

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
ADANYA AKUISISI PHILIP MORRIS
TERHADAP PT HM. SAMPOERNA**

SKRIPSI

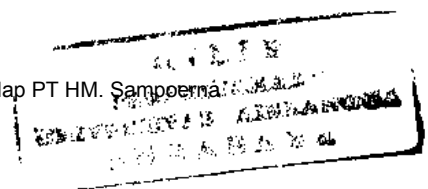


DISUSUN OLEH :

MUHAMMAD IRVAN EFENDI
NIM 070216709

**PROGRAM STUDI ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
SEMESTER GENAP 2006/2007**

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna



**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
ADANYA AKUISISI PHILIP MORRIS
TERHADAP PT HM. SAMPOERNA**

S K R I P S I

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Menyelesaikan Studi S-1 pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Airlangga**

Oleh

**Muhammad Irvan Efendi
070216709**

Pembimbing

**Drs. Siti Rochmawati Susanto, MIR
NIP 132 255 147**

**PROGRAM STUDI ILMU HUBUNGAN INTERNASIONAL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
SEMESTER GENAP 2006/2007**

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bagian atau keseluruhan isi Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademis pada bidang studi dan atau universitas lain dan tidak pernah dipublikasikan atau ditulis oleh individu lain selain penyusun kecuali bila dituliskan dengan format kutipan dalam isi Skripsi.



Surabaya, 14 Juni 2007

M. IRVAN EFENDI

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Skripsi berjudul

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Adanya Akuisisi Philip Morris terhadap Sampoerna**

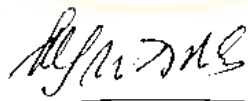
telah disetujui untuk diujikan di hadapan Komisi Penguji

Surabaya, 03 Juli 2007

Dosen Pembimbing

Drs. Siti Rochmawati Susanto, MIR
(NIP 132 255 147)

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Hubungan Internasional**



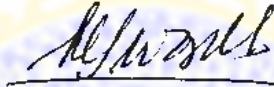
Baiq LSW Wardhani, MA, Ph.D
(NIP 131 801 409)

**Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji
pada hari Selasa, 03 Juli 2007, pukul 10.00-11.30 WIB
di Ruang C 204 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga**

Komisi Penguji

Ketua,

alm



I Gede Wahyu Wicaksana, MSi
(NIP 139 050 635)

Anggota,

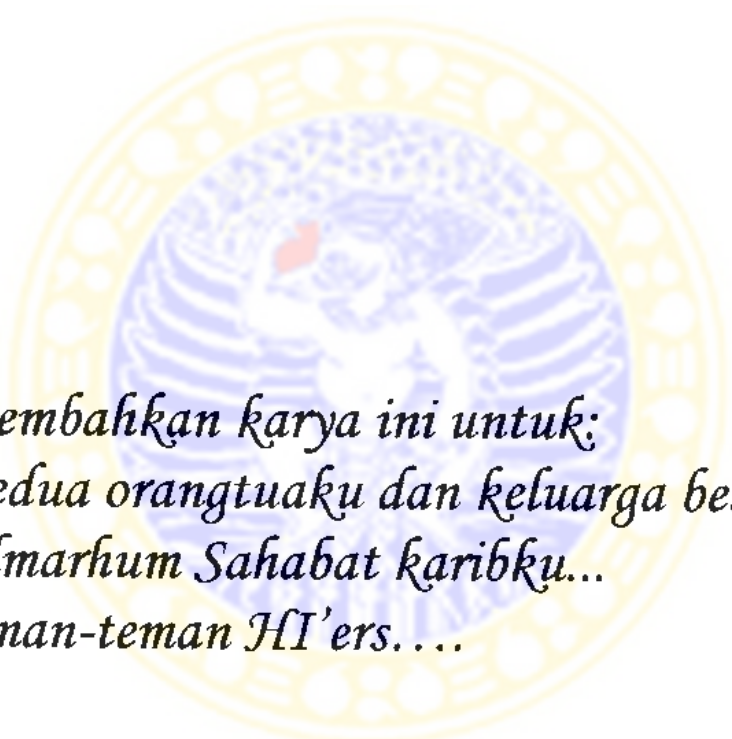


Muttaqien, MA
(NIP 132 230 968)

Anggota,



Moch. Yunus, SIP
(NIP 132 308 498)



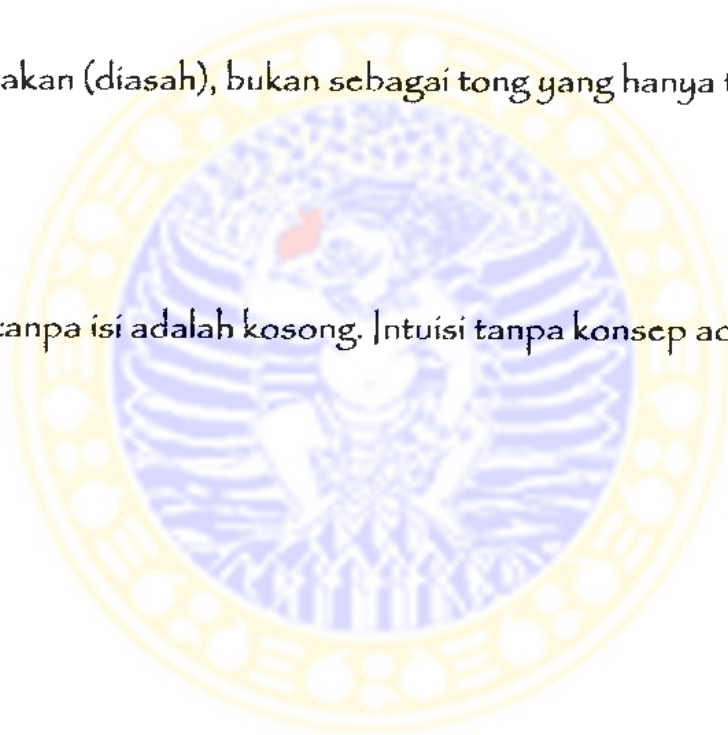
*Kupersembahkan karya ini untuk:
Kedua orangtuaku dan keluarga besarku..
Almarhum Sahabat karibku...
Teman-teman HI'ers....*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Motto

Gunakan akal pikiranmu layaknya korek api yang selalu harus dinyalakan (diasah), bukan sebagai tong yang hanya terus diisi!

Pikiuan tanpa isi adalah kosong. Intuisi tanpa konsep adalah buta



ABSTRAK

Proses akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris terhadap Sampoerna pada 15 Maret 2005 telah memberikan suatu kejutan dalam bisnis internasional maupun terhadap perekonomian di Indonesia. Kejutan itu terjadi lantaran indikasi adanya akuisisi tidak terdeteksi sebelumnya bahkan para pengamat menilai akuisisi tersebut merupakan suatu gebrakan bisnis yang dilakukan oleh Putera Sampoerna. Akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris tersebut secara simultan telah memberikan suatu stimulan terhadap perekonomian Indonesia. Hal ini dapat dijelaskan dengan respon positif dari para spekulasi dan menguatnya kurs rupiah terhadap dollar Amerika pada saat setelah akuisisi tersebut muncul ke permukaan.

Tidak dapat dipungkiri, semenjak datangnya badai krisis ekonomi yang melanda negara-negara di kawasan Asia Tenggara, kepercayaan investor terhadap stabilitas perekonomian di Indonesia sangat menurun. Kondisi tersebut diperparah dengan buruknya sektor transportasi dan komunikasi serta berbagai masalah dalam sektor hukum dan HAM. Dan melalui akuisisi Philip Morris tersebut diyakini akan menjadi suatu titik awal baru bagi para investor untuk memulihkan kepercayaan mereka terhadap Indonesia.

Penelitian ini mencoba untuk mendeskripsikan mengenai latar belakang dari akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris terhadap Sampoerna. Melalui analisis lewat berbagai sebaran data baik dari studi pustaka maupun dari jurnal-jurnal di internet, penulis mencoba menghubungkan keberadaan fakta-fakta tersebut dengan keselarasan teori yang ada di lingkungan akademisi. Dengan menggunakan teori *Foreign Direct Investment* dan didukung oleh pendekatan analisis persaingan bisnis, relasi-relasi yang terjadi antara suatu perusahaan dengan lingkungan fisiknya telah menciptakan suatu sinergi yang menghasilkan suatu perusahaan yang kompetibel, adaptif dan memiliki suatu karakteristik yang berbeda.

Hasil penelitian yang mengacu pada hipotesis awal telah memberikan suatu gambaran bahwa akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris ini merupakan suatu katalisator bagi Philip Morris untuk merealisasikan tujuannya yakni menjadi *leader* dalam industri rokok di Asia Pasifik dan di Indonesia pada khususnya. Selain itu akuisisi tersebut merupakan suatu implementasi dari strategi perusahaan yang berupaya meningkatkan pemasukan laba perusahaan ditengah berbagai pembatasan-pembatasan terhadap industri rokok.

kata kunci: pengaruh, akuisisi, *multinational corporation*.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Meskipun pada akhirnya skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sebab kesempurnaan hanya milik Allah dan kekurangan menjadi milik manusia.

Saya sangat bersyukur karena Allah Yang Maha Kuasa telah mengirimkan manusia-manusia ciptaannya untuk hadir dalam kehidupan saya dan senantiasa menghiasi hari-hari saya dalam merampungkan studi dengan uluran tangan tanpa pamrih. Segala puji bagi Sang Khalik atas anugerah-Nya itu. Kepada mercka, saya ingin mengirimkan kata “terima kasih”.

Ide tentang skripsi ini menyeruak muncul ketika penulis teringat akan janjinya untuk memberikan suatu apresiasi kenangan atas almarhum sahabat karib penulis yang menempuh kuliah di jurusan Manajemen. Maka tidak salah apabila sepintas karya ini memiliki unsur yang condong menuju *basic* manajemen. Akuisisi merupakan istilah manajemen yang paling populer dalam Bisnis Internasional pada dasawarsa terakhir. Akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris ini begitu besar nominalnya hingga membuat suatu kontroversi bagi para pelaku bisnis di Indonesia khususnya pada sektor industri rokok. Pada waktu itu dunia bisnis di Indonesia seolah terhenyak karena tiba-tiba keluarga Sampoerna mengalihkan kepemilikannya kepada Philip Morris, tanpa adanya indikasi akan hal itu. Maka dari itu, akuisisi tersebut merupakan suatu misteri yang menarik untuk dipelajari dan diteliti.

Sebagai seorang manusia biasa, penulis sering dihindangi oleh rasa malas dan capek yang tak kunjung usai dalam proses penyelesaian skripsi ini. Hal ini diperparah dengan tuntutan dari pihak orang tua dan keluarga besar penulis untuk merampungkan studinya secepat mungkin. Pembuatan skripsi ini seringkali menemui berbagai kendala yang membuat kesabaran dan konsentrasi penulis hilang. Kendala seperti ditolaknya penelitian di Sampoerna dan terbatasnya buku-buku serta jurnal yang bisa diakses oleh penulis maupun kendala-kendala psikologis yang lain. Untungnya bekal mental spiritual agama yang diterima oleh

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

penulis, sedikit banyak memberikan kontribusi berarti dalam menjaga kestabilan kondisi penulis sehingga berhasil melalui fase-fase sulit tanpa adanya kegamangan berpikir. Sebab penulis yakin bahwa seorang individu dapat mampu meraih sesuatu dan menjalankannya karena faktor pijakan spiritualnya yang kokoh. Terlepas dari semua itu, tak dapat dipungkiri penulis juga mendapat dukungan dan bantuan yang luar biasa dari pihak-pihak eksternal yang sangat berarti. Oleh karena, penulis juga ucapkan terimakasih kepada:

.. *Ayah dan Ibu*, yang selalu melantunkan ayat-ayat doa yang baik bagi penulis setiap hari dan tanpa pernah lelah dalam mendukung penulis dengan penuh kasih sayang dan perhatian; *Irwanda* adikku yang selalu memberikan suasana riuh dan dinamis dalam keluargaku. Almarhum *kakek nenek* penulis yang merupakan figur inspiratif yang telah mengajarkan tentang disiplin dan pembelajaran agama meskipun kebersamaan dengan penulis hanya relatif singkat namun didikan engkau tidak akan terlupakan. *Paman dan tanteku* yang selalu menanyakan perihal kelulusanku dan terimakasih atas segala doa kalian, *Om Jack* terimakasih atas peminjaman printernya yang telah memberikan banyak hasil yang bermanfaat baik dalam perkuliahan maupun dalam proses skripsi ini. *Sepupu-sepupu* penulis yang terus mendukung lancarnya studiku. *Keponakan-keponakanku* khususnya yang berada di Bali yang memberi asupan kegembiraan batin bagi penulis dengan tingkah, canda dan tawa mereka. Peranan keluarga menjadi penting dimata penulis sebab mereka selalu menjaga dan menopang hidup penulis.

Almarhum *Hendra 'pitik' Prasetya*, individu yang telah memberikan jalinan persahabatan yang indah kepada penulis. Jalinan persahabatan yang terajut dari masa SMP telah memberikan suatu ikatan batin yang kuat bagi penulis. Penulis yang seringkali menginap di rumahnya bahkan hingga berhari-hari telah dianggap anak sendiri dalam keluarganya. Dan penulis mengucapkan terimakasih kepada beliau beserta keluarga yang telah menyambut hangat penulis dan maafkan segala kesalahan penulis yang kerap kali merepotkan. *Keep inspiring me bro*

Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya juga turut penulis sampaikan kepada seluruh staff pengajar Ilmu Hubungan Internasional yakni:

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

First of all, Apresiasi khusus diberikan kepada *Bu Irma Susanto* selaku dosen pembimbing, sebab karena jasa dan bantuan beliau skripsi ini dapat selesai. *Pak Basis Susilo*, *Pak Djoko Sulistyono*, *Pak Ajar Triharso*, *Bu Lilik Salamah*, *Pak T. Soedjadino*, *Mas Joko Susanto*, *Bu Sartika*, *Bu Suhartatie*, *Mas Yunus*, *Mas Wahyu*, *Bu Ani*, *Pak Muttaqien*, *Pak Dugis*,

Ucapan terima kasih juga buat temen-teman yang selalu memberikan bantuan dan dukungannya kepada penulis terutama anak HI O2 yakni:

Akbar 'kinomoto', *Yudi*, *Setyo 'gadis sunsilk'*, *Fian 'Bigos'*, *Ruli*, *Riski 'ubi'*, *Haris 'segawon'*, *Widi*, *Faisal*, *Wina*, *Pipit*, *Tery*, *Nurina*, *Nita 'nit-nyit'*, *Dewi*, *Desiana 'neus' Nana*, *Arif 'cacing' Eko 'mbah'*, *Bagus 'gabus'*, *Billy*, *Icha*, *Lia*, *Novie*, *Ivone*, *Noerbani 'gembok'*, *Afrizal 'gembul'*.

Selain teman teman satu angkatan, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kakak-kakak senior angkatan 2000 dan 2001, serta adik-adik junior angkatan 2003, 2004, dan 2005 yang telah membantu penulis didalam perkuliahan.

Selain dalam kehidupan kampus, teman-teman dalam HMI telah turut memberi dinamisasi dalam masa studi penulis di Unair ini. HMI telah menjadi suatu tempat 'berteduh' yang kedua dalam masalah keilmuan selama penulis menjadi mahasiswa. Maka penulis juga turut sampaikan terimakasih kepada rekan-rekan di HMI.

Penulis juga turut ucapkan terima kasih atas dukungan dari teman-teman KKN yang masih sering kontak via sms. Juga teman-teman dari progam studi yang lain di Unair yang telah menjadi teman yang baik dan menerima keberadaan penulis apa adanya serta memberikan dinamika kehidupan bagi penulis.

Disamping itu penulis juga mengucapkan terima kasih terhadap insan-insan yang telah memberikan bantuan baik berupa buku maupun fotocopian yang bermanfaat dalam penulisan skripsi ini seperti Shany Ekonomi, Iwan Stiesia, Vita Perbanas. Bantuan yang kalian berikan telah memberikan nilai positif terhadap skripsi penulis.

Dan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan kalian semua.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAKSI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR DIAGRAM DAN TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	I-1
1.1. Latar Belakang Masalah	I-1
1.2. Rumusan Masalah	I-9
1.3. Tujuan Penelitian	I-9
1.4. Manfaat Penelitian	I-9
1.5. Kerangka Pemikiran	I-10
1.5.1. Level Analisis	I-10
1.5.2. Kerangka Teoritik	I-12
1.5.2.1. Teori <i>Foreign Direct Investment</i>	I-13
1.5.2.2. Pendekatan Persaingan Usaha	I-16
1.5.2.3. Pendekatan Diversifikasi Bisnis	I-18
1.6. Hipotesis	I-22
1.7. Metodologi Penelitian	I-22
1.7.1. Definisi Konseptual	I-22
1.7.1.1. Akuisisi	I-23
1.7.1.2. Pengaruh	I-23
1.7.1.3. MNC	I-26
1.7.2. Definisi Operasional	I-28
1.7.2.1. Akuisisi	I-28
1.7.2.2. Pengaruh	I-29
1.7.2.3. MNC	I-29
1.7.3. Tipe Penelitian	I-30
1.7.4. Teknik Pengumpulan Data	I-30
1.7.5. Teknik Analisis Data	I-30
1.7.6. Ruang Lingkup Penelitian	I-31
1.7.7. Sistematika Penulisan	I-32
BAB II PHILIP MORRIS, SAMPOERNA DAN PROSES AKUISISI YANG TERJADI	
II.1.1. Sejarah Bisnis Philip Morris Internasional	II-1
II.1.2. Sejarah Bisnis Philip Morris di Indonesia	II-8

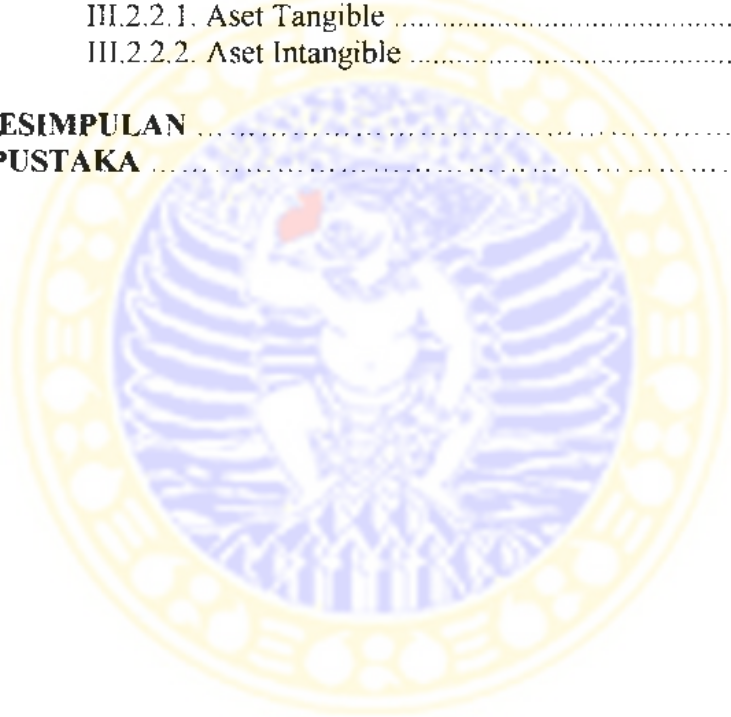
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

II.2.1. Dinamika Sejarah PT HM. Sampoerna	II-9
II.2.2. Anak Cabang PT IIM. Sampoerna	II-13

**BAB III DIMENSI INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG
MEMPENGARUHI ADANYA AKUISISI PHILIP MORRIS
TERHADAP SAMPOERNA**

III.1. Pengaruh Internal	III-1
III.1.1. Jatuhnya Pasar Philip Morris Pada Beberapa Negara di Kawasan Eropa dan Amerika	III-2
III.2. Pengaruh Eksternal	III-9
III.2.1. Comparative Advantage Indonesia Bagi Philip Morris .	III-10
III.2.2. Aset Sampoerna	III-16
III.2.2.1. Aset Tangible	III-17
III.2.2.2. Aset Intangible	III-21

BAB IV KESIMPULAN	IV-1
DAFTAR PUSTAKA	xv



Daftar Grafik, Diagram dan Tabel

GRAFIK

Grafik 1.1 Laba Bersih PT HM Sampoerna	I-8
Grafik 2.1 Net Revenue Altria Group	II-4
Grafik 2.2 Net Revenue Philip Morris International	II-7
Grafik 3.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Akuisisi Sampoerna Oleh Philip Morris	III-29

DIAGRAM

Diagram 2.1 Anak Cabang Altria Group	II-2
Diagram 3.1 Prevalensi Merokok Menurut Tingkat Pendidikan	III-13

TABEL

Tabel 2.1 Anak Cabang PT HM Sampoerna	II-15
Tabel 2.2 Komparasi Nilai Transaksi Perusahaan di Indonesia	II-18

Bab I Pendahuluan

Bab I Pendahuluan

I. 1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2003 Indonesia telah memasuki AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) sehingga dunia perdagangan menjadi bertambah kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional. Oleh karena itu sebagai anggota AFTA, Indonesia dituntut untuk lebih mempersiapkan diri dalam menghadapi pasar bebas tersebut. Hal ini berarti bahwa dalam sistem pasar bebas, para pelaku usaha akan bebas memasuki pasar Negara manapun, dalam arti bahwa tidak ada suatu rintangan (*artificial barrier*) yang akan menghalangi usaha yang dilakukan oleh pemerintah maupun oleh para pelaku usaha itu sendiri. Oleh karenanya perusahaan-perusahaan tersebut diharapkan untuk segera melakukan restrukturisasi perusahaan, dimana mereka diharuskan untuk berbenah diri dan memperbaiki kinerja, manajemen serta modal perusahaan. Adapun cara yang dapat dilakukan dalam rangka restrukturisasi perusahaan tersebut adalah dengan melakukan Merger¹ dan Akuisisi. Kedua cara ini tentunya dapat dijadikan sebagai suatu sarana untuk menghimpun modal bagi perusahaan dalam rangka memperluas lingkup bisnisnya.

Diantara banyaknya kuantitas perusahaan yang berada di Indonesia ini, perusahaan-perusahaan dalam bidang industri rokok ini merupakan salah satu

¹ Merger terjadi apabila ada dua perusahaan atau lebih melakukan suatu penggabungan dimana satu perusahaan meng-absorp perusahaan lainnya. Perusahaan yang meng-absorp tersebut akan tetap eksis sedang perusahaan yang diserap akan menjadi hilang. Dikutip dari Asril Sitompul, *Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat*, Cet 1, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1999, hal 62.

Bab I Pendahuluan

kategori perusahaan yang harus selalu melakukan restrukturisasi perusahaan dan manajemen kinerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena tingginya intensitas persaingan dengan para kompetitor mereka dimana Indonesia merupakan suatu pasar yang sangat berkembang bagi industri rokok.

Indonesia dapat dikatakan sebagai salah satu surga bagi produsen rokok. Hal ini dikarenakan tingkat frekuensi konsumsi terhadap produk rokok masih sangat tinggi. Bagi pemilik merek yang sudah dikenal masyarakat, pabrik rokok diibaratkan sebagai mesin uang. Hal ini disebabkan karena rokok merupakan suatu produk yang memiliki tingkat permintaan yang tinggi di masyarakat sehingga keuntungan yang akan mereka dapatkan akan terus mengalir. Dengan adanya kondisi pasar seperti itulah yang menjadikan suatu pertimbangan bagi Philip Morris International Inc, untuk mengakuisisi 40% saham milik Keluarga Sampoerna di PT HM Sampoerna. Sehingga nilai total akuisisi saham itu mencapai Rp 18,6 triliun². Ini merupakan harga premium 20% di atas harga pasar dimana sebelum adanya transaksi harga sahamnya Rp 8.850. Namun saham tersebut dibeli oleh Philip Morris dengan harga Rp 10.600 per saham³. Matteo Pellegrini, Presiden Philip Morris Asia Pasifik mengakui Indonesia merupakan salah satu pasar besar dalam industri rokok. HM Sampoerna menguasai 19,4% dari *market share* yang ada dan diyakini berpotensi dikembangkan lagi⁴. Apalagi selama ini produk Sampoerna sudah merambah beberapa negara seperti China dan Korea. Sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut, Philip Morris

² Jawa Pos, 15 Maret 2005 dalam kolom 'Marlboro Kuasai Sampoerna'

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

Bab I Pendahuluan

berkeyakinan bahwa mereka berada pada fase melanjutkan dan meningkatkan ekspansi pasar yang telah dibentuk oleh Sampoerna tersebut.

