai.

Sumber: BEI (2014a), diolah

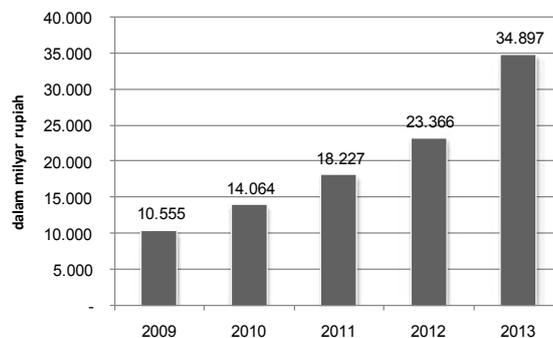
Berdasarkan gambar tersebut, sebagian besar gerai Alfamart dimiliki oleh Alfamart sendiri dan sisanya dimiliki oleh mitra kerjasama di dalam negeri. Porsi kepemilikan pada tahun 2009 yaitu 73,8% dimiliki oleh Alfamart dan 26,2% diwaralabakan, kemudian pada tahun 2010 porsi gerai yang di waralabakan meningkat menjadi 26,5%. Sejak tahun

2009-2013 kepemilikan gerai yang diwaralabakan meningkat rata-rata sebesar 30% per tahun yang lebih tinggi dari peningkatan jumlah yang dimiliki sendiri (25% per tahun). Peningkatan jumlah gerai yang diwaralabakan daripada yang dimiliki sendiri menunjukkan tingginya minat investor lokal untuk membeli jasa ritel Alfamart. Hal ini

juga menunjukkan peningkatan kinerja perdagangan jasa Alfamart di dalam negeri.

Pendapatan perusahaan juga menunjukkan peningkatan dalam 5 (lima) tahun terakhir (2009-2013) dari sebesar

Rp 10.555 milyar pada tahun 2009 menjadi Rp 34.897 milyar pada tahun 2013. Pendapatan Alfamart rata-rata meningkat sebesar 27%. Pertumbuhan pendapatan Alfamart disajikan pada Gambar 4 sebagai berikut.



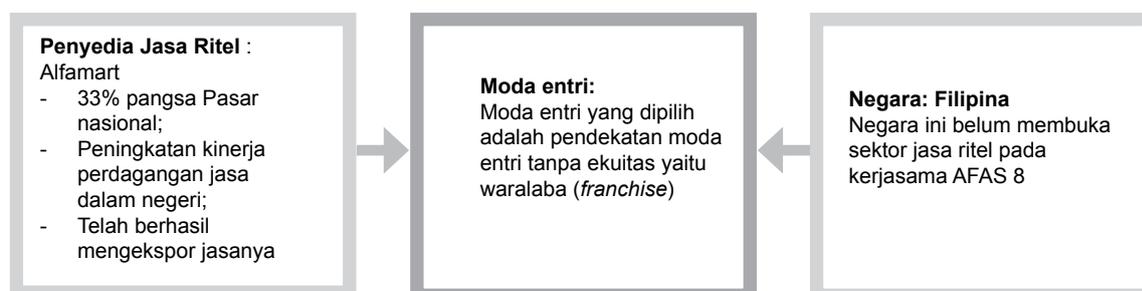
Gambar 4. Perkembangan Usaha Alfamart Berdasarkan Pendapatan Usaha.

