

DISERTASI

**POLA BISNIS INTERNASIONAL
SERTA IMPLIKASINYA DARI PERSPEKTIF
NEGARA TUAN RUMAH**

**(SUATU KAJIAN TENTANG STRATEGI DAN KINERJA
PERUSAHAAN PERTAMBANGAN KONTRAK KARYA DI INDONESIA)**

KK

Dis E 08/02

SUP

P.



RUSWIATI SURYASAPUTRA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2000**

POLA BISNIS INTERNASIONAL SERTA IMPLIKASINYA DARI PERSPEKTIF NEGARA TUAN RUMAH

**(SUATU KAJIAN TENTANG STRATEGI DAN KINERJA
PERUSAHAAN PERTAMBANGAN KONTRAK KARYA DI INDONESIA)**

DISERTASI

Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
dan telah Dipertahankan di hadapan
Dewan Ujian Doktor Terbuka
Pada hari Kamis, tanggal 26 Oktober 2000 Pukul 10.00 WIB

Oleh:

RUSWIATI SURYASAPUTRA
NIM: 099111028/D

Disertasi ini telah disetujui
tanggal 26 Oktober 2000

oleh :

Promotor



Prof. Budiman Christiananta, Des Ec, MA, Ph. D
NIP 130206173

Ko-Promotor



Prof. V. Henry Supit, SE, AK
NIP 150238915

**Disertasi ini telah disetujui
tanggal 26 Oktober 2000**

oleh :

Promotor

**Prof. Budiman Christiananta, Drs Ec, MA, Ph. D
NIP 130206173**

Ko-Promotor

**Prof. V. Henky Supit, SE, AK
NIP 130238915**

Telah diuji melalui Ujian
Pada tanggal 26 Juli 2000

PANITIA PENGUJI DISERTASI TAHAP I


Ketua : Prof. Dr. HM Syafiie Idrus, SE, MEd

Anggota:

1. Prof. Budiman Christiananta, Drs Ec, MA, PhD
2. Prof Dr. Taher Al Habsyi
3. Prof Dr Bambang Swasto Sunuharjo, ME
4. Dr. I BM Santika, SE
5. Dr. Setyaningsih, SE
6. Dr. H. Sarmanu, Drh, MS
7. Dr. H. Imam Syahkir, SE



Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor: 6630/J-3/PP/2000
Tanggal: 26 Juli 2000



Sebuah Do'a

Ya Allah

*Ajarkanlah aku memintal benang kasih
Menyapukan aneka warna ceria pada kanvas kehidupan
Menggubah lagu syahdu saat hening di sanubari
Memancarkan cahaya kedamaian di kelam kabut
Melafazkan do'a di tengah prahara dan lembah senyap
Karuniakanlah nilai keabadian pada setiap karya
Yang kukir di wajah kehidupan ini,*

*Kupersembahkan sebagai ungkapan rasa kasih
Kepada yang kusayangi*

UCAPAN TERIMAKASIH

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya jumlah penulisan disertasi ini dapat terselesaikan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Pemerintah Republik Indonesia, c.q. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Team Manajemen Program Doktor yang telah memberikan bantuan finansial, sehingga dapat meringankan beban dalam penyelesaian studi ini.

Perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada almarhum Prof. Dr. Harsono, SE, selaku Promotor, dalam kesibukannya semasa beliau masih hidup telah menyisihkan waktu untuk memberikan dorongan dan bimbingan serta arahan kepada penulis untuk penyelesaian penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. J. Soedrajad Djiwandono, MA, Ph.D., selaku Kopromotor I; di tengah-tengah padatnya kegiatan, beliau masih sempat menyediakan waktu untuk membimbing, mengarahkan, serta memberikan dorongan kepada penulis dalam upaya penyelesaian studi dan penulisan disertasi ini. Namun hanya sampai Desember 1999, karena beliau harus kembali bertugas di Harvard Institute for International Development, USA.

Khususnya kepada Prof. Budiman Christiananta., Drs, Ec. M.A., Ph.D, selaku Promotor yang telah berkenan menerima pelimpahan sejak wafatnya Prof. Dr. Harsono, SE., disampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga, karena sebelumnya, selaku Kopromotor II, dalam kesibukannya, beliau telah bersedia membantu, mendorong, membimbing, serta mengarahkan dan selalu memberikan semangat untuk bersabar dan tidak berputus asa, kepada penulis dalam penyelesaian studi dan penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan pula kepada Prof. V. Henky Supit, Drs. Ec, Ak., yang telah berkenan menjadi Kopromotor,

serta telah memberikan perhatian, pengarahan, serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi dan penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih disampaikan pula kepada:

1. Prof. dr. H. Soedarto DTMH., Ph.D., selaku Rektor Universitas Airlangga; Prof. H. Bambang Rahino Setokoesoemo, dr., selaku mantan Rektor yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga;
2. Prof. Dr. Muhammad Amin, selaku Direktur Program Pascasarjana, dan Prof. Dr. H. Soedijono, selaku mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti serta menyelesaikan program pendidikan doktor;
3. Direktur Jendral Pertambangan Umum Republik Indonesia beserta jajarannya di Jakarta, Pusat Pengembangan dan Penelitian Teknologi Mineral, Perhimpunan Ahli Pertambangan Indonesia, *Indonesia Mining Association*, Himpunan Pengusaha Tambang Indonesia Jawa Timur, serta Masyarakat Pertambangan Indonesia, yang telah membantu proses penelitian dan penyelesaian penulisan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Rochiman, drh., MSc., selaku Koordinator Kopertis Wilayah VII; yang telah memberikan ijin dan dukungan untuk penyelesaian studi dalam program Doktor ini.
5. Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya; Warsito Rasman, Drs. MA., Prof. Sentot Soeatmadji, dr., Trimarjono, S.H., dan Prof. Soejoenoes, dr., para mantan Rektor yang telah mengizinkan pelaksanaan studi ini sampai selesai;
6. H. Moch. Said, selaku Ketua Yayasan Wijaya Kusuma yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga;

7. Prof. Armijn Rangkuti, Drs. Ec., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi, beserta para staf pengajar Program Doktor Program Pascasarjana Universitas Airlangga, termasuk Prof. Dr. Suroso Imam Zadjuli, SE, Dr. IBM Santika, Dr. WLW Subandi, Prof. Miendrowo Prawirodjumeno (Alm), Prof. Sutandyo, MPA., Prof. Abdul Gani, SH, MS., serta Prof. Dr. Zainuddin, Apt., yang telah memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan selama proses studi ini;
8. Dr. Mari E. Pangestu, selaku Penanggung Jawab matakuliah penunjang disertasi, beserta Prof. Dr. H. Sarmanu, drh. MS, Ir. Simon Sembiring, Ph.D., Dr. Hananto Sigit, Supriyadi, Ph.D., dan Prof. Dr. Bambang Swasto S, dan Ir. Wibowo Ks, selaku konsultan yang telah banyak memberikan waktu dan arahan serta konsultasi untuk penyelesaian disertasi ini;
9. Dr. Hal Hill dan Prof. J.A.C. Mackie, Research School of Pacific Studies, Australian National University, Canberra yang telah memberi kesempatan penulis mengikuti kuliah, studi kepustakaan serta seminar-seminar dan diskusi;
10. Prof. Dr. Rolf J Langhammer, dan Prof. Dr. J.P. Agarwal, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, Germany, yang telah memberikan kesempatan untuk studi kepustakaan serta berdiskusi dan konsultasi;
11. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah membantu penyelesaian studi ini;
12. Rekan-rekan: Drs. Bambang Setyadin, M.Pd., Drs. Abdul Mudjib, Drs. Ridwan Saleh, Drs. Triswan Suseno, Ir. Darsa Permana, Ir. Waluyo Sukanto, dan Ir. Herry Susetyo, MM., yang telah membantu proses analisis data serta penyuntingan disertasi;
13. Ibunda R.Ay. Siti Nursiah (Almh) dan ayahanda D. Suryasaputra (Alm), yang telah mengasuh, membesarkan, serta mendidik penulis agar selalu tabah dalam menghadapi cobaan hidup dengan beriman

dan bertakwa kepada Allah SWT; serta seluruh keluarga besar Suryasaputra dan keluarga Ks. Pringgodiningrat yang selalu mendampingi dan memberikan semangat untuk terus maju;

14. Adinda Dr. Ir. Rustidja Suryasaputra, MS., beserta keluarganya yang selalu mendampingi, mendo'akan, serta memberikan semangat dalam penyelesaian disertasi ini;

15. Anak-anak yang penulis cintai dan banggakan: Rika Wandu, Runi Andi, Vicka Gerry, Vitta Ari, Vibi Irza, Tito Nana, dan Vini, serta cucu-cucu: Rizal, Raka, Rashya, Radith, Agra dan Aura, yang dengan sabar dan penuh pengorbanan selalu mendorong penulis untuk jangan pernah menyerah dan berputus asa;

16. Akhirnya kepada semua pihak, saudara-saudara, sahabat, dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah secara langsung ataupun tidak langsung membantu penulis dalam penyelesaian program pendidikan doktor dan penyelesaian penulisan disertasi, penulis sampaikan rasa hormat dan terima kasih serta penghargaan setinggi-tingginya.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas budi yang telah diberikan kepada penulis.

RINGKASAN

Disertasi ini mengkaji Pola Bisnis Internasional perusahaan yang menanamkan modalnya pada sektor pertambangan non migas dan non energi di Indonesia, melalui Penanaman Modal Asing dan mengadakan Kontrak Karya dengan pemerintah. Sifat dari pertambangan yang *non-renewable*, berisiko sangat tinggi, padat modal dan teknologi, *slow yielding*, mempunyai tata letak yang unik di bawah dan pada permukaan bumi, serta dengan sifat kewilayahan yang luas, sehingga itu perlu penanganan yang profesional dalam pengusahaannya, karena peran Penanaman Modal Asing untuk sektor pertambangan masih dibutuhkan oleh negara-negara berkembang seperti Indonesia. Analisis dari aspek mikro untuk penulisan disertasi ini melalui kajian strategi dan kinerja usahanya, yang kemudian dilakukan penilaian sukses dan gagalnya perusahaan tersebut. Selain kajian keberhasilan perusahaan melalui manajemen strategik, penulis mencoba untuk menggunakan pendekatan dari aspek mikro manajemen di satu sisi, dan pendekatan makro manajemen di sisi lainnya yang menjadi tanggung jawab pemerintah, agar saling menunjang dan saling melengkapi untuk mencegah timbulnya distorsi atau ketidakserasian antara sektor pemerintah dan dunia usaha yang berbeda sasaran maupun alat serta mekanisme pencapaian tujuannya masing-masing.

Pengkajian dalam konteks teori bisnis internasional, termasuk teori *Foreign Direct Investment* hanya menjelaskan perusahaan mana yang menjadi perusahaan global dan motivasi apa saja yang terlibat dalam produksi internasional, namun teori-teori tersebut tidak menjelaskan tentang pola lokasi untuk memanfaatkan keunggulan tersebut. John F Dunning menjelaskan terjadinya produksi di luar negeri (internasional) melalui perpaduan teori lokasi dengan teori-teori multinasional corporation, yang kerangka teoritiknya diperluas dengan memasukkan aspek-aspek negara sendiri (*home country*) dan negara tuan rumah (*host country*).

Pencapaian suatu tujuan di antaranya kinerja keberhasilan, perusahaan memerlukan penentuan pola dan strategi yang lebih baik yang berdasarkan pada teori ataupun empiris.

Pendekatan Teori *Strategic Management* dan *International Management*, didasarkan pada teori-teori bisnis Internasional, mendasari penulis dalam merumuskan sembilan variabel strategi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja usaha yang kemudian dapat dinilai keberhasilan atau kegagalan usahanya.