Realita bahwa rokok kretek lebih berjaya di Indonesia dibandingkan dengan rokok putih membuat Philip Morris tak terlalu berharap dari Marlboro⁵. Barangkali alasan itulah yang menjadi dasar pembelian saham Sampoerna. Apalagi Sampoerna selain dikenal sebagai produsen rokok kretek, saat ini ia juga memimpin pasar rokok jenis mild⁶, yang kini tengah menjadi tren pasar. Bagi Philip Morris akuisisi adalah jalan pintas untuk menjadi salah satu penguasa pasar rokok domestik di Indonesia.

Merebaknya isu yang mengatakan bahwa Philip Morris ini akan mengakuisisi Sampoerna sebenarnya muncul pada pertengahan bulan Februari 2005. Hal itu menjadi suatu fakta pada 15 Maret 2005. Kondisi ini tentunya menimbulkan banyak pro dan kontra diantara para kalangan dan pengamat ekonomi di Indonesia.

Mereka yang setuju dengan langkah Philip Morris terhadap Sampoerna tersebut memandang bahwa dengan adanya akuisisi itu, sektor dunia bisnis di Indonesia telah mengalami perkembangan yang positif dan telah menarik minat dan kepercayaan dari para investor asing untuk menanamkan modalnya ke Indonesia. Mereka menilai bahwa hal itu merupakan suatu langkah bagus, dari segi ekonomi, akuisisi tersebut memang mengisyaratkan nilai jual perusahaan Indonesia masih tinggi di mata perusahaan asing. Buktinya, Philip Morris yang

⁵ Marlboro merupakan varian rokok putih andalan dari Philip Morris dan selama ini telah menjadi suatu trademark bagi Philip Morris

⁶ Mild adalah jenis rokok yang lebih ringan daripada rokok kretek sebab pada jenis mild ini terdapat filter dan rendah Tar dan Nikotin.

Bab I Pendahuluan

seluruh sahamnya dimiliki oleh Philip Morris International Inc, sebuah perusahaan rokok asal AS, berani menghargai 40 persen saham Sampoerna dengan harga Rp 18,58 triliun⁷.

Tapi di sisi lain, reaksi yang kontra juga bermunculan. Salah satunya datang dari Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI). Lembaga ini mensinyalir, keberanian Philip Morris untuk berkiprah langsung di Indonesia, salah satunya dilatarbelakangi ketiadaan aturan hukum yang komprehensif mengenai larangan dan dampak merokok. Peraturan Pemerintah No.18 Tahun 2003 tentang Kawasan Tanpa Rokok dianggap tidak cukup kuat untuk mengatur larangan dan dampak merokok. Hal ini diperparah dengan urungnya Indonesia menandatangani dan meratifikasi *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC)⁸.

Belum ditandatanganinya konvensi tersebut makin memuluskan langkah Philip Morris untuk memasarkan produknya disini. FCTC sendiri dianggap sebagai perangkat hukum untuk melindungi bahaya yang diakibatkan oleh tembakau. Konvensi ini sudah ditandatangani oleh 168 anggota WHO dan diratifikasi oleh 68 negara. Indonesia sendiri sebenarnya merupakan negara yang terlibat aktif dalam menyusun FCTC. Tapi ironisnya, Indonesia justru tidak

⁷ <http://edonesia.blogspot.com/2005/03/keluarga-sampoerna-raup-rp-185-triliun.html> diakses pada 14 November 2006

⁸ *Framework Convention on Tobacco Control* merupakan suatu konvensi yang dihasilkan dalam Sidang Majelis World Health Organization (WHO) ke 56 yang diselenggarakan di Geneva pada 19-28 Mei 2003. FCTC ini tujuannya adalah melindungi generasi sekarang dan mendatang dari kerusakan kesehatan, sosial, lingkungan dan konsekuensi ekonomi dari konsumsi tembakau serta paparan terhadap asap tembakau. FCTC mengikat secara hukum dalam strategi global kesehatan masyarakat untuk mendukung negara-negara anggota dalam mengembangkan program pengendalian tembakau nasional untuk mencegah penyakit dan kematian yang berhubungan dengan tembakau.

Bab I Pendahuluan

bersedia menandatangani. Bahkan menurut informasi yang diperoleh YLKI, lima departemen, yaitu Departemen Keuangan, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan dan Departemen Pertanian menolak untuk menandatangani dan meratifikasi konvensi FCTC. Namun, tidak dipaparkan secara jelas alasan penolakan dari kelima departemen tersebut.

Belum diratifikasinya FCTC dinilai YLKI mencerminkan sikap pemerintah yang tidak memperdulikan hak masyarakat untuk hidup sehat sebagaimana tertuang dalam pasal 28 amandemen UUD 1945. Kekhawatiran lain yang disampaikan oleh YLKI berkaitan dengan akuisisi HM Sampoerna oleh Philip Morris adalah dari segi investasi jangka panjang justru berpotensi merugikan Indonesia. Pasalnya, selain mematikan industri kecil rokok lokal, perusahaan ini tentunya akan menjual produknya bagi masyarakat Indonesia sendiri. Sementara hasil penjualannya kemungkinan besar akan terbang ke negara asalnya.

Strategi yang dilakukan oleh Philip Morris ini terbilang mengejutkan, sebab sebelum mereka mengakuisisi Sampoerna, dalam melakukan pemasaran produknya, mereka masih ikut dalam jaringan pemasaran PT. Bentoel yang berada di Malang. Pada kondisi demikian, Philip Morris tidak dapat berkembang pesat di Indonesia. Sementara itu, mereka melihat betapa kreatif dan agresifnya Sampoerna pada saat itu dalam memasarkan produknya. Namun, Philip Morris tidak bisa begitu saja meninggalkan jaringan Bentoel untuk pindah ke Sampoerna sebab masih ada ikatan kontrak yang belum habis masa waktunya.

Bab I Pendahuluan

Transaksi yang dilakukan antara Philip Morris dengan Sampoerna tersebut akan membawa dampak yang panjang bagi industri rokok dan pasar modal di Indonesia. Industri rokok besar lainnya seperti Gudang Garam atau Djarum akan berpikir keras dalam mengambil sikap terkait dengan kondisi demikian. Kini persaingan mereka tidak hanya dengan sesama perusahaan lokal nasional namun juga dengan raksasa rokok dunia dan hal itu terjadi di kandang mereka sendiri.

Langkah yang dilakukan oleh Sampoerna ini dengan melepaskan sahamnya sebagai suatu langkah akhir karena hal ini telah direncanakan secara sistematis sejak lama. Hal ini dimulai ketika masuknya Putera Sampoerna menjadi pengendali Sampoerna. Pada saat itu saham-saham keluarga 'dialihkan' hampir semuanya ke dalam satu tangan yakni Putera Sampoerna. Dengan demikian tidak akan ada kesulitan untuk membuat langkah dan keputusan apapun dan kemudian masuklah Sampoerna ke dalam pasar modal. Kemudian pada saat itu dilakukanlah strategi keuangan dan strategi pasar yang luar biasa agresif. Dengan langkah itu seolah-olah mereka ingin mendominasi bisnis rokok di Indonesia. Dan usaha tersebut ternyata membuahkan hasil dengan nilai omzet mereka yang naik drastis, labanya bahkan pernah mengungguli Gudang Garam. Performa yang seperti itu memang sangat memikat pasar uang.

Di pihak lain perusahaan rokok asing memang sudah lama mengincar pasar di Indonesia, tapi usaha mereka kerap kali gagal. Banyak alasan yang jadi penyebabnya. Misalnya, pasar di Indonesia adalah kretek, sedangkan pasar di dunia adalah rokok putih. Maka langkah Sampoerna menggenjot produksi rokok

Bab I Pendahuluan

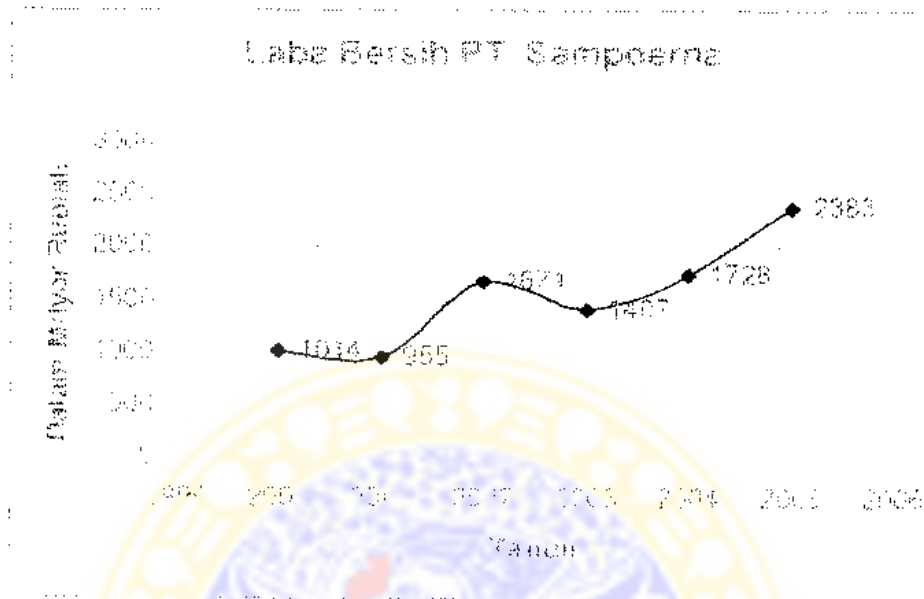
putih pun ternyata merupakan suatu strategi yang bertujuan jangka panjang yang baru kita ketahui pada saat ini.

Sudah lama, industri rokok nasional selalu mencurigai ketatnya peraturan di bidang nikotin adalah sebagai strategi perusahaan rokok dunia untuk mematikan rokok di Indonesia. Hal ini agar mereka bisa masuk ke Indonesia secara lebih mudah. Puncaknya ketika Habibie menjadi presiden dan langkah pertama yang dia lakukan adalah mencabut PP No. 1 Tahun 1998. Itulah PP tentang batas nikotin yang dianggap akan membunuh kretek di Indonesia. Namun ketika Gus Dur menjadi presiden, pelaksanaan PP tersebut ditunda, hal inilah yang membuat Gus Dur sangat dihormati oleh para kalangan industri rokok. Namun penundaan itu bukan berarti penghapusan sama sekali. Pada saatnya nanti pasti akan diterapkan, dan apabila rokok kretek tidak bisa memenuhi ketentuan kadar nikotin tersebut, maka mereka harus tutup.

Dengan adanya konstalasi dan perpaduan antara Phillip Morris dan Sampoerna ini, telah terbukti meningkatkan laba yang diterima oleh kedua perusahaan tersebut. Kenaikan laba bersih ini terkait meningkatnya penjualan selama semester I 2006 menjadi Rp 14,6 triliun dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya Rp 11,283 triliun, meski beban usaha meningkat dari Rp 1,28 triliun menjadi Rp 1,409 triliun. Dengan demikian, HMSP mencatat laba operasi naik dari Rp 2,214 triliun menjadi Rp 2,801 triliun⁹. Seperti yang tercantum dalam grafik berikut.

⁹http://today.reuters.com/news/articleInvesting.aspx?view=CN&symbol=GGRMJK&storyID_42534-01-Aug-2006-RTRS.&type=gena Dengan judul artikel 'Indonesia Sampoerna gets OK for 2.8 trln rph factory'. diakses pada 25 September 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan**Grafik 1.1****Laba Bersih PT HM Sampoerna**

Sumber : *Annual Report PT Sampoerna*¹⁰

Fakta diatas tersebut telah memberikan suatu bukti dan garansi awal bahwa akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris terhadap Sampoerna telah memberikan suatu kemajuan yang konkret dimana mereka mampu merebut *market share* dari perusahaan kompetitor mereka. Oleh karena itu penulis merasa bahwa akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris ini terhadap Sampoerna ini merupakan suatu fenomena yang menarik untuk dijelaskan, diuraikan dan dianalisis demi mengetahui kebenaran yang ada sehingga terangkum suatu fakta yang *continuum* dan mempunyai suatu presisi data yang dapat dipercaya.

¹⁰ data dalam bentuk PDF dan direkap penulis berdasarkan data aslinya. Sumber dari http://www.sampoerna.com/default.asp?language_english&page_investorrelations/financials/
 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang tersaji dalam latar belakang diatas maka permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini adalah :

“Faktor-faktor yang mempengaruhi adanya akuisisi P.T Philip Morris terhadap P.T Sampoerna.”

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi akuisisi P.T Philip Morris terhadap P.T Sampoerna. Penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan secara deskriptif motif dan langkah akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris terhadap PT. Sampoerna untuk kedepannya.

I.4 Manfaat Penelitian

- Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para mahasiswa yang ingin mengetahui dengan lebih detil mengenai praktek-praktek akuisisi
- Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para mahasiswa Hubungan Internasional khususnya, dalam menyelami aspek - aspek Ekonomi Bisnis Internasional
- Penelitian ini diharapkan mempunyai faedah dan nilai tambah terutama dalam bidang Ekonomi Perusahaan bagi siapapun yang membaca tulisan ini di kemudian hari.

Bab I Pendahuluan

I.5 Kerangka Pemikiran

I. 5.1 Level Analisis

Menurut Kenneth Waltz, terdapat tiga tingkat level analisis dalam hubungan internasional yakni : Individu, Negara, dan Sistem Internasional.¹¹

Menurut Mochtar Mas'ood, ada 5 tingkat analisis yang berhasil diintisarikan dari berbagai tingkat analisis yang dinyatakan oleh para ahli sebagai berikut :¹²

I.5.1.1 Perilaku Individu

Ilmuwan yang menggunakan analisis hubungan internasional pada tingkat ini beranggapan bahwa fenomena hubungan internasional pada akhirnya adalah akibat dari perilaku individu-individu yang saling berinteraksi didalamnya. Karena itu, untuk memahami hubungan internasional, kita diharuskan menelaah sikap-sikap dan perilaku tokoh-tokoh utama pembuat keputusan, seperti kepala pemerintahan, institusi, dan penasehat keamanan.

I.5.1.2 Perilaku Kelompok

Ilmuwan yang menekankan pada tingkat analisis kedua ini berasumsi bahwa individu umumnya melakukan tindakan internasional dalam suatu kelompok. Hubungan internasional sebetulnya adalah hubungan antara berbagai kelompok kecil di berbagai Negara. Artinya, peristiwa internasional sebenarnya bukan ditentukan oleh individu, melainkan oleh kelompok kecil dan oleh

¹¹ Kenneth Waltz, *Man, The State, and War*, New York, Columbia University Press, 1959, hal. 238

¹² Mochtar Mas'ood, *Ilmu Hubungan Internasional : Disiplin dan Metodologi* (Jakarta : LP3ES, 1994), hal 41-44

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akses Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

organisasi, birokrasi, departemen, dan badan-badan pemerintahan. Dengan demikian, untuk memahami hubungan internasional kita harus mempelajari perilaku kelompok-kelompok kecil dan organisasi-organisasi yang terlibat di dalam hubungan internasional.

1.5.1.3 Nation - State

Analisis yang menekankan pada level ini berasumsi bahwa semua pembuat keputusan, dimanapun berada, pada umumnya berperilaku sama apabila menghadapi situasi yang sama. Karena itu analisis yang menekankan variasi atau perbedaan antara sekelompok pembuat keputusan di suatu Negara dengan sekelompok lain di Negara lain akan dianggap sia-sia. Analisis para ilmuwan seharusnya ditekankan pada perilaku unit *nation-state*. Karena hubungan internasional pada dasarnya didominasi oleh perilaku *nation-state*. Dalam hal ini, perilaku individu, kelompok, organisasi, lembaga dan proses pembuatan keputusan tentang hubungan internasional yaitu politik luar negeri, oleh suatu *nation-state* sebagai suatu unit yang utuh.

1.5.1.4 Kelompok Nation - State

Pada analisis ini beranggapan bahwa seringkali negara-negara tidak bertindak sendiri-sendiri, namun membentuk suatu kelompok. Hubungan internasional pada dasarnya merupakan interaksi yang membentuk pola-pola dan pengelompokan. Karena itu unit analisis yang harus ditelaah adalah kelompok *nation-state* seperti kelompok regional, aliansi, persekutuan ekonomi dan perdagangan, blok ideologi, dan pengelompokan dalam PBB.

Bab I Pendahuluan

I.5.1.5 Sistem Internasional

Para pendukung analisis ini beranggapan bahwa bangsa-bangsa di dunia ini dan interaksi diantara mereka adalah merupakan suatu sistem. Struktur sistem itu dan perubahan-perubahan yang didalamnya selama ini telah menentukan perilaku aktor-aktor hubungan internasional yang terlibat didalamnya. Sebab sistem internasional dianggap penyebab terpenting terjadinya perilaku *nation – state*, maka analisis yang menekankan tingkat analisis ini menganjurkan untuk mempelajari sistem itu dan membuat generalisasi tentang sistem itu sebagai suatu keseluruhan. Pengetahuan tentang dinamika sistem yang beranggotakan berbagai *nation-state*, bisa dipakai untuk menjelaskan perilaku aktor-aktor hubungan internasional yang terlibat didalamnya.

Berdasarkan atas kelima level analisis diatas, maka level analisa dari penelitian ini adalah pada level kelompok individu yaitu MNC dalam hal ini P.T. Sampoerna dan Philip Morris. Kemudian variabel independen dalam penelitian ini adalah Philip Morris yang telah melakukan akuisisi. Sedangkan variabel dependennya adalah P.T HM Sampoerna.

I. 5. 2 Kerangka Teori

Dalam penelitian ini fungsi teori adalah sebagai landasan untuk merumuskan permasalahan serta instrument analisis untuk mengeksploritasi suatu fenomena dan menguraikan fenomena sosial yang menjadi permasalahan penelitian ini sehingga tercipta suatu gambaran mengenai fenomena tersebut.

Bab I Pendahuluan

1.5.2.1 Konsep Investasi Luar Negeri Langsung (*Foreign Direct Investment*)

Suatu perusahaan akan menjadi MNC ketika perusahaan tersebut melakukan FDI atau *Foreign Direct Investment*. Investasi asing secara langsung adalah suatu faktor kunci dalam ekonomi internasional modern. Investasi asing langsung atau juga *foreign direct investment* adalah suatu investasi keluar dari Negara asal investor yang mana investor melaksanakan kontrol yang luas sampai tingkat tertentu atas perusahaan tersebut. Biasanya para investor dari kasus ini tidak secara individual melainkan dalam bentuk *Foreign Corporation*. Perusahaan induk di Negara asal investor mempunyai kontrol langsung atas cabang perusahaan di suatu Negara, biasanya hak untuk menentukan kepengurusan direksi dan manajemen¹³.

Investasi asing langsung yang dalam bentuk akuisisi perusahaan biasanya sering digunakan oleh para korporat-korporat besar. Hal ini dengan alasan bahwa perusahaan-perusahaan itu ingin melakukan suatu kegiatan bisnis di tempat itu karena melihat betapa potensial pasar yang mereka miliki terhadap bisnis tersebut, namun disisi lain mereka juga ingin melakukan suatu efisiensi dalam perusahaan serta ingin memiliki *market share* dari perusahaan yang terakuisisi tersebut. Menurut Marcel Go bahwa dalam rangka mengambillalih dimensi struktural perusahaan, para konglomerat cenderung memilih alternatif akuisisi ketimbang kombinasi bisnis lainnya seperti merger ataupun konsolidasi¹⁴. Tendensi seperti ini merupakan hal yang sejalan dengan pelaku konglomerat yang

¹³ Wilson B. Brown and Jan S. Hegendon, *International Economics : Theory and Context*. " Foreign Direct Investment and Multinational Firm ", (New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994) hal 623-625

¹⁴ Marcel Go, *Akuisisi Bisnis : Analisis dan Pengolahan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal 15
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

umumnya cenderung ingin memiliki kekuatan dalam pengelolaan bisnis. Disamping itu karakteristik lainnya adalah berusaha untuk menghilangkan ketergantungan kepada pihak luar. Oleh karena itu pada prinsipnya ciri dan perilaku ini mempunyai relevansi yang erat sekali dengan ciri dan perilaku para pengusaha yang selalu menekankan pada usaha menebar resiko bisnis¹⁵.

Keunggulan tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam proses penentuan investasi luar negeri pertama kali diakui sebagai pendekatan teori organisasi industri dalam hubungannya dengan investasi luar negeri oleh Stephen Hymmer¹⁶. Dalil tersebut mengandung pengertian bahwa hal utama yang mendorong suatu perusahaan melakukan investasi adalah keunggulan-keunggulan tertentu yang mereka miliki dan adanya ketidaksempurnaan pasar yang mencegah penggunaan metode-metode lain dalam rangka mengeksploitasi keunggulan-keunggulan tersebut.

MNC harus dapat memperhitungkan akan dapat memperoleh keuntungan yang jauh lebih besar daripada berusaha di tempat asalnya sendiri (*host state*). Ketidaksempurnaan pasar internasional merupakan sebab lain timbulnya arus investasi internasional langsung yang berupa perluasan pembukaan cabang dari suatu MNC. Adanya suatu proteksi terhadap suatu produk dari suatu Negara, larangan import dan peraturan pemerintah yang bersifat tarif dan non-tarif, merupakan suatu alasan kuat untuk memperluas cabang suatu MNC ke Negara tersebut.

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ S. Hymmer, " The International Operation of National Firm : A Study of Direct Investment ". MIT Press, Massachussets, 1976, dalam J. Panglaykim, *Investasi Langsung Jepang di Kawasan ASEAN, Pengalaman Indonesia*. (Yogyakarta : Andi Offset, 1984) hal 4

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

Mengacu pada pendapat Raymond Vernon, bahwa suatu perusahaan akan mengambil langkah FDI sebagai bagian dalam *life cycle* produk mereka¹⁷. Dalam *product life-cycle theory* tersebut, Vernon menjelaskan bahwa suatu perusahaan ketika pertama kali memperkenalkan produk baru tersebut, mereka akan memilih untuk memasarkannya kedalam pasar lokal. Pada tahap awal dari *product life-cycle* tersebut, permintaan akan barang tersebut akan sangat tinggi dan hal itu akan berkorelasi dengan harga. Pada saat yang bersamaan, perusahaan dapat terus melakukan suatu improvisasi dari produk tersebut berdasarkan atas *feedback* dari para *customer* mereka.

Lalu ketika adanya permintaan atas produk tersebut untuk pasar luar negeri, maka mereka memulai tahap mengekspor barang. Kemudian ketika adanya tuntutan dari pasar luar negeri semakin meningkat, maka perusahaan tersebut akan memulai produksi di negara lain tersut untuk memenuhi pasar lokal mereka. Ketika suatu produk tersebut telah memenuhi standarisasi dan telah matang, maka akan ada suatu pemotongan biaya produksi agar tetap kompetitif. Dengan kata lain, FDI terjadi ketika produk telah mencapai kematangan dan faktor biaya merupakan suatu pertimbangan yang sangat penting. Selain itu, FDI dapat juga diinterpretasikan sebagai usaha defensif untuk menjaga posisi kompetitif perusahaan terhadap kompetitor domestik maupun luar negeri mereka.