Sumber: BEI (2014a), diolah

Analisis Moda Entri (*Mode of Entry*) Penyedia Jasa Ritel Indonesia ke Negara-negara ASEAN Studi Kasus pada Alfamart

Informasi mengenai ekspor jasa Alfamart ke Filipina diperoleh dari Tempo (2014). Informasi ini kemudian dikonfirmasi dengan nara sumber yang menangani bidang ini yaitu Direktur Teknologi Informasi melalui *in-depth interview*. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, nara sumber membenarkan bahwa perusahaan ini telah berhasil masuk ke pasar jasa ritel Filipina pada tahun 2014. Negara yang dipilih Alfamart ini merupakan salah satu negara yang

masih menutup jasa ritelnya di perjanjian AFAS Paket 8. Dengan demikian, Alfamart tidak dapat memanfaatkan akses pasar jasa Filipina melalui hasil perjanjian ini dengan pendekatan moda entri yang berbasis ekuitas atau Alfamart tidak dapat melakukan penanaman modal di jasa ritel negara ini. Oleh karena itu, pendekatan yang dapat dilakukan untuk masuk ke pasar jasa ritel Filipina adalah pendekatan moda entri tanpa ekuitas. Komponen dasar dalam pendekatan moda entri yang tunjukkan pada Gambar 1 dan dalam studi kasus ini dapat digambarkan menjadi Gambar 5.



Gambar 5. Komponen Dasar Moda Entri Alfamart ke Filipina.

Gambar 5 menunjukkan bahwa tanpa pemanfaatan peluang akses pasar dari hasil perundingan, penyedia jasa ritel Indonesia dapat mengeksport jasa ritel. Dalam kasus Alfamart, penyedia jasa ini memilih moda entri yang tepat untuk masuk ke pasar jasa ritel Filipina yaitu moda entri tanpa ekuitas dengan cara waralaba. Lebih lanjut nara sumber menjelaskan bahwa pendekatan waralaba ini sangat tergantung pada mitra usaha yang berminat membeli *master franchise*. Menurut Kotabe dan Helsen dalam Dakora dan Bytheway (2014), sistem *master franchise* memungkinkan pemegang waralaba dalam hal ini pengusaha lokal untuk menjual waralaba lokal (*local franchise*) pada wilayah tertentu, dan sistem ini merupakan cara cerdas untuk memanfaatkan peluang pasar di luar negeri. Menurut Ovcina (2010), industri restoran cepat saji dan industri ritel merupakan industri yang menerapkan moda entri waralaba pada banyak kasus untuk masuk ke pasar jasa negara lain. Lebih lanjut Ovcina menerangkan bahwa pendekatan waralaba, jika dilihat dari sudut pandang industri, memungkinkan suatu usaha melakukan ekspansi ke suatu pasar secara cepat dengan resiko yang rendah.

Selain Alfamart, beberapa penyedia jasa ritel Afrika Selatan yang telah berhasil mengeksport jasanya keluar negeri juga melakukan pendekatan waralaba (Dakora dan Bytheway, 2014). Pendekatan waralaba untuk masuk ke pasar luar negeri ini juga diterapkan oleh sekitar 500 perusahaan Amerika Serikat dengan sekitar 50.000 gerai di seluruh dunia dalam bentuk restoran cepat saji (seperti McDonald's, KFC,

Subway, dan Pizza Hut) (Ball *et al.*, 2012). Bentuk lain dari *franchise* ini adalah hotel (intercontinental), jasa bisnis (Muzak, UPS Store), tempat kebugaran (Curves, Jazercise), pemeliharaan gedung (*Services Master, Nationwide Exterminating*), dan real estate (ReMax) (Ball *et al.*, 2012). Dari 94 penyedia jasa ritel dari Inggris yang melakukan aktifitas internasional, 34 diantaranya menggunakan pendekatan waralaba sebagai moda entrinya (Alexander dan Doherty dalam Ovcina, 2010).