Setelah melalui uji asumsi terhadap data penelitian melalui uji normalitas sebaran data, uji homogenitas varians, uji linearitas hubungan, uji independensi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut memenuhi syarat untuk diuji dengan menggunakan teknik analisis Regresi Ganda.

Sembilan variabel bebas dan satu variabel tergantung yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor keberhasilan/kegagalan usaha PMA dalam sektor pertambangan melalui kontrak karya tersebut di atas, adalah kinerja usaha (*business performance*) sebagai variabel tergantung dan variabel bebasnya adalah Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan/ Pendanaan, Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Litbang serta Ukuran Perusahaan.

Hasil analisis regresi dapat menunjukkan bahwa kesembilan variabel bebas dimaksud secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha, dengan indeks determinasi $R^{kuadrat} = 94,56\%$. Hanya dua variabel bebas yang secara parsial ternyata berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja usaha, (Pola Strategi Investasi, dan Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Perusahaan Induk). Sedangkan tujuh yang lainnya secara parsial berpengaruh secara signifikan. Dari indeks determinasi, $R^{kuadrat} = 94,56$, berarti masih ada variabel lain sebesar 5,44% di luar penelitian ini yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan pertambangan yang melakukan kontrak karya di Indonesia. Jadi, dapat dinyatakan bahwa variabel yang diidentifikasi dalam penelitian ini dapat menjelaskan kinerja usahanya sebesar 94,56%.

Selain mengamati sembilan aspek yang diidentifikasi, dilakukan juga analisis diskriminan untuk mengetahui *misclassification* dari masing-masing responden sebagai subjek penelitian, terhadap penilaian kinerja perusahaan yang menjadi faktor pengelompokan yaitu grup sukses dan grup gagal. Hasilnya adalah 74,75% menyatakan gagal dan 25,25% menyatakan sukses.

Hasil analisis input-output dari tabel input-output nasional 1995 menunjukkan, bahwa perusahaan internasional pertambangan (PMA) yang melaksanakan Kontrak Karya (*Contract of Work*) mempunyai peran terhadap perekonomian nasional melalui *capital formation, technology and management transfer, regional and sectoral development (backward-linkage, forward linkage, multiplier effect, government payment linkage), internal competition and entrepreneurship, increased employment, technological dependence, and cultural change*.

Untuk memperjelas adanya manfaat sosial bagi negara tuan rumah dengan kehadiran perusahaan PMA Pertambangan (KK) serta pola bisnis internasional yang dilaksanakannya, maka dapat dibuat model konseptual dari hasil kajian teori-empirik, pengamatan di lapangan yang selanjutnya dapat digunakan sebagai model pengembangan wilayah di mana lokasi perusahaan berada, yaitu dalam bentuk model Keterkaitan Bisnis Pertambangan dengan Sosial Ekonomi (Pengusaha, Masyarakat, dan Pemerintah Daerah; serta Model Konseptual Pembangunan Sub-sektor Pertambangan Umum.

Terakhir adalah bahwa faktor pemerintah tuan rumah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu investasi langsung luar negeri, yang mutlak tidak bisa diabaikan namun dari hasil pengamatan langsung,

wawancara ataupun dari studi literatur. pertentangan kepentingan antara kedua belah pihak, akan membawa ketidak berhasilan pencapaian tujuan bersama ataupun masing-masing pihak. Karena itu keduanya hendaklah melaksanakan manajemen penyesuaian melalui pola bisnis dan strategi serta *policy* yang memiliki kisi-kisi yang sama, seperti pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), sebagai implikasi dari pola bisnis internasional khususnya dari perspektif Indonesia sebagai negara tuan rumah (*host country*).



ABSTRACT

This dissertation attempts to study the International business pattern of companies which invest their capital in mining business in Indonesia, through Foreign Direct Investment and Contract of Work.

To achieve an aim (performance success), a company should determine a perfect pattern on the basis of theory and/or empirical data. By applying Strategic Management and International Management theoretical approach, on the basis International Business theories, nine variables of the International Business Pattern could be formulated, which can influence the business performance, so as to evaluate the success and failure of the companies.

The nine independent variables and one dependent variable, identified as the factors that influence the success/failure of foreign investment business. They are Investment Strategy, Management Style, Strategy of Human Resources, Relationship between the Subsidiary and the Parent Company, Financing Strategy, Corporate Relationship with the Government of Host Country, Marketing Strategy, Production and Research and Development, The Company Size, as Independent Variable and, so Business Performance as dependent variable.

Based on the result of regression analysis, it can be concluded that the nine independent variables altogether show significant influence the company's performance, with amount determination R square= 94,57 5. There are only two independent variables, which partially influence business performance, but not significant. The mentioned variables are Pattern of Investment Strategy and the Pattern of Relationship between the Subsidiary and the Parent Company, while the other seven independent variables show the influence significantly.

Apart from the analysis of the nine aspects identified in this study, the writer also applies discriminant analysis to find out the misclassification of each respondent evaluation of the companies' performance, to be used as grouping factor, which is successful group and failed group. The result shows those 74,75% claims being successful and 25,25% claims being failed.

Through input-output analysis, can be known that the International Business Pattern of foreign mining companies which carry out Contract of Work have some special impact to National Economy, such as capital formation, technology, and management transfer, regional and sectoral development, technological dependence, and cultural change. It can finally be inferred that the government of host country is considered an unavoidable factor that determines the success of foreign direct investment.

Key Words: International Business Management, Contract of Work, Mining Corporation, Business Performance, Host Country.

DAFTAR ISI

	Halaman
UCAPAN TERIMA KASIH	v
RINGKASAN	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GRAFIK/DIAGRAM	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	19
1.3. Tujuan Penelitian	21
1.4. Manfaat Penelitian	23
1.5. Sistematika Disertasi	24
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	26
2.1. Kajian Empiris	26
2.2. Kajian Teoritik	38
2.2.1. Bisnis Internasional	38
2.2.2. Teori Perdagangan Internasional dan Investasi Langsung Luar Negeri (Foreign Direct Investment)	41
2.2.2.1. <i>Change in Geographic Horizons</i>	42
2.2.2.2. <i>Possession of Ownership-Specific Advantage</i>	42
2.2.2.3. <i>Exploitation of the Firm's Internal Market</i>	43
2.2.2.4. <i>Effect of Locational Advantages on Host Countries</i>	44
2.2.3. Investasi Langsung Luar Negeri dari Perspektif Negara Tuan Rumah	47
2.2.3.1. Sumber Perselisihan Perusahaan Internasional dengan Ne- gara Tuan Rumah	47
2.2.3.2. Dampak ILLN dari Perspektif Negara Tuan Rumah	50
2.2.4. Manajemen Strategik dan Strategi	54
2.2.4.1. Manajemen Strategik Sebagai Suatu Proses	54
2.2.4.2. Strategi	55
2.2.5. Elemen Utama Dalam Manajemen Bisnis Internasional	61

2.2.5.1. Pola Hubungan antara MNCs dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah	63
2.2.5.2. Lingkungan Bisnis Negara Tuan Rumah.....	64
2.2.5.3. Strategi Investasi.....	65
2.2.5.4. Gaya Manajemen	66
2.2.5.5. Ukuran Perusahaan	70
2.2.6. Implementasi Strategi Fungsional Bisnis.....	71
2.2.6.1. Strategi Keuangan dan Pendanaan	77
2.2.6.2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	79
2.2.6.3. Strategi Produksi dan Penelitian-Pengembangan Litbang	83
2.2.6.4. Strategi Pemasaran	86
2.2.7. Kinerja Usaha (<i>Performance</i>) dan Pengukurannya.....	89
BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	96
3.1. Kerangka Konseptual	96
3.2. Hipotesis Penelitian.....	100
BAB IV : METODE PENELITIAN.....	102
4.1. Rancangan Penelitian.....	102
4.2. Populasi dan Sampel.....	103
4.3. Identifikasi Variabel Penelitian.....	105
4.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian	108
4.5. Instrumen Penelitian	112
4.6. Beberapa Istilah, Batasan, dan Konsep untuk Pembahasan Implikasi Keberadaan Bisnis Internasional Pertambangan Kontrak Karya....	115
4.6.1. Istilah-istilah dalam Tabel Input-Output Indonesia.....	115
4.6.2. Pengelompokan Sektor.....	116
4.7. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	119
4.8. Prosedur Pengumpulan Pengolahan Data.....	120
4.9. Jenis, Sumber, dan Teknik Analisis Data.....	121
4.9.1. Jenis dan Sumber Data.....	121
4.9.2. Teknik Analisis Data	122
4.9.2.1. Analisis Deskriptif.....	122
4.9.2.2. Analisis Regresi Ganda.....	122
4.9.2.3. Analisis Diskriminan.....	126
4.10. Kriteria Penarikan Kesimpulan	127

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	129
5.1. Sejarah Pengusahaan Pertambangan	129
5.1.1 Era Pra Kemerdekaan.....	129
5.1.2 Era Pasca Kemerdekaan	131
5.2. Pola Investasi Asing Sektor Pertambangan (KK).....	137
5.2.1. Latar Belakang	137
5.2.2. Pokok-pokok Materi KK.....	140
5.2.3. Kontrak Karya dari Generasi ke Generasi.....	141
5.3. Perkembangan Penanaman Modal Asing (PMA) di Indonesia.....	143
5.4. Deskripsi Data.....	149
5.4.1. Responden dan Karakteristiknya yang mewakili Perusahaan	150
5.4.2. Karakteristik Singkat Perusahaan.....	153
5.4.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	160
5.5. Uji Asumsi terhadap Data Penelitian.....	161
5.5.1 Uji Normalitas Sebaran Data	161
5.5.2. Uji Homogenitas Varians.....	161
5.5.3. Uji Linearitas Hubungan	163
5.5.4. Uji Independensi.....	163
5.6. Uji Hipotesis Penelitian	164
5.6.1. Uji Hipotesis Mayor.....	164
5.6.1.1. Hipotesis Minor (1).....	166
5.6.1.2. Hipotesis Minor (2).....	166
5.6.1.3. Hipotesis Minor (3).....	167
5.6.1.4. Hipotesis Minor (4).....	167
5.6.1.5. Hipotesis Minor (5).....	167
5.6.1.6. Hipotesis Minor (6).....	167
5.6.1.7. Hipotesis Minor (7).....	168
5.6.1.8. Hipotesis Minor (8).....	168
5.6.1.9. Hipotesis Minor (9).....	168
5.6.1.10. Hasil Analisis Diskriminan.....	169
5.6.2. Analisis Tabel I/O.....	173
5.6.2.1. Analisis Tabel Input-Output Indonesia Tahun 1995.....	173

BAB VI: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	194
6.1. Pengaruh Pola Bisnis Internasional terhadap Kinerja Usaha Per- usahaan Internasional Pertambangan yang Melaksanakan Kontrak Karya di Indonesia.....	194
6.1.1. Kecenderungan Pola Strategi Investasi	200
6.1.2. Gaya Manajemen	201
6.1.3. Hubungan Perusahaan	203
6.1.4. Strategi Sumber Daya Manusia	204
6.1.5. Strategi Keuangan dan Pendanaan	207
6.1.6. Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah	208
6.1.7. Strategi Pemasaran.....	209
6.1.8. Strategi Produksi, Penelitian, dan Pengembangan.....	210
6.1.9. Strategi Ukuran Perusahaan.....	213
6.1.10. Kinerja Usaha (<i>Performance</i>)	214
6.2. Implikasi Pola Bisnis Internasional Perusahaan Pertambangan Kon- trak Karya terhadap Perekonomian Nasional.....	215
6.2.1. Peranan dan Dampak Perusahaan Internasional sektor per- tambangan Kontrak Karya terhadap Perekonomian Nasio- nal.....	215
6.2.2. Manfaat dan Kontribusi Bisnis Internasional Pertambangan bagi Pengusaha, Masyarakat, dan Pemerintah Daerah.....	225
6.2.3. Konsepsi Terpadu Analisis Ekonomi Mikro dan Ekonomi Makro.....	229
6.3. Paduan dengan Penelitian Sebelumnya.....	235
6.4. Keterbatasan Penelitian.....	243
BAB VII : SIMPULAN DAN SARAN.....	246
7.1. Simpulan	246
7.2. Saran.....	251
DAFTAR PUSTAKA	257
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	270
RIWAYAT HIDUP	354