FDI dapat juga melalui *cross-border acquisition*. *Cross-border acquisition* tersebut dapat menghasilkan apa yang disebut sebagai *synergistic*

¹⁷ Raymond Vernon, 'International Investment and International Trade in The Product Cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80 (1966) p 190 - 207

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

gains.¹⁸ *Synergistic gains* tersebut terjadi ketika nilai dari kombinasi perusahaan lebih besar daripada nilai yang didapat dari perusahaan sebelum adanya akuisisi. *Synergistic gain* ini dapat muncul ketika perusahaan yang berkombinasi tersebut dapat melakukan penghematan dalam segi biaya produksi, marketing, distribusi, serta R&D (*Research and Development*).

I.5.2.2 Pendekatan Persaingan Usaha

Para pelaku usaha akan melakukan segala upaya untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya, dan keuntungan yang paling besar bagi pelaku usaha adalah jika dia dapat menguasai pasar dan mengendalikan apa yang harus terjadi dalam pasar walaupun kadang cara yang digunakan kurang terpuji¹⁹. Cara yang terkadang digunakan adalah dengan melakukan monopoli pasar, dan hal ini jelas sangat dilarang. Menurut Adam Smith monopoli tidak baik bagi perekonomian karena dengan monopoli ini para konsumen dipaksa harus membiayai harga yang tertinggi dari harga yang sebenarnya²⁰.

Persaingan usaha yang sehat ini sangat penting sebab dengan adanya persaingan maka akan tercapai efisiensi dalam perdagangan (*allocative efficiency*) dan efisiensi dalam produksi (*productive efficiency*) serta dapat mendorong meningkatnya kreativitas²¹. Efisiensi dalam perdagangan dapat tercapai karena dengan adanya persaingan, maka konsumen akan dapat memenuhi kebutuhannya

¹⁸ Cheul S. Eun and Bruce G. Resnick, *International Financial Management*, New York, McGraw-Hill Companies, 2001 p.372

¹⁹ PBC, *Persaingan Usaha dan Hukum yang Mengaturnya di Indonesia*, Jakarta, 2001, hal 39

²⁰ Adam Smith, *The Wealth of Nation*, hal 424 dalam Elyta Ras Ginting, *Hukum Anti Monopoli Indonesia (Analisa dan Perbandingan UU No. 5 Tahun 1999)*, Bandung, Citra Aditya Bakti, 2001, hal 62

²¹ Asril Sitompul, *loc.cit*, hal 84

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

dengan harga yang relative wajar. Sedangkan efisiensi dalam produksi apabila pihak produsen akan dan telah memproduksi barang dan jasa dengan biaya dan sumber daya yang mendekati marginal.

Dalam pemikiran ekonomi yang menganut pasar-bebas, efisiensi tak lain merupakan suatu “keterpaksaan ekonomi” untuk bertahan hidup dan meraih keuntungan ekonomi (tanpa peduli apakah itu *zero-sum* atau *non-zero-sum*), yang harus dicapai melalui bersaing. Ekonomi persaingan-bebas adalah ibarat ekonomi “peperangan” dengan *free-fight*, menghadirkan kehidupan ekonomi penuh tensi dan stres, membentuk *“a stressful society”*. Sedang di dalam pemikiran ekonomi yang mengakui kerja sama mutualitas sebagai kekuatan ekonomi, maka efisiensi merupakan “kewajiban moral hidup berekonomi”, kewajiban hidup rukun untuk membentuk *“a peaceful society”*. Ekonomi persaingan berjangkauan kepentingan parsial, semata-mata meraih nilai-tambah ekonomi, sedang ekonomi kerja sama berjangkauan kepentingan multi-parsial (*multipartitus*), yang meraih tidak saja nilai-tambah ekonomi, tetapi juga sekaligus nilai-tambah sosial-kultural.

Dalam berjalannya waktu, perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri melakukan sejumlah tindakan dan tanggapan persaingan. Persaingan kompetitif terjadi ketika dua atau lebih perusahaan berebut satu sama lain dalam usahanya mengejar posisi pasar yang paling menguntungkan. Persaingan kompetitif ini karena ada dua atau lebih pesaing merasakan tekanan atau melihat peluang-peluang untuk memperbaiki pasar mereka. Persaingan ini dimungkinkan oleh *asimetris kompetitif*, yang terjadi ketika perusahaan berbeda

Bab I Pendahuluan

satu sama lain dalam hal sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti dan dalam peluang-peluang dan ancaman-ancaman dalam lingkungan persaingan dan industri mereka-dibentuk untuk mengeksploitasi relasi asimetris diantara para pesaing²².

Persaingan kompetitif dapat berpengaruh besar terhadap profitabilitas perusahaan. Ketika persaingan dalam industri meningkat, rata-rata profitabilitas perusahaan yang bersaing di industri akan menurun. Intesitas persaingan dipengaruhi tidak hanya oleh jumlah para pesaing yang terlibat didalamnya, tetapi juga oleh banyak faktor yang terlibat didalamnya. Intensitas persaingan juga dipengaruhi oleh struktur pasar dan strategi perusahaan. Jadi, perusahaan yang mengembangkan dan menerapkan strategi-strategi yang lebih efektif dan akan memperoleh hasil atau output yang lebih baik dari perusahaan pesaing mereka²³. Pemikiran yang mendasari analisis industri mengatakan bahwa tingkat kemampulabaan dari suatu industri bukan bersifat acak dan juga bukan ditentukan oleh sesuatu yang bersifat spesifik terhadap industri tersebut, melainkan ditentukan oleh pengaruh sistematis dari struktur industri. Variabel dalam struktur industri ini akan mempengaruhi intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam semua jenis industri baik itu industri manufaktur maupun jasa²⁴.

1.5.2.3 Pendekatan Diversifikasi Bisnis

Perkembangan pasar yang bergerak menjadi sangat kompetitif dan persaingan bisnis yang semakin kompleks dan ketat telah menghadirkan tantangan

²² Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York; Free Press, 1980

²³ Grimm & Smith, *Strategy as Action*, *Journal of Bussiness Research*, 1998

²⁴ Michael E. Porter, *Op. Cit.*, hal 257

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Analisis Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

baru bagi perusahaan. Kecepatan menjadi masalah yang patut diperhatikan yaitu bagaimana cara perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan dan mengevaluasi informasi dengan segera, dan untuk kemudian menggunakan informasi tersebut untuk merespon setiap kejadian dan masalah secara cepat dan tepat pula. Karena itu kecepatan menjadi faktor penting dalam menumbuhkan nilai kompetitif suatu perusahaan atau organisasi. Masalah yang sering kali terjadi adalah perusahaan gagal atau terlambat dalam merespon tantangan bisnis yang muncul secara tidak terduga. Sebagai contoh: banyak perusahaan sangat lambat dalam mendeteksi adanya peluang-peluang bisnis baru serta dalam mendeteksi pergerakan yang dilakukan oleh kompetitor; lebih jauh lagi adalah perusahaan kadang cenderung mempunyai sifat reaktif dan tidak dapat mendeteksi masalah secara dini, dimana ini merupakan hal yang sangat kontraproduktif bagi perusahaan dalam menghadapi perkembangan bisnis di masa seperti sekarang ini.

Sebagian besar perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan diversifikasi ketika menghasilkan sumber daya keuangan yang melebihi (*in excess*) dari jumlah yang dibutuhkan untuk mempertahankan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) bisnis utamanya. Penrose menunjuk dua alasan diversifikasi²⁵, internal dan eksternal yang merupakan dorongan (*inducement*) bagi pertumbuhan. *External inducement* merupakan dorongan dari yang memberi peluang bagi dibukanya bisnis baru. Seperti munculnya Internet membuka peluang bagi penerbit koran cetak untuk membua bisnis layanan koran online. Dalam hal lain dorongan luar dapat pula dalam bentuk ancaman yang kemudian

²⁵ F. Machlup, dan E. Penrose, (1950) The patent controversy in the nineteenth century, *Journal of Economic History*, 10 (1), hal. 1-29.

Bab I Pendahuluan

ditanggapi dengan membentuk usaha baru. Contoh klasik fenomena ini ketika perusahaan operator telekomunikasi ramai-ramai memasuki bisnis layanan Voice Over IP (VoIP) ketika menyadari bahwa pendapatan mereka cenderung turun setelah munculnya layanan VoIP yang lebih efisien dibandingkan dengan teknologi sirkuit switch. *Internal inducement*, di lain pihak, adalah kondisi di dalam perusahaan yang memberi sinyal untuk diversifikasi disebabkan oleh kesadaran bahwa perusahaan tidak lagi mampu melayani pasar yang sedang digelutinya, atau keinginan untuk mendayagunakan *resource base* yang ada.

Pada perkembangan lanjut, alasan diversifikasi berkisar dari upaya tradisional untuk peningkatan efisiensi seperti eksploitasi lingkup ekonomis (*economic of scope*), dan mendisiplinkan manajer yang kinerjanya jelek, hingga yang didasari kebutuhan untuk mengatasi munculnya masalah – masalah baru seperti penyalah-gunaan kewenangan oleh manajer puncak. Diversifikasi yang dimaksudkan untuk mencapai skala ekonomis maupun lingkup ekonomis dilakukan dalam dua cara: menjual produk sejenis (*similar products*) atau menjual kepada pasar yang sama (*similar market*). Perusahaan dengan tingkat keanekaragaman produk dan pasar yang rendah memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyebarkan kemampuannya dan mengeksploitasi lingkup ekonomis dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat keanekaragaman produk dan pasarnya tinggi²⁶.

Selain alasan untuk memperoleh *economies of scope*, ada tiga alasan lain untuk diversifikasi: sinergi keuangan (*financial synergies*), *economizing on*

²⁶ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, New York, 1996

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

transaction costs, dan memenuhi objektif manajerial. Sinergi keuangan dilandasi pada pemikiran bahwa untuk mencapai sukses jangka panjang, suatu perusahaan yang sedang tumbuh memerlukan portofolio bisnis yang menjamin kecukupan dan kestabilan arus kas agar dapat mendanai semua aktivitas perusahaan. Strategi portofolio memungkinkan perusahaan induk memanfaatkan profit yang diperoleh suatu unit bisnis untuk mensubsidi unit bisnis lainnya. Namun demikian strategi semacam ini tidak menciptakan nilai tambah kepada pemilik perusahaan (*share holders*). Jika demikian, pemilik perusahaan dapat melakukan diversifikasi sendiri tanpa keterlibatan manajer perusahaan

Meskipun *economies of scope* sebagian besar menjadi alasan utama diversifikasi, permasalahan biaya transaksi (*transaction costs*) juga relevan disebut sebagai alasan lain bila diversifikasi dilakukan melalui merger dan akuisisi. Perusahaan multiproduk merupakan pilihan efisien ketika koordinasi di antara perusahaan yang beroperasi secara independen sulit dilakukan oleh adanya permasalahan biaya transaksi dan persoalan – persoalan lain yang tersembunyi. Persoalan biaya transaksi muncul mana kala proses produksi melibatkan sejumlah aset khusus seperti Sumber Daya Manusia (SDM), *Standard Operating Procedures* (SOP), dan lainnya yang sifatnya *proprietary*.

Alasan manajerial untuk melakukan diversifikasi berorientasi pada kepentingan untuk menjaga dan memperluas posisi eksekutif dalam membuat keputusan dari pada motif peningkatan efisiensi atau menambah kekayaan pemegang saham. Dalam hal seperti ini, diversifikasi efisien untuk manajer, tetapi tidak efisien untuk pemegang saham. Untuk mengurangi resiko kehilangan

Bab I Pendahuluan

pekerjaan manajer terpaksa harus mengurangi resiko berkinerja buruk, salah satu caranya adalah melalui akuisisi tak terkait. Namun demikian masih ada sisi positif yang didapat dari motif manajer dalam melakukan diversifikasi. Diversifikasi tak terkait yang dihasilkan dari keputusan manajer dapat meningkatkan insentif dengan mengurangi biaya motivasi manajer dalam skema *pay-for-performance*. Lingkup ekonomi dapat dicapai melalui penyebaran ketrampilan manajemen puncak yang tergolong langka ke dalam bisnis lain yang tidak terkait dengan bisnis utama.

I.6 Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian adalah :

Dengan adanya akuisisi tersebut, diduga Philip Morris ingin memperkuat pasar di Indonesia dengan mengandalkan jaringan pemasaran yang dimiliki oleh Sampoerna yang telah mapan dan memiliki *brand* yang kuat di mata masyarakat. Sehingga dengan demikian dapat berimbas positif bagi segi pemasaran Philip Morris terutama pada kawasan Asia Pasifik khususnya di Indonesia.

I.7 Metodologi Penelitian

I. 7. 1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah definisi yang menggambarkan konsep dengan menggunakan konsep lain.²⁷ Dalam membantu kegiatan analisis penelitian ini, perlu diketahui definisi konseptual dari konsep-konsep berikut.

²⁷ Mochtar Mas' oed, *Op.Cit.*, hal 98

Bab I Pendahuluan

1.7.1.1 Akuisisi

Definisi akuisisi menurut PSAK No.22 (PSAK, 1999 : 22, 2)²⁸ :

“Akuisisi (*acquisition*) adalah penggabungan usaha dimana salah satu perusahaan yaitu pengakuisisi (*acquirer*) memperoleh kendali atas aktiva netto dan operasi perusahaan yang diakuisisi (*acquiree*), dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban atau mengeluarkan saham”.

Sedangkan menurut AF. Sulisty (1990 : 64) pengertian daripada akuisisi itu sendiri adalah penggabungan dua pembelian dari seluruh atau sebagian asset suatu perusahaan dalam bentuk saham dan selanjutnya perusahaan yang dibeli diperlakukan sebagai anak perusahaan²⁹.

Sedangkan Gaughan³⁰ berpendapat bahwa akuisisi sebagai kombinasi dari dua badan usaha atau lebih yang terjadi karena suatu badan usaha tersebut mengambil alih atau membeli badan usaha yang lain yang telah diambil alih itu, secara hukum tetap merupakan badan hukum yang terpisah dari badan hukum yang terpisah dari badan hukum yang mengakuisisinya.

1.7.1.2 Pengaruh

Menurut Ilardo³¹, pengaruh diartikan sebagai suatu proses komunikatif yang dapat mengubah suatu kepercayaan, sikap, tujuan dan perilaku suatu individu atau kelompok dengan menggunakan kata-kata atau pesan-pesan nonverbal baik secara sengaja maupun tidak sengaja.

²⁸ Ikatan Akuntansi Indonesia, *Standar Akuntansi Keuangan*, Volume 1, Salemba Empat, Jakarta, 1999

²⁹ AF. Sulisty, *Merger dan Akuisisi antara Konsep dan Kenyataan*, Manajemen dan Usahawan Indonesia, Jakarta, 1990

³⁰ Patrick Gaughan, *Merger and Acquisition*, Harper & Collin's Publisher. Inc, New York, 1994

³¹ Joseph A. Ilardo, *Speaking Persuasively*, Macmillian Publishing Co., Inc., London, New York, 1981, hal 3-4

Bab I Pendahuluan

Sedangkan menurut Brown³², pengaruh merupakan suatu manipulasi simbol yang bertujuan untuk menghasilkan aksi pada orang.

Sedangkan menurut Steve Primer dalam *'Persuasion and Influence'*³³ telah menjabarkan definisi dari *influence* itu yakni :

"Influence is our umbrella term. Any time a source deliberately attempts to change a receiver's thoughts, feelings, or behaviors, influence has occurred. Influence can proceed without communication and may achieve behavior (external) change without gaining attitude (internal) change."

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan atau perbuatan seseorang.³⁴ Evans dan Newnham mendeskripsikan pengaruh dalam dua pengertian. Pertama, pengaruh adalah bentuk non-koersif dari kekuasaan. Ia merupakan kemampuan untuk mengarahkan seseorang agar melakukan suatu tindakan sesuai dengan yang dikehendaki. Kedua, pengaruh diidentifikasi dalam hubungan kekuasaan yang gagal mengarahkan target untuk melakukan sesuatu seperti yang dikehendaki tetapi masih tetap menghasilkan reaksi dari target.³⁵

Sejalan dengan Evans dan Newnham, K.J. Holsti mendefinisikan pengaruh sebagai kapasitas untuk membuat perubahan yang diharapkan pada perilaku pihak lain secara tidak langsung dan juga biasanya melalui cara-cara non-kekerasan dan

³² Roger Brown. *Words and Things*, Free Press, New York, 1958, hal 299

³³ artikel didapat di <http://www.training.fema.gov/EMIWeb/IS/IS240st.asp> diakses pada 07 Oktober 2006

³⁴ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan I, Edisi 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hal. 849.

³⁵ Graham Evans dan Jerry Newnham, *The Penguin Dictionary of International Relations* (London: The Penguin Group, 1998), hal. 249-250.

Bab I Pendahuluan

tidak nyata (*intangible*). Menurut Holsti, pengaruh adalah perangkat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Penggunaan pengaruh difokuskan untuk mengubah perilaku pihak lain.³⁶

Mengacu pada pendapat J. David Singer dalam artikelnya yang berjudul '*Inter-Nation Influence : A Formal Model*', pengaruh dapat dilihat ketika pihak A berusaha menekan pihak B untuk melanjutkan tindakan atau kebijaksanaan yang berguna atau sesuai dengan kepentingan pihak A. Pemakaian pengaruh tidak selalu terhenti setelah pihak B melakukan tindakan yang dikehendaki pihak A, tetapi sering merupakan proses yang berlanjut untuk menekan pihak B.³⁷

Dalam pandangan Holsti, cara termudah mengukur pengaruh ialah dengan meneliti respons yang terdapat dalam hubungan pengaruh. Jika pihak A dapat mempengaruhi pihak B untuk melakukan tindakan X, tetapi pihak C tidak mampu melakukan hal serupa terhadap pihak B, dalam kasus tersebut nampak bahwa pihak A memiliki pengaruh lebih besar. Jika pihak B melakukan tindakan X tanpa ada protes dari pihak A, bisa diduga bahwa pihak A dalam keadaan tersebut tidak memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap pihak B.³⁸

Holsti melengkapi definisi itu dengan menunjukkan enam cara menjalankan pengaruh, yakni persuasi, pengajuan imbalan, pemberian imbalan, ancaman melakukan sanksi, sanksi tanpa kekerasan, dan kekerasan.³⁹ Persuasi adalah suatu upaya yang dilakukan pihak A untuk membujuk pihak B agar pihak

³⁶ K.J. Holsti, *Politik Internasional: Suatu Kerangka Analisis, terj.* (Bandung: Binacipta, 1992) hal. 203.

³⁷ J. David Singer, "Inter-Nation Influence: A Formal Model," dalam James N. Rosenau, *International Politics and Foreign Policy: A Reader on Research and Theory* (New York: The Free Press, 1969), hal. 381.

³⁸ K.J. Holsti, *Op.Cit.*, hal. 213-214.

³⁹ *Ibid.*, Hal. 216-218

Bab I Pendahuluan

B mengikuti kemauan pihak A. Persuasi dijalankan dengan mengajukan imbalan, mengancam dan memberikan sanksi. Dalam mengajukan imbalan, pihak A menjanjikan melakukan sesuatu yang menguntungkan pihak B jika pihak B memenuhi kehendak pihak A. Dalam beberapa keadaan, pemberian imbalan dilaksanakan di muka mengawali proses mempengaruhi. Jika imbalan tidak cukup efektif dalam mempengaruhi pihak lawan, ancaman sanksi, baik dengan maupun tanpa kekerasan dapat dijalankan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah suatu keadaan ketika suatu pihak (A) melaksanakan tindakan seperti yang dikehendaki pihak lain (B) padahal pihak tersebut (A) belum tentu berkeinginan melakukan tindakan seperti yang diharapkan pihak lain itu (B). Ukuran keberhasilan pengaruh dari pihak B dilihat dari jika perilaku pihak A sejalan dengan keinginan pihak B sementara pada saat yang bersamaan pihak A tidak berperilaku sesuai dengan keinginan pihak C.

1.7.1.3 MNC

MNC atau *Multinational Corporation* ada juga yang mengartikan sebagai *Multinational Company* bahkan ada yang menyebut sebagai *Multinational Enterprise*. Berikut ini beberapa ahli mencoba memaparkan pendapatnya mengenai pengertian dari MNC itu sendiri yakni :

Yang pertama adalah pendapat dari Frederick D.S. Choi dan Gerhard G. Mueller dimana mereka menjabarkan MNC adalah "*Corporation whose transfer technology all over the globe, raises capital where it is cheapest, often production*

Bab I Pendahuluan

where cost are lowest and develops market wherever people will buy its product and service"⁴⁰

Lalu ada pendapat lain yang datang dari Robert E. Tindall yang secara jelas mendefinisikan MNC yakni "*MNC is a combination of a companies of different nationality connected by means the shareholdings, managerial control or contract and consisiting as economic unit*"⁴¹

Sedangkan menurut Gunadi, MNC atau Perusahaan Multinasional adalah perusahaan yang beroperasi di berbagai Negara dan membuka cabang, mengorganisasi anak perusahaan atau melakukan kontrak keagenan, dan sebagainya⁴²

MNC adalah perusahaan besar yang memperluas produksi-produksi pemasarannya melalui cabang-cabang perusahaannya di Negara yang lain⁴³. Atau dengan kata lain perusahaan yang kegiatan bisnisnya bersifat internasional dan lokasi produksinya berada di berbagai Negara tetapi control dan pengawasannya tetap menjadi wewenang perusahaan induk.

Daniel S. Papp menyatakan bahwa MNC dalam bentuknya yang sederhana adalah perusahaan yang kantor induk atau pusat operasinya berada pada satu Negara. Perusahaan ini kemudian memiliki cabang dan melaksanakan operasi-operasinya di Negara yang lain. Cabang perusahaan inilah yang kemudian disebut sebagai anak perusahaan (*subsidiary*). Sehingga apa yang disebut sebagai

⁴⁰ Erly Suandy, *Perencanaan Pajak*, Salemba Empat, Jakarta, 2001

⁴¹ *Ibid*

⁴² Gunadi, *Transfer Pricing Suatu Tinjauan Akuntansi, Manajemen dan Pajak*, Jakarta, P. T. Bina Rena Pariwara, 1994, Cet. 1

⁴³ Joan E. Spero, *The Politics of International Economic Relation*, New York, St. Martin Press, 1981, p. 103

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Arus Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

perusahaan multinasional adalah perusahaan yang beroperasi di berbagai lingkungan nasional⁴⁴.

Michael Porter dalam bukunya yang berjudul "*Competitive Strategy : Technique for Analyzing Industries and Competitors*" menyatakan bahwa kegiatan perusahaan internasional tidak lagi cenderung menghasilkan produk sesuai dengan selera pasar yang beraneka ragam melainkan produk global untuk memenuhi selera konsumen masyarakat dunia. Dari sinilah mulai timbulnya perusahaan-perusahaan yang bersifat global⁴⁵.

Sementara itu, Kenichi Ohmae berpendapat bahwa perusahaan multinasional kini mulai dianggap sebagai bisnis tradisional. System manajerial perusahaan multinasional ini bersifat sentralisasi dan pengambilan keputusannya terpusat pada manajemen puncak di Negara asal. Sehingga kantor pusat perusahaan multinasional memainkan peran dominant dalam kegiatan bisnisnya serta melakukan semua pengawasan dan perencanaan⁴⁶.

