

## I.1 Pendahuluan

Hubungan Multinational Corporation (MNC) dengan host dan home country merupakan hubungan yang menarik untuk dikaji. Biasanya hubungan antara MNC dengan *host country* tidak selalu selaras. Menurut Robert Gilpin, salah satu masalah yang kerap kali ditemukan adalah adanya persaingan antara MNC baik MNC yang berasal dari *home country* maupun dari *host country*. Untuk mengursngi persaingan itu, Gilpin mengajukan solusi yaitu melakukan persekutuan atau kerjasama dalam berbagai bentuk seperti usaha *joint venture*. Meski demikian Gilpin mengatakan solusi ini bukan tanpa masalah. Menurutnya, walaupun perusahaan-perusahaan dapat bekerja sama dalam satu sektor namun mereka akan tetap bersaing di sektor yang lain<sup>1</sup>. Selain itu kerjasama yang terjalin tidak berlangsung lama. Menurutnya hanya sekitar 40% dari seluruh perjanjian kerjasama yang bertahan lama dan umur kerjasama tersebut maksimal 4 tahun.

Permasalahan antara MNC dengan *host country* juga menjadi perhatian Raymond Vernon. Dia berpendapat, semakin meningkat usaha dari MNC maka semakin meningkat pula tuntutan dari pemerintah *host country* untuk bekerja sama dengan mitra lokal. Vernon menambahkan apabila tuntutan kerjasama tersebut kurang ditanggapi, maka pemerintah *host country* akan mendorong perusahaan-perusahaan lokal untuk bersaing dengan MNC yang bersangkutan<sup>2</sup>. Menurut Vernon meningkatnya intervensi pemerintah *host* dan *home country* menimbulkan permasalahan *multiple jurisdiction*. Vernon mengajukan solusi bahwa masalah *multiple jurisdiction* diselesaikan apabila adanya rejim internasional yang dapat mengakomodir kepentingan mereka dalam bentuk perjanjian internasional<sup>3</sup>. Keuntungan perjanjian melalui rejim internasional

---

<sup>1</sup> Robert Gilpin “*Global Political Economy Understanding The International Economic Order*”, Princeton University Press, Princeton New Jersey 2001, hlm 299

<sup>2</sup> Raymond Vernon “*The Multinational Enterprise: Power versus Sovereignty*”, Foreign Affairs vol. 49. No 4, July 1971, [www.jstor.org](http://www.jstor.org), diakses 04/02/2009, 00:49, p 743

<sup>3</sup> Raymond Vernon “*Sovereignty at Bay Ten Years after*”, International Organization, Vol.35. No.3, 1981, [www.jstor.org](http://www.jstor.org), diakses 04/02/2009, 00:46, p 523

menurut Vernon ialah memberikan kebebasan dan fleksibilitas bagi MNC untuk memaksimalkan produksi dan beradaptasi dengan kondisi lokal dan pasar global.

Meneruskan pemikiran Vernon tentang permasalahan MNC dengan *host country*. Murtha dan Lenway melakukan kajian tentang kemampuan negara atau institusi politik untuk mempengaruhi strategi MNC. Dalam kajiannya, mereka menemukan permasalahan antara MNC dan *host country* ditimbulkan pula dari dalam organisasi MNC. Mereka menyoroti ketidakmampuan MNC yang dipengaruhi oleh negara dalam berinovasi dan kehilangan kemampuan berkompetisi terutama untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Argumentasi mereka adalah MNC terlalu disibukkan dengan persoalan politik serta kewajiban mereka untuk memenuhi kebutuhan publik sehingga kebijakan strategis tentang ekspansi usaha akan tertunda<sup>4</sup>. Perusahaan semacam ini menurut Murtha dan Lenway berasal dari negara-negara yang menganut *command economies* dan *transitional economies*.

Kasus yang memperlihatkan permasalahan MNC dengan *host country* ialah Kasus Exxon Mobil dan CONOCO Philips yang terpaksa angkat kaki dari Venezuela pada tahun 2008, dikarenakan pajak yang terlalu tinggi sekitar 70% dari pemerintah Venezuela. Padahal pemerintah Venezuela pada tahun 2000-an mulai membuka investasi baru dengan mekanisme *joint venture* dengan perusahaan minyak negara. Akan tetapi, semenjak tahun 2006 pemerintah meluncurkan kebijakan nasionalisasi yang membuat usaha *joint venture* di Venezuela tidak berjalan lancar<sup>5</sup>.

Dalam perkembangan ekonomi dunia saat ini, kita melihat fenomena yang menarik yaitu semakin berkibarnya MNC yang berasal dari China seperti CNPC, CNOOC, Sinopec, PetroChina dan lainnya. Menurut studi Robert Pirog untuk

---

<sup>4</sup> P. Murtha and Stefani Lenway “*Country Capabilities and The Strategic State: How national Political Institutions Affect Multinational Corporations Strategies*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, 1994, [www.jstor.org](http://www.jstor.org), diakses 04/03/2009, 08:39, p 123-125

<sup>5</sup> [www.BBCNews.com](http://www.BBCNews.com), diakses 4/16/2008

kongres AS di tahun 2007 menunjukkan pergeseran dalam peringkat perusahaan minyak dunia<sup>6</sup>.

**Tabel 1. Comparative Ranking of the Top Ten Oil Companies**

| Rank 2000 |              | Ownership | Rank 2006 |              | Ownership |
|-----------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
| 1         | Saudi Aramco | State     | 1         | Saudi Aramco | State     |
| 2         | PDV          | State     | 2         | ExxoMobil    | Private   |
| 3         | ExxonMobil   | Private   | 3         | NIOC         | State     |
| 4         | NIOC         | State     | 4         | PDV          | State     |
| 5         | Shell        | Private   | 5         | BP           | Private   |
| 6         | BP           | Private   | 6         | Shell        | Private   |
| 7         | Pemex        | State     | 7         | PetroChina   | 90% State |
| 8         | Pertamina    | State     | 8         | Chevron      | Private   |
| 9         | Total        | Private   | 9         | Total        | Private   |
| 10        | KPC          | State     | 10        | Pemex        | State     |

Sumber : *Energy Intelligence Research*, "The Energy Intelligence Top 100: Ranking the World's Oil Companies," 2007 and 2001 editions

Dari peringkat yang dipaparkan Piroq, pada tahun 2000 nama perusahaan minyak dari China belum masuk dalam peringkat perusahaan minyak dunia, bahkan nama Pertamina masuk dalam top 10 di dunia. Akan tetapi perubahan terlihat di peringkat tahun 2006, dua nama baru yang masuk dalam peringkat top-10 yaitu Chevron dan PetroChina. Posisi PetroChina menduduki posisi ke-7 mengeser Pemex, ironisnya nama Pertamina dan KPC yang dimiliki negara tidak masuk dalam peringkat.

Jika kita mengacu pada pemikiran Gilpin dan Vernon yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat fenomena yang menarik dalam hubungannya dengan ekspansi CNPC, CNOOC dan Sinopec. Tampaknya ekspansi perusahaan-perusahaan itu tidak seperti yang diramalkan oleh pemikiran Gilpin dan Vernon.

<sup>6</sup>Robert Piroq, "The Role of National Oil Companies in the International Oil Market", CSR Report for US Congress, 21 Agustus 2007, p5, diakses dari [www.fas.org](http://www.fas.org), 13-5-2009

Pertama, hubungan MNC Cina dengan negara-negara host country berjalan dengan baik sebagai misal pada tahun 2004 Sinopec bekerja sama dengan pemerintah Iran untuk mengembangkan lapangan minyak di Yadavaran, Iran. Sinopec dengan pemerintah Iran akan membangun kilang minyak dan akan membeli 250 juta *Liquefied Natural Gas* (LNG) dengan nilai kontrak sebesar \$ 70 milyar<sup>7</sup>.