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1: Peringkat Negara Tujuan Investasi Pertambangan Berdasarkan Risiko Negara	13
Tabel 1.2: Daya Tarik Investor Pertambangan Dari Persepsi Perusahaan di Negara-Negara Asia	15
Tabel 1.3: Persetujuan PMDN dan PMA Secara Total dan Sub-sektor Pertambangan (KK) 1967 - 30 September 1997.....	16
Tabel 2.1: Non-Financial Factors (Ranked by Investors).....	36
Tabel 2.2: Beberapa Sumber Perselisihan antara PMA dengan Negara Tuan Rumah	49
Tabel 2.3: <i>Positive and Negative Impacts of Foreign Direct Investment on Host Country</i>	51
Tabel 4.1: Aktivitas Perusahaan Asing yang Melakukan Kontrak Karya di Indonesia, Populasi dan Sampel.....	104
Tabel 4.2: Ringkasan Hasil Analisis Reliabilitas Instrumen.....	114
Tabel 5.1: Distribusi Jumlah Responden Yang Mewakili Perusahaan Asing Yang Melakukan Kontrak Karya Di Indonesia.....	150
Tabel 5.2: Distribusi Frekuensi Jabatan Responden dlm Perusahaan.	
Tabel 5.3: Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden Dalam Perusahaan	151
Tabel 5.4: Status Kewarganegaraan Responden.....	152
Tabel 5.5: Distribusi Frekuensi Responden Perusahaan Asing dari Generasinya Beroperasi Di Indonesia	152
Tabel 5.6: Distribusi Frekuensi Responden Perusahaan Asing dari Th Awal Beroperasi di Indonesia Berdasarkan SK Presiden ...	154
Tabel 5.7: Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Aktivitas Perusahaan Asing Yang Melakukan Kontrak Karya Sektor Pertambangan di Indonesia.....	154
Tabel 5.8: Status Kewarganegaraan Pejabat CEO Perusahaan.....	155
Tabel 5.9: Status Kewarganegaraan Pejabat General Affair/Administrasi Perusahaan	155
Tabel 5.10: Status Kewarganegaraan Pejabat Human Resource Development Perusahaan	156
Tabel 5.11: Status Kewarganegaraan Pejabat Financial/Accounting per-Usahaan.....	157
Tabel 5.12: Status Kewarganegaraan Pejabat Marketing/Sales Perush-	158
Tabel 5.13: Status Kewarganegaraan Pejabat <i>Production Manager</i> Per-Usahaan.....	159
Tabel 5.14: Status Kewarganegaraan Pejabat <i>Research And Development</i> Perusahaan.....	159
Tabel 5.15: Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian ...	162

Tabel 5.16:	Pengaruh Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat.....	165
Tabel 5.17:	Pengaruh Tiap Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat (Parsial)	166
Tabel 5.18:	Ringkasan Distribusi Frekuensi Prediksi Pengelompokan dari Hasil Analisis Diskriminan.....	170
Tabel 5.19:	Skor Diskriminan Dari Tiap-Tiap Individu Responden	171
Tabel 5.20:	Jumlah Investasi Perusahaan Kontrak Karya Tahun 1995.....	174
Tabel 5.21:	Perkembangan Penggunaan Tenaga Kerja Indonesia dan Tenaga Kerja Asing pada Perusahaan KK 1991-1995.....	176
Tabel 5.22:	Koefisien Input Setiap Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995 Klasifikasi 21 Sektor	178
Tabel 5.23:	Derajat Kepekaan Dan Daya Penyebaran Setiap Sektor Perekonomian Di Indonesia, 1995.....	179
Tabel 5.24:	Pengaruh Ganda Setiap Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995.....	181
Tabel 5.25:	Kontribusi Pertambangan Kontrak Karya terhadap Pengembangan Sub-Sektor Pertambangan Umum dan Pembangunan Nasional Menurut Tabel Input-Output Tahun 1995.....	183
Tabel 5.26:	Surplus Usaha Pma Sektor Pertambangan (KK) dan Dampak Output Terhadap Surplus Usaha Dari Sektor Lainnya Menurut Tabel Input-Output Nasional 1995	184
Tabel 5.27:	Pendapatan Upah Dan Gaji Subsektor Pertambangan (KK) dan Dampak Output Thp Pendapatan Dr Ekspor lainnya .	185
Tabel 5.28:	Pendapatan (Pajak Tak Langsung) PMA Sektor Pertambangan (KK) dan Dampak Output terhadap Pendapatan dari Sektor Lainnya Menurut Tabel Input-Output Nasional Tahun 1995.....	185
Tabel 5.29:	Output Subsektor Pertambangan Umum Dan Dampak Output Terhadap Sektor Lain Menurut Tabel Input-Output sional Tahun 1995.....	186
Tabel 5.30:	Perbandingan Nilai Tambah Bruto (NTB) Perekonomian Indonesia dengan NTB Subsektor Pertambangan Umum Dan Pertambangan KK.....	186
Tabel 6.1:	Kontribusi tiap Variabel terhadap Kinerja Usaha.....	199
Tabel 6.2:	Rumusan Tujuan Sbg Pelaku Pembangunan Pertambangan	230
Tabel 6.2:	Paduan dengan Penelitian Terdahulu.....	240
Tabel 8.1:	Daftar Perusahaan Kontrak Karya Pertambangan Umum Tahun 1997.....	270
Tabel 8.2:	Transaksi Total Antar Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995, Klasifikasi 21 Sektor	340
Tabel 8.3:	Koefisien Input Setiap Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995, Klasifikasi 21 Sektor	347

DAFTAR GRAFIK/DIAGRAM

	Halaman
Grafik 1.1 Perkembangan Perusahaan Kontrak Karya.....	17
Diagram 2.1 Perencanaan Strategi Global.....	62
Diagram 2.2 Common Long-Terms Entry by Foreign Company.....	71
Diagram 2.3 Step by Step Strategy Way of ^E ntering for Investment.	72
Diagram 3.1 Kerangka Konseptual Pengaruh Pola Bisnis Internasional terhadap Kinerja Usaha.....	100
Diagram 6.1 Model Keterkaitan Bisnis Pertambangan (K.K) dengan Sosial Ekonomi (Pengusaha, Masyarakat dan Pemerin- tah Daerah)	230
Diagram 6.2 Model Konseptual Pembangunan Subsektor Pertambangan Umum.....	236

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 01: Angket Penelitian	270
Lampiran 02: Uji Validitas Instrumen Penelitian	286
Lampiran 03: Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	291
Lampiran 04: Tabulasi Frekuensi	308
Lampiran 05: Analisis Deskriptif	312
Lampiran 06: Matriks Korelasi antar Variabel	314
Lampiran 07: Hasil Analisis Regresi Ganda	315
Lampiran 08: Hasil Analisis Diskriminan	324
Lampiran 09: Transaksi Total antar Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995 Klasifikasi 21 Sektor (Juta Rupiah)	336
Lampiran 10: Koefisien Input Setiap Sektor Perekonomian Indonesia Tahun 1995 Klasifikasi 21 Sektor (Juta Rupiah)	343

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bisnis Internasional merupakan kegiatan perusahaan internasional yang bersifat strategis, karena berinteraksi dengan berbagai aspek ekonomi dan non ekonomi, sehingga kegiatan ini menjadi kompleks serta mencakup faktor-faktor lingkungan eksternal yang tidak dapat diabaikan, sebab hal tersebut dapat merupakan ancaman maupun peluang dalam perumusan strategi perusahaan. (Czinkote, 1992)

Meningkatnya perdagangan internasional dalam arti kegiatan ekspor-impor juga menyebabkan investasi antar negara menjadi berkembang pesat. Pada akhir 1960-an banyak perusahaan negara ataupun swasta, telah melanggar batas-batas nasional dan sering mengabaikan hambatan politik dan ekonomi tradisional (Farmer dan Richman, 1966) antara lain berusaha memanfaatkan peluang pasar bebas, terutama untuk dapat mempertahankan produk dan skala masal, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut harus mencari pasar-pasar baru dan memperlebar pasar-pasar yang sudah ada (Panglaykim, 1985). Perkembangan investasi luar negeri sebenarnya juga menggambarkan adanya pergeseran dalam perdagangan internasional. Sedangkan ekonomi dan perdagangan internasional yang berfokus pada hubungan ekonomi dan perdagangan antar negara, sehingga dianggap sebagai disiplin tradisional yang tidak lagi dapat memberikan jawaban serta keterangan

lengkap terhadap perkembangan perubahan bisnis internasional yang saling bergantung (Panglaykim, 1985).

Perkembangan ekonomi dan perdagangan internasional semakin diwamai oleh kontribusi kegiatan bisnis internasional. Perusahaan internasional dapat meningkatkan keuntungan sekaligus dapat meningkatkan nilai tambah yang lebih tinggi bagi perusahaan melalui investasi luar negeri. (Panglaykim, 1985) Perusahaan-perusahaan yang sudah ekspansi secara internasional mempunyai berbagai alasan, di antaranya faktor-faktor pemasaran, hambatan perdagangan, faktor-faktor biaya, iklim investasi, mengharap keuntungan yang lebih tinggi dan lain sebagainya. Adapun bagi negara asal (*home country*), Investasi Langsung Luar Negeri (ILLN) berarti penambahan/ peningkatan *Gross National Product*, dari keuntungan, *royalties* dan *fees* yang disetor oleh cabang/anak perusahaan (*subsidiaries/affiliates*) Dalam beberapa kasus, transfer intra perusahaan memberikan tambahan kemungkinan untuk melaksanakan ekspor (Franco, 1978). Beberapa negara seperti Jepang misalnya, telah mencoba memperoleh preferensi akses terhadap bahan-bahan baku melalui perusahaan yang memiliki deposit.

Sebaliknya bagi negara tuan rumah (*Host Country*), biasanya di antara mereka ada yang menyukai bahkan membenci berhubungan dengan ILLN (Behrman, 1992). Bukan tidak mungkin pula kegiatan ILLN terhadap negara tuan rumah berdampak positif seperti *capital formation*, transfer teknologi dan manajemen, pengembangan wilayah dan lain sebagainya; ataupun dampak negatif

seperti dominasi industri, ketergantungan teknologi, perubahan kultural, dan lain sebagainya (Czinkote, 1992).

Jadi, perusahaan yang beroperasi secara internasional, polanya hampir selalu sama dengan yang digunakan pada operasi domestik. Bagaimanapun, perbedaan yang signifikan menumbuhkan ketergantungan pada kondisi alami serta ruang lingkup daripada pola bisnis di luar negeri dan pendekatan-pendekatan kantor-kantor pusat dalam hal pelaksanaan kontrol (Carroll, 1990). Idealnya afiliasi/cabang-cabang di luar negeri akan didesain untuk menjawab berbagai tantangan seperti teknologi produksi atau kebutuhan terhadap orang-orang yang memiliki spesialisasi (profesional).