1.7.2 Definisi Operasional

1.7.2.1 Akuisisi

Akuisisi atau yang di Indonesia lebih dikenal sebagai Pengambilalihan adalah suatu bentuk dari penggabungan usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan dengan jalan mengambalalih aset (*asset acquisition*) atau saham perusahaan lain (*stock acquisition*). Namun dalam akuisisi ini perusahaan yang

⁴⁴ Daniel S. Papp, *Contemporary International Relation : Framework for Understanding*, New York. Macmillian Publishing Company, 1988, p. 76

⁴⁵ Ronald Nangoi, *Bisnis Interasional : Aspek dan Perkembangannya*, Jakarta. Centre for Strategic in International Studies, 1992, p. 30

⁴⁶ *Ibid.*

Bab I Pendahuluan

telah diakuisisi eksistensinya tidak akan hilang dan hanya ganti kepemilikan saja. Dapat saya analogikan bahwa suatu Perusahaan X yang bergerak pada bidang ritel dan telah mengakuisisi Perusahaan Z yang bergerak pada bidang jasa telekomunikasi. Dan kedua perusahaan tersebut masih eksis dan eksistensinya masih ada namun berada pada satu pimpinan pusat yaitu pada Perusahaan X.

1.7.2.2 Pengaruh

Pengaruh merupakan sesuatu atau akibat yang muncul disebabkan karena adanya tindakan dari suatu subjek sehingga menghasilkan suatu efek terhadap subjek tersebut ataupun pada lingkungan sekitarnya. Misalnya si A sedang melakukan suatu kegiatan yakni membersihkan rumah, sehingga memberikan pengaruh bagi dirinya yaitu kesehatannya terjaga dan juga rumahnya terlihat bersih dan rapi.

1.7.2.2 MNC

MNC atau Perusahaan Multinasional adalah perusahaan yang beroperasi melewati lintas batas Negara yang terikat hubungan istimewa, baik karena penyertaan modal saham, pengendalian manajemen atau pengembangan teknologi; dapat berupa anak perusahaan, cabang perusahaan, agen dan sebagainya dengan berbagai tujuan antara lain untuk memaksimalkan keuntungan setelah pajak atau meminimalisasi pajak. Dapat saya gambarkan bahwa sebagai suatu perusahaan yang besar, Perusahaan M telah memiliki beberapa anak cabang perusahaan yang tersebar di beberapa Negara seperti Negara XP, Negara XZ, Negara PC, Negara UK dan juga Negara MZ sebagai Negara tempat induk

Bab I Pendahuluan

perusahaan berada. Jadi MNC adalah perusahaan yang berskala global yang melewati lintas batas Negara dan memiliki modal yang besar.

I.7.3 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang dibuat oleh penulis ini adalah bersifat Deskriptif, yang berfungsi untuk menggambarkan informasi dan data yang berkaitan dengan permasalahan yang penulis ajukan diatas⁴⁷.

I.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, penulis menggunakan sumber-sumber data sekunder atau pendekatan kepustakaan, yaitu melalui buku atau internet. Makna dari pendekatan kepustakaan adalah dengan menggunakan studi literatur dari beberapa buku dan perundang-undangan yang kemudian dipadukan sesuai permasalahan yang dibahas.

Kemudian penulis juga akan menggunakan metode pengumpulan data dari sumber-sumber data primer yaitu dengan mengadakan wawancara langsung dengan para ahli ataupun juga dengan pihak-pihak yang mengerti dan berkompeten dibidangnya.

I.7.5 Teknik Analisis Data

Menyitir pendapat Bogdan dan Taylor (1975 : 79), analisis data merupakan proses merinci secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis atau ide. Sedangkan menurut Patton (1980 : 268)

⁴⁷ Taizidulu Ndrada, *Rsearch Teori, Metodologi Administrasi I*, Jakarta, PT Bina Aksara, 1981, hal 125

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Asosis Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

memberikan batasan analisis data sebagai proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Hal ini membedakan dengan batasan tentang penafsiran data, yaitu memberi arti signifikan terhadap data-data. Jika dikaji dari adanya dua pendapat diatas, terlihat bahwa pendapat yang pertama menitikberatkan pada maksud dan tujuan analisis itu sendiri, sedangkan pada pendapat kedua lebih menekankan pada pengorganisasian data. Dengan demikian dari definisi diatas bisa ditarik satu sintesis bahwa analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan atau menginterpretasikan data ke dalam pola kategori dan satu uraian dasar⁴⁸. Lebih jauh, dengan analisis data diharapkan dapat memberikan suatu gambaran mengenai sampai seberapa jauh data mendukung hubungan antar variable dalam suatu penelitian. Kegiatan analisis data yang dilakukan dalam penelitian kali ini adalah dengan metode analisis kualitatif dengan menggunakan analisis transkrip, narasi dan teks.

I.7.6 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam suatu penelitian agar permasalahan yang akan dibahas itu tidak terlalu meluas, maka kita harus dapat membatasi arah dari penelitian yang akan kita lakukan tersebut. Dan pembatasan permasalahan tersebut dapat kita rumuskan dalam ruang lingkup penelitian. Pada penelitian yang penulis lakukan ini ruang lingkup penelitiannya yaitu mulai pada tahun 1998 dimana ketika itu perusahaan Philip Morris Indonesia mulai lepas dari perjanjian *licensed*

⁴⁸ Lexy. J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1991, hal 103
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab I Pendahuluan

manufacturing dari PT Bentoel dan mulai memproduksi sendiri varian produknya hingga pada waktu Philip Morris mengakuisisi P.T. HM Sampoerna yakni pada 15 Maret 2005

I.7.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam bab ini adalah sebagai berikut :

- Pada Bab I yang berisikan tentang pendahuluan ini akan membahas secara ringkas mengenai latar belakang permasalahan yang akan penulis angkat, kemudian landasan pemikiran dan metodologi penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian tersebut. Diharapkan dalam pendahuluan ini penulis mendapat suatu pijakan atas gambaran penelitian yang kelak penulis lakukan.
- Pada Bab II berisi tentang bagaimana latar belakang dari P.T HM Sampoerna beserta dengan berbagai keunggulan mereka. Selain itu juga menguraikan tentang proses masuknya Phillip Morris di Indonesia hingga mengakuisisi Sampoerna. Dengan adanya deskripsi dasar mengenai proses akuisisi tersebut diharapkan akan mempermudah penulis dalam menggambarkan faktor-faktor yang melatarbelakangi adanya akuisisi tersebut.
- Pada Bab III ini berisi tentang deskripsi mengenai faktor-faktor yang melatarbelakangi akuisisi tersebut. Pada bab ini mengulas tentang permasalahan-permasalahan yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Bab ini juga berisikan sistematika fakta yang berkaitan dengan data-data dan

Bab I Pendahuluan

informasi yang telah penulis dapatkan sehingga tercipta suatu jawaban atas permasalahan yang penulis ajukan tersebut

- Pada Bab IV yang juga merupakan bab terakhir dari penelitian ini berisi tentang kesimpulan-kesimpulan dari penelitian yang penulis lakukan dan juga berisi tentang saran-saran yang penulis ajukan terhadap penelitian tersebut.



Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Bab II

Philip Morris, Sampoerna, dan Proses Akuisisi yang terjadi

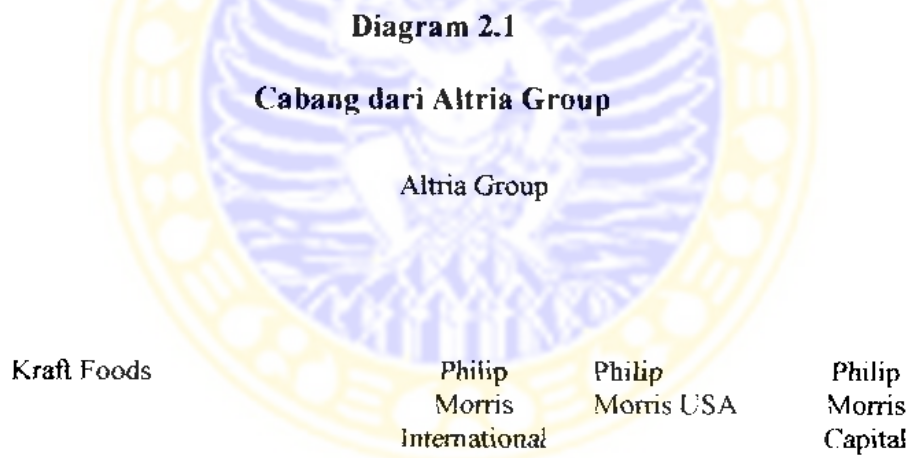
Peranan sejarah dan dinamika masa lalu suatu perusahaan hampir selalu menjadi acuan bagi seorang peneliti maupun pengamat ekonomi dalam menganalisa dan memprediksi arah dari suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut seringkali menjadi suatu cermin pelajaran bagi para pemimpin perusahaan untuk berusaha lebih baik di masa yang akan datang.

Dalam bab ini diulas mengenai sejarah dari Philip Morris serta sejarah dari Sampoerna, sebab sejarah telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perjalanan suatu perusahaan dan menjadi suatu titik awal dari proses penalaran mengenai profil perusahaan. Selain itu, dalam bab ini juga akan disajikan mengenai keunggulan-keunggulan komparatif yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan baik Philip Morris maupun Sampoerna yang berimbas dengan terjalannya komunikasi positif dan menghasilkan kerjasama antar kedua belah pihak yang berupa akuisisi. Sehingga pada akhirnya, turut juga dipaparkan dalam bab ini yakni proses akuisisi yang merupakan kristalisasi dari tujuan Philip Morris untuk mempertegas langkah mereka dalam bersaing secara terbuka dan *fair* dalam memperebutkan *market share* rokok pada segmen masyarakat Indonesia yang terbilang cukup kompetitif.

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

II.1.1 Sejarah Bisnis Philip Morris International

Philip Morris International merupakan salah satu perusahaan internasional yang tergabung dalam Altria Group, Inc. Perusahaan induk ini membawahi empat perusahaan operasional, yaitu perusahaan rokok Philip Morris AS dan Philip Morris International, perusahaan makanan Kraft Food yang antara lain memproduksi keju Kraft, biskuit Oreo, serta perusahaan keuangan Philip Morris Capital Corporation. Altria Group, Inc ini memiliki kepemilikan 100 % atas Philip Morris AS, Philip Morris International, dan Philip Morris Capital Corporation, selain itu menguasai sekitar 88.1 % atas Kraft Foods Inc.¹



Sumber : analisa pribadi mengacu pada sumber²

¹ http://www.altria.com/about_altria-1-2_who-we-are.asp diakses pada 15 Maret 2007

² http://www.altria.com/about_altria-1-2_5_our-history.asp diakses pada 15 Maret 2007

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

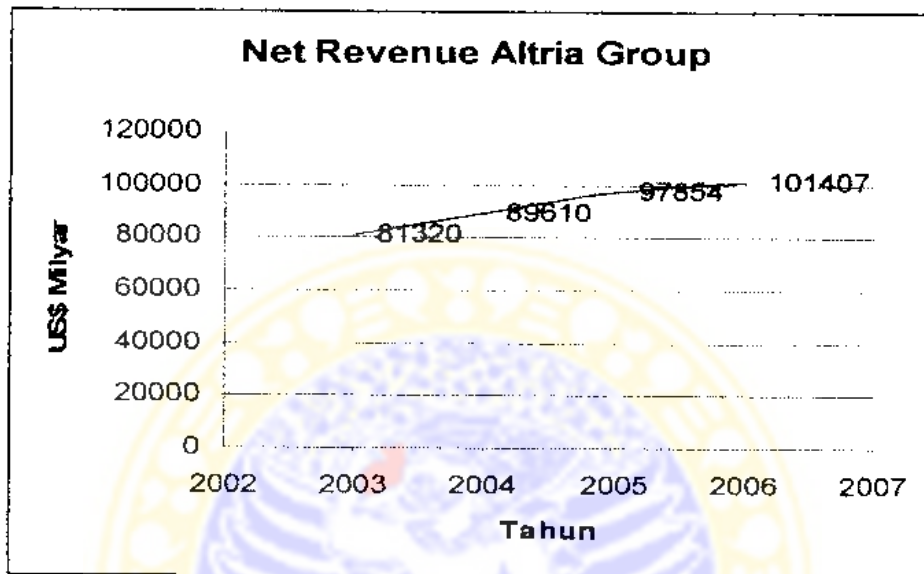
Revenue dari Altria ini secara dominan diperoleh dari sektor rokok yakni kurang lebih 70 % dari total *revenue* mereka. Penamaan Altria baru dilakukan pada April 2002 untuk membedakan induk perusahaan, yaitu Philip Morris Companies dengan anak perusahaan Philip Morris AS dan Philip Morris International, serta untuk menyatukan anak perusahaan lain yang berbeda bidang usahanya³.

Altria ini merupakan suatu kelompok usaha yang berdiri pada tahun 1960 di London, Inggris. Namun pada saat ini perusahaan tersebut berada di kota New York, AS. Dengan *net revenue* sebesar US\$101.407 milyar dan *net earning* sebesar US\$ 12.022 milyar bahkan telah memiliki sebanyak 199.000 orang karyawan di seluruh dunia⁴, telah menobatkan Altria sebagai salah satu grup bisnis terkemuka di dunia. Berikut penulis sajikan data *net revenue* tahunan dari Altria Group Inc.

³ *Ibid*

⁴ http://www.altria.com/about_altria/1_2_1_altriagroup.asp diakses pada 15 Maret 2007

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

*Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi***Grafik 2.1****Net Revenue Altria Group**

Sumber : *Financial Highlight Altria Group*⁵

Philip Morris International merupakan suatu perusahaan multinasional yang berbasis di Lausanne, Switzerland, dan merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di dunia. Keberadaan dan performa Philip Morris Internasional telah begitu memukau, hal ini ditandai dengan pencapaian *sales* mereka yang telah menguasai sekitar 15% *market share* dari pasar rokok internasional⁶. Saat ini Philip Morris Internasional telah memiliki lebih dari 80.000 karyawan di seluruh dunia dengan memiliki 50 pabrik yang tersebar di berbagai dunia⁷. Marlboro merupakan salah satu produk ciptaan Phillip Morris dan telah menjadi

⁵ data dalam bentuk PDF dan direkap penulis berdasarkan data aslinya. Sumber dari http://www.altria.com/investors/02_03_financialHighlights

⁶ http://www.altria.com/about_altria/01_00_02_philipmorrisintl.asp diakses pada 15 Maret 2007

⁷ http://www.philipmorrisinternational.com/PMINTL/pages/eng/gourbus_fcon_performance.asp diakses pada 15 Maret 2007

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

suatu ikon bagi perusahaan itu sendiri. Marlboro adalah suatu *brand* yang sudah sangat terkenal di dunia dan sebagai merek rokok paling laris sedunia sejak 1972⁸. *Market share* dari Philip Morris Internasional telah mengalami peningkatan pada beberapa negara pada tahun 2006 ini, dan itu didapatkan pada negara Argentina, Austria, Belgia, Mesir, Finlandia, Prancis, Jerman, Hong Kong, Hungaria, Indonesia, Italia, Korea, Mexico, Polandia, Singapore, Swedia, Thailand, Turki dan Ukraina⁹.

Awal sejarah berdirinya perusahaan Philip Morris ini dimulai pada tahun 1874 ketika Philip Morris sang *founding father* membuka toko tembakau dan rokok di Jalan Bond London, Inggris. Kemudian setelah meninggalnya Morris, usaha ini dilanjutkan oleh istrinya, Margaret, dan saudaranya, Leopold. Sejak tahun 1881 perusahaan ini menjadi perusahaan publik. Pada tahun yang sama pula, Leopold Morris yang telah membeli saham kepemilikan dari Margaret, mengajak kerjasama partner baru yaitu Joseph Grunebaum yang kemudian mendirikan Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. Namun kemitraan ini tidak bertahan lama dan bubar pada tahun 1885 dan perusahaan tersebut menjadi Philip Morris & Co., Ltd. Keluarga pendiri akhirnya kehilangan kontrol atas perusahaan pada tahun 1894 karena kepemilikannya diambil alih oleh William Curtis Thomson dan keluarga. Pada tahun 1902 Philip Morris & Co berkorporasi di New York tepatnya berada di Broad Street, Manhattan yang dipegang oleh Gustav Eckmeyer. Atas saran Raja Edward VII dari Inggris, kepemilikan keluarga

⁸ http://www.altia.com/about_altia/01_00_02_philipmorrisintl.asp diakses pada 15 Maret 2007

⁹ *Ibid*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Thomson tersebut digabungkan dengan perusahaan New York oleh Gustav Eckmeyer, sehingga kepemilikan dipecah menjadi dua, 50-50 antara pemegang saham Inggris dengan pemegang saham AS¹⁰. Dan kepemilikan saham seperti itu masih tetap dipertahankan hingga saat ini. Kemudian, Eckmeyer ditunjuk menjadi agen tunggal Philip Morris di AS sejak tahun 1872 untuk mengimpor dan menjual rokok buatan Inggris ini.

Pada tahun 1919 merupakan tahun yang paling bersejarah bagi perusahaan, sebab pada tahun inilah diperkenalkan logo Philip Morris untuk pertama kalinya kepada publik serta diakuisisinya Philip Morris Amerika oleh perusahaan baru yang dimiliki perusahaan dari Virginia. Sepuluh tahun berikutnya, mulailah perusahaan ini membuat rokok di Richmond, Virginia. Tahun 1924 merupakan waktu peluncuran dari merek Philip Morris yang paling terkenal yaitu Marlboro.

Lalu pada pertengahan tahun 1950-an perusahaan tersebut melakukan ekspansi secara besar-besaran dan mulai memasarkan produknya ke seluruh penjuru dunia. Di tahun 1954 didirikanlah Philip Morris Australia dan divisi Philip Morris International yang menjadi divisi internasional dan mengurus bisnis di luar AS. Divisi ini kemudian berubah menjadi Philip Morris International. Ekspansi Philip Morris International terus bergerak menuju ke tanah Eropa. Pada 1963, pabrik di Swiss menjadi pabrik pertama di Eropa. Tahun 1990-an Philip Morris International mengakuisisi pabrik di Lituania, Rusia, dan Polandia, juga

¹⁰ <http://www.kompas.com/kompas-cerita/050317/finansial/1626716.htm> diakses pada 15 Maret 2007

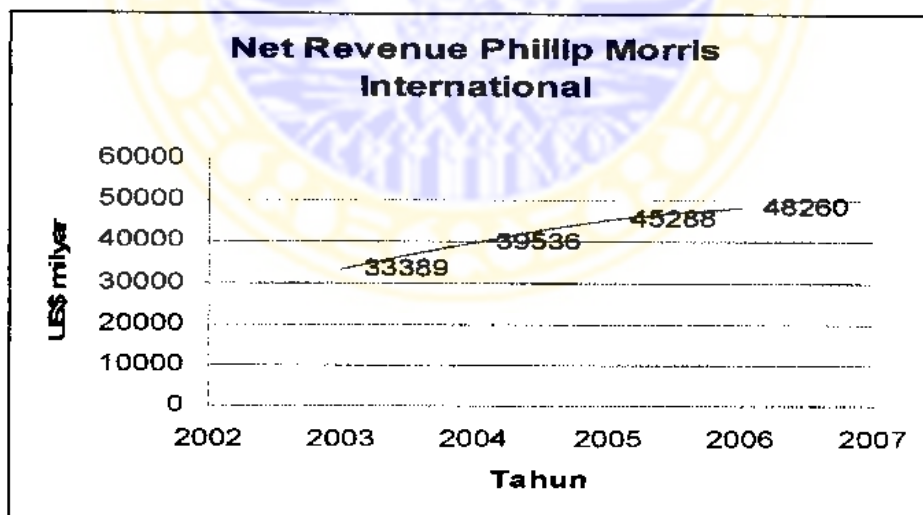
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

membangun pabrik baru di St Petersburg Rusia dan Almaty di Kazakhstan. Antara tahun 1970 hingga 2004 Philip Morris International menghasilkan pertumbuhan yang signifikan.

Volume pertumbuhan meningkat dari 87 miliar rokok menjadi 761 miliar rokok. Pertumbuhan volume ini diikuti oleh pendapatan bersih yang meningkat dari 425 juta dollar AS menjadi 39 miliar dollar AS pada periode yang sama. Pada tahun 2004 pendapatan operasi sebesar 6,6 miliar dollar AS yang merupakan kenaikan luar biasa dibandingkan dengan tahun 1970. Pada tahun 2004 Altria Group Inc menghasilkan pendapatan bersih sebesar 90 miliar dollar AS¹¹. Berikut penulis sajikan data *net revenue* tahunan dari Philip Morris International :

Grafik 2.2
Net Revenue Philip Morris International



Sumber : *Annual Report Phillip Morris International*¹²

¹¹ http://www.philipmorrisinternational.com/PMN/IL/pages/eng/fourbus/Company_history.asp diakses pada 15 Maret 2007

¹² data dalam bentuk PDF dan direkap penulis berdasarkan data aslinya. Sumber dari http://www.altria.com/download.pdf?investors_factSheet_06Q4_Atria.pdf diakses pada 15 Maret 2007

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

II.1.2 Sejarah Bisnis Philip Morris di Indonesia

Philip Morris tak ketinggalan juga melihat geliat potensi rokok yang ada di negara-negara dunia ketiga. Indonesia merupakan sasaran target yang sangat potensial terhadap sektor pendapatan bagi Philip Morris. Dan Philip Morris pun pada akhirnya merambah kedalam pasar Indonesia. Kondisi ini terjadi pada tahun 1984, ketika itu Philip Morris International menjalin kerjasama dengan PT Bentoel Internasional Investama Tbk¹³. Kerjasama tersebut dalam bentuk distribusi tunggal. Jadi Bentoel mempunyai suatu lisensi untuk menjadi distribusi tunggal terhadap produk Philip Morris seperti Marlboro. Kerjasama yang terjalin tersebut semakin erat dengan adanya perjanjian *licensed manufacturing* dari Philip Morris International pada tahun 1994¹⁴. Dengan adanya perjanjian baru tersebut, maka Bentoel mempunyai suatu otoritas untuk memproduksi produk dari Philip Morris.

Namun, perjanjian *licensed manufacturing* tersebut tidak bertahan lama dan harus berakhir pada tahun 1998. Sejak itu, Philip Morris mulai melakukan produksinya sendiri di Malang dengan menyewa fasilitas yang dimiliki oleh Bentoel. PT Bentoel Prima telah menandatangani *letter of agreement* dengan PT Philip Morris Indonesia tentang percepatan jatuh tempo berlakunya *distribution agreement* pada 6 Desember 2004. *Distribution agreement* yang telah disepakati kedua pihak sebelumnya berlaku sejak 8 Januari 2002 hingga 31 Desember

¹³ Perusahaan ini berdiri pada tahun 1930 dan berlokasi di Malang, Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan rokok ini terkenal dengan produknya yang bernama Bentoel. Pada awalnya perusahaan ini bernama PT Pabrik Rokok Tjap Bentoel lalu kemudian berganti nama menjadi PT Bentoel Prima yang mayoritas sahamnya dikuasai oleh Peter Sondakh

¹⁴ http://www.jawapos.com/index.php?act=detail_c&id=158224 diakses pada 04 Maret 2007
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

2006¹⁵. Setelah lepas dari Bentoel, Philip Morris sukses menjalin kerjasama dengan PT Panamas yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Sampoerna, kerjasama tersebut dalam bentuk distribusi tunggal. Penandatanganan perjanjian distribusi PT Panamas dengan Philip Morris dilakukan pada tanggal 10 Januari 2005¹⁶. Kerjasama dengan PT Panamas tersebut merupakan embrio dari akuisisi Philip Morris terhadap Sampoerna

II.2.1 Dinamika Sejarah P.T HM Sampoerna

Perjalanan sejarah PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. (PT.HM Sampoerna) berawal dari tahun 1898 ketika Liem Seeng Tee meninggalkan Provinsi Hokian di daratan Cina menuju Surabaya. Lalu pada tahun 1912 Liem Seeng Tee beserta istrinya yang bernama Tjiang Nio memulai usahanya dengan sebuah warung kecil yang menjual berbagai bahan makanan utama dan produk tembakau di wilayah Cantikan, Surabaya. Dari warung kecil tersebut kemudian Liem Seeng Tee membuat dan menjual rokok kretek lintingan tangan dengan campuran cengkeh dengan nama Dji Sam Soe pada tahun 1913. Dalam perjalanannya, pabrik rokok kretek tangan Dji Sam Soe tersebut diubah oleh pria kelahiran Fujian, Tiongkok tersebut, menjadi NV. BM Handel Maatschapij Sampoerna pada tahun 1930. lalu pada tahun 1959, perusahaan tersebut berevolusi menjadi P.T. Handel Maatschapij SAMPOERNA.