Gilpin berpendapat bahwa penyelesaian masalah antara MNC dengan *host country* ialah dengan melakukan kesepakatan bersama namun Gilpin berpendapat bahwa kesepakatan tersebut berlangsung singkat dan rapuh. Fakta di lapangan berkata lain Tidak hanya di Iran, Sinopec melakukan kerjasama dengan pemerintah Angola untuk pembangunan kilang minyak yang nilai kerjasama diperkirakan sebesar \$ 2 milyar yang berupa investasi dalam bentuk infrastruktur<sup>8</sup>. Fakta MNC China memiliki daya saing terutama di Afrika adalah kerjasama *joint venture* antara Sinopec di Angola, Nigeria, Guinea Khatulistiwa, Sudan, Chad, Algeria dan Gabon, sebagai ilustrasi kecil Angola mengirimkan 450.000 barrel per hari ke China sebagai pembayaran China melalui MNC-nya berinvestasi sebesar \$ 2 Milyar dalam beberapa proyek infrastruktur<sup>9</sup>. Kerjasama berdurasi panjang dan China mewujudkan kerjasama dengan negara-negara Afrika tanpa menemui hambatan-hambatan yang memaksa mereka untuk menyelesaikan di level internasional melalui mekanisme World Trade Organization. Pada pertemuan World Economy Forum di Davos, Swiss, Januari tahun 2006 satu sesi membahas tentang kiprah MNC China di Afrika, dan terungkap bahwa terdapat lebih 800 perusahaan China baik berupa MNC maupun BUMN (state owned firm) yang berusaha di Afrika dan berita utama dalam pertemuan tersebut ialah pembelian 45% kepemilikan kilang minyak lepas pantai milik Nigeria oleh CNOOC pada Desember 2005<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/1/hi/business/3970855.stm>, Published: 2004/11/01 12:25:17

GMT

<sup>8</sup> 'The increasing importance of Africa's oil', COMTEX 21 March 2006; 'China's Africa Safari', *Fortune*

(Asia edition) 20 February 2006. diakses dari [www.fortune.com/asiaedition](http://www.fortune.com/asiaedition)

<sup>9</sup> Stefanie Haron, "China, Africa Oil" 6 Juni 2008, diakses [www.cfr.com](http://www.cfr.com)

<sup>10</sup> 'CNOOC dives into murky waters in Nigeria', *Petroleum Intelligence Weekly*, 16 January 2006

Kerjasama berdurasi panjang tidak hanya dilakukan MNC China di Afrika. Mereka melakukan bekerja sama dengan negara-negara Asia Tenggara terutama di Indonesia. Dari tahun 1990-2002 tercatat 13 *Memorandum of Understanding* (MoU) di bidang energi, MoU yang tercatat antara lain adalah kerjasama CNOOC dan PT. PGN membangun pipa gas antar Kalimantan Timur – Jawa Timur yang bernilai \$ 1,7 milyar. Serta pada April 2002 CNOOC melakukan akuisisi kepemilikan kilang minyak Repsol YPF di Indonesia, PetroChina berhasil mendapatkan enam blok ladang minyak dan gas milik Devon Energy Corp<sup>11</sup>. Ekspansi MNC China dalam bidang energi di Indonesia tidak berhenti begitu saja, pada tahun 2007 PetroChina menyiapkan dana sebesar \$ 372 juta untuk pengembangan Blok Jabung di Jambi. PetroChina telah mengakuisisi Blok Jabung pada tahun 1993 dari Santa Fe, dan jumlah produksi tahun 2006 adalah 53.725 barrel per hari. Menurut PetroChina jumlah produksi sekarang telah mencapai dua kali lipat daripada kondisi sebelum PetroChina mengambil alih<sup>12</sup>.

## **I.2 Pertanyaan penelitian**

Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan penelitian tesis ini adalah bagaimana strategi MNC China dalam melakukan ekspansi usaha di Asia Tenggara khususnya di Indonesia.

## **I.3 Tujuan dan signifikansi penelitian**

Penelitian bertujuan menjelaskan strategi MNC China yaitu PetroChina di Indonesia dalam melakukan ekspansi usaha dan faktor-faktor apa saja yang menentukan kinerja PetroChina. Signifikansi dari penelitian ini diharapkan memberi masukan pada kajian Ekonomi Politik Internasional khususnya telaah akan keberadaan MNC yang berasal dari China. Dimana mereka memiliki prestasi yang mengesankan semenjak dimulainya reformasi ekonomi China di tahun 1978.

---

<sup>11</sup> 'Pertamina Menyerah lagi', MBM Tempo, 22 April 2002

<sup>12</sup> 'PetroChina Siapkan 372 Juta Dollar AS untuk Kembangkan Blok Jabung', KompasCyberMedia, 13 Januari 2007

Penelitian tentang MNC China yaitu PetroChina diharapkan memberikan perspektif berbeda dalam melihat MNC yang memiliki status sebagai *State Owned Enterprise* (SOE) atau BUMN terutama dalam pengelolaan suatu perusahaan yang multinasional.

#### **I.4 Konsep Utama**

Dalam tesis ini, Strategi MNC / *firms strategy* ditetapkan sebagai konsep utama untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang mengapa MNC China mampu memperluas usahanya di Asia Tenggara. Menetapkan Strategi MNC / *firms strategy* sebagai konsep utama menjadikan tesis sebagai bagian dari konstruksi teori “*diamond*” *competitive advantage* oleh Micheal Porter.

##### **I.4.1 Kajian pustaka**

Pasca berakhirnya perang dingin dan meningkatnya perekonomian dunia, studi tentang strategi perusahaan multinasional (MNC) menjadi topik yang paling menarik untuk dikaji. Duan Yunchen dalam bukunya “*Management and Strategis China’s Multinational Enterprise*” menjabarkan strategi MNC China. Menurutnya semenjak tahun 80-an China memiliki empat strategi pokok yaitu *import substitution*, *export substitution*, *export promotion* dan kombinasi *export promotion* dan *import substitution*. Akan tetapi menurutnya strategi tersebut masih kurang, dia pun mengusulkan strategi “*total participation*”<sup>13</sup>. Terdapat empat pokok dalam strategi ini, pertama perusahaan adalah pemain utama dalam kegiatan ekonomi internasional. Kedua, semua tipe perusahaan China harus ikut bagian dalam perekonomian dunia. Ketiga, perusahaan besar dan menengah harus ikut dalam strategi “*total participation*” karena keunggulan mereka dalam SDM, teknologi dan manajemen. Keempat, startegi ini dikarakterisasi oleh pendekatan multilevel dan multifaceted.

---

<sup>13</sup> Duan Yunchen, “*Management and Strategis China’s Multinational Enterprise*”, The Journal of Developing Areas, Vol. 30, No. 3 (Apr., 1996), p 387-390, diakses [www.jstor.org](http://www.jstor.org), 04/03/2009 08:35

Karya Duan Yunchen memberikan penjelasan karakter dari MNC China. Pertama, BUMN berperan aktif dan pemain utama. Kedua, MNC China terkonsentrasi di beberapa negara. Ketiga, MNC China memiliki beragam jenis. Keempat, FDI dari China sebagian besar berbentuk *joint venture*. Kelima, ukuran perusahaan China relatif kecil dan investasi kerap kali dibawah \$ 1 juta.

Karya akademis yang berkaitan dengan strategi MNC China adalah karya Dwijaya Kusuma yang berjudul “Strategi China untuk mengamankan minyak sebagai sumber energi: Analisa terhadap peran negara dan perusahaan minyak miliki negara di China tahun 1990-2005”. Karya Dwijaya Kusuma memfokuskan pada strategi pemenuhan kebutuhan minyak dan menekankan peran pemerintah China untuk mengamankan pasokan minyak. Menurut Dwijaya Kusuma negara berperan dalam merencanakan pembangunan ekonomi serta faktor-faktor yang terkait mengenai upaya terciptanya keamanan negeri. Pemerintah China terjun langsung melalui upaya-upaya diplomasi terhadap negara lain. Upaya pemerintah China untuk melaksanakan kebijakan untuk mengamankan energi adalah menentukan 3 perusahaan minyak raksasa (CNPC, Sinopec dan CNOOC) sebagai operator utama<sup>14</sup>.