Disebutkan juga, bahwa perusahaan internasional yang walaupun memiliki struktur organisasi yang sama, mereka tidak selalu beroperasi dengan pola yang sama. Berbagai faktor telah diidentifikasi untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan ini, di antaranya tentang strategi secara menyeluruh (Daniels, 1986), sikap karyawan (Ronen dan Shenkar, 1988) dan kondisi-kondisi lokal (Brown dan Schneck, 1979).

Perencanaan strategi yang sudah diformulasikan harus kemudian diimplementasikan. Manajemen Bisnis Internasional harus peduli terhadap tiga bidang yang sangat umum untuk mengimplementasikan strateginya yaitu, pertama, mereka harus menetapkan dimana lokasi untuk beroperasi; kedua mereka membawa strategi-strategi untuk masuk dengan kepemilikannya dan terakhir mereka harus mengimplementasikan strategi-strategi fungsional dalam bidang-bidang seperti

pemasaran, produksi, keuangan dan sumber daya manusia. Keberhasilan suatu unit bisnis dalam suatu negara, tidak lepas dari kontrol kantor-kantor pusat atau bisnis-bisnis induknya, melalui kontrol terhadap kinerjanya. Beberapa pengukuran kinerja yang biasanya digunakan adalah yang berkaitan dengan kinerja keuangan, kinerja kualitas dan kinerja personel (Sumber Daya Manusia). Namun kinerja suatu perusahaan internasional tidak lepas dari penilaian negara tuan rumah terhadap peranan keberadaannya, yang utamanya adalah dari aspek manfaat (*gain*) ataupun kekurangannya (*disadvantage*). (Low J dan Tonny Siesfield, 1998)

Bisnis internasional di Indonesia dengan wawasan global semakin dituntut memiliki sikap yang proaktif dalam arti kata jangan sampai pesaing memiliki struktur kinerja yang lebih unggul. Agar tantangan global dapat ditransformasikan menjadi peluang baru, maka perlu penelaahan bisnis internasional, karena, pada hakekatnya pasar luar negeri akan semakin penting bagi negara yang ingin memacu pertumbuhan perekonomiannya melalui *exported growth*. Sedangkan perkembangan bisnis internasional dari bentuk klasik yakni strategi ekspor-impor ke bentuk penanaman modal asing secara langsung, merupakan salah satu faktor peningkatan kegiatan bisnis internasional, karena dalam bentuk strategi seperti itu perusahaan tidak hanya mengekspor produknya, tetapi juga mengekspor manajemen. Ini berarti ada pengaruh manajerial langsung ke negara tuan rumah (Djiwandono, 1990).

Tahapan akhir dari PJP I telah kita lalui, yang merupakan suatu tahapan/periode pemantapan kerangka landasan pembangunan dalam memasuki proses

pembangunan yang berkesinambungan, semakin mandiri dan mampu menghadapi gejolak yang terjadi. Pembangunan itu sendiri pada dasarnya adalah suatu tindakan penanaman modal atau investasi yang ditujukan untuk mencapai sasaran pembangunan. Pembangunan juga menyangkut tindakan mengimpor barang dan jasa yang belum dapat disediakan di dalam negeri (Djiwandono, 1991).

GBHN 1993 menggariskan bahwa pembangunan pertambangan diarahkan untuk memanfaatkan kekayaan sumber daya alam tambang secara hemat dan optimal bagi pembangunan nasional demi kesejahteraan rakyat dengan tetap menjaga kelestarian fungsi lingkungan hidup serta ditujukan untuk menyediakan bahan bakar bagi industri dalam negeri, bagi keperluan energi, dan bagi keperluan masyarakat, serta untuk meningkatkan ekspor, meningkatkan penerimaan lapangan kerja dan kesempatan berusaha.

Guna mencapai sasaran-sasaran antara tersebut diperlukan seperangkat kebijaksanaan mengenai perizinan, pembinaan dan pengawasan; koordinasi vertikal dan lintas sektoral; serta kebijakan mengenai investasi. Untuk melakukan investasi di sektor pertambangan, yang terkenal padat modal, berisiko tinggi dan berjangka panjang, sampai saat ini belum merupakan prioritas bagi keuangan negara; bahkan porsi penyertaan modal pemerintah pada BUMN pun secara bertahap semakin dikurangi. Hal ini memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pihak swasta untuk lebih berperan dalam pembangunan sektor pertambangan.

Berkenaan dengan peranan swasta tersebut, GBHN 1993 mengamanatkan

sebagai berikut: Penanaman modal swasta di sektor pertambangan di luar pertambangan rakyat dan galian strategis, baik modal dalam negeri maupun modal asing terus didorong dan ditingkatkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi pembangunan nasional dan alih teknologi, antara lain melalui penciptaan iklim yang lebih sehat dan menarik bagi penanam modal. Kesempatan bagi swasta untuk berusaha di bidang pertambangan umum, telah diatur di dalam Undang-undang Nomor 11/1967 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Pertambangan. Pasal 5 Undang-undang tersebut menyatakan bahwa usaha pertambangan dapat dilaksanakan antara lain oleh Koperasi; Badan atau perorangan swasta; dan Perusahaan dengan modal patungan. Sedangkan kesempatan bagi penanaman modal asing diatur di dalam pasal 10 ayat (c) yang menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan Perjanjian Karya dengan Pemerintah. Undang-undang Nomor 1/1967 tentang Penanaman Modal Asing, pasal 8 menyatakan bahwa "Penanaman modal asing di sektor pertambangan didasarkan pada suatu kerjasama dengan Pemerintah atas dasar kontrak karya atau bentuk lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku". Menurut Data BPS tahun 1997, peran sektor pertambangan sebagai salah satu sumber pendapatan nasional terus meningkat dari tahun ke tahun.

Peningkatan peran sub-sektor pertambangan dan penggalian juga terlihat dari angka rata-rata pertumbuhan tahunan dalam nilai konstan (yang berarti mencerminkan pertumbuhan volume produksi) yang selama 1991-1996 mencapai

pertumbuhan sekitar 18,4% per tahun, jauh di atas rata-rata pertumbuhan PDB Indonesia maupun sektor manufaktur. Perkembangan ini juga terlihat dari semakin besarnya porsi ekspor hasil pertambangan dan penggalan non-migas sebagai penghasil devisa (Biro Pusat Statistik, 1997).

Jelaslah betapa pertumbuhan ekspor berbagai produk mineral seperti batubara, tembaga, emas dan nikel, sering merupakan penyeimbang dan penghalus (*smoother*) manakala ekspor komoditi manufaktur mengalami perlambatan.

Salah satu karakteristik yang paling menonjol adalah sifat *non-renewable* dari sumber daya mineral, sehingga sumber daya yang akan digali akan terus mengalami deplesi, yang berarti cadangan yang tersedia mempunyai batasan umur untuk dapat didayagunakan secara ekonomis. Di lain pihak, investasinya membutuhkan teknologi eksplorasi dan eksploitasi yang tinggi sehingga membutuhkan modal yang sangat besar, sementara keberhasilan eksplorasi masih mengandung risiko yang sangat tinggi. Sisi lain yang juga sangat mempengaruhi biaya investasi dan biaya eksploitasi bahan mineral adalah lokasi yang umumnya berada di pedalaman, sehingga membutuhkan biaya pembangunan infrastruktur yang besar serta biaya ikutannya.

Meskipun eksplorasi sudah berhasil, harga pasar dari komoditi pertambangan pada umumnya sangat tergantung dari siklus bisnis komoditi itu sendiri maupun tingkat teknologi dan substitusi pemakaian bahan tambang dalam produk hilir. Investasi di sektor pertambangan menjadi lebih rumit lagi dengan adanya faktor

land access, karena bisnis pertambangan mineral umumnya melibatkan penggunaan lahan yang sangat luas sehingga sering menimbulkan permasalahan dalam hal tata guna ruang; dan isu lingkungan yang sering dipersepsikan sebagai *potential polluter*, meskipun kewajiban reklamasi dan penghutanan kembali lahan selalu termasuk dalam perjanjian pemberian Kuasa Pertambangan ataupun Kontrak Karya.

Investasi asing di Sektor Pertambangan, salah satunya adalah melalui *Contract of Work*, yaitu Kontrak Karya bagi jenis-jenis tambang mineral yang merupakan investasi langsung luar negeri. Dari pengalaman, hal-hal yang mendasar bukanlah semata-mata soal dana dan teknologi saja namun banyak hal-hal lainnya yang perlu mendapatkan pengkajian dan upaya solusinya, antara lain:

1. Industri tambang adalah semata-mata suatu kegiatan ekonomi dan jenis bisnis berisiko tinggi terutama pada tahap-tahap awal pengembangan. Sebagai kegiatan ekonomi, produksi tambang juga mengandalkan hal-hal persaingan dan sebagai suatu usaha berisiko eksklusif, sehingga dapat dimaklumi bahwa hasrat alamiah pelaku ekonominya mengharapkan keuntungan yang lebih tinggi dari biasanya, jadi jika saja terdapat suatu kebijakan yang tidak sungguh-sungguh akan mempertimbangkan fenomena ini, bisa saja berakibat kekayaan alam Indonesia akan tetap merupakan harta karun milik alam.
2. Sektor Pertambangan sebagai salah satu sektor ekonomi juga tidak akan terlepas dari pengaruh adanya perubahan-perubahan yang global yang cepat atau lambat membawa dampak terhadap pembangunan ekonomi Indonesia.

3. Untuk mencapai target pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 6,2% rata-rata berbagai upaya dalam meningkatkan penanaman modal perlu dilakukan, oleh karena tidak ada pertumbuhan ekonomi tanpa penanaman modal (investasi) baru. Untuk mencapai target tersebut, semua sektor ekonomi harus dipacu untuk mendayagunakan seluruh potensinya untuk pembangunan. Bagi Sektor Pertambangan dan Energi, mendayagunakan potensi sumberdaya mineral dan energi bagi pertumbuhan ekonomi adalah menjadi tugas utamanya. Dalam menyerap modal baik modal asing maupun swasta domestik, Sektor Pertambangan dan Energi bersaing ketat dengan sektor-sektor lainnya seperti Sektor Industri Manufaktur, Kehutanan, Pertanian, Pariwisata, Perdagangan dan Keuangan. Para penanam modal akan melakukan investasi di sektor-sektor yang mempunyai iklim yang lebih kondusif dan menjanjikan keuntungan sebesar-besarnya dengan risiko yang paling minimal. Oleh karena itu, Sektor Pertambangan dan Energi perlu selalu melakukan reevaluasi terhadap semua kebijaksanaan yang ada agar kebijaksanaan yang berlaku tetap kondusif bagi penanam modal. Iklim investasi di bidang pertambangan yang kurang kondusif akan menyebabkan Sektor Pertambangan dan Energi tidak mampu memberikan kontribusi yang berimbang bagi pembangunan ekonomi nasional.
4. Bahwa sifat dari pertambangan yang non-renewable, beresiko sangat tinggi, padat modal dan teknologi, serta slow yielding, dan tata letak yang unik di bawah permukaan tanah, dengan sifat kewilayahan yang luas; serta pengertian

- kepemilikan pribadi atas bahan galian masih sangat minim dipahami oleh masyarakat bahkan oleh pihak pemerintah sendiri.
5. Sifat-sifat positif pengusahaan pertambangan dilihat dari kepentingan pembangunan, sebenarnya sektor pertambangan adalah sebagai penghasil devisa, untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri; sehingga ujung tombak pembangunan wilayah-wilayah terpencil dan selaku pemilik efek ganda yang tinggi; semua itu kurang disadari oleh berbagai kalangan.
 6. Perusahaan pertambangan di berbagai daerah seringkali menghadapi hambatan-hambatan yang seharusnya tidak perlu terjadi, seperti penolakan terhadap kehadiran perusahaan yang sudah memiliki ijin, adanya tuduhan tentang pencemaran lingkungan hidup, munculnya kasus-kasus tumpang tindih dengan sektor ekonomi yang lain sebagai dampak dari kurang koordinasinya instansi terkait.
 7. Maraknya usaha pertambangan di Indonesia masih relatif baru, sehingga dengan sendirinya belum didukung suatu infrastruktur yang memadai terutama dari aspek sumber daya manusia. Sementara ini tidak sedikit para ahli pertambangan masih belum mampu membuat interpretasi-interpretasi yang optimal, baik dari segi geologi, industri, manajemen dan lain sebagainya; padahal kemampuan ini adalah suatu syarat mutlak suksesnya suatu industri tambang. Kekurangan ini bukan semata-mata karena pengetahuan akademis ahli-ahli asing lebih tinggi, tetapi pada kenyataannya ahli-ahli kita masih belum mendapatkan kesempatan

mendewasakan pengetahuannya melalui suatu pengalaman praktis dan lengkap (Nongka, 1997).

