

## Kesimpulan

Hadirnya PetroChina sebagai BUMN yang memiliki karakteristik sebagai MNC memupuskan pendapat bahwa BUMN tidak memiliki kemampuan daya saing dengan perusahaan energi internasional. PetroChina mewakili pula bahwa perusahaan yang berasal dari negeri yang menganut *transitional economies* seperti China, yang mempunyai keunggulan daripada MNC yang berasal dari negara-negara ekonomi pasar. Jika kita kembali ke pemikiran Murtha dan Lenway bahwa perusahaan / MNC dalam bentuk BUMN akan disibukkan dengan persoalan politik dan pemenuhan kebutuhan publik maka kondisi sebaliknya dialami PetroChina. Dengan statusnya sebagai BUMN maka konsep MNC harus ditelaah kembali untuk bisa menjelaskan fenomena PetroChina. Penjelasan yang bisa dikedepankan sampai adanya konsep yang bisa menjelaskan PetroChina adalah PetroChina merupakan variasi dari MNC-MNC di dunia.

Keberadaan PetroChina di Indonesia bukanlah tanpa hambatan, dari mulai hambatan sosial seperti penolakan masyarakat akan akuisisi Blok CPP di Pekanbaru maupun masyarakat di Lengowangi, Gresik karena kegiatan eksplorasi yang mengganggu masyarakat hingga hambatan formal seperti perundang-undangan di Indonesia. Jika berpedoman pada pemikiran Vernon maka masalah tersebut memperlihatkan intervensi *host country* yang akan menyebabkan keadaan *multiple jurisdiction*, dan penyelesaiannya terbaik melalui rejim internasional. Akan tetapi permasalahan PetroChina dengan *host country* seperti Indonesia belum pernah masuk ke dalam ranah rejim internasional. Berdasarkan data-data, PetroChina mampu menyelesaikan masalah dengan *host country* dengan memberikan pembagian keuntungan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan Indonesia, ini merupakan suatu terobosan bagi MNC yang baru berkecimpung di Indonesia. Solusi yang menguntungkan semua pihak tidak lepas dari tujuan dan visi PetroChina yaitu menciptakan keselarasan (*harmonize*) antara perusahaan dan para stakeholders industri migas.

PetroChina telah melakukan kerjasama dengan mitra lokal yaitu Pertamina, dengan membentuk perusahaan gabungan bernama JOB Pertamina-PetroChina East Java Ltd. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan berjenis *joint venture*

antara pihak asing dan lokal. Gilpin berpendapat bahwa kerjasama yang berdasarkan *joint venture* hanya bertahan 4 tahun saja dikarenakan pemerintah maupun perusahaan lokal akan meningkatkan kemampuannya serta memiliki rencana untuk membeli perusahaan tersebut. Kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja dan masa depan kerjasama tersebut. Namun kerjasama yang dilakukan oleh Pertamina dan PetroChina telah berjalan semenjak PetroChina mengakuisisi blok Tuban di tahun 2003, dan hingga sekarang kerjasama tersebut tetap berjalan. Berarti secara durasi kerjasama pendapat Gilpin kurang tepat karena JOB telah berjalan selama 5 tahun. Dan adanya keinginan Pertamina sebagai mitra lokal untuk mengakuisisi blok Tuban yang dikuasai oleh PetroChina tidak pernah terjadi. Situasi yang bertolak belakang dengan situasi di blok Cepu yang dikelola oleh ExxonMobil dimana Pertamina memiliki keinginan untuk melakukan akuisisi blok Cepu dari ExxonMobil.

Analisa berdasarkan Teori “diamond” Micheal Porter berhasil memperlihatkan bahwa *PetroChina Company Ltd* memiliki strategi untuk berkompetisi di sektor industri migas Indonesia. Bentuk strategi PetroChina terlihat melalui *firms startegy*, *structure* dan *rivalry*, dalam *firms startegy* faktor yang menentukan adalah adanya tujuan perusahaan dan individu atau para manajer yang jelas. Berdasarkan fakta-fakta dan analisis maka PetroChina memiliki tujuan perusahaan yang melekat dalam tujuan individu para petinggi perusahaan. Dimana baik pernyataan resmi perusahaan dan pernyataan individu terdapat kesamaan yaitu mewujudkan perusahaan yang memiliki daya saing tinggi dan keselarasan (*harmonize*) dalam mengembangkan perusahaan.