¹⁵ http://www.corfina.com/financial_news/february_09/february_10_09.htm diakses pada 14 November 2006

¹⁶ *Ibid*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Bisnis rokok keluarga Sampoerna dimulai sekitar tahun 1916 saat Liem Seeng Tee membeli berbagai jenis tembakau dari seorang pedagang tembakau yang bangkrut. Di tengah kondisi keuangan yang sulit, Liem Seeng Tee bertekad menjadikan perusahaannya sebagai kerajaan tembakau. Liem Seeng Tee sendiri memilih nama Sampoerna untuk menggambarkan keinginannya menghasilkan produk tembakau terbaik dan meraih predikat raja rokok kretek.

Bisnis itu berjalan dan mulai menunjukkan geliatnya mulai awal tahun 1940. Pada saat itu bisnis PT HM Sampoerna tumbuh pesat. Produksi gabungan rokok lintingan tangan dan lintingan mesin mencapai tiga juta batang per minggunya. Untuk melinting Dji Sam Soe saja diperlukan sekitar 1.300 pekerja¹⁷.

Setelah Liem Seeng Tee meninggal tahun 1956, perusahaan dikelola oleh kedua putrinya, Liem Sien Nio dan Liem Hwee Nio. Namun keduanya tidak berhasil membawa kesuksesan, sehingga bisnis ini selanjutnya ditangani oleh putra kedua Liem Seeng Tee yakni Liem Swee Ling, yang lebih dikenal dengan nama Aga Sampoerna.

PT. Perusahaan Dagang dan Industri PANAMAS disingkat menjadi PT PANAMAS, perusahaan yang berdiri di kota Surabaya, Jawa Timur, pada bulan Oktober 1963 adalah cikal bakal dari Sampoerna Group. PT Panamas berdiri dengan modal dasar sebesar Rp 20.000.000.-, sedangkan modal ditempatkan dan modal disetor mencapai Rp 10,000,000.-¹⁸ Pendirinya yang juga merupakan pemegang saham adalah Aga Sampoerna alias Liem Swie Ling dan kakaknya,

¹⁷ http://www.freelists.org/archives/list_indonesia/03-2005/msg01405.html diakses 14 November 2006

¹⁸ Buletin Visdatin, Edisi sembilan Juni 2005, rubrik 'Sampoerna Group, Masuknya Phillip Morris'

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

yaitu Liem Swie Hwa, keduanya merupakan anak dari Liem Seeng Tee pendiri Dji Sam Soe. Pada bulan November 1988 perusahaan tersebut berubah nama menjadi P.T. HANJAYA MANDALA SAMPOERNA dan pada bulan Juli 1990, Sampoerna telah mendaftarkan diri sebagai perusahaan terbuka dengan melepaskan sebesar 15% sahamnya di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Pada bulan Juni 1994, modal dasar perusahaan meningkat menjadi Rp 630.000.000.000.-, dengan modal ditempatkan dan disctor penuh sebesar Rp 450,000,000,000.-¹⁹ Pada bulan Agustus 1996, nama perusahaan sekali lagi berubah menjadi P.T. HANJAYA MANDALA SAMPOERNA Tbk. (P.T. HMST). Pemegang saham P.T. HMST adalah P.T. ANGGARDA SAMPOERNA dan P.T. LANCAR SAMPOERNA BESTARI keduanya merupakan perusahaan swasta nasional dimana keseluruhan sahamnya merupakan milik keluarga Sampoerna. Keluarga Sampoerna merupakan penanam modal dan penggerak utama dari Grup SAMPOERNA, suatu kelompok usaha raksasa di Indonesia.

Sukses Liem Seeng Tee sebagai pendiri Dji Sam Soe dan kemudian diteruskan putranya Aga Sampoerna yang berhasil mendirikan PT Panamas hingga menjadi Sampoerna tersebut, membuat Aga Sampoerna untuk melakukan regenerasi kepemimpinan. Maka, selanjutnya tongkat estafet kepemimpinan beralih kepada anaknya yaitu Putera Sampoerna. Pengusaha Indonesia kelahiran Schidam, Belanda, 13 Oktober 1947 ini merupakan generasi ketiga dari keluarga Sampoerna di Indonesia. Putera adalah presiden direktur ketiga dari perusahaan rokok PT. HM Sampoerna. Pria lulusan Diocesan Boys School, Hong Kong, dan

¹⁹ *Ibid*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Carey Grammar High School, Melbourne, serta University of Houston, Texas, AS, itu sebelum memimpin PT HM Sampoerna, lebih dulu berkiprah di sebuah perusahaan yang mengelola perkebunan kelapa sawit milik pengusaha Malaysia. Kala itu, dia bermukim di Singapura bersama isterinya, Katie, keturunan Tionghoa warga Amerika Serikat.

Dia mulai bergabung dalam operasional PT. HM Sampoerna pada 1980. Enam tahun kemudian, tepatnya 1986, Putera dinobatkan menduduki tampuk kepemimpinan operasional PT HM Sampoerna sebagai CEO (*chief executive officer*) menggantikan ayahnya, Aga Sampoerna. Namun ruh kepemimpinan masih saja melekat pada ayahnya. Baru setelah ayahnya meninggal pada 1994, Putera benar-benar mengaktualisasikan kapasitas kepemimpinan dan naluri bisnisnya secara penuh. Dia pun mulai merekrut tenaga-tenaga profesional dari dalam negeri dan mancanegara untuk mendampingi dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kemudian, pada tahun 2000, Putera mengestafetkan kepemimpinan operasional perusahaan (presiden direktur) kepada anaknya, Michael Sampoerna. Dia sendiri duduk sebagai Presiden Komisaris PT HM Sampoerna Tbk, sampai saham keluarga Sampoerna (40%) di perusahaan yang sudah *go public* itu dijual kepada Philip Morris International, Maret 2005, senilai Rp 18,5 triliun.

Sampoerna merupakan salah satu perusahaan rokok di Indonesia yang tumbuh pesat. Produk – produk andalan PT HM Sampoerna seperti Dji Sam Soe dan A Mild memimpin dalam segmen kelas atas, sedangkan Sampoerna A Hijau bersaing dalam segmen kelas menengah. PT HM Sampoerna merupakan

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

perusahaan rokok pertama yang memperkenalkan rokok kretek rendah tar rendah nikotin di Indonesia, dan telah mengembangkan segmen pasar ini menjadi segmen pasar yang paling berkembang pesat selama dekade terakhir.

Dengan kepemimpinan Martin G King sebagai presiden direktur dan didukung oleh jajaran direksi dengan keahlian nasional dan internasional, Sampoerna memiliki landasan yang kokoh untuk berkembang lebih pesat. Sampoerna memiliki lima pabrik rokok yang beroperasi di Jawa Timur, Indonesia. Pabrik utamanya berlokasi di Pandaan, sedangkan empat pabrik lainnya berada di Surabaya dan Malang.

Berkat kerja keras dan dedikasi dari seluruh manajemen dan karyawan, PT HM Sampoerna telah mendapat pengakuan dengan meraih penghargaan nasional maupun internasional. Ratusan penghargaan dalam berbagai bidang seperti bidang manajemen, pemasaran, penjualan, dan manufacturing telah diterima oleh PT HM Sampoerna.

II.2.2. Anak Cabang PT HM Sampoerna

Kerajaan bisnis Sampoerna sekarang ini sudah menggurita. Selain pabrik rokok andalannya yakni HM Sampoerna dengan produk unggulan seperti Dji Sam Soe dan A Mild, ada juga bisnis properti Taman Dayu. Di bisnis properti ini, keluarga Sampoerna mengelola 598 hektar tanah di Malang. Keluarga Sampoerna juga menjadi pemilik waralaba Alfamart yang semula dimaksudkan untuk memperlancar penjualan ritelnya. Keluarga Sampoerna membeli 70 persen

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Sumber Alfaria Trijaya yang merupakan pemilik waralaba Alfamart pada tahun 1990.

Bisnis lainnya adalah PT Sampoerna Percetakan Nusantara yang beralih nama menjadi PT Sampoerna Printpack didirikan pada tahun 1989 terletak di Sukorejo, Jawa Timur. Bisnis ini sebenarnya sudah dirintis sejak lama, namun terhenti jauh sebelum perang dunia kedua.

Bahkan keluarga Sampoerna juga memiliki Integrated Business Solution Asia (IBSA) yang merupakan layanan IT dan konsultan manajemen dengan klien dari Indonesia dan Singapura. IBSA telah tumbuh pesat dan menjadi salah satu industri IT terkuat di Asean. Sementara untuk kegiatan di bidang sosialnya, keluarga Sampoerna mendirikan Sampoerna Foundation yang mayoritas kegiatannya adalah memberikan beasiswa kepada para siswa.

PT HM Sampoerna selaku induk perusahaan Sampoerna Group memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang usaha. Lokasi bisnisnya juga tidak hanya di Indonesia. Grup Sampoerna bahkan telah merambah dunia lewat beberapa anak perusahaannya. Khusus untuk perdagangan rokok ke mancanegara, Sampoerna mendirikan PT Sampoerna International Pte Ltd. Perusahaan perdagangan ini memayungi 10 perusahaan di berbagai belahan bumi. Di antaranya, Batavia Trading Corporation (memiliki dua perusahaan rokok dan tembakau di Amerika Latin), Sterling Tobacco Corporation, Malacca Trading Corporation, Sampoerna JL Sdn Bhd, Sampoerna Asia Pte Ltd, Vinasa Investment Corporation, dan Bursa Tobacco Corporation yang menjadi induk PT Myanmar Sampoerna Tobacco.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Anak cabang perusahaan yang telah dimiliki oleh PT HM Sampoerna ini telah memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan induk. Dengan adanya diferensiasi bisnis yang dimiliki oleh PT HM Sampoerna baik yang berupa usaha inti yakni bisnis rokok maupun alternatif bisnis lainnya, PT HM Sampoerna mempunyai suatu keunggulan komparatif secara horizontal bila dibandingkan dengan perusahaan rokok kompetitor mereka di Indonesia.

Berikut ini adalah daftar anak perusahaan milik Sampoerna Group :

Tabel 2.1

Daftar Anak Perusahaan milik PT HM Sampoerna



Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi**Daftar anak perusahaan milik Sampoerna Group**

Nama Perusahaan	Salah satu lokasi usaha	Mula Beroperasi	Persentase kepemilikan
PT Himpun Industri Cigarette			
PT NMPH Cigarette	Pondok Kelapa	1960	100%
Sampoerna International			
PT Sampoerna Finance	Jakarta, Indonesia	1980	100%
PT TASHIHE (Asia) Finance	Singapore	1980	100%
PT TASHIHE (Singapore) Finance	Singapore	1980	100%
PT TASHIHE (Malaysia) Finance	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Australia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (New Zealand) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (USA) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (UK) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Canada) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Japan) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (South Korea) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Taiwan) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Hong Kong) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Philippines) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Indonesia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Malaysia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Singapore) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Bahrain) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Oman) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Kuwait) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Qatar) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (UAE) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Jordan) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Lebanon) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Syria) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Iraq) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Yemen) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Saudi Arabia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Egypt) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Libya) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Algeria) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Tunisia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Morocco) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Algeria) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Libya) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Tunisia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Morocco) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Algeria) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Libya) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Tunisia) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Morocco) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Algeria) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Libya) Ltd	Singapore	1980	100%
PT Sampoerna Finance (Tunisia) Ltd	Singapore	1980	100%

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi**II.3 Akuisisi Philip Morris International terhadap PT. HM Sampoerna**

Pada bulan Maret 2005, Sampoerna Group melakukan gebrakan bisnis dengan melepaskan 40% sahamnya atau 1.753.200.000 lembar saham kepada Philip Morris. Dengan harga banderol saham Rp 10.600 per lembar, maka PT Sampoerna mendapatkan 20% di atas harga pasar. Dengan kondisi demikian, setidaknya Sampoerna telah mengantongi dana segar senilai Rp 18,56 triliun²⁰. Nilai transaksi tersebut merupakan suatu rekor penjualan bagi suatu perusahaan yang ada di Indonesia, apabila kita merujuk pada kondisi internal Negara Indonesia yang secara ekonomi masih belum stabil.

Namun, ketika kita bandingkan dengan transaksi penjualan perusahaan-perusahaan lain seperti transaksi penjualan PT Astra International oleh Cycle & Carriage Ltd. Sebanyak 40% saham bernilai US\$ 496,71 juta²¹. Saham BCA sebanyak 51% dijual kepada Farallon Investment senilai US\$ 628,33 juta dan saham Indosat senilai 41,94% dijual senilai US\$ 628,63 juta²². Nilai akuisisi PT HM Sampoerna jauh di atas proses akuisisi yang dilakukan oleh pemerintah melalui BPPN dalam menjual PT Astra, BCA, Indosat, dan Telkomsel. Dalam kasus Telkomsel, meskipun penjualan ini tidak melalui bursa, namun dijual senilai US\$ 429 juta kepada Sing Tel, yaitu sebesar 12,72% dari saham keseluruhan, sehingga kepemilikan oleh Sing Tel menjadi 35%²³. Transaksi saham ini

²⁰ Jawa Pos, 15 Maret 2005 dalam kolom 'Marlboro Kuasai Sampoerna'

²¹ <http://sjahrir.net/news> diakses pada 7 April 2005

²² *Ibid*

²³ *Ibid*

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

merupakan suatu *deal* bisnis terbesar sepanjang sejarah akuisisi di Indonesia.

Berikut adalah tabel perbandingan nilai akuisisi yang terbesar di Indonesia :

Tabel 2.2
Komparasi Nilai Transaksi Akuisisi Perusahaan di Indonesia

Nama Perusahaan	Saham yang dijual	Nilai Transaksi	Perusahaan Pembeli
PT. HM Sampoerna	97% ²⁴	US\$ 4.8 billion	Philip Morris
Telkomsel	12,72%	US\$ 429 million	STT Telemidia
Indosat	41,94%	US\$ 628,63 million	Sing Tel
Bank Central Asia (BCA)	51%	US\$ 628,33 million	Farallon Investment
PT Astra International	40%	US\$ 496,71 million	Cycle & Carriage Ltd.

Sumber : Analisa pribadi mengacu pada sumber²⁵

Selama ini, keluarga Sampoerna menguasai 32,41 % saham HM Sampoerna lewat Dubuis Holding Limited. Perusahaan investasi yang bermarkas di Mauritius yang sepenuhnya dikendalikan Putera Sampoerna. Selain itu, perusahaan keluarga bernama PT Lancar Sampoerna Bestari ikut andil saham hingga 7,73 % dan Boedi Sampoerna memiliki 1,95 %. Dan saham - saham itulah yang telah dibeli oleh Philip Morris pada bulan Maret 2005²⁶.

Sebelum adanya akuisisi, sebanyak 45 persen saham dikuasai oleh keluarga Sampoerna dan 55 persen dimiliki oleh publik. Setelah adanya akuisisi, praktis saham keluarga Sampoerna hanya tinggal 5 % saja.

²⁴ Setelah melalui *tender offer*, jadi total nilai akuisisi.

²⁵ <http://sialuhit.net/news> diakses pada 7 April 2005

²⁶ <http://www.gatra.com/2005-04-03/artikel.php?id=82925> diakses pada 10 Oktober 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

Akuisisi Philip Morris terhadap Sampoerna dilanjutkan dengan mengambil alih seluruh sisa saham yang tersisa di bursa lewat mekanisme proses *tender offer*²⁷ pada bulan Mei 2005. Dalam proses penawaran tender yang ditangani Bahana Securities itu, semua pemilik saham berkesempatan menjual sahamnya dengan harga yang sama saat Philip Morris membeli saham milik keluarga Sampoerna, yaitu Rp 10.600 per saham. Karena harga ditawarkan sangat bagus, maka investor pun ramai-ramai melepas saham mereka kepada Philip Morris.

Setelah melakukan pembelian saham publik melalui mekanisme *tender offer* tersebut, maka Philip Morris berhasil menguasai 97 persen saham dari Sampoerna. Dengan demikian, total investasi Philip Morris di Indonesia mencapai US\$ 5,2 miliar atau sekitar Rp 48 triliun. Itu sudah termasuk utang Sampoerna sekitar Rp 1,5 triliun²⁸. Masuknya Philip Morris dalam hal ini jelas bakal memperkuat fundamental pabrik rokok yang pada 2004 menjadi terbesar kedua di Indonesia dari sisi volume produksi, menggeser Djarum. Masuknya Philip Morris juga akan memperkuat permodalan, distribusi, teknologi, dan penguasaan pasar. Ini tidak mengherankan kalau mengingat Philip Morris adalah salah satu perusahaan rokok besar di dunia dengan pangsa pasar sekitar 14,5%. Pada 2004, anak usaha Altria Group Inc., ini juga membukukan penjualan sekitar US\$ 39,5 miliar dengan laba usaha US\$ 6,6 miliar²⁹. Akuisisi terhadap Sampoerna ini akan

²⁷ Tender Offer ini merupakan istilah corporate finance yang berarti untuk mengumumkan, membuka penawaran oleh suatu entitas kepada para stockholder untuk menenderkan saham mereka dan dijual pada harga tertentu dan pada waktu tertentu pula.

²⁸ Kompas 19 Mei 2005 dalam kolom 'Philip Morris kuasai 97% saham Sampoerna'

²⁹ http://www.philipmorrisoninternational.com/PMINTL/pages/eng/ourbus:figon_performance.asp diakses pada 15 Maret 2007

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

meningkatkan kinerja Philip Morris International sebagai perusahaan rokok terbesar di dunia.

Sementara itu disisi lain masuknya Philip Morris juga turut berdampak positif bagi Sampoerna. Laba bersih dari Sampoerna pun mengalami peningkatan, hal ini terkait dengan meningkatnya penjualan seperti misal selama semester I 2006 saja telah mengalami peningkatan menjadi Rp 14,6 triliun dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang sebesar Rp 11,283 triliun, meski beban usaha meningkat dari Rp 1,28 triliun menjadi Rp 1,409 triliun. Dengan demikian, HMSP mencatat laba operasi naik dari Rp 2,214 triliun menjadi Rp 2,801 triliun³⁰. Berikut ini kinerja keuangan PT HM Sampoerna Tbk selaku induk perusahaan Sampoerna Group seperti yang tercantum dalam grafik 1.1.

Setidak-tidaknya ada beberapa alasan kuat yang menyebabkan kasus pembelian 40% saham PT HM Sampoerna oleh Philip Morris bukanlah sekadar "company news" biasa. Hal ini disebabkan karena berita pengakuisisian tersebut telah dimuat di New York Times dan Asian Wall Street Journal. Kedua media di Amerika Serikat tersebut berhasil mewawancarai Putera Sampoerna yang hingga berakhirnya proses *tender offer* belum memberikan satupun wawancara kepada wartawan Indonesia perihal tindakan yang Sampoerna lakukan tersebut. Hal yang membuat unik pembelian saham oleh Philip Morris pada PT HM Sampoerna adalah tidak dilibatkannya sama sekali peran negara seperti kasus-kasus penjualan perusahaan-perusahaan yang disebut di atas. Karenanya satu-satunya yang

³⁰ <http://today.reuters.com/news/articleInvesting.aspx?view=CN&symbol=GGRM.JK&storyID=42534+01-Aug-2006-RTRS.&type=gcna> Dengan judul artikel 'Indonesia Sampoerna gets OK for 2.8 trln rph factory'. diakses pada 25 September 2006

Bab II Philip Morris, Sampoerna dan Proses Akuisisi yang terjadi

diperoleh pemerintah dari akuisisi sampai sekarang adalah 0,1% dari pajak penjualan yang bersifat *final* sesuai dengan UU Pasar Modal yang memiliki hak *lex specialist*³¹ dan lebih tinggi daripada UU Perpajakan sendiri. Dari 18 trilyun rupiah itu, pemerintah harus puas dengan jumlah pajak sebanyak 18 milyar rupiah. Bahkan *fee* transaksi yang diperoleh anggota bursa dalam perdagangan saham PT HM Sampoerna lebih banyak jumlahnya daripada penerimaan pemerintah.

Demikianlah dapat diketahui bahwa akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris ini merupakan suatu transaksi penjualan perusahaan yang dalam hal ini telah memarginalkan peran pemerintah dengan tidak melibatkan pihak pemerintah sama sekali dalam transaksi tersebut. Dengan demikian, akuisisi Philip Morris merupakan suatu bentuk interaksi akuisisi atau *takeover* (pengambilalihan) yang berlangsung antara "*a true capitalist*" dengan "*another true capitalist*", dan negara tidak mempunyai suatu kepentingan apapun serta tidak bisa ikut andil terlibat didalamnya.

Masuknya Philip Morris kedalam Indonesia sebagai salah satu Multinational Corporation (MNC) dengan kekuatan finansial yang kokoh di dunia, telah memberikan suatu pengaruh yang cukup signifikan dalam dinamika bisnis internasional di Indonesia terutama dengan keputusan Philip Morris melakukan akuisisi terhadap PT HM Sampoerna pada tahun 2005.

³¹ hak *lex specialist* adalah hak yang mempunyai suatu keistimewaan yang khusus dan lebih spesifik

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

BAB III

Dimensi Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap Sampoerna

Dalam bab ini akan disajikan beberapa analisis penulis mengenai permasalahan yang diangkat. Analisis yang diulas bertujuan untuk memperkuat hipotesis yang ada. Analisis ini berisi mengenai alasan dibalik terjadinya akuisisi yang dilakukan oleh Philip Morris. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut terbagi dalam dua dimensi, yakni dimensi internal maupun dimensi eksternal.

III.1 Pengaruh Internal

Pengaruh internal terhadap akuisisi tersebut sangat besar peranannya sebab merupakan faktor pendorong adanya akuisisi tersebut. Keinginan dan motif kuat yang timbul dari dalam internal perusahaan merupakan faktor yang paling dominan dalam terwujudnya suatu tujuan dan misi perusahaan. Berikut akan dipaparkan deskripsi faktor internal dari Philip Morris.

III.1.1 Jatuhnya Pasar Philip Morris pada beberapa negara di kawasan Eropa dan Amerika

Tidak dapat dipungkiri bahwa geliat pangsa pasar rokok di negara-negara dunia ketiga¹ menjadi suatu *stereotype* positif bagi para perusahaan rokok terkemuka di dunia. Ini disebabkan pada kawasan negara berkembang tersebut,

¹ Negara-negara dunia ketiga atau negara prainduatri adalah negara yang mempunyai pendapatan per kapita kurang dari US\$2000. karakteristik lainnya adalah industrialisasi masih bersifat terbatas dan persentase tinggi penduduk dengan mata pencaharian di sektor agraria maupun sektor alam lainnya, serta mempunyai ketergantungan dengan bantuan luar negeri.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

prospek pertumbuhan keuntungan masih tetap menjanjikan. Kondisi itu berbeda dengan iklim yang ada di negara-negara maju, dimana *market share* rokok di kawasan Eropa dan Amerika tersebut cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2004 penjualan domestik Philip Morris pada kawasan Eropa dan Amerika Serikat hanya tumbuh 3% menjadi 17,51 miliar dolar AS. Keadaan itu bertolak belakang dengan penjualan internasionalnya yang justru melonjak hingga 18% menjadi 39,45 miliar dolar AS². Kondisi ini terjadi lantaran beberapa faktor seperti, Pertama, hal ini disebabkan lantaran semakin banyaknya pembatasan – pembatasan gerak terhadap para perokok. Dengan kata lain, di kawasan yang memiliki standar hidup dan kesehatan tinggi seperti Amerika dan Eropa, telah mengkodifikasikan beberapa peraturan tertulis yang bertujuan untuk ‘mengurangi’ tingkat konsumsi akan produk rokok yang ada. Regulasi pemerintah yang didorong oleh adanya ratifikasi dari FCTC telah memberikan suatu dampak yang cukup luar biasa bagi industri rokok di kawasan tersebut.