8. **Pengusahaan tambang terbuka bercirikan hal-hal yang "eksklusif" dan "relatif".**

Pada suatu tahap kriteria-kriteria makro yang berlaku, pada tahapan yang lain justru kriteria-kriteria mikro yang lebih dominan. Kalkulasi ekonomi suatu tambang umumnya mengikuti suatu "curve" dan dapat "bergeser" menuntut perkembangan teknologi (Sembiring, 1993). Pengelolaan suatu tambang sekmanya menuntut suatu perencanaan terpadu, dukungan pengetahuan yang ekstensif dan inovatif serta komitmen bisnis yang dedikatif dan konsisten. Karenanya tidak perlu heran jika suatu wilayah hari ini tidak layak, dapat menjadi layak dalam tempo singkat, begitu juga sebaliknya.

Perlu diketengahkan pula bahwa makna nilai tambah dari adanya kontrak karya, dengan sendirinya paling tidak akan dibangun infrastruktur yang mampu membuka isolasi daerah-daerah terpencil. Seiring dengan perkembangan industri tambang dan perekonomian pada umumnya, muncul perusahaan-perusahaan pendukung pertambangan dan konstruksi swasta asing beroperasi di Indonesia dengan menawarkan paket *turnkey* dan *toll basis*, yang pada akhirnya menjadi perusahaan-perusahaan subkontraktor yang sebagian besar adalah perusahaan swasta asing. Berarti masalah permodalan dan investasi operasi pertambangan telah diambil alih oleh perusahaan asing tanpa keharusan perusahaan nasional mengorbankan atau menggadaikan "Saham" dan "Hak Manajemennya".

Munculnya kondisi ini yang bukan saja mengatasi masalah/kendala pemodalannya saja, tetapi juga bersama-sama dengan hak-hak "manajemen", suatu hal yang terkait langsung dengan perolehan "pengalaman" ataupun "transfer teknologi" akan menjadi terbuka lebar, sebab dengan sendirinya segenap perencanaan teknis perusahaan asing akan menjadi transparan dan bahkan diharapkan tunduk pada *final approval* dari Indonesia sendiri selaku negara tuan rumah. Usaha pertambangan membutuhkan modal besar serta teknologi tinggi yang dimulai dengan kegiatan mencari endapan mineral, membangun dan kemudian mengoperasikan suatu tambang, maka untuk menekan biaya, perusahaan internasional dari negara-negara maju melebarkan usahanya ke negara-negara yang memiliki potensi mineral yang besar serta yang memiliki ongkos buruh yang cukup menjanjikan.

Besarnya dana yang diperlukan, menyebabkan banyaknya negara yang memiliki potensi mineral mengundang investor luar negeri, yang pada umumnya adalah perusahaan multi nasional. Adapun salah satu faktor pendorong investor asing datang ke Indonesia adalah karena adanya endapan mineral yang potensial, yang juga menjadi salah satu keunggulan komparatif yang dimiliki Indonesia.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Calkins and Robert tentang peringkat negara tujuan investasi pertambangan, maka Indonesia telah menjadi peringkat kedua setelah Chili pada tahun 1993 (*Australian Mining Monthly*, 1993, 5).

Namun demikian, dengan menggunakan 10 parameter yang sama, hasil

survei yang dilakukan oleh Treadgold pada bulan Februari 1995 peringkat Indonesia sebagai negara tujuan investasi menjadi nomor 5, setelah nomor 6 pada tahun 1994 (Australian Mining Monthly, 1995:5). Hal yang menarik adalah bahwa parameter risiko birokrasi di Indonesia meningkat dari nomor 1 pada tahun 1993 menjadi nomor 2 pada tahun 1994 dengan 2,5 point pada 1995 (Kuntoro, 1996).

Tabel 1.1

**PERINGKAT NEGARA TUJUAN INVESTASI PERTAMBANGAN
BERDASARKAN RISIKO NEGARA**

No	Negara	Nomor Pertanyaan										Jumlah Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nilai Score Jawaban :												
1	Australia	1	3	3	3	2	2	1	0	1	2	11.6
2	Chile	2	2	2	1.5	2	2	2	2	2	2	12
3	Argentina	1	3	4	2	2	3	1	1	1	2	12.6
4	United States	1	3	4	2	2	3	1	1	1	2	12.6
5	Canada	1.5	3	4	3	2	2	1	2	1	2	12.7
6	Indonesia	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	13
7	Mexico	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	13.6
8	Zimbabwe	3	2	1.5	2	3	2	3	2	1	3	14.4
9	Peru	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	15.3
10	South Africa	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	16.4
11	Vietnam	3	3	2	2	4	3	4	2	2	2	17.2
12	Philippines	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	17.6
13	Rusia	4	3	2	2	4	2	4	3	2	2	18.6
14	China	4	4	2	2	4	3	4	2	2	3	19
15	Papua N.G.	4	4	2	4	3	3	4	3	1	3	20.4

Nilai 0 tidak penting, nilai 5 : paling penting.

10 pertanyaan.

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Perubahan kebijaksanaan | 6. Risiko sosial |
| 2. Perolehan lahan | 7. Prasarana |
| 3. Peraturan lingkungan | 8. Keamanan |
| 4. Tuntutan atas hak milik | 9. Bencana Alam |
| 5. Birokrasi | 10. Hubungan perburuhan |

Sumber: Treadgold, T, Australia's Mining Month, Febr. 1995, pp. 1621.

Sedangkan, apabila diamati dari persepsi perusahaan-perusahaan yang ada di Asia berdasarkan hasil survei dari McCaughan pada tahun 1995, peringkat Indonesia adalah yang pertama sebagai negara tujuan investasi pertambangan

(Tabel 1.1). Sedangkan keringanan tentang persyaratan untuk investasi yang tercantum dalam PP No. 20/1994 dan persyaratan tarif Pajak Pendapatan 1995, merupakan daya tarik tersendiri bagi kerjasama pertambangan yang tertuang dalam Kontrak Karya.

Sistem Kontrak Karya, merupakan model yang berhasil dalam menarik investor luar negeri dari perjanjian usaha pertambangan pada pengembangan pertambangan skala besar. Tampak bahwa keberhasilan Indonesia dalam implementasi perjanjian Kontrak Karya ini telah memberikan inspirasi bagi negara-negara berkembang lainnya untuk memformulasikan sistem yang paling tidak, sama atau bahkan lebih menarik, sehingga pada akhirnya menumbuhkan pesaing-pesaing kuat dalam upaya penarikan investor modal eksplorasi utamanya di antara negara-negara berkembang baik di Asia ataupun Amerika Selatan. Jadi Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk memelihara posisinya sebagai salah satu dari negara-negara yang disukai para investor pertambangan di kawasan Asia Pasifik.

Jadi sebenarnya daya tarik Indonesia sebagai negara tujuan investor di Sektor Pertambangan masih cukup menarik bagi para investor. Investor asing di Sektor Pertambangan menjadi sangat penting mengingat sektor usaha ini dapat memberikan keuntungan besar bagi pengusahanya jika dikelola dengan baik, sekalipun berisiko tinggi.

Namun demikian, masih banyak potensi tambang Indonesia yang belum dimanfaatkan secara optimal. Di Sulawesi, pulau dengan luas 180.216 kilometer

persegi yang diketahui besar potensinya, saat ini baru ada 2 perusahaan tambang yang beroperasi. Irian Jaya dengan luas daratan sebesar 416.129 kilometer persegi hanya terdapat satu perusahaan tambang, sedang potensi mineral wilayah ini sudah terbukti dari tambang Grasberg dan sekitarnya dan juga dari banyaknya tambang-tambang besar di sebelah perbatasan Papua Nugini.

Tabel 1.2

DAYA TARIK INVESTOR PERTAMBANGAN DARI PERSEPSI PERUSAHAAN DI NEGARA-NEGARA ASIA

Negara	Keseluruhan	Prospek Geologi	Undang-undang Pertambangan	Ketentaaan Fiskal dan Perpajakan	Resiko Politik
Indonesia	1 ^u	3 ^o	1 ^u	1 ^e	1 ^a
India	2 ^u	2 ^o	3 ^u	7 ^h	3 ^u
Malaysia	3 ^u	8 ^h	2 ^u	2 ^o	2 ^u
Thailand	4 ^h	5 ^o	5 ^o	3 ^u	4 ^h
China	5 ^h	1 ^a	6 ^h	8 ^h	4 ^h
Vietnam	6 ^h	5 ^o	6 ^h	4 ^h	4 ^h
Phillipina	6 ^h	4 ^h	4 ^u	6 ^h	7 ^h
Laos / DKR	8 ^o	7 ^h	8 ^o	5 ^h	8 ^o

Sumber: ANZ Mc Caughan, "Asian Mining Review", July, 1995

Investasi di sektor pertambangan memang masih menghadapi beberapa kendala. Selama ini keterlibatan investor Indonesia masih relatif kecil, bahkan saat ini hampir 80 persen investor dari perusahaan asing menguasai aktivitas pertambangan Indonesia. Perusahaan asing tidak menemukan saingan yang cukup berarti di Indonesia, karena investor Indonesia masih mengalami kekurangan dalam hal manajemen maupun pemodalannya, selain juga masalah lemahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia dalam menguasai teknologi (DJPU, 1997).

Tabel 1.3
PERSETUJUAN PMDN DAN PMA
SECARA TOTAL DAN SUB-SEKTOR PERTAMBANGAN (KK)
1967 – 30 SEPTEMBER 1997

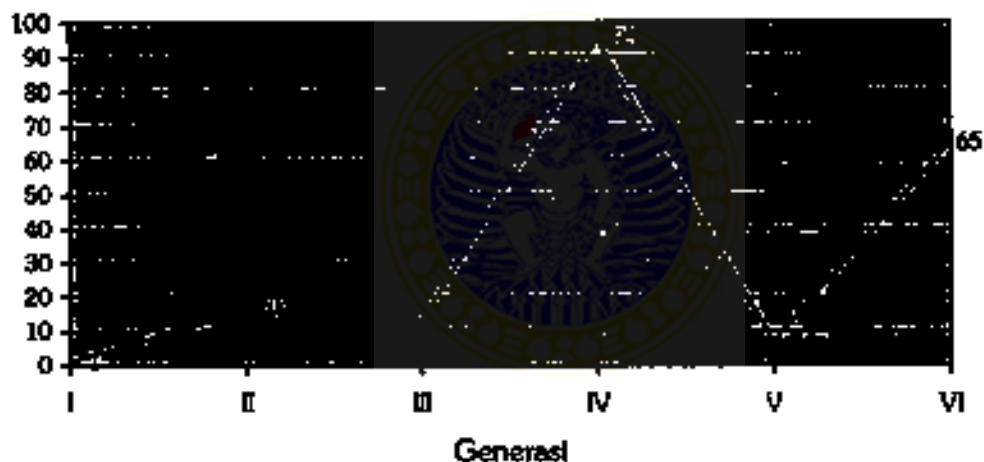
No	PMDN/PMA	Proyek		Investasi	
		Total	Pertambangan	Total	Pertambangan
1	PMDN	10.850	172	Rp. 574.9 Triliun	Rp. 5.47 Triliun
2	PMA	5.386	124 (KK)	US\$ 197.4 Milyard	US\$ 9.35 Milyard

Sumber: BKPM, diolah, 1997.