Dalam kaitannya dengan pendekatan waralaba, Rondan dan Garcia (2012) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat menjelaskan alasan dalam memilih pendekatan ini dibandingkan dengan mengembangkan unit yang dimiliki sendiri (investasi). Faktor-faktor tersebut yaitu nilai investasi awal, jumlah pekerja pada unit yang diwaralabakan, umur perusahaan, dan negara asal. Dengan variabel terikat yaitu jumlah unit yang diwaralabakan diketahui hubungan dari faktor-faktor tersebut yaitu nilai investasi awal (negatif), jumlah pekerja (positif), umur perusahaan (negatif), dan negara asal penyedia jasa berpengaruh positif. Lebih lanjut Rondan dan Garcia menjelaskan bahwa nilai investasi awal merupakan suatu yang dibayarkan oleh pembeli waralaba dimana semakin tinggi nilai investasi awal maka jumlah unit yang diwaralabakan semakin sedikit. Hal ini berarti bahwa untuk dapat berkembang diluar negeri serta dapat bersaing dengan penyedia jasa ritel lainnya, maka Alfamart harus dapat menetapkan investasi awal yang lebih rendah.

Mendapatkan mitra lokal merupakan strategi usaha yang penting yang

dilakukan oleh Alfamart. Dijelaskan oleh nara sumber bahwa strategi bermitra dengan pembeli *master franchise* di Filipina merupakan strategi awal (tahap pengenalan) di Filipina. Ke depan dengan semakin terbukanya pasar Filipina, Alfamart akan melakukan pendekatan usaha patungan (*joint venture*). Strategi ini juga dilakukan oleh Walmart ketika masuk ke pasar negara lain (Ball *et al.*, 2012). Dengan semakin meningkatnya tingkat keterbukaan suatu negara, Walmart juga semakin meningkatkan kepemilikan ekuitasnya seiring dengan semakin terbukanya akses pasar jasa suatu negara yang telah dimasukinya (Ball *et al.*, 2012). Untuk membangun sistem distribusi Alfamart di Filipina, penyedia jasa ini mengirimkan ahlinya sebanyak 10–15 orang yang akan bekerja serta melakukan alih pengetahuan selama 2 tahun. Selain itu, dalam masa pengenalan di Filipina, Alfamart Indonesia dapat berperan sebagai agen distribusi untuk jaringannya di Filipina.

Penelitian Rompho *et al.* (2014) menjelaskan bahwa beberapa perusahaan Thailand termasuk perusahaan jasa telah melakukan ekspansi ke negara ASEAN lainnya dengan cara bermitra dengan pengusaha lokal walaupun yang paling sukses dan berkembang melalui merger dan akuisisi. Lebih lanjut Rompho menjelaskan bahwa bermitra dengan perusahaan lokal perlu dilakukan untuk masuk ke pasar tertentu disebabkan oleh regulasi dari negara tersebut.

Keterkaitan Antara Moda Entri dengan Peluang Akses Pasar di AFAS

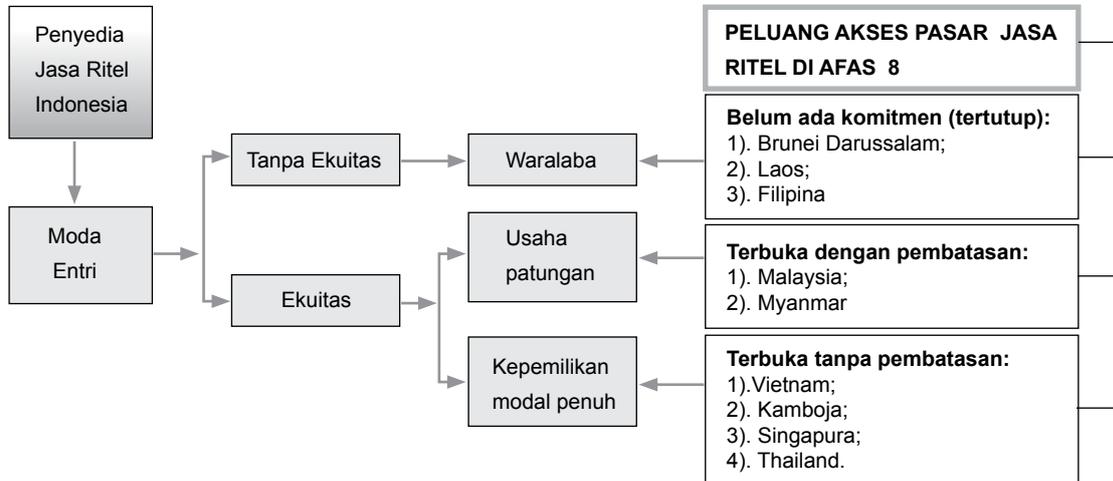
Hasil pemetaan AFAS Paket 8 dapat menggambarkan peluang akses pasar