Masyarakat di negara-negara Eropa dan Amerika perlahan tapi pasti mulai dapat mengurangi konsumsi atas produk rokok dan berusaha untuk mengatur serta mengendalikan para perokok sebab konsumsi atas rokok tersebut dapat membahayakan kesehatan bagi diri sendiri maupun juga terhadap lingkungan sekitar mereka. Kondisi tersebut merupakan salah satu pukulan telak bagi Philip Morris sebab mempengaruhi sektor pendapatan mereka.

Akibat ketatnya regulasi tersebut banyak perusahaan rokok besar semacam Philip Morris rajin menuai gugatan. Salah satu contohnya adalah gugatan terhadap

² Kompas 17 Maret 2005 dalam artikel ‘Akankah Sampoerna Kian Berkibar di Bawah Bendera Philip Morris?’

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab III Dimensi Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap Sampoerna

Philip Morris Pada bulan Maret 2005, dimana saat itu pengadilan Madison County, Illinois, menghukum Philip Morris sebesar US\$ 12 miliar lantaran iklannya dituding menyepelekan dampak buruk merokok. Tak cuma itu, Altria, induk perusahaan Philip Morris, juga terilit kasus serupa di pengadilan Jefferson County, Mississippi, dan West Virginia³.

Dampak langsung dari adanya regulasi pemerintah mengenai pembatasan merokok tersebut bagi Philip Morris terjadi di negara Italia dan Polandia. Pada negara tersebut penjualan Philip Morris mengalami penurunan yang relatif besar yakni sebesar 7,2% dan hal itu disebabkan oleh adanya regulasi mengenai pembatasan bagi para perokok.⁴ Kondisi yang sama juga terjadi pada negara di kawasan Amerika. Brazil dan Argentina merupakan contoh kasus dari kejadian tersebut. Bahkan pada kawasan Amerika Latin secara umum, penjualan Philip Morris pada awal 2005 ini mengalami penurunan sebesar 3,7%.

Faktor yang kedua terkait penurunan penjualan Philip Morris di kawasan Eropa dan Amerika adalah adanya regulasi pemerintah yang berusaha menaikkan pajak cukai rokok. Adanya pajak cukai rokok yang begitu tinggi dan diperparah dengan adanya pembatasan terhadap para perokok telah menjadikan industri rokok menjadi suatu industri yang 'terlarang'. Stagnansi merupakan suatu kelaziman yang harus mereka terima dalam sektor pendapatan. Maka tak heran, adanya suara-suara sumbang yang menganalogikan bahwa industri rokok pada

³ Kontan No. 24, Tahun IX, 21 Maret 2005 dalam artikel "Negeri Kretek ini Marlboro's Country"

⁴ Remarks by Hermann Waldemer, Chief Financial Officer, Philip Morris International Inc. at Consumer Analyst Group of New York pada 21 February 2006 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2006_02_21_01.asp diakses pada 14 November 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

kawasan Eropa dan Amerika merupakan *sunset industry* apabila menilik dari kondisi yang penuh tekanan yang cukup memberatkan tersebut.

Contoh nyata dari kasus ini adalah negara Perancis dan Jerman. Pada negara Perancis, Philip Morris mengalami fase-fase sulit dan berada pada titik nadir pada tahun 2004. Philip Morris mengalami penurunan hingga 20% karena adanya kenaikan harga pajak cukai rokok dimana harga eceran *Marlboro* naik dari 3.80 euro menjadi 5.00 euro⁵, dan mengalami depresi hingga awal 2005. Pada awal 2005 Philip Morris telah mengalami stagnansi dalam arti tidak mengalami penurunan ataupun peningkatan penjualan. Sedangkan di negara Jerman mengalami penurunan dari yang semula 22% dari total penjualan rokok pada Desember 2004 menjadi 19% pada bulan Januari 2005⁶. Di Jerman, adanya kebijakan pemerintah untuk menaikkan pajak cukai rokok pada bulan Maret dan Desember telah berdampak signifikan terhadap Philip Morris.

Indikator yang ketiga yang dapat diamati adalah karena murni efek dari persaingan. Adanya persaingan yang begitu ketat dalam industri yang sangat kronis ini memungkinkan para pesaing untuk berusaha meningkatkan agresivitas penjualan mereka. Makanya dibutuhkan adanya suatu strategi yang matang guna menghindari 'kanibalisme' yang kerap menghampiri industri rokok ini. 'kanibalisme' ini dalam tataran konsumerisme, dimana masing-masing perusahaan berusaha untuk menahan gempuran dari para kompetitor dalam

⁵ Remarks by Andre Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer, Philip Morris International Inc. at JP Morgan Global Tobacco Conference London, United Kingdom pada 29 Juni 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_06_29_02.asp diakses pada 14 November 2006

⁶ Remarks by Hermann Waldemer, Chief Financial Officer, Philip Morris International Inc. at Consumer Analyst Group of New York pada 21 February 2006 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2006_02_21_01.asp diakses pada 14 November 2006

menjaga para konsumen mereka dan berusaha untuk mengambil konsumen lawan demi mencapai dominansi mereka. Ketika suatu perusahaan mengambil keputusan strategi kebijakan yang salah dalam merespon tuntutan pasar, maka akan menjadi suatu *advantage* bagi para kompetitor yang pada akhirnya terjadi suatu *zero-sum game*.

Contoh kasus dari kondisi ini adalah di negara Jerman. Seperti telah disebutkan diatas, selain dari faktor regulasi pemerintah, tingkat penurunan di negara Jerman juga terkait dengan adanya persaingan antar perusahaan. Strategi dari para kompetitor Philip Morris seperti BAT (*British American Tobacco*) dalam menurunkan harga merupakan faktor lain yang membuat kemerosotan Philip Morris di Jerman⁷. Kondisi yang tak jauh berbeda juga terjadi di negara-negara kawasan Amerika seperti di Brazil dan Argentina. Regulasi dari pemerintah dan strategi kompetitor dalam menurunkan harga merupakan indikator utama menurunnya performa Philip Morris di wilayah tersebut.⁸ Namun pada negara Meksiko, Philip Morris merespon tuntutan tersebut dengan meluncurkan produk baru yakni *Delicados* yang ditujukan bagi konsumen di segmen bawah. Dengan strategi tersebut, terbukti Philip Morris mencatat pertumbuhan yang cukup bagus dengan 61,6% dari total *sales* rokok pada awal 2005.⁹

Depresi yang terjadi di kawasan Eropa dan Amerika tersebut ternyata tidak berimbas dengan penjualan pada kawasan Asia. Penjualan pada kawasan ini

⁷ Remarks by Andre Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer, Philip Morris International Inc. at JP Morgan Global Tobacco Conference London, United Kingdom pada 29 Juni 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_06_29_02.asp diakses pada 14 November 2006

⁸ *Ibid*

⁹ *Ibid*

relatif bagus dan masih sangat menjanjikan meskipun dengan adanya ketiga variabel diatas. Hal ini disebabkan karena kultur yang ada di negara-negara Asia berbeda dengan negara-negara di kawasan lain. Karakteristik masyarakat Asia yang cenderung komunal¹⁰ telah melanggengkan rokok sebagai suatu item multimakna yang melekat pada suatu individu.¹¹ Sebagai contoh dalam masyarakat Indonesia, kebiasaan merokok telah menjadi “candu” yang tidak mudah diusik. Selain itu, terdapat perbedaan kebiasaan merokok yang ada di Indonesia dengan kultur di negara Barat. Ungkapan yang lazim di masyarakat kita dan telah menjadi mitos, "mati tidak mati bukan karena rokok". Sedangkan di negara Barat, "mati tidak mati ditentukan rokok". Di samping itu diungkap pula mitos lainnya seperti, "kerja ingat rokok" untuk kasus Indonesia. Sedangkan di negara Barat, "rokok ingat kerja".¹² Selain itu, rokok dapat dijadikan sebagai sarana untuk meretas hubungan pertemanan dengan seseorang, bahkan rokok juga sebagai suatu media ‘pelarian’ ketika seseorang mengalami suatu problema yang pelik. Interpretasi unik masyarakat Asia terhadap rokok ini telah memberikan dampak yang positif bagi Philip Morris untuk memperoleh suatu *balancing* penjualan atas apa yang terjadi di kawasan Eropa dan Amerika. Kawasan Asia yang mayoritas merupakan negara-negara berkembang merupakan suatu indikator lain yang dapat dipahami sebagai suatu aset berharga. Kawasan Asia yang lebih

¹⁰ Ferdinand Tonnies, dan Charles P. Loomis, *Gemeinschaft and Gesellschaft*, dalam *Reading in Sociology*, editor Alfred McClung Lee, Cet ke 5, Barnes and Noble College Outline series, 1960, hal 82

¹¹ Bernard Meltzer, James Petras, and Larry Reynold, *Symbolic Interactionism : Genesis, Varieties and Criticism*, London ,Routledge and Kegan Paul, 1975

¹² Berdasarkan riset disertasi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya milik Ir. Subijanto MM yang berjudul "Kampanye Antirokok Pemerintah dan Respon Pabrik Rokok: Pengaruh Kampanye Antirokok Pemerintah dan Iklan Pabrik Rokok terhadap Perilaku Perokok di Jawa Timur".

banyak didominasi oleh negara-negara berkembang merupakan suatu lahan bisnis yang selalu menghadirkan berbagai kesempatan untuk tumbuh (*opportunity for growth*) bagi para industri rokok.¹³ Pada negara-negara berkembang, perusahaan rokok sedikit banyak mendapat suatu *privilege* khusus dari pemerintah sebab perusahaan rokok tersebut selain menyerap jumlah tenaga kerja yang banyak karena merupakan industri yang padat karya, juga merupakan industri penyumbang pajak terbesar bagi pemerintah. Kedua variabel tersebut yakni tenaga kerja yang besar dan pemasukan negara yang minim selama ini merupakan suatu karakteristik negara-negara berkembang.

Pada negara Jepang, Philip Morris tercatat membukukan kenaikan sebesar 24,8 % pada awal 2005. Sedangkan di kawasan Asia lain seperti Filipina dan Thailand, penjualan Philip Morris mengalami peningkatan sebesar 5,7%.¹⁴ Secara umum di negara kawasan Asia penjualan Philip Morris relatif mengalami peningkatan.

Meski sektor penjualan di kawasan Asia cukup mengembirakan bagi Philip Morris, namun tataran konkret secara umum tercatat bahwa nilai pemasukan Philip Morris pada tahun 2005 tersebut 'terdongkrak' dengan adanya akuisisi yang Philip Morris lakukan sepanjang 2005 tersebut. Pada tahun 2005 Philip Morris melakukan suatu transaksi akuisisi selama 2 kali yakni akuisisi

¹³ Statement Manny Goldman, seorang U.S. consumer products industry consultant dalam artikelnya yang berjudul "Philip Morris Bids for Indonesian Firm"
http://www.bestofusa.com/html/business_news_4.shtml diakses pada 22 Mei 2007

¹⁴ Remarks by Louis C. Camilleri, Chairman and Chief Executive Officer at Altria Group, Inc.'s 2005 Annual Shareholders Meeting di East Hanover, New Jersey pada 28 April 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/05_02_pr_2005_04_28_01.asp diakses pada 14 November 2006

terhadap Sampoerna yang terjadi pada bulan Maret dan juga akuisisi terhadap Coltabaco, perusahaan rokok asal Kolombia pada akhir 2005.¹⁵

Banyaknya tekanan dari berbagai arah yang telah dilakukan oleh berbagai LSM maupun organisasi dunia seperti WHO mengenai ancaman rokok terhadap kesehatan telah memberikan suatu restriksi terhadap para perokok aktif. Bingkai legalitas hukum yang tersaji dalam draf FCTC telah memberikan suatu 'kewenangan' bagi WHO untuk 'menekan' suatu negara agar memberikan ruang 'kebebasan' bagi individu yang tidak merokok. Urgensi menata kembali 'kawasan' bagi para perusahaan rokok untuk dapat beraktualisasi memang kedengaran indah, namun juga sarat problematis. Pergeseran konsepsi mengenai kawasan tersebut telah memberikan kesimpangsiuran mengenai sampai sejauh mana peran dari para *law enforcement* dapat memposisikan diri. Bagi negara maju, problem dilematis tersebut tidak berpengaruh cukup signifikan terhadap negara. Namun hal itu berlaku sebaliknya bagi para negara berkembang, dimana perusahaan rokok selaku penyuplai pajak cukai terbesar mempunyai suatu prevelensi yang cukup kuat untuk memberikan suatu *bargaining power* terhadap kebijakan suatu pemerintah.

Dengan adanya berbagai pembatasan serta regulasi yang dilakukan oleh pemerintah di negara-negara Eropa dan Amerika tersebut, secara tidak langsung telah membuat menurunnya sektor pendapatan Philip Morris secara gradual di kawasan tersebut. Oleh karena itu, Philip Morris melakukan strategi baru dengan

¹⁵ Remarks by Andre Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer, Philip Morris International Inc. at JP Morgan Global Tobacco Conference London, United Kingdom pada 29 Juni 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_06_29_02.asp diakses pada 14 November 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Morris Terhadap Sampoerna

melakukan penetrasi ke dalam negara-negara berkembang yang tingkat konsumsinya akan rokok masih cukup tinggi. Dengan adanya strategi baru tersebut, Philip Morris mencoba untuk memperoleh pemasukannya berjalan 'normal' kembali.

III.2 Pengaruh Eksternal

Selain berasal dari dimensi internal perusahaan, dimensi eksternal juga sangat berperan penting. Dimensi internal dan dimensi eksternal merupakan suatu relasi hubungan yang berkaitan satu sama lain. Keduanya tidak dapat berjalan sendiri karena harus saling melengkapi. Sebuah perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnisnya harus perlu memperhatikan situasi lingkungan fisiknya. Selain itu probabilitas resiko dan *return* yang akan mereka dapatkan dalam melakukan investasi merupakan suatu unsur yang penting. Maka, akan juga dideskripsikan faktor eksternal yang menarik (*pull*) adanya akuisisi Philip Morris tersebut.

III.2.1 *Comparative Advantages* Indonesia bagi Philip Morris

Indonesia merupakan salah satu negara yang paling menarik perhatian Philip Morris. Sebab Indonesia memiliki suatu *comparative advantage* yang kuat di mata Philip Morris. *Comparative advantages* tersebut dapat dilihat dari segi Sumber Daya Manusia maupun dari segi kebijakan dan regulasi yang dibuat oleh pemerintah. Berikut akan diulas satu-persatu esensi dari *Comparative advantages* tersebut.

Salah satu faktor yang paling dominan dalam menarik investasi asing adalah jumlah kuantitas penduduk dari suatu negara. Indonesia merupakan salah

satu negara besar dengan tingkat kepadatan penduduk yang begitu besar. Dengan asumsi jumlah penduduk Indonesia yang merokok sebesar 60%¹⁶, hal itu merupakan suatu input yang sangat potensial bagi perusahaan *consumer goods*. Kondisi ini jelas sangat menguntungkan bagi Philip Morris untuk berekspansi ke dalam Indonesia. Kenyataan bahwa sebagian besar penduduk di Indonesia merupakan perokok aktif merupakan variabel yang positif bagi para perusahaan rokok dunia untuk ikut berinvestasi di Indonesia. Bahkan pada tahun 2000 Indonesia menempati posisi kelima dalam negara dengan konsumsi rokok terbesar setelah China, Amerika Serikat, Jepang dan Rusia dengan 215 milyar batang pertahunnya¹⁷.

Indonesia adalah negara kelima tertinggi di dunia dalam hal konsumsi tembakau. Dari laki-laki Indonesia usia 15 tahun ke atas, 62,2 persennya perokok aktif. Prevalensi di daerah pedesaan lebih tinggi dari daerah perkotaan (67 persen dan 56,1 persen).¹⁸ Pada laki-laki yang tidak tamat SD atau tidak sekolah 73 persen merupakan perokok aktif, sedangkan yang berpendidikan akademik 44,2 persen. Lebih banyak laki-laki berpenghasilan rendah jadi perokok aktif (62,9 persen) dibanding 57,4 persen pada yang berpenghasilan tinggi.¹⁹

Tjandra Yoga Aditama²⁰ menjelaskan jumlah komposisi perokok di Indonesia berkenaan dengan akuisisi Philip Morris terhadap Sampoerna tersebut

¹⁶ Statement by Tjandra Yoga Aditama Indonesian Smoking Control Foundation at Altria Shareholders Meeting on April 27-28, 2005 East Hanover, NJ

¹⁷ <http://www.taipeitimes.com/News/world/archives/2005/03/15/200503240388> dengan judul 'Philip Morris to expand in huge Indonesian market' diakses pada 30 April 2007

¹⁸ Kompas 21 April 2005, dalam kolom "Ada Konsekuensi Tak Ratifikasi FCTC"

¹⁹ *Ibid*

²⁰ Dr. Tjandra Yoga Aditama merupakan direktur dalam bidang perawatan dan kesehatan pada RSU Persahabatan di Jakarta. Selain itu dia juga menjadi staf pengajar dan peneliti di Universitas Indonesia. Beliau juga menempati jabatan sebagai the third chair dalam the Indonesia Smoking

yang dapat memberikan suatu efek yang negatif bagi kesehatan masyarakat Indonesia.

“There are several impacts we are worried about. First, because Philip Morris is an international company with very good marketing experience, I am afraid they will use this experience to increase the market in Indonesia, especially for women and young children. Secondly, I am afraid that Philip Morris will lobby the government to weaken the already weak tobacco control policy. Indonesia has not signed the FCTC [Framework Convention on Tobacco Control] yet and there is no sign the government will go for accession.

And the smoking rates in Indonesia. For males, it is about 60 percent and for females it is below 5 percent. So in total, about 30 percent of Indonesians are smokers. If you are talking about 200 million people, there are about 60 million smokers in the country. Based on surveys we have conducted, most of the smokers are not smoking large amounts — about seven to 10 cigarettes a day on average.”²¹

Meskipun secara kuantitas Indonesia memiliki SDM yang melimpah, namun asimetris dengan kualitas SDM mereka. Kualitas pendidikan masyarakat Indonesia yang masih banyak dibawah standar merupakan salah satu faktor penghambat terhadap sosialisasi-sosialisasi mengenai dampak bahayanya rokok yang dilakukan oleh LSM-LSM peduli kesehatan di Indonesia. Buruknya kualitas SDM yang dimiliki oleh Indonesia secara tidak langsung telah menjadikan merokok sebagai suatu kultur di masyarakat. Secara umum, kondisi ini memang terjadi pada hampir negara-negara berkembang di dunia. Bahkan tak jarang, pemerintah (negara) malah mengundang para perusahaan rokok untuk berinvestasi, mengingat pajak yang akan mereka dapatkan dari cukai rokok begitu besar nominalnya.

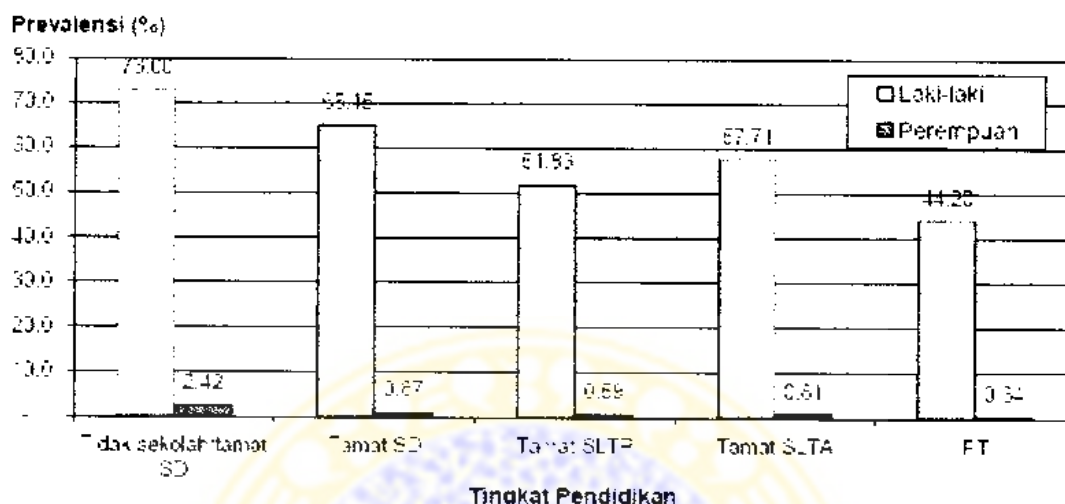
Control Society, dan terlibat dalam berbagai organisasi yang bergerak dalam bidang pulmonology, tuberculosis, dan medical management.

²¹ An interview with The Multinational Monitor at May 2005 from <http://multinationalmonitor.org/nm2005/052005/interview-tjandra.html>

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Diagram 3.1

Prevalensi Merokok Menurut Tingkat Pendidikan²²



Faktor pendukung lain yang dimiliki oleh Indonesia adalah mereka belum meratifikasi dan menandatangani konsensus yang dihasilkan dalam FCTC. Hal ini menimbulkan suatu paradoks, sebab Indonesia merupakan salah satu negara yang ikut andil terciptanya konsensus tersebut namun belum melakukan tindakan konkrit terhadap kesepakatan tersebut. FCTC ini merupakan suatu 'musuh' bagi para perusahaan rokok sebab mereka selalu berkonfrontasi dan tidak jarang hingga ke meja hijau.

Indonesia merupakan negara yang cukup bersahabat bagi industri rokok dimana pemerintah tidak membuat suatu regulasi dan peraturan yang ketat mengenai pembatasan merokok di tempat-tempat umum. Regulasi mengenai pembatasan merokok di tempat umum baru terjadi di Jakarta dan Bandung, namun

²²www.litbang.depkes.go.id/tobaccofree/media/TheTobaccoSourceBook/BukuTembakau/ch_9_march_ino_SBL.mar04.pdf mengenai Undang-undang kawasan tanpa rokok, pembatasan promosi industri tembakau untuk anak dan remaja, kemasan dan pelabelan, peringatan kesehatan, dan tuntutan hukum diakses pada 17 Mei 2007

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

pada kota Bandung sosialisasi mengenai Perda (Peraturan Daerah) tersebut masih sangat minim. Peran pemerintah dalam menegakkan suatu mekanisme perlindungan terhadap konsumen masih sangat rendah.

Tulus Abadi selaku Koordinator Penanggulangan Masalah Rokok Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) mengatakan hal itu pada jumpa pers di Jakarta.

"Philip Morris tahu memanfaatkan peluang empuk di Indonesia, karena hingga saat ini pemerintah Indonesia belum menandatangani FCTC dan juga tidak meratifikasi. Dengan tidak menandatangani, menyebabkan regulasi tentang penanggulangan bahaya tembakau di Indonesia menjadi tidak jelas dan kuat."²³

Selain masih lemahnya perlindungan masyarakat akan bahaya rokok yang terjadi di Indonesia, pemerintah dalam hal ini juga belum berani mengeluarkan suatu kebijakan untuk menaikkan cukai rokok yang cukup signifikan seperti yang terjadi pada negara-negara tetangga. Pada negara Thailand, pemerintah sebagai regulator telah menaikkan cukai rokok hingga 75% dan hal itu tidak berpengaruh secara signifikan bagi industri rokok yang ada sebab faktanya industri rokok di Thailand tidak mati²⁴. Kondisi ini berbeda dengan di Indonesia yang hanya berani menaikkan cukai rokok pada level 30%.