Secara kumulatif, penanaman modal dalam negeri sektor pertambangan yang disetujui dari tahun 1967 hingga 31 Maret 1997 mencapai 172 proyek dengan nilai 5.47 triliun rupiah atau 0,95 persen dari nilai total persetujuan penanaman modal dalam negeri. Sementara itu sektor pertambangan dalam penanaman modal asing menduduki peringkat ke sembilan dengan nilai US \$ 9.35 milyar atau 4,74 persen dari total persetujuan penanaman modal asing (Usman, 1997: 4). Menurut Dr. Andung A. Nitimihardja, BKPM, jumlah persetujuan PMDN dan PMA secara total dan kontribusi sub-sektor pertambangan umum (khusus Kontrak Karya) dalam PMDN dan PMA pada periode 1967 sampai dengan 30 September 1997 adalah seperti tampak pada Tabel 1.3.

Dari jumlah persetujuan penanaman modal sejumlah 16.236 proyek, PMA 5.386 (33,17%) dan PMDN 10.850 (66,83%). Dari jumlah proyek PMDN, 172 (1,58%) adalah pertambangan umum dan 124 (1,14%) PMA (Kontrak Karya) dari

total PMA yang disetujui.. Sedangkan nilai investasi sektor pertambangan adalah Rp. 5.47 triliun (0,95%) dari nilai investasi PMDN, dan nilai Kontrak Karya adalah US\$ 9.35 milyar (4.74%) dari nilai PMA (US\$ 197.4 milyar). Namun jika diamati perkembangan jumlah Kontrak Karya adalah seperti tampak pada Grafik 1.1. Dari grafik tersebut, Kontrak Karya generasi I hanya satu perusahaan yaitu PT. Fil, kemudian generasi II (1968 – 1972) ada 16 perusahaan, generasi III (1973 – 1985) ada 13 perusahaan, generasi IV (1986 – 1991) ada 95 perusahaan, generasi V



Grafik 1.1

PERKEMBANGAN PERUSAHAAN KONTRAK KARYA 1967 – 1997

Keterangan: Generasi I = 1967
 Generasi II = 1968 - 1972
 Generasi III = 1973 - 1985
 Generasi IV = 1986 - 1991
 Generasi V = 1992 - 1994
 Generasi VI = 1995 - 1997

(1992 – 1994) ada 7 perusahaan, generasi VI (1995 – 1997) ada 65 perusahaan, jumlah approval ada 197 perusahaan pertambangan Kontrak Karya (Grafik 1.1). Namun ternyata dalam perjalanannya, hanya sedikit sekali yang bisa sampai pada proses produksi.

Jadi dari 197 perusahaan, setelah dikurangi 65 perusahaan yang baru (generasi VI) ditandatanganinya pada pertengahan 1997 adalah 132. Dari sejumlah 132 perusahaan yang sudah ditanda tangani pada generasi I sampai dengan V, hanya 40 perusahaan yang masih beroperasi, jadi kurang lebih 92 perusahaan yang mengalami terminasi. Sedangkan dari 40 perusahaan tersebut hanya 12 perusahaan yang sampai pada tahapan produksi, 4 perusahaan pada tahapan konstruksi, 15 perusahaan pada tahapan studi kelayakan, 7 perusahaan pada tahapan eksplorasi serta 2 perusahaan pada tahapan penyelidikan umum. Jumlah 65 perusahaan dari generasi VI masih belum beroperasi (DJPU, Nopember 1997).

Masuknya investor asing dalam penggalian hasil tambang di Indonesia membawa dampak positif bagi perekonomian nasional. Sebagaimana halnya Penanaman Modal Asing (PMA), PMA di sektor pertambangan akan dapat memperkuat posisi neraca pembayaran. Selain itu kehadiran penanaman modal asing yang cukup besar mencerminkan bahwa kondisi perekonomian dan investasi di negara yang bersangkutan aman dan baik. Hal yang paling penting adalah bahwa penanaman modal asing ini dapat berfungsi sebagai sarana transfer teknologi dan manajemen. Dari jumlah $92/132 \times 100\% = 69,7\%$, yang gagal atau $40/132 \times 100\% = 30,3\%$ yang berhasil, maka walaupun dari jumlah investasinya meningkat, namun perlu pengkajian dari aspek analisis mikro ekonomi manajemen. Melihat dampaknya terhadap perekonomian Indonesia, perlu pengkajian dari aspek analisis makro ekonomi manajemen.

Untuk itu, penulis tertarik untuk meneliti pola bisnis para investor asing di Sektor Pertambangan, Sub-sektor Pertambangan Umum Non Energi, khususnya PMA yang melalui perjanjian kerjasama Kontrak Karya, dari kajian pola bisnis internasional yang strategik dan kinerja usahanya; serta implikasi keberadaannya yang diharapkan memberikan manfaat kepada Indonesia sebagai negara tuan rumah.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang timbul dalam dunia bisnis pertambangan sangat kompleks sehingga memerlukan pengkajian pola bisnis internasional, untuk dapat memberikan penilaian kinerja bagi perusahaan, kemudian ditinjau implikasinya dari perspektif Indonesia, sebagai negara tuan rumah.

Perumusan masalah yang akan diteliti melalui kajian strategi dan kinerja usaha dari perusahaan dengan investasi asing pada sektor pertambangan (Kontrak Karya) di Indonesia sebagai berikut:

- 1.2.1. Bagaimanakah deskripsi Pola Bisnis Internasional yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia. Pola hubungan antara Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Penelitian Pengembangan, serta Ukuran Perusahaan dikaitkan dengan klasifikasi sukses atau gagal?
- 1.2.2. Apakah Pola Bisnis Internasional yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya

Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi, dan Penelitian dan Pengembangan, serta Ukuran Perusahaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.3. Apakah Strategi Investasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.4. Apakah Gaya Manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.5. Apakah Strategi Sumber Daya Manusia berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.6. Apakah Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.7. Apakah Strategi Keuangan dan Pendanaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.8. Apakah Pola Hubungan Perusahaan dan Pemerintah Negara Tuan Rumah berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.9. Apakah Strategi Pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.10. Apakah Strategi Produksi dan Penelitian Pengembangan berpengaruh

secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.2.11. Apakah Ukuran Perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha?

1.3. Tujuan Penelitian

Dampak pengusahaan pertambangan dengan investasi asing melalui kontrak karya merupakan aspek-aspek yang perlu ditindaklanjuti, karena seringkali bersifat dilematis. Penelitian ini berupaya mengkajinya baik dari aspek manajemen mikro maupun aspek manajemen makro dari perspektif Indonesia sebagai negara tuan rumah. Jadi selain mencoba membuat skenario tentang pengusahaan pertambangan kontrak karya beserta implikasi keberadaannya, penulis ingin mencari rekomendasi yang bermanfaat bagi pengusaha, masyarakat dan pemerintah, dengan memfokuskan tujuan penelitian pada hal-hal yang lebih spesifik lagi, yaitu: untuk mengetahui pengaruh pola bisnis internasional terhadap kinerja usaha perusahaan pertambangan kontrak karya di Indonesia dengan rincian sebagai berikut:

1.3.1 Untuk mendeskripsikan pola bisnis internasional yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Penelitian Pengembangan, Ukuran Perusahaan, serta Kinerja Usaha; kemudian mengklasifikasikannya dalam kategori sukses dan gagal.

- 1.3.2. Untuk mengetahui apakah Pola Bisnis Internasional yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan. Pola hubungan antara Perusahaan dengan Pemerintah negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi Penelitian dan Pengembangan, dan Ukuran Perusahaan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Usaha?
- 1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh Strategi Investasi terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.4. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Manajemen terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.5. Untuk mengetahui pengaruh Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.6. Untuk mengetahui pengaruh Strategi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.7. Untuk mengetahui pengaruh Strategi Keuangan dan Pendanaan terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.8. Untuk mengetahui pengaruh Pola Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.9. Untuk mengetahui pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.10. Untuk mengetahui pengaruh Strategi Produksi dan Penelitian dan Pengembangan terhadap Kinerja Usaha.
- 1.3.11. Untuk mengetahui pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Usaha.

1.3.12. Untuk menganalisis implikasi pola bisnis internasional dalam sektor pertambangan melalui kontrak karya terhadap perekonomian nasional Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Setiap maksud dan tujuan penelitian dalam suatu penulisan disertasi, tentunya diharapkan akan memberikan suatu manfaat bagi semua pihak. Untuk itu, penulis mengharapkan manfaat yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Memberikan gambaran yang lebih lengkap kepada para ilmuwan, peneliti, cendekiawan, pembaca, dan masyarakat tentang faktor-faktor yang menentukan pola bisnis internasional perusahaan yang melaksanakan operasionalnya di negara lain melalui investasi langsung luar negeri dikaitkan dengan kinerja usaha yang ingin dicapainya.
- 1.4.2. Memberikan gambaran tentang pentingnya perhatian terhadap dampak menyeluruh dari keberadaan investasi asing utamanya dari perspektif negara tuan rumah.
- 1.4.3. Memberikan proposisi yang disusun dari implikasi teoritis pada suatu kenyataan yang ditarik melalui limitasi teori bisnis internasional. Dan manajemen internasional
- 1.4.4. Memberikan proposisi praktis meliputi faktor-faktor kunci keberhasilan dan kegagalan dalam pengusahaan/bisnis internasional melalui investasi langsung luar negerinya, dari perspektif negara tuan rumah, termasuk manfaat dan kontribusinya.

1.4.5. Memberikan sumbangan pemikiran sebagai landasan dan acuan bagi para peneliti yang akan mengadakan penelitian lanjutan khususnya dalam pengembangan Teori Bisnis dan Manajemen Internasional.

1.5 Sistematika Disertasi

Disertasi ini disusun secara sistematis yang terdiri dari tujuh Bab dengan rincian sebagai berikut:

- Bab I** : Pada bab ini disusun suatu latar belakang masalah yang mendasari pelaksanaan penelitian ini, kemudian rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan disertasi.
- Bab II** : Pada bab ini disusun tinjauan pustaka yang mengemukakan teori, konsep dan proposisi yang relevan dalam penelitian ini. Selain itu ditulis juga hasil-hasil penelitian sebelumnya yang merupakan kajian pustaka yang merupakan penunjang dari penelitian ini.
- Bab III** : Pada bab ini dikemukakan kerangka konseptual yang didasari oleh konsep-konsep serta hasil-hasil studi beserta pengembangannya yang berkaitan dengan penelitian ini.
- Bab IV** : Pada bab ini dipilih metode penelitian yang digunakan. Adapun uraian tentang metode penelitian mulai dari rancangan penelitian, penentuan populasi dan sampel, identifikasi variabel dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, sampai dengan teknik dan model analisis yang digunakan.