Strategi China dalam mengamankan energi juga menjadi kajian oleh Pito Riyadhi Ekaputra. Dia menulis tentang “Strategi keamanan energi minyak bumi Cina di Nigeria (1999-2006)”, dan hasil dari tulisannya memperlihatkan pemerintah China memainkan peranan vital dalam penanganan persediaan dan konsumsi sumber daya alamnya. Pemerintah China masih menekankan kontrol sumber daya alam melalui BUMN-BUMN. Kontrol yang masih dipegang oleh BUMN-BUMN menurut Ekaputra merupakan fakta bahwa perusahaan tersebut masih kurang berpengalaman sebagai investor internasional dan semakin memperkuat dukungan dan pramatisme politik. Lebih lanjut Ekaputra melihat kehadiran pemerintah China sebagai bentuk upaya China dalam menanamkan pengaruhnya di Afrika<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Dwijaya Kusuma, “*Strategi China untuk mengamankan minyak sebagai sumber energi: Analisa terhadap peran negara dan perusahaan minyak miliki negara di China tahun 1990-2005*”, Fisip UI, 2006, hlm 93-94

<sup>15</sup> Pito Riyadhi Ekaputra, “*Strategi keamanan energi minyak bumi Cina di Nigeria (1999-2006)*”, Fisip UI, Mei 2008, hal 169-171

Dari uraian tulisan di atas memperlihatkan bahwa peran pemerintah China begitu kuat bahkan tulisan Dwijaya Kusuma dan Pito Riyadhi Ekaputra memiliki kesimpulan bahwa peran pemerintah China begitu vital. Hanya tulisan milik Duan Yunchen yang memberikan porsi yang lebih kepada strategi perusahaan, dimana dia mengajukan suatu strategi baru yaitu “*total participation*”. Sayangnya karya Yunchen berdasarkan konteks 90-an yang tentunya diperlukan kajian ulang dengan situasi dan kondisi sekarang. Oleh karena itu kekhasan dari tulisan ini adalah bagaimana strategi MNC China dan memfokuskan pada strategi yang dibangun oleh kebijakan perusahaan.

## I.5 Kerangka Teori

Saat ini terdapat ratusan konsep MNC, menurut majalah Fortune MNC ialah perusahaan yang memiliki jumlah penjualan produknya di pasar internasional mencapai 20% dari total penjualan<sup>16</sup>. Theodore H Cohn berpendapat bahwa MNC adalah perusahaan yang memiliki, mengendalikan produksi, distribusi dan pemasaran paling tidak di dua negara<sup>17</sup>. Dari kedua konsep tersebut maka secara umum MNC merupakan perusahaan yang bergerak dalam berbagai macam sektor dan memiliki jaringan di berbagai negara.

Keberadaan *Multinational Corporation* (MNC) telah dimulai semenjak abad ke-15 dan 18, pendirian perusahaan dagang seperti East Indies Company (EIC) oleh Inggris dan VOC oleh Belanda memulai lahirnya perusahaan-perusahaan privat yang beroperasi di berbagai negara. Walaupun pada saat itu belum dikenal istilah *Multinational Corporations*, keberadaan badan usaha / MNC gencar disuarakan oleh paham merkantilisme, yang dalam pendekatan ekonomi politik internasional termasuk interpretatif realis. Merkantilisme adalah aliran pertama yang menghendaki campur tangan negara dalam perekonomian yang bertujuan untuk memperbesar penerimaan negara<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> ‘The Struggle of the Champions’, *The Economist*, 8 Januari 2005.

<sup>17</sup> Theodore H. Cohn, “*Global Political Economy : Theory and Practise*”, hlm 282

<sup>18</sup> Deliarnov, “*Ekonomi Politik*”, 2006, hlm 22



MNC berkembang pesat setelah perang dunia ke-2, MNC pun dalam prosesnya tidak hanya sebagai institusi ekonomi bahkan sebagai institusi politik terutama dalam mempengaruhi kebijakan negara baik negara asal MNC (*home country*) maupun negara tujuan investasi (*host country*). Berkembangnya MNC diikuti pula dengan semakin banyak kajian-kajian tentang MNC. Dalam ilmu Hubungan Internasional (HI) terdapat dua paradigma yang kerap membahas posisi MNC dalam kajian (HI) yaitu realis, dan liberal. Paradigma realis atau nasionalis MNC merupakan produk dari ekonomi negara asal baik produksi industri maupun jasa dengan beberapa pengecualian, pasar utama MNC masih pasar domestik dan kebijakan / regulasi negara berpengaruh terhadap kelangsungan aktivitas MNC. Dalam konteks interaksi negara dengan MNC, *Foreign Direct Investment* (FDI) yang dilakukan MNC berpotensi memberikan manfaat positif bagi pencapaian kepentingan nasional karena kegiatan operasi MN di *host country* berkontribusi terhadap industrialisasi negara<sup>19</sup>.

Kajian Doremus et al menemukan bahwa struktur domestik dan ideologi ekonomi negara asal berpengaruh kuat terhadap strategi dan aktivitas MNC. Dasar argumen kajian Doremus adalah *nation-state* masih menjadi actor utama dalam ekonomi internasional. Pendukung posisi *state-centric* adalah MNC yang merupakan perusahaan nasional yang beroperasi di luar negeri dan dalam beberapa hal perusahaan terikat erat dalam masyarakat *home country*. Walaupun terjadi banyak perubahan, beberapa elemen penting perusahaan tetap berada di *home country* dan strategi perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan *home country* dan pertimbangan-pertimbangan lokal<sup>20</sup>.

Pemikiran utama dari Doremus adalah kebijakan *home country* mempengaruhi strategi dari MNC. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Peter Dicken dalam bukunya *Global Shift*, Dicken berargumen bahwa perubahan cepat yang terjadi dalam aktivitas industri sejak berakhirnya Perang Dunia kedua disebabkan oleh; pertama pertumbuhan, *internalization* dan strategi organisasi MNC ke seluruh dunia. Kedua, peran *nation-states* dan pemerintah melalui

<sup>19</sup> Robert Gilpin, "*US Power and the Multinational Corporation*", Basic Books, New York, 1975

<sup>20</sup> Paul Doremus, "*Multinationals and the Myth of Globalization*" dalam Robert Gilpin, "*Global Political Economy Understanding The International Economic Order*", Princeton University Press, Princeton New Jersey 2001, hlm 299

perdagangan, investasi, pembangunan regional dan kebijakan makro ekonomi. Ketiga adalah pemakaian teknologi di transportasi, komunikasi, produksi organisasi dan internalization yang berdampak besar. Peran *nation-states* menurut Dicken dilakukan melalui mekanisme instrumen kebijakan makroekonomi, insentif FDI, kebijakan perdagangan seperti GATT (WTO) dan kekuatan kerjasama regional<sup>21</sup>. Walaupun terjadi perubahan cepat dan mendasar, peran negara tetap menjadi penting terutama dalam kebijakan makroekonomi.

Peran *nation-states* / negara juga menjadi perhatian Ravi Ramamurti, kajiannya memfokuskan di peran *host country* dalam berhubungan dengan MNC. Menurutnya hubungan antara *host country* dengan MNC telah mengalami perubahan cepat, hubungan keduanya tidak bisa dipandang sebagai hubungan statis dan hanya kedua aktor tersebut. Sifat hubungan telah berubah menjadi dinamis, dan untuk menjelaskan hubungan tersebut Ramamurti mengedepankan *Two-tier bargaining models*. Pada lapisan pertama / Tier-1 merupakan hubungan antara pemerintah *host country* dan *home country* yang bisa terjadi secara bilateral atau institusi multilateral. Negoisasi dalam tier-1 menghasilkan peraturan atau prinsip-prinsip FDI yang terangkum dalam perjanjian bilateral maupun multilateral. Perjanjian-perjanjian yang dilakukan oleh kedua negara memiliki implikasi mendorong kerjasama perusahaan antara kedua negara atau menghambat kerjasama antara *host country* dengan MNC. Lapisan kedua / Tier-2 merupakan hubungan antara *host country* dengan MNC, negoisasi mereka lebih mikro dan dipengaruhi oleh hubungan di Tier-1<sup>22</sup>. Terdapat persamaan pandangan dari Dicken dan Ramamurti yaitu telah terjadi perubahan peran negara dalam aktivitas ekonomi dan industri internasional. Negara berperan aktif dalam proses negoisasi terutama dalam membuka atau meningkatkan kerjasama antara MNC baik dari *home* maupun *host country*.