Dengan kedua variabel diatas diyakini Philip Morris bahwa Indonesia merupakan suatu pasar yang potensial bagi industri rokok. Dengan menguasai pasar rokok di Indonesia, Philip Morris akan mendapatkan suatu stimulus akan *market share* rokok di kawasan Asia Pasifik. Indonesia akan dijadikan suatu batu

²³ Media Indonesia online, Senin 4 April 2005 dalam kolom "Akuisisi PT HM Sampoerna Bahayakan Kesehatan Masyarakat"

²⁴ *Ibid*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

loncatan bagi Philip Morris untuk menguasai pasar rokok di kawasan Asia Pasifik dan menjadi perusahaan rokok terbesar kelima didunia. Keyakinan ini ditunjukkan oleh pernyataan André Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer of Philip Morris International,

“Our investment in Sampoerna is a great opportunity to significantly expand our business in the world’s fifth largest and growing cigarette market. Today’s announcement reflects our confidence in the economic future of Indonesia and its tobacco industry and positions us for profitable future growth by partnering with a well managed and successful company that has an outstanding distribution and manufacturing infrastructure.”²⁵

Sementara itu kalangan analis umumnya menilai positif akuisisi PMI terhadap HM Sampoerna. Roland Has, pengamat saham dan pasar modal mengatakan, akuisisi itu bertujuan untuk mengembangkan bisnis PMI karena industri rokok di negara maju, termasuk Amerika Serikat, masuk kategori *sunset industry*. “*Gross rate* Philip Morris tidak terlalu besar, sehingga mereka cari peluang di Indonesia.”²⁶

Dengan berbagai *comparative advantage* yang dimiliki oleh Indonesia tersebut membuat Philip Morris tertarik untuk melakukan investasi ke Indonesia dan pada akhirnya mengambil dimensi struktural perusahaan berupa akuisisi terhadap salah satu perusahaan di Indonesia yakni Sampoerna. Sebab Philip Morris berambisi untuk menguasai pasar rokok di Indonesia.

²⁵ Remarks by Andre Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer, Philip Morris International Inc. at JP Morgan Global Tobacco Conference London, United Kingdom pada 29 Juni 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_06_29_02.asp diakses pada 14 November 2006

²⁶ <http://edorusia.blogspot.com/2005/03/keluarga-sampoerna-raup-rp-185-triliun.html> diakses pada 14 November 2006

III.2.2 Aset Sampoerna

Mengacu dengan kondisi diatas, Philip Morris tidak bisa serta merta bisa menguasai pangsa pasar rokok di Indonesia. Mereka mempunyai kendala lingkungan dimana di Indonesia terjadi adanya fragmentasi produk rokok. Masyarakat Indonesia lebih memilih rokok jenis kretek daripada rokok putih yang dimiliki oleh Philip Morris.

Kondisi tersebut tidak menjadikan suatu penghalang bagi Philip Morris untuk berkiprah di Indonesia. Maka alternatif akuisisi merupakan suatu acuan ketika suatu perusahaan menemui kesulitan dalam melakukan *foreign direct investment*²⁷. Menurut Marcel Go bahwa dalam rangka mengambil alih dimensi struktural perusahaan, para konglomerat cenderung memilih alternatif akuisisi ketimbang kombinasi bisnis lainnya seperti merger²⁸. Tendensi seperti ini merupakan hal yang sejalan dengan pelaku konglomerat yang umumnya cenderung ingin memiliki kekuatan dalam pengelolaan bisnis.

Sampoerna merupakan salah satu perusahaan rokok yang terkemuka di Indonesia dan merupakan perusahaan yang digemari oleh para investor. Label tersebut diberikan karena Sampoerna mempunyai berbagai aset yang cukup besar nilai investasinya dan merupakan suatu komoditi unggulan yang mempunyai tingkat elastisitas ekonomi yang paling rendah.²⁹ Aset-aset Sampoerna tersebut dapat penulis bagi dalam dua komponen yakni aset *tangible* dan aset *intangibile*. Kedua aset ini telah membentuk dan membangun Sampoerna hingga menjadi

²⁷ Marcel Go, *loc. cit.*,

²⁸ *Ibid*

²⁹ Opini pribadi penulis berdasarkan artikel-artikel yang ada di www.belajarekonomi.com

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

perusahaan besar yang menjadi incaran Philip Morris. Kemudian penulis akan mendeskripsikan kedua aset tersebut yang sedikit banyak mempengaruhi para *decision maker* di 'tubuh' Philip Morris untuk melakukan akuisisi terhadap Sampoerna.

III.2.2.1 Aset *Tangible*

Aset *tangible* yang dimiliki oleh Sampoerna adalah diversifikasi bisnis yang dilakukan oleh Sampoerna tersebut. Untuk mengembangkan perusahaan agar menjadi suatu perusahaan yang besar, Sampoerna melakukan diversifikasi bisnis untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Anak perusahaan Sampoerna seperti terlihat dalam tabel 2.1 merupakan suatu koefisien positif yang berguna untuk menarik para investor baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Selain itu kondisi internal Sampoerna yang *good governance corporate* merupakan unsur pertimbangan utama bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Bahkan, utang bersih yang dimiliki oleh Sampoerna pun relatif "kecil" dan hal inilah yang membuat fundamental Sampoerna kokoh. Sampai akhir tahun 2004, nilainya hanya sekitar Rp 1,5 triliun (US\$ 160 juta)³⁰. Sedangkan total aset HM Sampoerna pada tahun 2005 yang sebesar Rp 11,934 triliun³¹.

Sebelum adanya akuisisi tersebut, Sampoerna merupakan perusahaan dengan *market share* terbesar ketiga di Indonesia. Dengan produksi sekitar 41 miliar batang pada 2004, Sampoerna menguasai sekitar 19,4% pangsa pasar

³⁰ Majalah Trust pada 11 Maret 2007, dalam artikel 'Tak Sekadar Soal Bisnis'

³¹ <http://www.tribun-timur.com/view.php?id=42695&jenis=Probis> diakses pada 06 Maret 2007

rokok, di bawah PT Gudang Garam Tbk dan PT Djarum³². Komposisi kuantitas masyarakat Indonesia yang begitu besar dan ditopang dengan pola konsumsi masyarakat yang tinggi akan rokok telah menjadikan Sampoerna sebagai perusahaan yang menjanjikan. Fragmentasi produk yang dimiliki oleh Indonesia yang selama ini menjadi kendala intrinsik bagi perusahaan rokok dunia untuk menguasai pasaran Indonesia telah dipelajari oleh Sampoerna dan mereka kembangkan sedemikian rupa hingga mereka berhasil menguasai pasaran yang berbeda. Produk kretek Dji Sam Soe yang selama ini dimiliki oleh Sampoerna telah berjaya di Indonesia sedangkan dalam produk mild, Sampoerna memiliki A Mild sebagai *leader* dalam segmen tersebut. Bahkan produk rokok putih A Mild yang dimiliki oleh Sampoerna ini pangsa pasarnya dua kali lipat dibandingkan produk Philip Morris yakni Marlboro.³³

Dengan adanya akuisisi Philip Morris tersebut Ferry Wong³⁴ memprediksi Sampoerna akan menguasai sekitar 23-24% pangsa pasar, dari level 19,4% yang telah mereka raih. Dengan menguasai 23-24% pangsa pasar, Philip Morris akan menjadi 'pemain' kedua terbesar setelah Gudang Garam.³⁵

Ferry menambahkan bahwa Gudang Garam dan Djarum memiliki segmen pasar yang berbeda dengan Sampoerna dan Philip Morris. Gudang Garam dan Djarum akan tetap menguasai daerah perdesaan, sedangkan Philip Morris yang

³² <http://edorusia.blogspot.com/2005/03/keluarga-sampoerna-raup-rp-185-triliun.html> diakses pada 19 November 2006

³³ Sinar Harapan, 19 Mei 2005 dalam artikel 'Philip Morris Akan Perluas Bisnis Rokok Kretek di Indonesia'

³⁴ Ferry Wong adalah Head of Research BNP Paribas Peregrine

³⁵ <http://edorusia.blogspot.com/2005/03/karyawan-sampoerna-resah.html> diakses pada 21 November 2006

akan mengakuisisi Sampoerna bermain di perkotaan³⁶. Gudang Garam saat ini fokus di rokok produksi mesin. Rokok mesin mencapai 84% dari total penjualan Gudang Garam. Sedangkan Sampoerna memproduksi rokok lentingan, yang mencapai 60-70%, dengan produk unggulan Dji Sam Soe³⁷. Angky Camaro³⁸ dalam wawancaranya dengan Tempo juga mengatakan tentang segmentasi rokok bahwa,

“Saya kira kaveling kami beda. Gudang Garam kuat di high flavor. Kami kuat sekali di no nicotine. Ada perbedaan karakter pasar. Jadi nggak langsung bertabrakan. Selain itu, kami kan masuk di premium class, Gudang Garam masuk ke low class. Harganya juga jauh berbeda. Jadi ada diferensiasi pembeli. Di kelas filternya, kami konsentrasi di Sampoerna A Mild, sedangkan Gudang Garam relatif nggak punya.”³⁹

Dengan target pasar yang berbeda tersebut tidak akan banyak terjadi perubahan peta industri rokok nasional. Hanya saja kompetisi di industri rokok akan makin ketat seiring dengan agresivitas dari perusahaan-perusahaan rokok tersebut untuk menguasai pasar.

Keberadaan produk-produk Sampoerna yang telah menjangkau pasaran luar negeri menjadi suatu stimulus tambahan bagi Philip Morris untuk mengakuisisi Sampoerna. Produk Sampoerna yang telah merambah mancanegara diyakini Philip Morris dapat memperkuat sektor pendapatan yang akan mereka terima. Selama ini produk-produk Sampoerna telah menjangkau kawasan Asia Pasifik seperti China dan Korea. Dengan berekspansi ke kawasan tersebut Sampoerna memiliki aset yang sangat berharga sebab di kawasan itu tingkat

³⁶ *Ibid*

³⁷ *Ibid*

³⁸ Direktur Pelaksana PT HM Sampoerna

³⁹ Koran Tempo 3 April 2005 dalam rubrik Philip Morris Beli Satu Paket

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

konsumsi atas rokok masih sangat tinggi meskipun adanya beberapa regulasi yang memberatkan industri rokok. Seperti terlihat dalam statement Camilleri mengenai prospek Philip Morris setelah mengakuisisi Sampoerna

“Indonesia is particularly attractive as a cigarette market. Some 70% of men and nearly 20% of women smoke. Together, Indonesia's 230 million citizens consumed some 215 billion cigarettes last year.The country is also a good base for expanding throughout Asia. Indonesia is already a major exporter of tobacco to China, ...”⁴⁰

Sampoerna yang memiliki anak cabang perusahaan yang berada di luar negeri, serta memiliki jaringan distribusi dan pemasaran sendiri merupakan suatu keuntungan tersendiri bagi Philip Morris. Dengan bekal seperti itu, Philip Morris berusaha untuk mengolah input yang dimiliki oleh Sampoerna tersebut menjadi output berupa ambisi Philip Morris untuk mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan rokok terbesar kelima didunia. Melalui akuisisi tersebut Philip Morris berupaya untuk menjadikan Sampoerna sebagai suatu satelit mereka dalam merebut dominasi di kawasan Asia Pasifik. Akuisisi terhadap Sampoerna itu merupakan strategi Philip Morris untuk mendapatkan jaringan pemasaran Sampoerna yang cukup kuat. Selain itu, Philip Morris juga akan memanfaatkan produk-produk iklan dari Sampoerna untuk mempromosikan produk Philip Morris, Malboro.

Aset *tangible* yang dimiliki oleh Sampoerna ini diproyeksikan sebagai suatu media fasilitator untuk memperkuat *brand value* Philip Morris di kancan Asia Pasifik khususnya di Indonesia.

⁴⁰ Statement *Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap Sampoerna* oleh Philip Morris, 2011
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

III.2.2.2 Aset Intangible

Selain aset *tangible* yang tersaji dalam bentuk perspektif perusahaan, Sampoerna juga memiliki aset berharga lain yakni kualitas para SDM yang mereka miliki. Peranan dari para pemimpin perusahaan yang telah membangun Sampoerna hingga mencapai fase modernisasi merupakan salah satu aset yang berharga. Pengalaman Sampoerna dalam menghadapi persaingan bisnis dengan para kompetitornya selama puluhan tahun tidak lepas dari peran *leader* mereka.

Berkembangnya globalisasi dan pasar bebas yang melanda perekonomian global menuntut strategi dan perencanaan yang matang dalam melangkah dan menghadapi persaingan tersebut. Kondisi tersebut direspon Sampoerna dengan memulai kebijakan *enlargement* perusahaan. Dengan adanya kebijakan *enlargement* perusahaan yang berupa diversifikasi bisnis maupun ekspansi ke luar negeri tersebut, tentu membutuhkan energi yang cukup besar dalam masalah pengawasan dan integrasi antar lini di perusahaan. Para pemimpin di Sampoerna terbukti mampu dalam menjaga integrasi antara *top-down* dan koordinasi yang ada berjalan dengan baik. Peranan dari bawahan dalam mengimplementasikan kebijakan merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dalam keberhasilan perusahaan. Keduanya ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Faktor SDM ini sedikit banyak memperkuat basis internal perusahaan.

Selain faktor SDM tersebut, penulis turut mengupas isu terpenting yang selalu muncul ke permukaan dalam setiap pembelian atau akuisisi sebuah perusahaan oleh perusahaan lain. Isu itu tidak lain adalah budaya perusahaan. Apa jadinya jika sebuah perusahaan multinasional masuk ke dalam sebuah perusahaan

Bab III Dimensi Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap Sampoerna

yang dimotori keluarga. Bukankah akan terjadi benturan budaya? Meskipun peranan empat generasi keluarga Sampoerna sangat kental dalam perusahaan itu selama lebih dari 90 tahun. Sampoerna sudah menunjukkan, budaya profesionalitas sebuah perusahaan multinasional. Karena itu, tidak akan menjadi masalah ketika Philip Morris masuk ke perusahaan ini. Yang paling sulit adalah mengintegrasikan dua kultur dalam satu tim yang solid. Perbedaan kultur antar bangsa sering kali menjadi hambatan terbesar dalam membina komunikasi yang baik. Harus ada suatu strategi integrasi yang benar-benar efektif agar dua organisasi bisnis yang berbeda latar belakang kultural bisa berpadu sinergis. Namun, kesuksesan yang diraih hampir semua karena didukung oleh karakter para manager yang kuat. Para manager yang sukses bekerja di lingkungan kerja internasional selalu telah memiliki karakter yang "agile" dan terbuka, *communication skills* yang baik serta mampu beradaptasi sangat cepat terhadap tuntutan lingkungannya.

Putera memang orang yang berada di balik modernisasi HM Sampoerna menjadi sebuah perusahaan yang sangat disegani di industri rokok nasional. Karismanya sebagai pemimpin dapat membawa Sampoerna mencapai pertumbuhan yang sangat fantastis. Dan, Putera juga yang telah membangun bukan hanya *hard aspect* melainkan juga *soft aspect* dari Sampoerna. Putera membangun sistem, proses, organisasi, dan strategi Sampoerna sekaligus aspek manusia, falsafah bisnis, dan tentu saja budaya perusahaan. Bahkan keberhasilan Sampoerna selama lebih dari 90 tahun ini lebih ditentukan oleh *soft aspect* ini

terutama budaya perusahaan. Budaya perusahaan inilah yang justru menjadi pembeda Sampoerna dari perusahaan lainnya..

Perusahaan rokok adalah salah satu perusahaan *consumer goods* yang sangat keras menghadapi persaingan dan dinamika pelanggan. Berbagai strategi dan taktik pemasaran mutakhir diterapkan di perusahaan rokok. Sebut saja rantai distribusi panjang yang memerlukan penerapan strategi distribusi yang sangat rumit, banyaknya portofolio produk yang memerlukan *branding* yang bervariasi, peraturan ketat pemerintah yang memicu komunikasi yang kreatif, dan lain-lain. Semua itu membuat industri rokok menjadi industri yang sangat kompetitif. Karena itu, untuk bisa berbeda dari para pesaing dengan mengandalkan *hard aspect* sangat sulit. Strategi distribusi, *branding*, atau komunikasi bisa ditiru. Akan tetapi, budaya perusahaan telah menjadi pembeda yang sangat ampuh. Budaya perusahaan kini tidak lagi harus berada di wilayah konservatif untuk mematok aturan-aturan manajemen yang biasa. Budaya perusahaan zaman sekarang wajib menampilkan wajah-wajah baru yang lebih imajinatif dan inovatif. Inti dari pemasaran yang sukses adalah diferensiasi. Bagi Sampoerna selain budaya itu sendiri menjadi diferensiasi, diferensiasi itu sendiri menjadi budaya. Budaya "Kami Memang Beda" adalah budaya yang dipegang teguh oleh setiap karyawan Sampoerna. Berbekal budaya inilah, para karyawan melahirkan ide-ide pemasaran luar biasa dan "berbeda" yang sering Anda saksikan dari Sampoerna. Jadi proses akuisisi ini tidak akan mengalami kesulitan berarti dalam hal budaya perusahaan karena Sampoerna bukanlah perusahaan yang semata-mata berlandaskan nilai-nilai keluarga melainkan juga nilai-nilai profesionalisme.

Aset *intangible* selain budaya perusahaan yang begitu melekat kuat dan mempunyai karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, juga terdapat aset *intangible* lain yang dimiliki oleh Sampoerna yakni *brand*. *Brand* dari produk-produk Sampoerna telah memiliki segmentasi konsumen sendiri dan merupakan *brand* yang melekat begitu kuat dalam *mainsheet* masyarakat Indonesia.

Salah satu fenomena penting dalam industri ini adalah adanya tren peningkatan tekanan-tekanan melalui regulasi. Regulasi yang bermula karena rokok membahayakan kesehatan. Contohnya adalah regulasi mengenai pembatasan iklan rokok di televisi, pemberlakuan area dilarang merokok, dan lain-lain.

Imbas dari kondisi-kondisi yang berlaku di industri ini pun mulai kelihatan. Angka produksi secara nasional kian tertekan, terutama untuk kategori rokok kretek. Di tengah penurunan ini, yang terjadi adalah "perebutan" konsumen antarpemain. Pertumbuhan pangsa pasar salah satu produsen pasti diikuti dengan penurunan pangsa pasar produsen lainnya, *zero-sum games*. Hal ini dikarenakan pasar yang ada relatif bersifat stagnan.

Di tengah kondisi seperti ini, strategi positif menjadi penting. Formulasi strategi yang dapat mendukung upaya mempertahankan pelanggan sangatlah krusial. Apalagi ditambah dengan kenyataan bahwa pelanggan rokok pada umumnya bersifat loyal. Karena itu, jika sampai mereka pindah menggunakan merek lain, berarti perusahaan kehilangan aset yang sangat berharga. Untuk itu,

perusahaan dapat menerapkan strategi positif dengan cara, misalnya, menekankan mengenai *perceived advantage* dari produk atau jasa yang ditawarkan.

Karena itu, strategi positif dapat dijalankan melalui cara meningkatkan *personality* dan *pride* yang akan "disandang" oleh pelanggan. *Personality* yang terlebih dahulu disesuaikan dengan *positioning* produk dan kemudian ditentukan berdasarkan segmen yang hendak disasar.

A Mild dengan menampilkan ikon "A" berujud sepotong kertas, selebar tapak bungkus rokok, yang diterbangkan angin, membeku bersama es, dan sepotong kata yang tak pernah hilang: "Bukan Basa Basi". Variasi iklan ini banyak sekali, entah sudah berapa puluh, tapi dengan cara bertutur yang hampir sama, yang kemudian ditambah dengan idiom-idiom nakal khas anak muda: "Gue ingin ngadem, dia ingin ngikut" atau "Ringan sama dijinjing, berat giliran elo". Barangkali, tak ada iklan rokok yang lebih menyita perhatian penonton selain kelucuan Gang Hijau yang mengiklankan Sampoerna Hijau. Iklan mereka versi memancing, memukul beduk, minta Krisdayanti, Kijang mogok, banjir, sampai yang terakhir, nasi goreng, sangat menghibur. Meskipun, untuk dua yang terakhir, mulai tampak penurunan tingkat kelucuan. Gang Hijau yang dikontrak secara eksklusif pun mengakui dalam beberapa *roadshow* mereka bahwa iklan "minta Krisdayanti dong?" yang membuat nama mereka meroket. Idiom yang mereka ungkapkan, "Sampoerna Hijau, enaknya rame-rame" menjadi sangat populer dan 'kena' di benak penonton.

Kelahiran sebuah iklan sebenarnya melalui proses yang panjang. Bahkan, tiap *agency* iklan memiliki metode, akar kreativitas yang berbeda, dalam

menentukan desain dan visualisasi. Tapi, biasanya, iklan lahir setelah melalui tahap tentang gambaran nyata personalitas konsumen yang ingin dipengaruhi dan cara berpikir mereka. Dari dua titik ini lalu dibuat hipotesis yang kemudian mewujudkan menjadi "ide besar" yang akan ditampilkan dalam iklan. Maka, dalam kehidupan yang kini telah penuh dengan citraan, cara bekerja iklan pun menjadi lebih mudah.

Citra iklan kini telah mengubah diri menjadi cermin bagi manusia untuk berkaca, dan untuk mencari eksistensi diri. Kini, seakan-akan televisi, melalui iklan misalnya, telah mengambil alih fungsi penglihatan kita, dan membentuk realitas dengan bahasanya sendiri. Iklan mengikat manusia, dan secara total akhirnya membuat manusia harus mengidentifikasikan diri dengan citraan. Iklan membuat kita melepaskan diri dari kemampuan untuk membentuk eksistensi diri yang otentik, subjektivitas yang benar terhadap diri kita sendiri. Iklan membuat kita dimiliki oleh "yang Lain".

Dalam konteks yang demikianlah iklan rokok dapat lebih mudah "dibaca". Dengan visualisasi fraktal, acak tapi simultan, citraan justru mendapatkan wadah yang sempurna untuk bekerja. Karena iklan ini tidak lagi mendasarkan diri pada referensi, hilangnya hubungan antara penanda-petanda, jelas interpretasi tak lagi dibutuhkan. Fraktal adalah konsep fisika dan matematika untuk menjelaskan sebuah nilai regularitas atau kesamaan diri (*self-similarity*) di dalam keacakan. Ada bentuk-bentuk atau struktur yang meskipun tampak *irregular* dan acak akan tetapi di dalamnya memiliki pola yang *regular* dan tetap di dalam keacakannya. Artinya, rokok kini tak lagi menjadi referensi dalam iklan, bahkan iklan bekerja

dalam sistem fraktal, acak, dan seakan tak berhubungan dengan rokok, padahal dalam fraktalisasi atau keacakan tadi, terkandung pola yang tetap, pesan yang sama, imaji yang rapi, yang mengontaminasi penonton dan tinggal di dalam memori. Meskipun, pesan itu dapat dirumuskan dalam satu kata: hasrat untuk mencoba. Iklan bekerja lebih mengikuti logika melalui kekuatan gambar yang membuat pengamat bebas mendekatinya dari berbagai sudut tanpa harus ada pretensi mencari makna. Iklan bukan lagi sekadar teks atau komentar terhadap produk, tapi manifestasi dari "ide besar" produk itu. Yang kemudian menjadi porsi terbesar dari iklan jenis ini adalah kekuatan dampaknya pada penonton. Dampak inilah, yang bukan makna, tapi berupa visualisasi yang bekerja di dalam memori, yang memperhubungkan kembali keterputusan penanda-petanda tadi.