- Bab V** : Pada bab ini disusun hasil penelitian dan analisis hasil penelitian. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel, grafik ataupun bentuk penyajian data lainnya. Analisis hasil penelitian mengemukakan analisis tentang hasil yang diperoleh dalam penelitian, baik analisis secara kualitatif ataupun kuantitatif dengan menggunakan pendekatan statistika dan pendekatan matematika.
- Bab VI** : Pada bab ini dibahas hasil penelitian yang menyangkut penalaran hasil penelitian secara teoritik dan empirik, yang menjelaskan masalah-masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian. Pembahasan ini juga merumuskan konsep yang dihasilkan dari penelitian ini.
- Bab VII** : Pada bab ini dikemukakan simpulan dan saran. Simpulan mengemukakan intisari dari pembahasan yang merupakan jawaban dari masalah yang telah dirumuskan. Saran merupakan implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan penggunaan praktis, yang dapat digunakan sebagai pijakan atau bahan serta penunjang penelitian selanjutnya dan penerapan dalam dunia usaha.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Kajian ini berawal dari teori Eiteman (1989) yang dikutip oleh Anoraga (1995) dalam bukunya *Perusahaan Multi Nasional* mengatakan, bahwa motif yang mendasari penanaman modal asing ada tiga, yaitu: motif strategis, motif perilaku, dan motif ekonomi.

Motif strategis dibedakan dalam: mencari pasar, mencari bahan baku, mencari efisiensi produksi, mencari pengetahuan, dan mencari keamanan politik. Sedangkan motif perilaku merupakan rangsangan lingkungan eksternal, serta dan organisasi yang didasarkan pada kebutuhan dan komitmen individu atau kelompok. Motif ekonomi merupakan motif untuk mencari keuntungan dengan cara memaksimalkan keuntungan jangka panjang serta harga saham perusahaan.

Dari hasil penelitian Paichit (1988) menjelaskan, bahwa faktor yang paling menentukan penanaman modal asing dari Jepang di Asean (Thailand, Indonesia, Malaysia, Filipina) adalah mencari tenaga kerja yang murah. Sedangkan faktor-faktor lainnya adalah untuk mengamankan sumber bahan baku, meng-ekspor kembali hasil produksinya, ekspor ke negara lain, ekspor teknologi, meng-ikuti perusahaan induk, mengumpulkan informasi dan mempelajari pasar, memanfaatkan kebijakan promosi, mengurangi risiko fluktuasi mata uang, dan lain sebagainya.

Menurut hasil penelitian Chang pada tahun 1990 dikatakan, bahwa Korea Selatan mendorong penanaman modal di luar negeri, di antaranya dengan memberikan bantuan keuangan, menyederhanakan peraturan dan prosedur pembentukan pusat konsultasi investasi luar negeri, mengirim misi pengkajian ke Indonesia.

Drysdale dan Garnaux pada penelitiannya tahun 1994, telah mengidentifikasi tiga bidang yang penting dari investasi langsung luar negeri untuk peningkatan industri, yaitu: bantuan peningkatan teknologi melalui alih teknologi dan pengetahuan, pendidikan tenaga kerja dan manajer, serta pendanaan.

Penelitian Langhammer, tentang *Financing of Foreign Direct Investment and Trade Flows-The Case of Indonesia*, menghasilkan bahwa *foreign direct investment* mempunyai dampak yang positif terhadap ekspor dari negara asal ke negara tuan rumah, dengan adanya pembelian barang-barang investasi serta input (masukan) antara; baik dari bagian-bagian yang berhubungan dengan subsidiari, perdagangan *intrafirm* ataupun dari bagian-bagian lainnya.

Kasus Indonesia, menunjukkan, bagaimana perdagangan telah distimulir pada tahapan implementasi dari investasi asing melalui aliran masuk pinjaman dan kepemilikan daripada dalam bentuk tunai. Demikian juga diperoleh hasil bahwa lebih dari lima puluh persen dari investasi asing dalam manufaktur diimplementasikan melalui impor barang-barang. Ternyata beberapa kesimpulan tidak bisa dibuat kecuali yang berkaitan dengan pengaruh investasi asing

terhadap perdagangan (termasuk ekspor negara tuan rumah), pertumbuhan ekonomi dan ketenagakerjaan. Kemudian, dampak investasi terhadap perdagangan dipengaruhi oleh tingkatan kesungguhan peraturan investasi yang diterapkan oleh negara tuan rumah, yang berbeda-beda, sehingga semua tentang Indonesia tidak bisa digeneralisasi bagi negara-negara berkembang lainnya. (Langhammer, 1986).

Adapun sumber-sumber investasi asing di antaranya adalah modal, teknologi, keterampilan manajemen, serta akses ke pasar internasional (Tsokhas, 1986; Oman, 1989; Supriyadi, 1993). Sumber-sumber ini diperlukan untuk menjadikan usaha tambang beroperasi secara efisien. Kegiatan operasional dari proyek-proyek pertambangan akan meningkatkan pendapatan bagi negara tuan rumah serta menstimulasikan pertumbuhan dari pembangunan ekonomi nasional melalui perdagangan internasional dan domestik (O'Fairchild, 1984).

Ekspansi bisnis biasanya dikonsentrasikan pada negara-negara produsen atau negara-negara konsumen. Kebanyakan hasil pertambangan dapat dijual langsung tanpa melalui proses pertambahan nilai, karena ekspansi perusahaan pertambangan lebih tinggi kecenderungannya untuk penemuan daerah-daerah baru. Jadi, investasi asing dalam usaha pertambangan lebih terkonsentrasi pada daerah deposit mineral, dengan kata lain bisnis pertambangan adalah *resources base oriented*, inilah yang membedakan dengan industri elektronik yang memproduksi dengan pendekatan pasar (*market oriented*).

Perusahaan-perusahaan Internasional yang sekarang ini lebih dikenal dengan nama *Multi National Corporation* yang diawali dengan revolusi industri di Eropa, serta ditandai dengan meningkatnya aliran modal keluar dari negara-negara industri ke negara-negara belum/sedang berkembang di seluruh bagian dunia.

Foreign Direct Investment (FDI) atau Investasi Langsung Luar Negeri (ILLN) adalah salah satu aktifitas Investasi Langsung sangat populer setelah Perang Dunia II, dan kegiatannya meningkat sejak 1970. Faktor-faktor yang mendorong ILLN di antaranya karena: (1) Memastikan perolehan penawaran seperti pasar, (2) Memanfaatkan tenaga kerja yang tidak mahal, (3) Mempertimbangkan stabilitas politik serta lokasi geografis.

Seperti halnya perusahaan-perusahaan Jepang, maka Australia dan Canada pun telah melaksanakan investasi luar negerinya di Indonesia. Menurut penelitian Supriyadi (1993), operasi MNC ini dikontrol oleh negara tuan rumah dalam rangka kepentingan sekuriti nasional serta pembangunan. Dalam beberapa aspek mereka dapat juga berlaku sebagai kepanjangan tangan negara asal dalam hal kebijakan luar negerinya, karena itu, bagaimanapun kepentingan nasional adalah prioritas utama dalam penerimaan perusahaan-perusahaan asing yang akan beroperasi di negara-negara tuan rumah.

Sebagai contoh pembangunan ekonomi di Australia tidak lepas dari dukungan kuat keberadaan investasi asing, dan Australia berhasil memperoleh

dukungan finansial, tenaga ahli dan terampil (Anderson, 1983). Pengembangan industri pertambangan di Australia sangat dipengaruhi oleh investasi asing, dan untuk pembangunan sektor ini pemerintah telah membuat kebijakan-kebijakan untuk membuka kesempatan bagi investasi asing serta memberikan informasi dasar geologi melalui *the Bureau of Mineral Resources*, (Supriyadi, 1993), selain itu tersedianya pasar baru (USA, Eropa, Jepang) sangat menstimulir pengembangan industri pertambangan.

Dibandingkan dengan Papua New Guinea (PNG), yang perekonomiannya tergantung sepenuhnya terhadap industri pertambangan, yaitu terhitung 20 % dari GDP dan 80 % dari pendapatan ekspor hasil pertambangan. Ketergantungan ini diperkirakan akan meningkat lagi dalam beberapa tahun mendatang dengan dimulainya produksi emas dan tembaga dari proyek-proyek hilir dan minyak dari Kutubu pada tahun 1995, diharapkan akan menjadi 25% dari GDP dan 85% dari pendapatan ekspor hasil pertambangan (PNG Chamber of Mines and Petroleum, 1993).

Keberhasilan pengembangan proyek-proyek pertambangan didukung oleh keberhasilan pemerintah dalam memacu para investor asing untuk bekerja di PNG karena negara ini menyadari sepenuhnya akan kekurangan modal domestik seperti halnya juga tenaga-tenaga ahli untuk eksplorasi dan pengembangan yang signifikan bagi deposit bahan-bahan tambang.

Pengembangan dari pertambangan PNG menyerap banyak tenaga kerja

lokal; dari 3,6 juta penduduk, 2 juta diantaranya telah menjadi tenaga kerja; sebagian besar tidak punya keterampilan dan pengalaman (TAIT, 1991). Jadi tenaga-tenaga ahli asing masih tetap diperlukan.

Selain keberhasilan pembangunan dan pengembangan bisnis pertambangan, maka penting sekali untuk melihat dan menganalisis implikasi keberadaan PMA terhadap negara tuan rumah, seperti misalnya bagaimanakah kontribusinya terhadap ekonomi daerah selama mereka beroperasi, adakah keterkaitannya dengan pembangunan sektor-sektor lain, bagaimanakah strateginya melaksanakan pelestarian lingkungan hidup.

Seperti kasus Bougainville Mine di PNG, yang dioperasikan oleh *Joint Venture* dengan nama Bougainville Copper Ltd. (BCL) dan dikelola oleh CRA Ltd (Australia), kontribusinya terhadap perekonomian Papua New Guinea selama beroperasi adalah signifikan (Supriyadi, 1993).

Namun akhir dari Bougainville mempengaruhi manfaat yang diterima negara tuan rumah, diantaranya termasuk kehilangan kesempatan untuk menyisihkan dananya dalam rangka meningkatkan standar hidup masyarakat setempat, bahkan manfaat yang diperoleh justru cenderung menghancurkan lahan-lahan pertanian yang subur di Depera dan Morani, serta mengurangi sejumlah besar kehidupan ikan-ikan air tawar (Thompson 1991). Sedangkan Anderson (1984) mengklaim bahwa beroperasinya perusahaan asing Australia menyebabkan perlindungan terhadap lingkungan berkurang.

Peranan pertambangan terhadap perekonomian suatu negara banyak diteliti oleh berbagai kalangan, di antaranya oleh Sembiring (1990), yang meneliti tentang peranan industri pertambangan terhadap produk domestik di beberapa negara Asia Pasifik. Ia menggunakan model *simultaneous theoretical mathematical*, yang dibuat berdasarkan pada sektor-sektor dalam perekonomian; dan model tersebut digunakan khusus untuk mengukur dampak dari industri pertambangan terhadap sektor-sektor ekonomi lainnya, seperti halnya *Gross Domestic Product (GDP)*.

Dalam studinya telah dibangun model di mana *equilibrium*, teori konsumsi (Keynes), teori Input-Output (Leontif), serta NSA (*National System of Account*) turut diperhitungkan. Hasilnya adalah bahwa model tersebut dapat diaplikasikan untuk pengukuran dampak total dari industri pertambangan pada sektor-sektor pertanian, manufaktur, dan sektor-sektor lainnya.

Supriyadi (1993) yang meneliti peran investasi asing pada pertambangan batubara di Indonesia menyimpulkan bahwa hadirnya investasi asing meningkatkan kemampuan negara tuan rumah untuk melaksanakan pembangunan nasional. Dari aspek teknis, kelompok yang termasuk kategori kecil menggunakan infrastruktur yang sudah tersedia dan menerapkan sistem *Fly – In Fly – Out* atau *Drive – In Drive Out* bagi karyawan/staf perusahaan untuk kunjungan rutin keluarga, sedangkan perusahaan besar membangun kantor, perumahan, rumah sakit, sekolah dan infrastruktur lainnya.