dan restriksi jasa ritel di setiap negara-negara ASEAN. Hal ini merupakan dasar pertimbangan dalam pemilihan moda entri di tingkat penyedia jasa. Restriksi pemerintah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pemilihan pendekatan moda entri (Lu, Karvopa dan Fiore, 2011). Lebih lanjut dijelaskan oleh Lu, Karvopa dan Fiore bahwa ketika masuk ke pasar suatu negara dengan restriksi tinggi, penyedia jasa ritel memilih pendekatan moda entri dengan kontrol rendah. Pendekatan moda entri dengan kontrol rendah ini yang lebih baik adalah waralaba (Chen dan Mujtaba, 2007; Lu, Karvopa dan Fiore, 2011).

Pendekatan waralaba (*franchise*) yang dilakukan oleh Alfamart untuk masuk ke pasar Filipina yang masih menutup sektor jasanya merupakan suatu alternatif baru bagi penyedia jasa Indonesia untuk memanfaatkan pasar jasa ritel negara lain yang belum meliberalisasi moda 3 jasanya. Negara-negara tersebut yaitu Brunei Darussalam dan Laos. Untuk negara-negara yang telah membuka jasa ritelnya dengan tingkat keterbukaan penuh seperti Kamboja, semua pendekatan moda entri (tanpa ekuitas maupun berbasis ekuitas) dapat dilakukan. Untuk negara-negara yang membuka jasa ritel tetapi masih menetapkan pembatasan terutama pembatasan kepemilikan modal asing, ekspor jasa ritel dapat menggunakan pendekatan *joint venture*. Pendekatan *joint venture* ini dapat dilakukan di Malaysia dan Myanmar. Malaysia memberikan batas maksimum kepemilikan modal asing sebesar 51% dan Myanmar dengan kepemilikan

modal asing minimal sebesar 35%. Alternatif pendekatan moda entri jasa ritel Indonesia ke negara-negara

ASEAN berdasarkan hasil liberalisasi perdagangan jasa ritel di AFAS Paket 8 ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Alternatif Pendekatan Moda Entri Penyedia Jasa Ritel Indonesia ke Negara-negara ASEAN Berdasarkan Peluang Pasar di AFAS 8.

Bentuk dasar pendekatan moda entri disajikan Gambar 1 kemudian disesuaikan dengan hasil studi kasus pada Alfamart menjadi Gambar 5 kemudian disesuaikan dengan peluang pasar di AFAS Paket 8 pada Gambar 2 dan diperoleh Gambar 6. Pendekatan moda entri lainnya seperti pendekatan dengan ekuitas (usaha patungan dan kepemilikan modal penuh) juga diterapkan oleh penyedia jasa ritel multinasional asal Amerika Serikat yaitu Walmart dalam mengeksport jasanya ke luar negeri seperti Kanada, Eropa, RRT, India, Mexico, Brazil, Argentina (Ball *et al.*, 2012). Walmart melakukan pendekatan moda entri yang berbeda untuk masuk ke negara tersebut seperti di Argentina menggunakan pendekatan kepemilikan saham penuh, di Meksiko, Brazil dan India menggunakan pendekatan *joint venture* (Ball *et al.*, 2012). Pada tahun 1990-an, pemerintah

India sangat restriktif pada modal asing terutama di jasa ritel sehingga Walmart harus melakukan *joint venture* dengan mitra lokal dengan kepemilikan saham dibawa 51% (minoritas) (Ball *et al.*, 2012). Pendekatan *joint venture* dengan bermitra dengan pengusaha lokal juga dilakukan oleh Walmart di Tiongkok karena negara ini juga sangat restriktif bagi ritel asing. Hal penting yang dapat dipelajari dari ekspor jasa yang dilakukan oleh Walmart adalah pentingnya peran mitra bisnis di negara tujuan.