<sup>21</sup> Peter Dicken dalam Jonathan V. Beaverstock, "*Global Shift (1986) : Peter Dicken*", diakses [www.gigapedia.com](http://www.gigapedia.com), 29/12/2009, jam 15.09, hlm 121

<sup>22</sup> Ravi Ramamurti, "*The Obsolescing 'Bargaining Model? MNC-Host Developing Country Relations Revised*", Journal of International Business Studies, 2001 vol.32, no.1, pp.23-39, diakses <http://www.focal.ca/pdf/Bargaining%20Gap.pdf>, 3/01/2010, jam 14.00

Apabila paradigma realis memberikan tekanan pada peran negara maka paradigma liberal memberikan tekanan pada peran MNC, bagi paradigma liberal MNC merupakan barisan terdepan dari praktik liberal, mereka (MNC) melakukan integrasi ekonomi secara global dengan menyatukan sektor produksi, pemasaran dan investasi dalam satu tatanan global daripada terpisah-pisah dalam beberapa negara. Bagi paradigma liberal MNC akan ideal apabila bertindak bebas dari pengaruh-pengaruh lain seperti negara bahkan dalam jangka panjang menggantikan peran negara<sup>23</sup>. Walaupun dalam kajian-kajian pemikir liberal peran negara tetap ada dan mempengaruhi kebijakan MNC.

Hingga memasuki abad ke-21, peran MNC yang ideal merupakan peran yang dikemukakan oleh paradigma liberal, MNC merupakan aktor yang merdeka dan bebas dari pengaruh-pengaruh pemerintah / negara. Paradigma liberal atau pasar bebas berakar dari ekonomi klasik dan teori perdagangan internasional oleh Adam Smith dan David Ricardo. Argumentasi dari liberal bahwa produksi internasional harus didistribusikan diantara negara-negara menurut teori comparative advantage. Negara-negara harus memiliki spesialisasi produksi yang memiliki keunggulan dalam efisiensi, dan dalam kerangka kerja tersebut MNC merupakan instrumen untuk menyebarluaskan proses produksi dan jasa ke daerah-daerah yang memiliki tingkat efisiensi produksi yang tinggi.

Paradigma liberal melalui John Dunning mengemukakan *Dunning's Electic theory* yang menekankan pada tiga hal dalam menjelaskan MNC yaitu *Ownership-specific advantages*, *location-specific advantages* dan *Internalization advantages*, ketiganya biasa disebut OLI. *Ownership-specific advantages* menurut Dunning terbagi menjadi 2 tipe yaitu pertama keuntungan akan kepemilikan asset khusus oleh perusahaan seperti hak cipta, produk, inovasi, reputasi, keahlian dan lain-lain. Tipe kedua adalah keuntungan transaksi, yaitu keuntungan yang berasal dari kemampuan perusahaan menangkap keuntungan dari transaksi selama proses

---

<sup>23</sup> Karen Mingst, "*Essentials of International Relations*", W.W Norton & Company Inc, New York 1999, hlm 223-224

produksi, misalnya ukuran perusahaan, pengalaman perusahaan, keberagaman produk dan kegiatan perusahaan yang sinergi<sup>24</sup>.

*Location-specific advantages* (lokasi perusahaan) dapat menjelaskan arah dari FDI<sup>25</sup>. Dunning menjelaskan bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan apabila perusahaan tersebut menggabungkan sumber daya (tehnologi) yang dimiliki dengan sumber daya yang tersebar di lokasi-lokasi yang bertempat di luar negeri. Menurutnya proses penggabungan kerap kali memerlukan FDI dan perusahaan harus mendirikan fasilitas produksi di lokasi sumber daya / bahan baku terletak. Terakhir *Internalization advantages* menurut Dunning mengacu kemampuan MNC melakukan efisiensi dalam kepemilikan yang bertujuan untuk mengurangi biaya selama proses produksi. MNC memilih memberikan *firm-specific advantages* (FSA) dalam jaringan organisasi mereka daripada menjualnya. Dunning memberikan konsep-konsep ini sebagai *electic paradigm*<sup>26</sup>.

Dunning *electic paradigm* merupakan gabungan / integrasi dari berbagai macam Teori Internalization. Teori Internalization atau *Transaction Cost* memiliki argumen bahwa MNC akan berekspansi ke luar negeri untuk meningkatkan FSA dan perusahaan meningkat saat mereka menjadi institusi efisien yang mampu mengatur hubungan yang saling membutuhkan. Tujuan dari teori ini adalah mencoba menjelaskan alasan MNC mengelola international interdependencies padahal bisa saja diserahkan ke pasar<sup>27</sup>. Untuk menjelaskannya dalam tahap empiris, Alan Rugman berpendapat terdapat dua dasar utama dalam matrik dasar yang digunakan oleh studi bisnis internasional untuk menganalisa

<sup>24</sup> Beiguang Zhu, “*Internationalization Chinese MNEs and Dunning’s Eclectic (OLI) Paradigm: A Case study of Huawei Technologies Corporation’s Internationalization Strategy*”, Lund University, Departement of Economics, 2008, diakses [www.lunduniversity.com](http://www.lunduniversity.com), 9/7/2009, jam 21.45, hlm 15-16

<sup>25</sup> FDI bisa kita interpretasikan sebagai salah satu strategi yang dilakukan oleh MNC dalam perluasan usahanya, Charles Hill berpendapat bahwa FDI dipilih oleh MNC / perusahaan karena lebih menguntungkan daripada cara lisensi alasannya adalah adanya tehnologi yang tidak adapt dilindungi melalui mekanisme lisensi, perlunya kontrol terhadap perusahaan yang berada di host countries dan menghindari perselisihan yang timbul dalam mekanisme lisensi. Charles Hill, “*International Business Competing In The Global Marketplace*”, McGraw – Hill Pub.Co, New York, 2005, hlm 226

<sup>26</sup> Charles Hill, “*International Business Competing In The Global Marketplace*”, McGraw – Hill Pub.Co, New York, 2005, hlm 228

<sup>27</sup> Jean-Francois Hennart, “*Theories of the Multinational Enterprise*” dalam Alan M. Rugman dan Thomas L. Brewer, “*The Oxford Handbook of International Business*”, Oxford University Press, Oxford, 2001, diakses [www.gigapedia.com](http://www.gigapedia.com), 30/12/2009, jam 11.41

alam, pelaksanaan dan strategi MNC<sup>28</sup>. Pertama adalah faktor spesifik perusahaan yang menentukan daya saing sebuah organisasi, yang disebut *Firms-Specific Advantages* (FSA). FSA adalah kemampuan unik dari pemilik untuk sebuah organisasi. FSA mungkin dibangun dengan produk atau proses teknologi, pemasaran, atau distribusi keahlian. Kedua adalah faktor negara yang disebut *Country-Specific Advantages* (CSA). CSA bisa berdasarkan sumber daya alam (mineral, energi dan kehutanan) atau tenaga buruh dan faktor kebudayaan<sup>29</sup>.

Selain Dunning dan Rugman, teori yang menjelaskan fenomena MNC terutama dalam Strategi ekspansi MNC ialah Michael Porter Strategic Theory. Porter dalam bukunya *Competitive Advantage of Nations* (1990) berasumsi bahwa MNC telah memasuki era strategi manajemen dan bisnis internasional memiliki nilai-nilai yang memberikan karakter pada setiap aktivitas perdagangan dari pengambilan sumber daya, produksi hingga pemasaran<sup>30</sup>. Nilai-nilai dalam bisnis internasional menurut Porter menentukan strategi yang akan diambil oleh MNC / perusahaan dan lebih lanjut strategi MNC menentukan pula struktur dan lokasi aktivitas perusahaan dalam ekonomi dunia.