Faktor yang menentukan startegi suatu perusahaan menurut Porter adalah struktur atau bentuk dari perusahaan. dalam menjalan starteginya, PetroChina melakukan kerjasama dengan mitra lokal maupun internasional. Bentuk dari penerapannya adalah pembentukan aliansi dengan Pertamina dengan mendirikan perusahaan gabungan atau JOB yang memudahkan PetroChina dalam mengembangkan usahanya. Selain membentuk aliansi PetroChina menerapkan startegi *vertical integrated backward*, PetroChina melakukan pengembangan di sektor hulu sehingga mendekatkan diri ke sumber-sumber bahan baku atau produksi. Faktor terakhir yang menentukkan strategi PetroChina di Indonesia

adalah persaingan dalam industri migas Indonesia. Berbeda dengan kondisi di China dimana pemerintah China telah mengatur wilayah kerja ketiga BUMN dengan para mitranya maka hal yang sebaliknya terjadi di Indonesia. PetroChina mendapatkan persaingan yang ketat baik dari perusahaan migas nasional maupun internasional, setidaknya ada 6 perusahaan minyak baik nasional dan internasional yang memiliki kapasitas produksi dengan PetroChina. Adanya 6 perusahaan tersebut mendorong PetroChina untuk mempertajam strategi dan meningkatkan produksi kilang-kilang mereka sehingga mereka mampu meraih target yang hendak dicapai.

Porter menambahkan ada 2 faktor yang perlu dicermati untuk sebuah perusahaan dalam melaksanakan strateginya yaitu peran pemerintah dan peluang. Peran pemerintah baik dari *home* maupun *host country*, peran pemerintah China yang mendukung strategi PetroChina ialah adanya kejelasan dalam melakukan kerjanya sebagai suatu perusahaan. PetroChina didorong untuk menjadi perusahaan internasional yang memiliki daya saing dengan memasukkan PetroChina dalam kebijakan energi nasional sebagai aktor utama untuk memenuhi kebutuhan energi dalam negeri China. PetroChina mendapatkan dukungan dari pemerintah China yang terangkum dalam kebijakan energi 1990-2007, dimana BUMN-BUMN China didorong untuk menjadi MNC utama dalam industri migas internasional.

Peran pemerintah berikutnya adalah peran pemerintah Indonesia sebagai *host country*, pemerintah Indonesia memainkan peran penting sebagai regulator dalam industri migas nasional. Selain sebagai regulator yang mengeluarkan peraturan-peraturan, pemerintah Indonesia juga berperan sebagai pengawas agar setiap kontrak karya berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Peran yang paling penting dari pemerintah Indonesia adalah peran sebagai pembuka kesempatan bagi perusahaan migas internasional dan nasional. peran tersebut terlihat dalam pembuatan 2 undang-undang yang menentukan strategi suatu perusahaan seperti PetroChina yaitu UU migas tahun 2001 dan UU Penanam modal thn 2007. Kedua UU tersebut memperlihatkan peran pemerintah dalam membuka kesempatan bagi perusahaan migas internasional untuk masuk dan berinvestasi di sektor migas nasional. Terutama isi dari UU migas thn 2001 yang

membuka kesempatan bagi setiap perusahaan untuk memiliki usaha di kegiatan hulu maupun hilir.

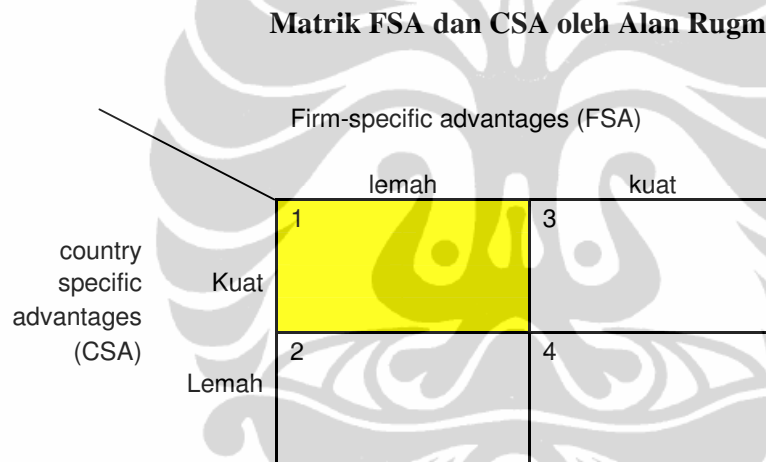
Dalam skala yang lebih besar, peran pemerintah kedua negara terlihat dalam pembentukan forum ICEF, kedua negara menghasilkan perjanjian yang mendorong MNC untuk melakukan kerjasama. Pembentukan ICEF memperlihatkan bahwa kesuksesan strategi MNC tidak lepas dari peran negara, dan negara pula mendorong perubahan dalam aktivitas ekonomi dan industri seperti yang dipaparkan oleh Dicken. ICEF juga memperlihatkan bahwa hubungan MNC-*host country* tidak dapat berdiri sendiri namun mendapatkan dorongan dari hubungan *home-host country* oleh Ramamurti disebut Tier-1 *bargaining models*. Semakin aktif peran negara dalam Tier-1 maka semakin mudah bagi MNC untuk melakukan investasi, dalam konteks PetroChina terlihat dalam ICEF ke-1 yang bersamaan dengan masuknya PetroChina ke Indonesia.