Strategi Sampoerna yang begitu agresif dalam memasarkan produknya melalui media iklan telah memberikan suatu input yang positif terhadap pencitraan Sampoerna. Merek Sampoerna telah menjadi suatu *brand* yang digemari oleh masyarakat dan telah salah satu ikon dalam industri rokok domestik. *Brand* dari Sampoerna ini merupakan salah satu unit potensial yang mempengaruhi adanya akuisisi Sampoerna. Philip Morris melihat bahwa *branding* dari Sampoerna merupakan keunggulan *resources* yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Melalui akuisisi tersebut Philip Morris berupaya untuk memperoleh *brand value* yang kuat di Indonesia sebab selama berkibrah di Indonesia Philip Morris *brandingnya* masih kalah dengan kompetitor lokal. Pemikiran tersebut merupakan sesuai dengan yang tersirat dalam pernyataan Camilleri berikut :

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

“...the Sampoerna acquisition will help Philip Morris by giving it new brands and products...”⁴¹

Dengan melakukan akuisisi terhadap Sampoerna tersebut, Philip Morris berupaya untuk menguasai pasar di Indonesia melalui Sampoerna yang telah mempunyai *market share* sendiri. Sehingga Philip Morris hanya tinggal meneruskan pasar yang telah ‘dibentuk’ oleh Sampoerna.

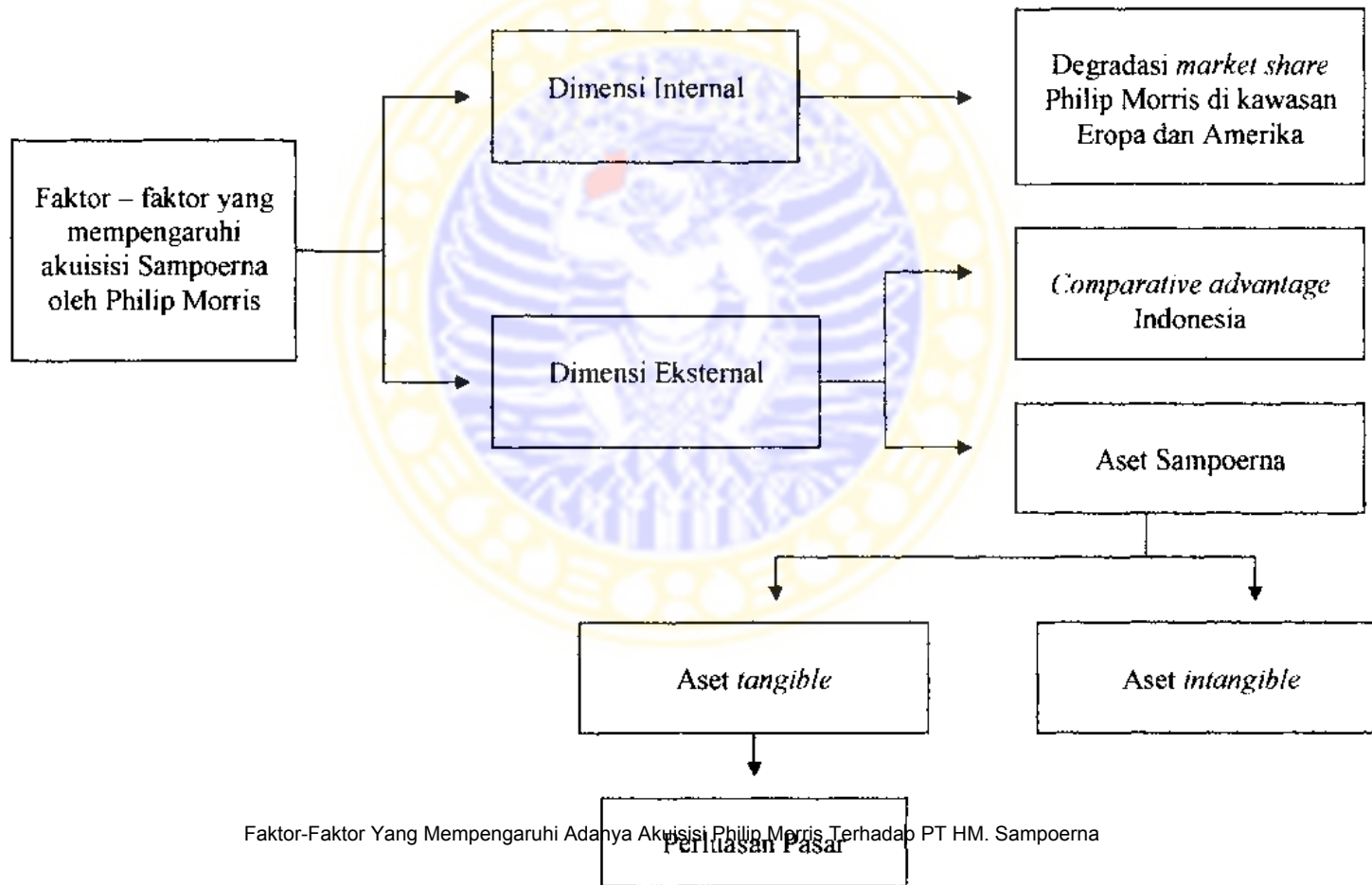


⁴¹ Statement Altria CEO Louis C. Camilleri dengan Business Week pada 28 Maret 2005
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Bab III Dimensi Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap Sampoerna

Grafik 3.1

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Akuisisi Sampoerna Oleh Philip Morris



Bab IV

Kesimpulan

Akuisisi Sampoerna oleh Philip Morris merupakan suatu fenomena bisnis yang cukup mengejutkan berbagai pihak. Munculnya akuisisi tanpa adanya indikasi terjadinya hal itu seakan menawarkan suatu absurditas yang terang bagi industri rokok di Indonesia. Maka melalui riset empiris ini penulis berusaha melakukan pembuktian terhadap hipotesis yang tersaji dalam bab 1 terkait dengan akuisisi Philip Morris tersebut.

Rentetan data dan pernyataan dari para elit Philip Morris yang terulas dalam bab 3 telah menggambarkan betapa potensialnya prospek Philip Morris dalam menggarungi kuatnya arus persaingan industri rokok di Indonesia. Penetrasi ke dalam lingkup Indonesia ini terjadi karena semakin menurunnya pasar Philip Morris di beberapa negara khususnya pada kawasan Eropa dan Amerika. Usaha tersebut merupakan suatu antisipasi terhadap peluang industri rokok di kawasan Eropa dan Amerika tersebut yang dapat dikatakan sebagai *sunset industry*. Hal ini lantaran Indonesia merupakan negara yang sangat potensial bagi keberadaan industri rokok. Analisis yang mengacu pada peran kebijakan negara ini bertujuan sebagai suatu fasilitator dalam memperoleh presisi berkenaan dengan hipotesis yang ada.

Keberadaan Sampoerna sebagai industri rokok dengan *market share* terbesar ketiga di Indonesia telah menjadikan suatu daya pikat yang cukup menarik bagi Philip Morris. Penjabaran mengenai aset-aset Sampoerna yang

terangkum dalam bab 2 telah memberikan suatu gambaran mengenai Sampoerna sebagai suatu perusahaan yang memiliki diversifikasi bisnis serta merupakan *good corporate governance*. Melalui penjelasan tersebut dapat menghubungkan keterputusan asumsi terkait tentang latar belakang adanya akuisisi. Aset-aset yang dimiliki oleh Sampoerna baik dari segi *tangible* maupun *intangible* ini menempati peran sentral dalam munculnya akuisisi Philip Morris tersebut.

Aset yang dimiliki Sampoerna merupakan suatu impuls terbesar bagi Philip Morris untuk merealisasikan ambisinya tersebut. Akuisisi Philip Morris tersebut dapat merupakan suatu proses *feedback* yang dua arah. Pada sisi Sampoerna, akuisisi tersebut dapat merupakan suatu kristalisasi dari agresivitas pemasaran Sampoerna. Sedangkan pada sisi Philip Morris, kondisi itu merupakan suatu katalis dalam memperkuat jaringan pemasaran mereka.

Kegagalan Philip Morris dalam bersaing di Indonesia telah membawa dampak yang cukup luar biasa bagi perusahaan khususnya dalam bidang pemasaran. Melalui strategi akuisisi Sampoerna, Philip Morris berusaha untuk menancapkan kukunya di Indonesia dan bersaing dengan para kompetitor domestik yang telah mapan. Produk-produk Sampoerna yang telah menjangkau kawasan Asia Timur merupakan suatu stimulus bagi Philip Morris untuk merealisasikan ambisinya sebagai perusahaan rokok terbesar kelima didunia.

Dengan demikian dalam penelitian ini, hipotesis awal telah terbukti melalui deskripsi fakta dan pernyataan naratif dari Philip Morris baik melalui media ataupun dari *press release* mereka terkait adanya keputusan mengakuisisi Sampoerna tersebut. Benang merah yang menghubungkan kedua variabel tersebut

telah memunculkan suatu proposisi yang berisi pernyataan kesimpulan mengenai ambisi pemasaran Philip Morris dan penguasaan kawasan Asia Pasifik secara jangka panjang yang berujung dengan menjadikan Philip Morris sebagai perusahaan rokok terbesar kelima di dunia.

Sementara itu, '*lesson-learned*' yang dapat ditangkap dari riset empirik mengenai akuisisi Philip Morris ini adalah bahwa PT HM Sampoerna yang pada awal mulanya merupakan perusahaan rokok yang kecil, namun seiring dengan perjalanan waktu telah berevolusi menjadi suatu MNC (*Multinational Corporation*). Berbagai kelebihan yang dimilikinya telah membuat MNC yang lainnya seperti Philip Morris tertarik untuk mengakuisisinya. Dalam proses akuisisi ini telah terjadi suatu pergeseran *mindset* perusahaan, dimana pada mulanya akuisisi timbul lantaran adanya perusahaan yang melakukan *takeover* atas perusahaan yang sedang 'sakit'. Namun, dalam akuisisi Philip Morris ini terjadi suatu anomali dimana pihak yang diakuisisi merupakan suatu perusahaan yang sehat dan memiliki prospek serta profitabilitas yang bagus di masa depan. Maka, integrasi horisontal yang terjadi bertujuan untuk memperoleh kekuatan pasar yang lebih besar. Dengan demikian pergulatan ekonomi internasional serta dinamika hubungan internasional yang terjadi saat ini berdasarkan konteks yang terjadi telah berjalan dengan sangat pesat. Adanya interaksi dan interrelasi antara aktor-aktor *non-state* telah menjadikan Indonesia sebagai salah satu contoh sukses menguatnya dinamika globalisasi yang terjadi.

Daftar Pustaka

Buku

- Brown. Roger, 1958, *Words and Things*, New York, Free Press
- Brown. Wilson B. and Hegendon. Jan S., 1994, *International Economics : Theory and Context*. “ Foreign Direct Investment and Multinational Firm ”, New York, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Coulombis. T.A. & Wolfe. J.H., 1986, *Introduction to International Relation*, terj., Mercedes Marbun, Bandung, Prentice Hall
- Dirgantoro. Crown, 2002, *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*, Jakarta, P.T Grasindo
- Effendi. Sofian, 1989, *Unsur-unsur Penelitian Survey, Dalam Metode Penelitian Survey*, ed., Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, Jakarta : LP3ES,
- Eun, Cheul S. and Resnick, Bruce G. 2001, *International Financial Management*, New York, McGraw-Hill Companies,
- Gaughan. Patrick, 1994, *Merger and Acquisition*, New York, Harper & Collin’s Publisher. Inc.
- Ginting. Elyta Ras, 2001, *Hukum Anti Monopoli Indonesia (Analisa dan Perbandingan UU No. 5 Tahun 1999)*, Bandung, Citra Aditya Bakti
- Go. Marcel, 1992, *Akuisisi Bisnis : Analisis dan Pengolahan*, Jakarta, Rineka Cipta
- Gomes-Casseres. Benjamin, 1992, *The International Political Economy of Foreign Direct Investment*, Volume II, David B. Yoffie (ed.), London, Edward Elgar Publishing Company
- Grant. Roberth M, 1999, *Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, dan Aplikasi*, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Gunadi, 1994, *Transfer Pricing Suatu Tinjauan Akuntansi, Manajemen dan Pajak*, Jakarta, P.T. Bina Rena Pariwisata, Cet. 1

- Hardjopranoto. Wibisono, 2001, *Teori Versus Nujum Keuangan 'Persaingan, Kerjasama, dan Ketergantungan'*, Surabaya, Lutfansah Mediatama
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Roberth E., 2001, *Manajemen Strategi : Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Holsti, K.J. 1992. *Politik Internasional: Suatu Kerangka Analisis*, Cetakan Kedua terj. Wawan Juanda. Bandung: Binacipta.
- Hymmer, Stephen, 1976, *The International Operation of National Firm : A Study of Direct Investment*, Massachussets, MIT Press,
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 1999, *Standar Akuntansi Keuangan, Volume 1*, Jakarta, Salemba Empat
- Ilardo. Joseph A., 1981, *Speaking Persuasively*, New York, Macmillian Publishing Co., Inc.
- Kartasapoetra. G, SH, Setiady, A. Drs, 1985, *Managemen Penanaman Modal Asing*, Bandung, Bina Aksara,
- Mas'oe'd. Mochtar, 1994, *Ilmu Hubungan Internasional : Disiplin dan Metodologi* Jakarta : LP3ES
- Meltzer. Bernard, Petras. James, and Reynold. Larry, 1975, *Symbolic Interactionism : Genesis, Varieties and Criticism*, London, Routledge and Kegan Paul
- Moleong. Lexy. J, 1991, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Nangoi. Ronald, 1992, *Bisnis Interasional : Aspek dan Perkembangannya*, Jakarta, Centre for Strategic in International Studies
- Ndrada. Talizidulu, 1981, *Research Teori, Metodologi Administrasi I*, Jakarta, PT Bina Aksara
- Panglaykim. J, 1983, *Perusahaan Multinasional Dalam Bisnis Internasional*, Jakarta, Centre for Strategic in International Studies
- 1984, *Investasi Langsung Jepang di Kawasan ASEAN, Pengalaman Indonesia*. Yogyakarta : Andi Offset,
- Papp. Daniel S., 1988, *Contemporary International Relation : Framework for Understanding*, New York, Macmillian Publishing Company

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

- Porter. Michael E, 1980, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press
- Rosenau. James N., 1969, *International Politics and Foreign Policy: A Reader on Research and Theory* New York: The Free Press
- Sitompul. Asril, 1999, *Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat*, Bandung, Citra Aditya Bakti, Cet. I
- Skousen, Mark, 2005, *Sang Maestro "Teori - Teori Ekonomi Modern"*, Jakarta, Prenada Media
- Spero. Joan E., 1981, *The Politics of International Economic Relation*, New York, St. Martin Press
- Suandy. Erly, 2001, *Perencanaan Pajak*, Jakarta, Salemba Empat
- Sulistyo. AF, 1990, *Merger dan Akuisisi antara Konsep dan Kenyataan*, Jakarta, Manajemen dan Usahawan Indonesia
- Sumantoro, 1983, *Peranan Perusahaan Multinasional Dalam Pembangunan Negara yang Sedang Berkembang dan Implikasinya di Indonesia*, Bandung, Erlangga
- Tonnies. Ferdinand, dan Loomis. Charles P., 1960, *Gemeinschaft and Gesellschaft*, dalam *Reading in Sociology*, editor Alfred McClung Lee, Cet ke 5, Barnes and Noble College Outline series
- Viotti. Paul R. & Kouppi. Mark V., 1999, *International Relation Theory : Realism, Pluralism, Globalism & Beyond 3rd*, Boston : Allyn – Bacon
- Waltz. Kenneth, 1959, *Man, The State, and War*, New York, Columbia University Press
- Widjaja. Gunawan, 2002, *Merger Dalam Perspektif Monopoli*, Jakarta, P.T RajaGrafindo Persada
- Yani. Ahmad dan Widjaja. Gunawan, 2000, *Perseroan Terbatas*, Jakarta, P.T RajaGrasindo Persada
- Yani. Ahmad dan Widjaja. Gunawan, 2002, *Anti Monopoli*, Jakarta, P.T RajaGrasindo Persada

Jurnal

Grimm & Smith, Strategy as Action, *Journal of Business Research*, 1998

Machlup, F., dan Penrose, E., The patent controversy in the nineteenth century ,
Journal of Economic History, 10 (1), 1950

Vernon, Raymond, 'International Investment and International Trade in The
Product Cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80, 1966

Kamus dan Ensiklopedia

Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi kedua, Departemen Pendidikan dan
Kebudayaan, Balai Pustaka, 1991

Evans. Graham dan Newnham. Jerry, 1998, *The Penguin Dictionary of
International Relations* London: The Penguin Group.

Plano, Jack C dan Roy Olton. 1999. *Kamus Hubungan Internasional. terj.*
Wawan Juanda. Edisi Ketiga. Jakarta: Putra A Bardin.

Microsoft ® Encarta ® 2006. Corporation., Encarta Dictionary Tools.

Surat Kabar dan Majalah

'Marlboro Kuasai Sampoerna', *Jawa Pos*, 15 Maret 2005

'Philip Morris kuasai 97% saham Sampoerna', *Kompas*, 19 Mei 2005

'Akankah Sampoerna Kian Berkibar di Bawah Bendera Philip Morris?',
Kompas, 17 Maret 2005

'Ada Konsekuensi Tak Ratifikasi FCTC', *Kompas*, 21 April 2005

'Philip Morris Beli Satu Paket', *Koran Tempo*, 3 April 2005

'Akuisisi PT HM Sampoerna Bahayakan Kesehatan Masyarakat', *Media
Indonesia*, 4 April 2005

'Philip Morris Akuisisi 40% Saham Sampoerna', *Suara Merdeka*, 15 Maret
2005

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

'Setiap Gue Dapat Jawabannya, Ada yang Ganti Pertanyaannya', *Suara Merdeka*, 9 April 2005

'Tak Sekadar Soal Bisnis', *Majalah Trust*, 11 Maret 2007

'Philip Morris Akan Perluas Bisnis Rokok Kretek di Indonesia', *Sinar Harapan*, 19 Mei 2005

Buletin Visdatin, Edisi sembilan Juni 2005, rubrik 'Sampoerna Group, Masuknya Phillip Morris'

Kontan No. 24, Tahun IX, 21 Maret 2005 dalam artikel "Negeri Kretek ini Marlboro's Country"

Situs Internet

'Who We Are' http://www.altria.com/about_altria/1_2_whoare.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Our History' http://www.altria.com/about_altria/1_2_5_ourhistory.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Altria Group' http://www.altria.com/about_altria/1_2_1_altriagroup.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Philip Morris International' http://www.altria.com/about_altria/01_00_02_philipmorrisintl.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Economic Performance' http://www.philipmorrisinternational.com/PMINTL/pages/eng/ourbus/Econ_performance.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Company History' http://www.philipmorrisinternational.com/PMINTL/pages/eng/ourbus/Company_history.asp diakses pada 15 Maret 2007

'Ada Konsekuensi Tak Ratifikasi FCTC' <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0504/21/humaniora/1701886.html> diakses pada 14 Februari 2007

'Juragan Baru PT HM Sampoerna' <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0503/17/finansial/1626716.htm> diakses pada 15 Maret 2007

'Philip Morris Raises Stake in Sampoerna up to 97 pct' http://news.indonesia.com/item/200505181/philip_morris_raises_stake_in

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

[sampoerna_to_97_pct.php?PIIPSESSID=0e7a0e6534eff381f2bc06ff910b6f53](http://www.sampoerna.co.id/pt/pt.php?PIIPSESSID=0e7a0e6534eff381f2bc06ff910b6f53) diakses pada 29 Maret 2007

'Rokok Kretek Kompetitif akibat Adanya PP Nomor 19 Tahun 2003'

<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0304/19/ekonomi/263227.htm>
diakses pada 30 April 2007

'Bentoel shares sold to settle debts' http://www.corina.com/financial_news/february_00/february_16_00.htm diakses pada 14 November 2006

'Ada Apa Dengan HM Sampoerna' http://www.freelists.org/archives/list_indonesia-03-2005/msg01405.html diakses pada 14 November 2006

'Altria Datang, Sampoerna Henggang' http://www.gatra.com/2005-04-01/artikel.php?id_82925 diakses pada 10 Oktober 2006

'Keluarga Sampoerna Raup Rp 185 Triliun' <http://edorusia.blogspot.com/2005/03/keluarga-sampoerna-raup-rp-185-triliun.html> diakses pada 15 Desember 2006

'Philip Morris Bids for Indonesian Firms' http://www.bestoftulsa.com/html/business_news_4.shtml diakses pada 22 Mei 2007

'Philip Morris to Expand in Huge Indonesian Market' <http://www.taipetimes.com/News/worldbiz/archives/2005-03-15/2003246388> diakses pada 30 April 2007

'Laba HM Sampoerna Kian Gemuk' <http://www.tribun-timur.com/view.php?id=42695&jenis=Probis> diakses pada 6 Maret 2007

'Indonesia Sampoerna gets OK for 2.8 trln rph factory' <http://today.reuters.com/news/articleInvesting.aspx?view=CN&symbol=GGI:RM:JK&storyID=42534-01-Aug-2006-RTRS:&type=qena>, diakses pada 25 September 2006

'Philip Morris Comes to Indonesia' http://multinationalmonitor.org/mm2005/052005_interview-gandra.html diakses pada 17 Mei 2007

Press Release dan Dokumen Resmi

Remarks by Hermann Waldemer, Chief Financial Officer, Philip Morris International Inc. at Consumer Analyst Group of New York pada 21 February 2006 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2006_02_21_01.asp diakses pada 14 November 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna

Remarks by Andre Calantzopoulos, President and Chief Executive Officer, Philip Morris International Inc. at JP Morgan Global Tobacco Conference London, United Kingdom pada 29 Juni 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_06_29_02.asp diakses pada 14 November 2006

Remarks by Louis C. Camilleri, Chairman and Chief Executive Officer at Altria Group, Inc.'s 2005 Annual Shareholders Meeting di East Hanover, New Jersey pada 28 April 2005 dari http://www.altria.com/media/press_release/03_02_pr_2005_04_28_01.asp diakses pada 14 November 2006

Undang-undang kawasan tanpa rokok, pembatasan promosi industri tembakau untuk anak dan remaja, kemasan dan pelabelan, peringatan kesehatan, dan tuntutan hukum dari www.litbang.depkes.go.id/tobaccofree/media/TheTobaccoSourceBook/BukuTembakau/ch.9-march_ino_SBI_mar04.pdf diakses pada 14 Februari 2007

Dokumen Resmi Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) dari <http://www.fctc.org/> diakses pada 14 Februari 2007

Annual Report PT HM Sampoerna tahun 2004 dari <http://www.sampoerna.com/default.asp?language=english&page=investorrelations/financials/2004> diakses pada 14 Desember 2006

Annual Report PT HM Sampoerna tahun 2005 dari <http://www.sampoerna.com/default.asp?language=english&page=investorrelations/financials/2005> diakses pada 14 Desember 2006

Annual Report Altria Group tahun 2004 dari http://www.altria.com/download/pdf/investors_AltriaGroupInc_2004_AnnualRpt.pdf diakses pada 14 Desember 2006

Annual Report Altria Group tahun 2005 dari http://www.altria.com/download/pdf/investors_AltriaGroupInc_2005_AnnualRpt.pdf diakses pada 14 Desember 2006

Penelitian

Disertasi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya milik Ir. Subijanto MM yang berjudul "Kampanye Antirokok Pemerintah dan Respon Pabrik Rokok: Pengaruh Kampanye Antirokok Pemerintah dan Iklan Pabrik Rokok terhadap Perilaku Perokok di Jawa Timur". Tahun 2006

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Adanya Akuisisi Philip Morris Terhadap PT HM. Sampoerna