Teori *Competitive Advantage* milik Porter menekankan terdapat empat faktor yang menentukan yaitu pertama *Factor conditions* (faktor pendukung) yang terdiri faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja terampil atau infrastruktur. Kedua, *demand conditions* yaitu permintaan pasar dalam negeri atas produk atau jasa. Ketiga, *relating and supporting industries* yaitu kehadiran industri-industri pendukung dan hubungan dengan industri internasional. Keempat, *firms strategy, structure, and rivalry* yaitu bagaimana perusahaan dibangun, beroperasi dan diatur dalam lingkungan yang kompetisi<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Alan Rugman, "*The Theory of Multinational Enterprises*", Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1996, diakses [www.gigapedia.com](http://www.gigapedia.com), 29/12/2009 jam 14.00

<sup>29</sup> Alan Rugman dalam Ravi Ramamurti dan Jitendra V. Sigh, "*Emerging Multinationals in Emerging Markets*", Cambridge University Press, 2009, diakses [www.gigapedia.com](http://www.gigapedia.com), 29/12/2009, jam 13.05

<sup>30</sup> Robert Gilpin "*Global Political Economy Understanding The International Economic Order*", Princeton University Press, Princeton New Jersey 2001,

<sup>31</sup> Charles Hill, "*International Business Competing In The Global Marketplace*", McGraw – Hill Pub.Co, New York, 2005, hlm 164-165

### **I.5.1 Factor Conditions (FC)**

FC dipengaruhi oleh 5 variabel yaitu *human resource*, *physical resource*, *knowledge resource*, *capital resource* dan infrastruktur. *Human resource* mencakup jumlah tenaga kerja yang dimiliki suatu negara, keahlian, upah kerja para pekerja dan etos kerja yang berkembang dalam masyarakat. Kedua adalah *physical resource* mencakup kualitas sumber daya alam yang dimiliki suatu negara, akses ke sumber daya, biaya untuk melakukan investasi dalam industri dan faktor-faktor kedekatan lokasi industri dengan pasar menentukan terpilihnya suatu negara / lokasi. Ketiga ialah *Knowledge resource* yaitu ketersediaan tenaga ahli atau peneliti, teknisi dan ahli manajemen yang memiliki pengetahuan terhadap produk dan jasa. Keempat adalah *Capital resource*, jumlah modal dan biaya yang tersedia dalam industri finansial untuk mendukung investasi, modal yang berupa saham, utang, obligasi dan lainnya. Walaupun saat ini karena globalisasi system keuangan internasional memiliki persamaan namun tetap memiliki perbedaan signifikan. Terakhir adalah infrastruktur yang mencakup tipe, kualitas dan biaya membangun infrastruktur yang mendukung kompetisi antar industri, contoh dari infrastruktur adalah system komunikasi, transportasi bahkan perumahan dan pranata kebudayaan.

### **I.5.2 Demand Conditions (DC)**

DC memiliki variabel yang mempengaruhinya yaitu *Home demand conditions*, *demand size* dan *pattern of growth*, dan *internationalization of domestic demand*. Variabel pertama adalah *Home demand conditions* yang memiliki tiga karakter yaitu *segment structure of demand*, *sophisticated and demanding buyers* dan *anticipatory buyers*. Ketiga karakter akan memberikan tekanan kepada perusahaan untuk melakukan inovasi dan peningkatan kualitas produk dan jasa yang mereka tawarkan. Karakter pertama adalah *segment structure of demand*, ukuran segmen dalam pasar merupakan faktor penting bagi

*national advantage* karena adanya ukuran ekonomi yang signifikan<sup>32</sup>. Negara yang memiliki ukuran ekonomi dan pasarnya besar maka negara tersebut bisa mendapatkan keuntungan yang besar pula. Namun ukuran yang besar tidak serta merta membuat perusahaan menjadi kompetitif di persaingan global, karena terdapat perusahaan yang berasal dari negara yang memiliki pasar domestik relatif kecil namun mereka mampu bersaing di kancah global.

Karakter kedua adalah *sophisticated and demanding buyers*. Suatu perusahaan multinasional akan memiliki daya saing tinggi apabila konsumen domestiknya termasuk kategori konsumen yang pintar dan menuntut lebih baik. Mereka merupakan pintu masuk ke segmen pasar baru dan membantu perusahaan mengembangkan produk dan jasa yang memiliki keunggulan dari perusahaan lain.

Konsumen dari sektor industri kadang kala memiliki permintaan yang luar biasa karena mereka memiliki *selective factor disadvantages*<sup>33</sup> untuk bersaing dalam sektor industri. Contohnya perusahaan minyak Amerika, dimana meningkatnya permintaan minyak bumi mendorong perusahaan semakin gencar memproduksi minyak implikasinya kepada perusahaan pembuat mesin-mesin tambang. Meningkatnya permintaan dari perusahaan minyak mendorong mereka untuk menyempurnakan teknologi untuk menekan biaya produksi dan menjamin ketersediaan minyak dengan kualitas yang baik<sup>34</sup>.

Karakter ke-3 ialah *anticipatory buyer needs*, sebuah perusahaan akan mendapatkan keuntungan apabila kebutuhan konsumen domestik mendahului kebutuhan dari negara lain, maksudnya kebutuhan domestik menyediakan peringatan awal akan kebutuhan konsumen yang akan datang<sup>35</sup>. Sebagai contoh kebutuhan energi di Jepang, karena keterbatasan sumber daya alam energi maka perusahaan Jepang mulai mengembangkan dan memasarkan penggunaan teknologi energi alternatif seperti teknologi mobil hybrid.

---

<sup>32</sup>Micheal E. Porter, "*The Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, New York 1990, hlm 87

<sup>33</sup> Kerugian yang disebabkan oleh melimpahnya atau kekurangan sumber daya yang mengarah pada tidak efisiennya kegiatan produksi, dalam Micheal E. Porter, "*The Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, New York 1990, hlm 82

<sup>34</sup> Ibid, hlm 90

<sup>35</sup> Ibid, hlm 91

Variabel ke-2 ialah *demand size and pattern of growth*, variabel ini menjadi salah satu bahan diskusi yang menonjol dalam isu *national competitiveness*<sup>36</sup>. Walaupun belum ada kesepakatan bahwa ukuran pasar domestik yang besar akan memberikan kekuatan dalam perekonomian suatu negara, kehadiran Jepang, Korea, Swiss dan Singapore membuktikan sebaliknya. Akan tetapi dalam kasus China keberadaan pasar domestik yang besar mendorong kekuatan perekonomian suatu negara.

*Size of home demand* (ukuran permintaan domestik) yang besar bisa memberikan *competitive advantage* dalam industri, mendorong perusahaan-perusahaan untuk menanam modal secara agresif di pembangunan fasilitas / infrastruktur, *research and design* (R&D) dan peningkatan produktifitas. Dengan adanya permintaan domestik yang besar akan memberikan keamanan dan kenyamanan dalam melakukan investasi, misalnya perusahaan minyak China yang melakukan investasi besar di luar negeri karena besarnya permintaan domestik China akan minyak bumi. Berikut adalah *rate of growth of home demand*, yaitu pola pertumbuhan dan permintaan domestik mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi lebih cepat dan tanpa harus khawatir investasi tidak akan berhasil. Pertumbuhan permintaan bisa dilihat dari jumlah investasi yang mengalir dan permintaan konsumen.

Faktor yang menentukan dalam permintaan domestik dan pola pertumbuhan permintaan adalah *Early saturation* atau kejenuhan yang terjadi di konsumen. Konsumen yang mengalami kejenuhan akan memberikan tekanan pada produsen untuk melakukan inovasi-inovasi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasinya adalah jumlah perusahaan menjadi sedikit namun lebih kuat dan inovatif.

Variabel ke-3 adalah *Internationalization of Domestic demand*. Komposisi permintaan domestik merupakan akar dari *national advantage* sementara ukuran dan pola pertumbuhan menentukan *national advantage* melalui perilaku konsumen, waktu dan motivasi. Tapi ada cara lain permintaan domestik

---

<sup>36</sup> Ibid, hlm 92



menentukan *national advantage* yaitu dengan mekanisme permintaan domestik yang ter-internasional dan menarik produk dan jasa ke luar negeri<sup>37</sup>.

Cara pertama adalah *mobile / multinational local buyers*. Jika konsumen domestik sering berpergian atau perusahaan multinasional maka keuntungan yang diperoleh menjadi dua kali lipat, karena konsumen domestik merupakan konsumen setia dalam pasar internasional. Kehadiran mereka memberikan pula sinyal bagi perusahaan-perusahaan untuk ekspansi usaha ke luar negeri dan memberikan nilai tambah karena akan merendahkan resiko kerugian karena adanya jaminan tersedianya konsumen.