Intensitas atau keuntungan peran pemerintah bisa kita lihat dengan menggunakan teori Internalization begitu pula dengan keuntungan perusahaan. Keduanya disebut CSA dan FSA oleh Alan M. Rugman. Rugman menggunakan matrik CSA dan FSA untuk menjelaskan keuntungan yang dimiliki suatu MNC dalam pelaksanaan strategi, alam dan manajemennya.

Berdasarkan pemaparan di bab II, III dan IV, PetroChina memiliki kedua FSA maupun CSA ini diperkuat dengan status PetroChina yang BUMN. Pada bab II dipaparkan FSA PetroChina yang memfokuskan pengembangan di bisnis inti yaitu energi minyak dan gas bumi dan memantapkan posisinya sebagai pemain utama di sektor migas China. Saat bersamaan berusaha menjadi pemain utama di energi internasional dengan berekspansi keluar negeri. Akan tetapi PetroChina menemui hambatan-hambatan yang bersumber dari faktor sosial seperti penolakan dari masyarakat sekitar ladang migas terutama di Indonesia. Pada bab IV dijelaskan tujuan perusahaan, aliansi dan strategi vertical integrated, serta kejelasan posisi PetroChina di sektor migas nasional yang menempati posisi ke-6 atau berada di level menengah. Maka dari kesimpulan yang berasal dari bab II dan IV maka FSA PetroChina masih lemah namun memiliki potensi untuk meningkat.

Pada bab III memaparkan peran pemerintah baik home dan host country serta menjelaskan bentuk kerjasama yang dijalin oleh kedua negara untuk meningkatkan investasi. Dalam konteks rentang waktu 2002-2008 peran pemerintah (CSA) di kedua negara cenderung menguat, terutama tentang kebijakan energi nasional. Bagi PetroChina peran pemerintah China menjadi kekuatan utama dalam langkah awal bagi perusahaan untuk melakukan strategi ekspansi ke Indonesia. Maka CSA PetroChina berada dalam level yang kuat karena adanya dukungan pemerintah bagi perusahaan dan berdasarkan matrik oleh Rugman maka PetroChina merupakan perusahaan dalam kuadran 1 seperti yang diperlihatkan dalam matrik dibawah :

Grafik 5.1



PetroChina merupakan perusahaan di kuadran 1 yaitu perusahaan yang memiliki biaya tinggi, bergerak dalam bidang sumber daya, beroreintasi internasional dan memiliki ciri CSA yang kuat. Menurut Rugman perusahaan yang berada di kuadran 1 merupakan perusahaan yang baru saja memasuki bisnis internasional dan memiliki modal kuat berupa sumber daya alam dan tenaga kerja murah dan jumlahnya yang banyak.

Berdasarkan rangkuman di atas maka kebangkitan MNC China seperti PetroChina di Indonesia terlihat dengan menggunakan teori “diamond” milik Micheal Porter. Serta terlihat dukungan penuh dari home country yang menjadi

salah satu kekuatan PetroChina dalam ekspansinya di Indonesia seperti di forum ICEF. Jika mengacu dari temuan-temuan dalam penelitian ini maka kecepatan MNC-MNC China di Indonesia akan terus bertambah dan akan menjadi pesaing ketat bagi perusahaan migas internasional terutama Pertamina dan PGN sebagai BUMN energi.

### **Saran**

Pada bagian ini saya memberikan saran-saran baik untuk perkembangan kajian Ekonomi Politik Internasional dan bagi pembuat kebijakan baik pemerintah maupun perusahaan. Terkait dengan kajian Ekonomi Politik Internasional, berdasarkan data-data yang ditemukan PetroChina memiliki karakter sebuah MNC yang memiliki keunggulan / daya saing tinggi sesuai dengan pemikiran Porter. Padahal status PetroChina adalah BUMN oleh karena itu perlu adanya kajian lanjutan untuk menjelaskan fenomena BUMN / *State Owned Enterprise* yang memiliki kemampuan dan daya saing sama dengan MNC. Dikarenakan selain PetroChina di dunia migas internasional, fenomena Gazprom di Russia juga menarik untuk dikaji. Keberadaan mereka dalam dunia migas internasional memberikan pandangan berbeda karena perspektif kita menjadi berubah dalam memandang BUMN terutama dalam sektor migas. Perspektif kita terbuka akan variasi-variasi yang muncul dari situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan migas internasional maupun pemerintah. Patut digarisbawahi fenomena PetroChina membuka perspektif kita bahwa BUMN-BUMN apabila dikelola dengan manajemen profesional, memiliki tujuan dan visi yang jelas dan mendapatkan dukungan dari pemerintah untuk berkembang maka BUMN-BUMN tersebut bukan tidak mungkin menjadi aktor utama dalam industri migas internasional.