Moda entri penyedia jasa ke luar negeri dapat berupa moda entri dengan ekuitas dan non ekuitas. Studi Isa *et al.* (2014) menunjukkan bahwa sebesar 71,9% perusahaan jasa konstruksi Malaysia mengadopsi kedua pendekatan moda entri yaitu ekuitas (*equity*) dan tanpa ekuitas (*non-equity*) hanya 28,1% perusahaan memilih pendekatan ekuitas.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Peluang ekspor jasa ritel Indonesia ke negara-negara ASEAN jika dilihat dari tingkat komitmen serta jenis barang yang diijinkan untuk dijual yang terbesar adalah di Vietnam kemudian Kamboja, Singapura dan Thailand. Vietnam membuka sektor jasa tanpa menentukan pembatasan pada akses pasar maupun perlakuan nasional serta tidak membatasi jenis barang yang dijual oleh penyedia jasa asing. Kamboja, Singapura dan Thailand juga memberikan komitmen penuh namun belum membuka semua jenis barang yang dapat dijual di ritelnya. Malaysia dan Myanmar telah membuka sektor jasa ritelnya namun masih menetapkan pembatasan-pembatasan. Sedangkan Indonesia, Brunei Darussalam dan Filipina belum membuka sektor jasa ritelnya. Komitmen yang diberikan Indonesia di AFAS Paket 8 ini telah sesuai dengan peraturan domestik Indonesia yaitu DNI.

Satu-satunya penyedia jasa ritel Indonesia yang telah berhasil mengeksport jasanya adalah Alfamart. Hal ini merupakan bagian dari visi dan misi penyedia jasa ini. Alfamart merupakan penyedia jasa domestik Indonesia dengan perdapatan dan gerai yang terus tumbuh dalam 5 tahun (2009-2013). Alfamart juga merupakan penyedia jasa yang diminati oleh investor dalam negeri yang terlihat dari tingginya minat investor dalam negeri untuk membeli jasa ritel milik Alfamart yang terlihat dari semakin meningkatnya jumlah gerai Alfamart yang diwaralabakan. Jumlah gerai yang diwaralabakan juga

menunjukkan kenaikan yang signifikan antara tahun 2009-2013 sebesar 41% yang menunjukkan minat dari investor domestik. Ekspansi dalam negeri Alfamart juga menunjukkan peningkatan yang cukup penting dari 3.373 gerai pada tahun 2009 menjadi 8.557 pada tahun 2013.

Analisis moda entri menunjukkan bahwa Alfamart masuk ke Filipina melalui pendekatan tanpa ekuitas yaitu waralaba dengan cara menjual *master franchise*. Pendekatan berbasis pada ekuitas belum dapat dilakukan karena Filipina belum membuka sektor jasa ritelnya. Hal penting yang diperoleh dari analisis moda entri ini adalah Alfamart justru mengeksport jasanya di negara yang masih menutup sektor jasa ritelnya. Dengan demikian, penyedia jasa ritel Indonesia dapat mengeksport jasa ritelnya tanpa memanfaatkan hasil perundingan. Alternatif lain dalam pemilihan pendekatan moda entri dalam memanfaatkan hasil AFAS Paket 8 (Gambar 6) adalah pendekatan moda entri tanpa ekuitas dapat diterapkan pada negara-negara yang masih menutup sektor jasa ritelnya, dan pendekatan moda entri dengan ekuitas pada negara-negara yang telah membuka jasa ritelnya.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam mendukung ekspor jasa ritel ke luar negeri antara lain melakukan negosiasi akses pasar, melakukan misi dagang dan mengikuti pameran dagang di luar negeri serta sosialisasi peluang akses pasar. Negosiasi akses pasar jasa di ASEAN dibawa kerangka AFAS Paket delapan telah memberikan peluang akses pasar