Cara kedua adalah *influences on foreign needs*, saat konsumen luar negeri datang untuk pelatihan maka mereka akan menerima nilai-nilai yang sama dalam memahami kebutuhan. Mereka pun memiliki kecenderungan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut saat berada di negara asal merek<sup>38</sup>, yang akhirnya meningkatkan permintaan atas produk dan jasa milik perusahaan.

### **I.5.3 Related and Supporting Industries**

Bentuk ke-3 dari teori “diamond” Porter adalah kehadiran industri pendukung / penyuplai atau industri yang memiliki keterkaitan (*related industries*) dan memiliki kemampuan internasional. Mereka memberikan keuntungan dan kelebihan untuk perusahaan / MNC karena mereka menghasilkan produk yang siap pakai dan penting dalam proses inovasi atau internasionalisasi. Dalam bentuk ini ada dua faktor determin yaitu (1) *competitive advantage in supplier industries* dan (2) *competitive advantage in related industries*. Faktor pertama adalah *competitive advantage in supplier Industries*, kehadiran industri pendukung / penyuplai dalam suatu negara menciptakan keuntungan dalam industri hulu. Keuntungan melalui efisiensi, kecepatan dan inovasi dalam efektifitas pembiayaan produksi<sup>39</sup>. Adanya koordinasi yang lebih efektif dan terjaminnya ketersediaan bahan baku dan mesin-mesin produksi oleh industri pendukung.

---

<sup>37</sup> Ibid, hlm 97

<sup>38</sup> Ibid, hlm 98

<sup>39</sup> Ibid, hlm 100-101

Hubungan antara industri pendukung dan perusahaan / MNC bersifat saling menguntungkan, seperti pertukaran pengetahuan dalam R&D dan proses pemecahan masalah mendorong adanya solusi yang cepat dan tepat. Industri pendukung / penyuplai berperan menyebarkan informasi dan inovasi dari perusahaan ke perusahaan, dan melalui proses tersebut kecepatan inovasi meningkat<sup>40</sup>. Begitu pula sebaliknya MNC memiliki kesempatan mempengaruhi kemampuan teknologi, R&D milik industri pendukung / penyuplai. Keunggulan-keunggulan ini yang tidak dimiliki oleh industri pendukung dari luar negeri karena mereka jarang masuk ke pasar-pasar baru.

Faktor ke-2 adalah *competitive advantage in related industries*, yaitu industri yang memiliki keterkaitan adalah industri-industri yang memiliki koordinasi atau memiliki aktivitas sama dalam proses produksi yang saling melengkapi. Kerjasama mereka berupa pengembangan teknologi, manufaktur, distribusi, pemasaran atau jasa, contohnya computer dengan software computer / program. Pada tatanan praktis kerjasama antara perusahaan / MNC dan industri yang berhubungan berbentuk aliansi.

#### **I.5.4 Firm Strategy, Structure and Rivalry**

Bentuk ke-4 dari teori “diamond” Porter dan menjadi fokus tesis ini adalah *firms startegy, structure and rivalry*. Menurut Porter *firms startegy, structure and rivalry* ditentukan oleh *goals* dan *domestic rivalry*. Porter melihat terdapat tiga faktor yang menentukan goals yaitu company goals, goals of individu, pengaruh dari wibawa negara dan komitmen<sup>41</sup>. Thompson, Strickland dan Gamble dalam bukunya “*Crafting & Executing Strategy*” mendefinisikan *firms strategy* atau *company strategy* terdiri dari *competitive moves* dan *business approaches* yang dilakukan oleh para manager / pimpinan perusahaan untuk meningkatkan bisnis, menarik dan memuaskan konsumen, sukses dalam

---

<sup>40</sup> Ibid, hlm 103

<sup>41</sup> Ibid, hlm 110

persaingan, beroperasi sesuai dengan aturan dan mencapai tingkatan terbaik dalam kinerja organisasi<sup>42</sup>.

Konsep Thompson, Strickland dan Gamble menekankan pada keputusan perusahaan dan pimpinan perusahaan sebagai faktor penentu strategi perusahaan. Sesuai dengan pemikiran Porter bahwa salah satu faktor penentu *firms strategy* adalah *goals of individu* yang bisa kita sebut para pimpinan perusahaan. Begitu pula Susan Strange, dia berpendapat bahwa alasan perusahaan berekspansi keluar negeri berasal dari keinginan para pemimpin perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan, penurunan biaya dan kontrol<sup>43</sup>.

Faktor berikutnya menurut Porter adalah *domestic rivalry*, *domestic rivalry* menciptakan tekanan untuk meningkatkan kemampuan dan berinovasi perusahaan, kompetitor lokal mendorong menurunnya biaya produksi, peningkatan kualitas dan jasa serta menciptakan produk-produk baru dan proses produksi baru<sup>44</sup>. Meneruskan kajian Porter akan *domestic rivalry*, Thompson, Strickland dan Gamble menjelaskan bahwa *rivalry* berpeluang menguat dan melemah. Menguatnya atau melemahnya *rivalry* tergantung pada lingkungan ekonomi makro, secara substansi baik Porter dan Thompson, Strickland dan Gambel memiliki kesamaan namun perbedaan terlihat dimana Porter mengkhhususkan pada *rivalry* domestik tempat MNC berasal sedangkan Thompson dan kawan-kawan menjelaskan bahwa *rivalry* bisa terjadi di home country maupun host country.

Faktor yang menentukan *firms strategy* menurut Porter adalah *new business formation*, dimana terwujudnya bentuk baru dari perusahaan menyediakan segmen baru dan pendekatan baru pada pasar dan sumber daya. Pembentukan bentuk baru mendapat dorongan dari adanya perlombaan / *rivalry* untuk membangun pasar di berbagai negara serta bergabung dan dikenal sebagai perusahaan terbaik di dunia. Serta perlombaan menangkap kesempatan dalam inovasi teknologi dan membangun kekuatan sumber daya dan kemampuan bisnis.

---

<sup>42</sup> Thompson, Strickland and Gamble, "*Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*", McGraw-Hill International Edition, New York, 2007, hlm 4

<sup>43</sup> Susan Strange, "*Rival States, Rival Firms : Competition for world market shares*", Cambridge University Press, Cambridge 1991, hlm 66

<sup>44</sup> Micheal E. Porter, "*The Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, New York, 1990, hlm 117

Implementasi dari kondisi dan dorongan tersebut adalah membentuk institusi baru maupun *internal diversitication* yaitu membuat jaringan di luar negeri<sup>45</sup>. Salah satunya membuat strategi aliansi, Aliansi menurut Thompson, Strickland dan Gamble adalah perjanjian kerjasama / kolaborasi antara 2 atau lebih perusahaan untuk bergabung dengan tujuan mendapatkan keuntungan bersama<sup>46</sup>. Susan Strange menyebutkan bahwa bentuk strategi perusahaan untuk berekspansi ke pasar luar negeri adalah melakukan *alliances* /aliansi. Menurutnya pendorong perusahaan melakukan aliansi adalah semakin meningkatnya biaya research and design, pesatnya kemajuan teknologi dan meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan untuk masuk ke dalam suatu pasar. Esensi dari suksesnya aliansi adalah peningkatan kemampuan perusahaan-perusahaan yang melakukan aliansi dan penyebaran pengetahuan ke seluruh organisasi untuk memperkuat perusahaan

### **I.5.5 The Role of Chance**

Sejarah industri yang sukses memperlihatkan faktor kesempatan menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Kesempatan menurut Porter adalah peristiwa yang dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dan kerap kali di luar kekuasaan perusahaan (kerap kali berasal dari pemerintah). Terdapat beberapa penyebab munculnya kesempatan yaitu (1) aksi invention, (2) pengembangan teknologi yang terputus, (3) terputusnya pasokan bahan baku / biaya produksi, (4) perubahan dalam system keuangan dan fiskal, (5) naik-turun permintaan, (6) keputusan politik oleh pemerintah asing dan (7) perang<sup>47</sup>.