Saran bagi pembuat kebijakan adalah, kehadiran PetroChina bisa dijadikan patokan bagi BUMN migas yaitu Pertamina dan PGN dalam mengelola perusahaannya sesuai dengan standar dunia. Terutama pengelolaan anak perusahaan yang bertugas menangani bisnis inti perusahaan. Jika dalam struktur Pertamina maka pengelolaan Pertamina EP yang menjadi fokus pengembangan

Pertamina. Strategi *vertical integrated* bisa Pertamina terapkan bagi anak perusahaannya dan memberikan insentif bagi mereka untuk mengembangkan bisnis inti seperti yang dilakukan PetroChina terhadap perusahaan perwakilan dan perusahaan pengelola blok-blok migas. Dengan adanya pemfokusan ke bisnis inti oleh anak perusahaan Pertamina seperti Pertamina EP maka kinerja Pertamina menjadi lebih efektif dan efisien. Pertamina sebagai *holding company* bisa memfokuskan diri kepada perumusan strategi perusahaan dalam melebarkan usahanya ke luar negeri maupun meraih posisi pertama di dalam negeri.

Kehadiran *PetroChina Company* di berbagai negara termasuk Indonesia menandakan adanya dukungan penuh dari pemerintah China terutama dalam pengembangan dan pembangunan energi nasional mereka. Dukungan yang terlihat dalam setiap kebijakan energi nasional China dengan mendorong BUMN-BUMN seperti PetroChina untuk menjadi MNC yang memiliki daya saing tinggi. Situasi dan kondisi yang berbeda terjadi di Indonesia dimana Pertamina walaupun pernah menjadi BUMN Super di masa pemerintahan Orde Baru terutama saat terjadi Oil Boom namun dukungan pemerintah untuk mengembangkan Pertamina sebagai perusahaan yang memiliki standar global tidak pernah penuh bahkan Pertamina diharuskan untuk masuk ke dalam bisnis-bisnis yang bukan menjadi bisnis inti mereka.

Ketidakadaan dukungan pemerintah juga dipersulit dengan ketidakjelasan arah pembangunan sektor energi migas nasional. Peran pemerintah sebagai pihak yang berwenang atau regulator baru diperkuat saat memasuki tahun 2000-an yang sebelumnya berada di tangan Pertamina, sehingga Pertamina berperan sebagai regulator dan operator. Peran yang membuat Pertamina tidak bisa fokus dalam pengembangan bisnis inti. Kita bandingkan dengan kebijakan energi China yang telah menjelaskan peran pemerintah dan BUMN semenjak China diramalkan menjadi negara importir minyak bumi. Ketidakjelasan yang terjadi di Indonesia bisa dikurangi jika pemerintah memberikan arahan dan visi pembangunan energi nasional melalui buku putih / kebijakan energi nasional. Kebijakan energi nasional sebaiknya tidak hanya menangani pengelolaan, perijinan, dan pembagian keuntungan saja namun juga harus memperhatikan diversifikasi energi, konservasi energi serta penelitian dan pengembangan sumber-sumber energi. Karena secara

*factor conditions* Indonesia memiliki sumber-sumber energi yang lebih banyak daripada China karena alam dan lingkungan di Indonesia mendukung munculnya sumber-sumber energi baru.

Begitu pula dengan faktor *demand conditions* yaitu permintaan akan energi yang semakin meningkat tiap tahunnya, Indonesia juga memiliki industri pendukung dan saling terkait dengan industri migas dikarenakan industri migas telah menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Kesemua faktor tersebut menjadi modal bagi Indonesia untuk bersaing dalam industri migas internasional.

Sebagai penutup semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi perkembangan kajian Ekonomi Politik Internasional terutama dalam kajian tentang MNC dan bermanfaat bagi para pembuat kebijakan terutama dalam pengelolaan BUMN maupun MNC dalam menyusun strategi perusahaan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan beroperasi. Saya akui dalam penelitian ini terdapat kekurangan dan keterbatasan dari saya untuk mengungkap lebih dalam. Mudah-mudahan dari kekurangan dan keterbatasan ini masukan-masukan yang saya sampaikan bisa diterima dan dikritisi.

## Daftar referensi