bagi penyedia jasa domestik Indonesia pada beberapa negara ASEAN seperti yang dipetakan pada Gambar 2, namun masih ada beberapa negara yang belum membuka akses pasarnya secara penuh sehingga terbuka kesempatan negosiasi lanjutan di paket-paket AFAS selanjutnya sehingga pada saat Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dimulai penyedia jasa ritel Indonesia dapat masuk ke negara-negara ASEAN tanpa terhambat oleh pembatasan-pembatasan. Misi dagang menurut Ball, *et. al.* (2012) merupakan salah satu dukungan pemerintah yang menyertakan pengusaha yang mengunjungi suatu negara dengan tujuan mencari peluang bisnis. Diharapkan dalam misi dagang Indonesia ke depan dapat mengikutsertakan pengusaha-pengusaha yang bergerak dibidang jasa khususnya jasa ritel. Melihat pentingnya peran mitra bisnis dalam mendukung ekspor jasa Alfamart, peran pemerintah dibutuhkan dalam hal promosi jasa ritel untuk mendapatkan mitra bisnis di luar negeri. Pemerintah juga dapat mendukung ekspor jasa ritel dengan cara sosialisasi peluang akses pasar hasil perundingan ke penyedia jasa. Hal ini penting karena berdasarkan studi Senik dan Sham (2011), pemerintah berperan dalam mendukung kecerdasan internasionalisasi perusahaan selain dari faktor jaringan usaha dan keinginan dari perusahaan untuk berekspansi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terwujudnya Buletin ini tidak terlepas dari dukungan teman-teman serta kesempatan yang diberikan oleh para atasan di Pusat Kebijakan

Kerjasama Perdagangan Internasional. Untuk itu, ijinlah penulis memberikan ucapan terimakasih kepada Bapak Martua Sihombing sebagai Kepala Pusat Kebijakan Kerjasama Perdagangan Internasional, Ibu Dewi Kartikawati, Bapak Bambang Sumarjono dan Bapak Yudi Risman Hadianto.

DAFTAR PUSTAKA

- ASEAN Secretariat. (2014). *Annexes to the Protocol to Implement the Eighth Package of Commitments under the ASEAN Framework Agreement on Services*. Diunduh 24 Juli 2014 dari <http://www.asean.org/news/item/member-countries-horizontal-commitments-schedules-of-specific-commitments-and-the-list-of-most-favoured-nation-exemptions>.
- Alexander, N. and A.M. Doherty. (2009). *International Retailing*. New York: Oxford University Press.
- Ball, D., M. Geringer, M. Minor and J. McNeet. (2012). *International Business: The Challenge of Global Competition*. New York: The McGraw Hill Companies.
- BEI. (2014a). *Laporan Keuangan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk*. Diunduh 25 Juli 2014 dari <http://www.idx.co.id/id-id/beranda/perusahaantercatat/laporankeuangandantahunan.aspx>.
- BEI. (2014b). *Management Presentation PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk*. Diunduh 6 Januari 2015 dari <http://corporate.alfamartku.com:8000/data/Image/MP%20Q1%202014%20Upload%20Web.pdf>.
- Bisnis. (2014, Setember 02). *Top 50 Asia 2014: Alfamart Peringkat 48, China & India Kuasai Asia*. Diundu 20 September 2014 dari <http://market.bisnis.com/read/20140902/192/254328/top-50-asia-2014-alfamart-peringkat-48-china-india-kuasai-asia>.
- Chen, L.Y. and Mujtaba, B. (2007), "The choice of entry mode strategies and decisions for international market