Pada teori “diamond” Porter, faktor kesempatan memiliki hubungan asimetris di setiap negara, artinya akibat yang ditimbulkan berbeda-beda. Misalnya naiknya harga minyak bumi akan memberikan dampak yang cepat dan berat bagi negara importir minyak namun membuka kesempatan bagi perusahaan

<sup>45</sup>Micheal E. Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, The Free Press, New York, 1990, hlm 122

<sup>46</sup>Thompson, Strickland and Gamble, “*Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*”, McGraw-Hill International Edition, New York, 2007, hal 163

<sup>47</sup>Micheal E. Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, The Free Press, New York 1990, hlm 124

energi alternatif seperti program energi alternatif Jepang. Sebaliknya bagi negara eksportir meningkatnya harga minyak membuka kesempatan untuk mendapatkan keuntungan dan melakukan ekspansi usaha seperti eksplorasi dan distribusi.

#### **I.5.6 The Role of Government (peran pemerintah)**

Faktor penentu ke-5 dari *Competitive advantage* adalah peran pemerintah, pemerintah bisa mempengaruhi dan dipengaruhi oleh empat faktor dalam teori “diamond” secara positif dan negatif. *Factor conditions* dipengaruhi oleh subsidi dan kebijakan dalam pasar modal, pendidikan dan lainnya. Peran pemerintah membentuk pasar domestik terutama permintaannya serta menerapkan standar nasional bagi produk-produk lokal yang mempengaruhi kebutuhan konsumen. Tidak hanya sebagai regulator, pemerintah merupakan konsumen bagi produk-produk lokal terutama industri-industri strategis seperti produk pertanian, peralatan telekomunikasi, pesawat terbang, transportasi dan lain-lain. Peran sebagai konsumen bisa memberikan bantuan atau kesulitan bagi industri-industri lokal<sup>48</sup>. Pemerintah bisa membentuk situasi dan kondisi dalam industri pendukung dan industri yang berhubungan (*related industries*) dalam berbagai cara seperti control di media atau peraturan. Kebijakan pemerintah mempengaruhi pula strategi perusahaan dan *rivalry* (persaingan) melalui peraturan pasar modal, pajak dan peraturan merger atau akuisisi perusahaan.

Begitu pula sebaliknya kebijakan pemerintah bisa dipengaruhi oleh empat faktor lainnya. Seperti kebijakan pemerintah tentang pendidikan atau kualitas sumber daya manusia yang dipicu oleh meningkatnya jumlah perusahaan lokal, kuatnya permintaan domestik dan pola pertumbuhannya yang terus meningkat mendorong pemerintah mengeluarkan standar nasional untuk produk dan jasa nasional. Peningkatan kerjasama antar perusahaan mendorong pemerintah membuat peraturan-peraturan yang mendukung aktivitas perekonomian dan meningkatnya permintaan bahan baku dan jasa dari industri-industri besar mendorong pemerintah membangun fasilitas / infrastruktur pendukung seperti industri penyuplai dan *related industries*. Pada intinya pemerintah memiliki peran

---

<sup>48</sup>Ibid, hlm 127

penting mempengaruhi *competitive advantage* negaranya walau tidak mengambil peran penuh.

## **I.6 Hipotesa penelitian**

Dari pemaparan tentang Teori *competitive advantage* Micheal Porter, Porter berasumsi bahwa perusahaan internasional / MNC memiliki karakter pada setiap aktivitas perdagangan dari pengambilan sumber daya alam, produksi hingga pemasaran. Karakter yang terangkum dalam formasi “diamond” didukung oleh terbukanya kesempatan usaha dan peran pemerintah menentukan *competitive advantage* suatu perusahaan dalam bisnis internasional. Fenomena MNC China seperti perusahaan minyak PetroChina yang melakukan ekspansi usaha ke Indonesia memperlihatkan karakter-karakter sebuah MNC yang disebutkan oleh Porter. Berdasarkan pemaparan di atas maka hipotesis penelitian adalah kebangkitan China dalam industri minyak melalui PetroChina di Indonesia ditentukan oleh empat variabel dalam teori “diamond”, dan variabel *firms strategy*, *structure* and *rivalry* ditentukan oleh keputusan perusahaan dan pimpinannya, *rivalry* dan bentuk aliansi dengan perusahaan lokal.

## **I.7 Operasionalisasi konsep penelitian**

Pada tesis ini mempergunakan matrik FSA dan CSA oleh Alan Rugman untuk menjelaskan posisi MNC yang mendapatkan pengaruh dari kebijakan-kebijakan pemerintah home country. Matrik Rugman memperkuat peran pemerintah yang dalam teori Micheal Porter memiliki pengaruh dan dapat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan MNC. Tesis ini juga menggunakan empat konsep untuk menjelaskan *firms strategy* milik Porter, Pertama dan kedua, konsep *company goals* dan *goals of individu*. Thompson, Strickland dan Gambel menerjemahkan konsep *company goals* dan *goals of individu* dengan memfokuskan pada keputusan, kebijakan, tindakan dan pendekatan bisnis yang dilakukan oleh para manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Ketiga adalah *domestic rivalry / rivalry*, kembali Thompson, Strickland dan Gambel memberikan penjelasan, menurut mereka *rivalry* mendorong perusahaan membuat strategi perusahaan apabila *rivalry* menguat maka semakin intensif pula perusahaan membuat strategi perusahaan begitu pula sebaliknya *rivalry* melemah maka semakin melemah pula strategi perusahaan. Thompson, Strickland dan Gambel menjelaskan bahwa *rivalry* cenderung menguat jika perusahaan-perusahaan aktif membuat langkah-langkah segar untuk meningkatkan posisi perusahaan di pasar. Permintaan dari konsumen menurun dan membuat kelebihan pasokan komoditi ke pasar, jumlah perusahaan yang bersaing bertambah dan memiliki kemampuan yang sama serta produk yang dihasilkan berjenis sama. Perusahaan yang bersaing memiliki strategi dan objek yang berbeda dan berlokasi di berbagai negara dan strategi yang dikeluarkan berlangsung intensif dan menekan perusahaan lain untuk bereaksi jika tidak perusahaan lain akan tertinggal<sup>49</sup>. Sedangkan *rivalry* cenderung menurun jika jika perusahaan-perusahaan sejenis tidak bergerak agresif dalam penjualan maupun perebutan posisi di pasar. Permintaan konsumen meningkat dengan tajam dan biaya konsumen untuk membeli produk lain masih tinggi, serta masih sedikitnya perusahaan-perusahaan yang berada dalam satu ranah pasar<sup>50</sup>.

Konsep keempat adalah aliansi, upaya perusahaan untuk berkompetisi di luar negeri adalah melakukan kerjasama dengan perusahaan lokal dalam bentuk aliansi, yang dalam pemikiran Porter berbentuk *new business formation*. Aliansi menurut Thompson, Strickland dan Gamble adalah perjanjian kerjasama / kolaborasi antara 2 atau lebih perusahaan untuk bergabung dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Aliansi menurut Strange terbagi menjadi dua tipe yaitu aliansi yang bersifat *two-way trades* dan *one way trades*<sup>51</sup>. Aliansi memiliki tipe *vertical integration*, dimana perusahaan untuk memperluas jaringannya ke hulu (backward) dan hilir (forward) atau konsumen, Vertical integration menurut

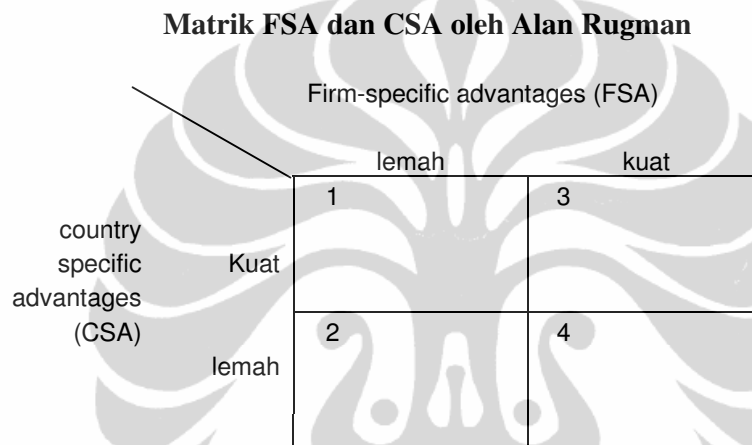
<sup>49</sup> Thompson, Strickland and Gamble, "*Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*", McGraw-Hill International Edition, New York, 2007, hal 57-60

<sup>50</sup> Ibid, hal 57

<sup>51</sup> One way trade menurut Susan Strange lebih menitikberatkan pada industri pendukung seperti kerjasama bahan baku / barang jadi yang dipakai oleh perusahaan lain, Two way trades adalah terbentuknya kerjasama yang saling menguntungkan dalam bidang R&D maupun pemasaran dan lainnya dalam Susan Strange, "*Rival States, Rival Firms : Competition for world market shares*", Cambridge University Press, Cambridge 1991, hlm 92

Thompson, Strickland dan Gambel terbagi menjadi 2 jenis yaitu pertama jenis *full integration* dimana perusahaan ikut secara penuh dalam setiap tahapan proses produksi hingga pemasaran ke konsumen, dan jenis *partial integration* dimana perusahaan hanya terlibat dalam beberapa tahapan tertentu yang dipandang memerlukan keahlian perusahaan<sup>52</sup>.