- expansion”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 10, (2) 38-322.
- Dakora, E.A.N. and A.J. Bytheway. (2014). Entry Mode in the Internationalization of South African Retailing. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, (44), 205-194.
- Fawaiq, M. dan R. Resnia. (2012). Peluang dan Tantangan Sektor Jasa Konstruksi Indonesia dalam AFAS. *Journal of World Trade Studies*, Vol. III, (1), 93-109.
- Isa, C.M.M., H.M. Saman, S.R.M. Nasir, dan C.N. Preece. (2014). *International Market Entry Mode Choices By Malaysian Construction Firms Using Multinomial Regression Model*. *ESTEEM Academic Journal*, Vol. 10, (1), 1-21.
- Ishido, H. (2012). “*Liberalization of Trade in Services under ASEAN+n FTA: A Mapping Exercise*”. *Journal of East Asian Economic Integration*, Vol. 16, (2), 155-204.
- Lu, Y., E.E. Karvopa dan A.M. Fiore. (2011) *Factors Influencing International Fashion Retailers’ Entry Mode Choice*. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 15, (1), 58-75.
- Ovcina, D. (2010). *The Dynamics of Market Entry and Expansion Strategy in Emerging Markets: The Case of Wal-Mart in Latin America*. *Sheffield Business School at Sheffield Hallam University Program*. Sheffield.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2010 Tentang Daftar Bidang Usaha Tertutup dan Bidang Usaha Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal. 2010. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2014 Tentang Daftar Bidang Usaha Tertutup dan Bidang Usaha Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal. 2014. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014 Tentang Pengesahan *Protocol to Implement The Eighth Package of Commitments Under The ASEAN Framework Agreement on Services* (Protokol Untuk Melaksanakan Komitmen Paket Kedelapan dalam Persetujuan Kerangka Kerja Asean di Bidang Jasa). 2014. Jakarta.
- Rompho, N., T. Robert., S. Boon-it., K. Siripullop. (2014). *Strategy Execution by Thai Large Companies for ASEAN Economic Community*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, (5), 138-144.
- Rondan, F.J., A.N. Garcia. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said?. *The Service Industries Journal*. Vol. 32, (6), 861–882.
- Senik, Z.C. and R.M Sham. (2011). SME Internationalization Intelligence Information and Knowledge on International Opportunities. *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 13, (2), 161-183.
- Tempo. (2014, Mei 20). *Alfamart Bakal Berekspansi ke Filipina*. Diunduh 20 Agustus 2014 dari <http://www.tempo.co/read/news/2014/05/20/090578955/Alfamart-Bakal-Ekspansi-ke-Filipina>.
- Tobing, L. (2013). *Masalah Legalitas Usaha 7-Eleven di Indonesia*. Diunduh 16 September 2014 dari <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt51593c256be7e/masalah-legalitas-usaha-7-eleven-di-indonesia>.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 Tentang Perdagangan. 2014. Jakarta.
- World Trade Organization (WTO). (1991). *Services Sectoral Classification List (MTN.GNS/W/120)* (Geneva: WTO Secretariat), 1-7.
- World Trade Organization (WTO). (2001). *Guidelines For The Scheduling Of Specific Commitments Under The General Agreement On Trade In Services* (Document S/L/92). (Geneva:

WTO Secretariat), 3-13.
World Trade Organization (WTO). (2014a).
Services negotiations. Diunduh 24 Juli
2014 dari [http://www.wto.org/english/
tratop_e/serv_e/s_negs_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/s_negs_e.htm)

World Trade Organization (WTO). (2014b).
The Integrated Trade Intelligence Portal
(I-TIP). Diunduh 24 Juli 2014 dari
[http://itip.wto.org/services/%28S%28m
qgvau023vcez3soiwdsdwhz%29%29/
ChartResults.aspx](http://itip.wto.org/services/%28S%28mqgvau023vcez3soiwdsdwhz%29%29/ChartResults.aspx).