## I.8 Model Analisis

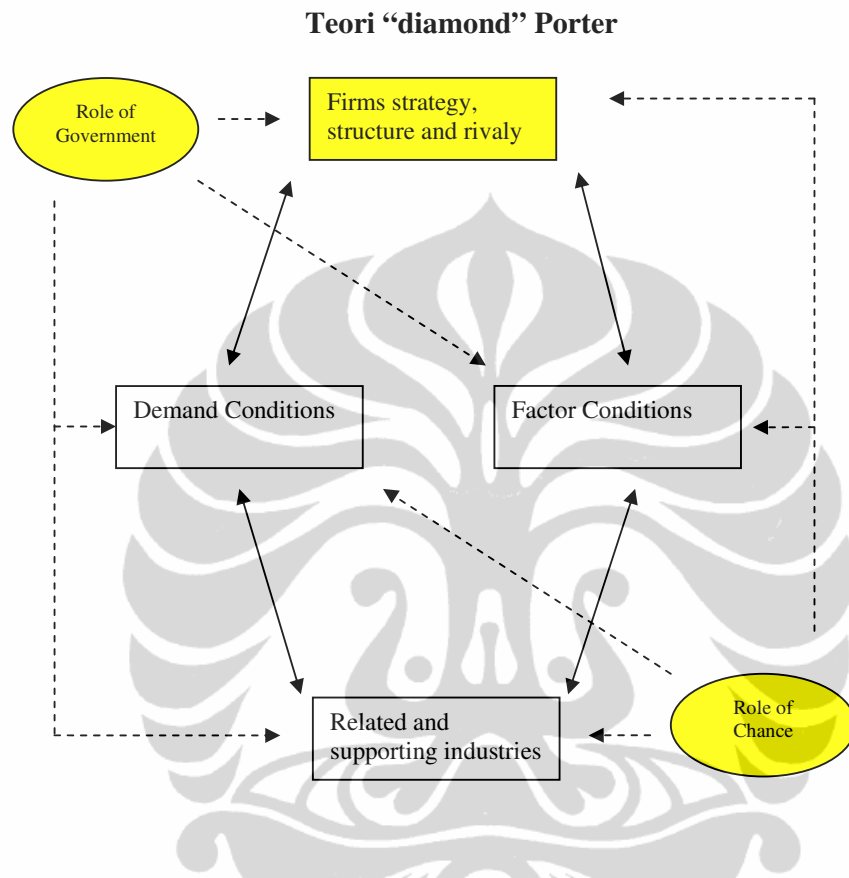


Dalam bagan di atas, kuadran 1, perusahaan yang mengeluarkan biaya paling banyak, mereka merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang sumber daya, memiliki orientasi internasional dan menghasilkan komoditi yang memiliki kekhususan. FSA berasal dari kepemilikan keahlian namun tidak signifikan karena sumber utama kekuatan perusahaan terletak di CSA. Kuadran 2 mewakili perusahaan yang tidak efisien, tidak memiliki strategi yang konsisten, dan dalam kondisi kritis atau siap direstrukturisasi. Kuadran 3 adalah perusahaan yang memiliki FSA dan CSA yang sama kuat sehingga mereka bisa memilih untuk fokus di FSA atau CSA. Kuadran 4 ditempati oleh perusahaan yang memiliki FSA kuat terutama di pemasaran dan kinerja perusahaan. Perusahan-

<sup>52</sup> Thompson, Strickland and Gamble, "Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage", McGraw-Hill International Edition, New York, 2007, hal 171-173



perusahaan yang memiliki nama / merek kuat di pasar nasional maupun internasional. Peran CSA menjadi kurang signifikan dalam kuadran 4.



### I.9 Metode penelitian

Baik Dwijaya Kusuma dan Pito Riyadhhi Ekaputra menggunakan metode deskriptif analitis dalam menjelaskan strategi China untuk mengamankan minyak bumi sebagai sumber energi. Untuk penelitian ini metode yang dipilih adalah metode deskriptif analitis yaitu dengan menggambarkan satu hal terjadi atau memaparkan data-data yang ada. Data-data yang dikumpulkan akan dianalisis melalui pendekatan kualitatif kemudian disesuaikan dengan konsep-konsep yang dikenal dalam studi Hubungan Internasional. Sehingga bisa menjawab pertanyaan penelitian dan menarik kesimpulan hasil penelitian.

Pengumpulan data dikumpulkan dengan teknik studi kepustakaan. Teknik ini merupakan data-data primer yaitu data yang terdapat dari buku-buku,

jurnal ilmu Hubungan Internasional mengenai MNC terbitan dalam maupun luar negeri. Pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi mengenai masalah penelitian, selain itu data-data juga dikumpulkan dari media cetak (koran dan majalah) maupun media elektronik (dari situs internet) untuk mengambil rujukan terkait dengan tema strategi MNC.

Rentang waktu yang dipilih untuk keperluan penelitian ini adalah dari tahun 2002, saat PetroChina Internasional secara resmi masuk sebagai perusahaan minyak dan gas di Indonesia sampai tahun 2008, saat PetroChina telah memiliki 3 lapangan minyak utama di Indonesia dan menjadi perusahaan ke-2 terkaya di dunia di bidang industri energi.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam pencarian data adalah minimnya berita-berita tentang ekspansi usaha PetroChina di Indonesia terutama sejarah pengelolaan ketiga blok selama PetroChina memegang hak wilayah kerja. Kendala lainnya adalah kurangnya waktu wawancara dengan informan yang bekerja di PetroChina dikarenakan informan mengikuti rapat tahunan PetroChina Company Ltd di Beijing sehingga selama beberapa waktu informan tidak dapat dihubungi. Informan sendiri adalah pegawai PetroChina di level manager divisi pengeboran dan eksplorasi di *PetroChina International Bermuda Ltd* dan memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun bekerja di industri migas nasional. Atas permintaan informan, nama dan posisi dalam PetroChina tidak disebutkan dalam tesis ini namun tidak mengurangi kebenaran data yang diungkapkan oleh informan, dan dalam tesis ini informan disebut informan X.

#### **I.10 Sistematika Penulisan**

Tesis ini akan terbagi menjadi 5 bagian pembahasan, pada Bab I berisikan penjelasan latar belakang, pertanyaan penelitian, konsep utama, kajian pustaka tentang studi terdahulu, kerangka teori yang akan dipergunakan, hipotesa penelitian, operasionalisasi konsep penelitian, model analisis, metode yang akan dipergunakan dan sistematika penulisan. Bab II akan menjelaskan sejarah dan profil dari perusahaan PetroChina dan kiprahnya di Indonesia. Bab III peran

pemerintah (role of government) China dan pemerintah Indonesia terutama kebijakan energi yang menjadi landasan hukum PetroChina melakukan ekspansi dan kerjasama antara Indonesia dan China. Bab IV akan memaparkan data-data berkaitan dengan teori “diamond” Porter dan tujuan perusahaan, motivasi para pemimpin perusahaan dan komitmen pemerintah China. Bentuk aliansi dan vertikal integration oleh PetroChina di Indonesia beserta analisis dari teori “diamond” Micheal Porter dan konsep-konsep milik Thompson, Strickland dan Gamble dan Bab V adalah kesimpulan dan saran.