Dari aspek ekonomi, Supriyadi (1993) mengaplikasikan *linear programming* dan berhasil menemukan biaya transportasi laut minimum dari lima negara pengekspor ke delapan negara pengimpor. Dinyatakan dalam hasil penelitian tersebut, pangsa pasar batubara dunia dipengaruhi sangat signifikan oleh biaya transportasi laut. Adapun keunggulan investasi asing adalah ketersediaannya modal, pendapatan pajak, kontribusi terhadap GDP produktivitas yang lebih tinggi, serta kesejahteraan nasional. Namun Investasi Asing dapat juga menimbulkan kerugian antara lain *transfer pricing*, *profit repatriation* dan distorsi pasar.

Khususnya dalam bidang strategi, teori organisasi dan pemasaran telah banyak kajian empirik yang dilakukan dalam rangka menjelaskan hubungan yang signifikan antara beberapa konstruk terhadap kinerja bisnis (Anshori, 1999)

Snow dan Hrebiniak (1980) dalam penelitiannya telah mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara strategi tingkat unit bisnis, kemampuan khusus (*distinctive competence*) pada tingkat fungsional terhadap kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa secara bersama-sama variabel strategi bisnis dan kemampuan khusus pada tingkat fungsional berpengaruh terhadap kinerja.

Caroll (1982) Hambrick (1983), Prescott (1983), Miller dan Friesen (1983) serta Dess dan Davis (1984), menyelidiki hubungan antara strategi bisnis terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa strategi

mempunyai kontribusi pada kinerja yang baik, jika strategi tersebut sesuai dengan lingkungan perusahaan.

Sedangkan Müller (1987) melakukan studi tentang variabel-variabel strategi, organisasional dan lingkungan bisnis dalam hubungannya dengan kinerja bisnis. Ia mendapatkan bahwa strategi, struktur, dan lingkungan bisnis harus disatukan dengan erat; jika tidak, maka kinerja bisnis akan menjadi tidak baik (*suffer*).

Demikian juga Cleveland (1989) mendapatkan hubungan positif yang kuat antara kemampuan produksi terhadap kinerja bisnis. Seperti yang dikutip Anshori (1999), Deane (1990) menemukan adanya konsistensi antara strategi bisnis kepemimpinan harga, akan tetapi tidak untuk kepemimpinan kualitas.

Beberapa penelitian yang menekankan pada masalah kualitas produk, Craig dan Douglas (1982) mengadakan penelitian mengenai pengaruh terhadap kinerja pasar dan keuangan dari sejumlah variabel bauran pemasaran dan struktur industri. Mereka mendapatkan bahwa kualitas produk berhubungan secara signifikan terhadap *return on investment (ROI)* dan pangsa pasar dalam setiap tahun dari enam tahun secara horizontal. Sedangkan Phillip (1983) mengkaji hubungan kualitas produk dan posisi biaya terhadap kinerja bisnis, dan menemukan bahwa kualitas produk berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Sebagaimana dikutip oleh Pelham dan Wilson (1996), Slater dan Nerver (1994) mendapatkan bukti empirik dari hubungan antara orientasi pasar dan

profitabilitas yang diukur dengan return on asset (ROA), relatif dalam strategic Business Unit (SBU) ukuran besar. Diindikasikan bahwa orientasi pasar, pengendalian terhadap lingkungan pasar, mempunyai pengaruh yang signifikan pada ROA.

Conant (1993) dalam studinya menemukan bahwa kemampuan pemasaran yang khusus mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Sedangkan Anshori (1999) dalam penelitiannya tentang pengaruh kemampuan produksi, kemampuan pemasaran dan strategi bisnis terhadap kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur di Indonesia, menemukan bahwa: 1). Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bisnis, baik secara bersama-sama ataupun parsial, 2). Kemampuan Produksi dan Kemampuan Pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis, baik secara bersama-sama ataupun parsial, 3). Strategi Bisnis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis.

Suatu hasil penelitian dari Ernest and Young dari *Center for Business Innovation* menemukan bahwa keputusan utama para investor dipengaruhi secara signifikan oleh informasi yang berasal dari kinerja non-financial. Berarti dalam meraih tingkat profitabilitas pada masa datang bukan hanya aspek keuangan yang menentukan tetapi justru yang non keuangan. Termasuk diantaranya adalah persepsi dari visi perusahaan yang strategis serta kemampuan perusahaan untuk melaksanakannya, kredibilitas manajemen, kemampuan

untuk menarik orang-orang yang berbakat dan terampil, dan lain sebagainya (Low and Siesfeld 1998) seperti tampak pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1.
NON-FINANCIAL FACTORS
(Ranked by Investors)

No.	Non-financial factors	Rank
1	Quality of Management	
	- Execution of corporate strategy	1
	- Quality of corporate strategy	3
	- Management Experience	7
	- Quality of Organizational Vision	6
	- CEO leadership style	24
2	Strength of Market Position	
	- Innovation	4
	- Market Share	6
	- Brand Image	13
	- Strength of Marketing and Advertising	21
	- Global Capability	22
3	Effectiveness of Executive Compensation Policies	
	- Alignment of Compensation with shareholders interests	8
	- Performance-based compensation policies	12
	- Ratio of CEO Compensation to workforce capabilities	39
4	Strength of Corporate Culture	
	- Ability to attract and retain talented people	5
	- Quality of workforce	18
	- Quality of incentive performance systems	23
	- Quality of Employed training	28
	- Employee Turnover rates	30
	- Environmental and social policies	37
	- Use of employed teams	38
5	Quality of Investor Communications	
	- Management credibility	2
	- Accessibility to management	26
	- Quality of guidance	299
	- Knowledge and experience of investor relations contract	31
	- Quality of published materials	34

No	Strategi Intangible Leadership	Ranking
6	<u>Effectiveness of New Product Development</u>	
	- Research leadership	9
	- New Product Development Efficiency	14
	- New Product Development Cycle Time	17
	- Percentage of Revenue derived from new product	20
7	<u>Level of Customer satisfaction</u>	
	- Customer satisfaction level	11
	- Repeat sales level	19
	- Number of customer complaints	32
	- Quality of customer service department	33
8	<u>Quality of Product and Service</u>	
	- Quality of major business process	10
	- Customer-perceived quality	15
	- Product defect rates/service failure rates	25
	- Product durability	27
	- Product quality awards	35
	- Process quality awards	36

Sumber: Low, Jonathan and Siesfeld, Tony (1998), dikutip oleh Ernest Young dalam *Strategies Leadership Journal*.

Walaupun hasilnya jelas bahwa faktor-faktor non-financial dapat digunakan sebagai indikator utama untuk meraih kinerja keuangan pada masa datang, namun perlu diingat bahwa nilai dari data non-financial tidak berarti apa-apa tanpa strategi investasi yang baik, atau pengenalan tipe-tipe investor, sebab secara umum, hal ini sangat relevan dan pengaruhnya sangat signifikan. Selain itu ditemukan pada faktor-faktor non finansial berdampak langsung pada penilaian termasuk pada *share price* serta berdampak tidak langsung pada kriteria non-finansial utamanya dalam lingkup dimana para investor memperoleh informasi yang seriktit (Low and Siesfeld 1998).

2.2. Kajian Teoritik

Analisis kajian teoritis dilakukan berdasarkan teori bisnis internasional dengan pendekatan manajemen yang strategis.

2.2.1. Bisnis Internasional

Di dalam buku *International Business, a Strategic Management Approach* dikatakan bahwa:

"International business is the study of transactions taking place across national borders for the purpose of satisfying the needs of individuals and organization. These economics transactions consist of trade, as in the case of exporting or importing, and direct investment of funds in overseas operations" (Rugman, Hodgetts, 1995).

Sementara itu dalam buku *International Business, a new era*, dikatakan bahwa:

"International business is by definition any business activity involving more than two countries; which cover a wide range of activities, including manufacturing, exporting, advertising, ware housing, transportation, foreign investment, international banking, etc" (Matsuura, 1991).

Istilah bisnis internasional yang sering digunakan adalah bisnis multinasional, bisnis transnasional, bisnis supranasional, dan bisnis global. *Multi-national Business* adalah bisnis yang beroperasi pada lebih dari tiga negara, yang biasanya digunakan bergantian dengan bisnis global; *Transnational Business* menerangkan, bahwa manajemen dan kepemilikan perusahaan terdistribusi di antara lebih dari dua negara; *Supranational Business* adalah bisnis yang tidak memiliki batas nasionalitas, tetapi ada batasan-batasan ketika melangkah keluar

membawa kegiatan bisnis. Adapun dalam penulisan ini hanya menggunakan satu istilah, yaitu **Bisnis Internasional** yang mencakup semua pengertian bagi perusahaan yang melaksanakan bisnis di negara lain dengan melampaui batas-batas nasionalnya.

Sebagai lapangan pelatihan manajemen profesional, bisnis internasional berkenaan dengan gambaran khusus tentang kegiatan bisnis melalui batas-batas nasional (*national boundaries*) Kegiatan ini mungkin saja berupa perpindahan barang, jasa, modal atau orang; mungkin alih teknologi, informasi atau data; atau bahkan mungkin pengawasan para pekerja. Bisnis internasional telah menghadirkan bagian terpisah dari materi pelatihan manajemen, karena peningkatan skala dan kompleksitas transaksi bisnis melalui batas-batas nasional menimbulkan permasalahan baru, unik, dan membutuhkan kebijakan pemerintah tuan rumah.

Batasan bisnis internasional meliputi jangkauan luas dari sektor-sektor bisnis yang signifikan, misalnya transaksi internasional dalam hal barang-barang fisik yang melibatkan produk pertambangan, minyak, pertanian, dan kegiatan manufaktur.

Bidang penting pada kegiatan bisnis internasional adalah evaluasi terhadap sasaran akhir dari manajemen bisnis internasional yang efisien. Hal ini mencakup penetapan kebijakan yang optimal pada bidang fungsional manajemen utama, yaitu: produksi, manajemen sumber daya manusia, kebijakan dan

strategi pemasaran, serta manajemen keuangan. Penerapan perencanaan strategis untuk merumuskan kebijakan bisnis mencakup ketetapan dari keempat bidang fungsional tersebut, ditambah dengan penelitian dan pengembangan (litbang).

Untuk mengembangkan pengertian efisiensi, perlu dikaji konsep teoritis pokok yang relevan dengan manajemen bisnis internasional. Masalah konseptual ini disederhanakan dengan membaginya ke dalam dua kategori, yaitu riil (bukan keuangan) dan keuangan. Pada sisi riil, dikenal teori perdagangan dan teori tentang Perusahaan Internasional, termasuk alasan untuk memilih pola memasuki suatu negara. Sedangkan sisi keuangan membahas faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap Perusahaan Internasional, seperti kurs valuta asing, neraca pembayaran, dan sistem moneter internasional. Sisi keuangan juga mencakup pengkajian keputusan internal yang mempengaruhi Perusahaan Internasional, seperti biaya modal yang pantas, dan peluang untuk diversifikasi internasional. Adapun subjek dari bisnis internasional secara tegas harus memperhatikan peran pemerintah negara tuan rumah yang besar serta hubungannya dengan perusahaan-perusahaan internasional.

Sifat dasar bisnis internasional memiliki banyak kesamaan dengan bisnis domestik. Pada hakekatnya sistem bisnis memiliki fungsi litbang, rekayasa, produksi dan manufaktur, pemasaran, penjualan, jasa, dan pembelanjaan dari kegiatan-kegiatan tersebut. Sifat dasar dari fungsi-fungsi itu maupun kaitannya satu

sama lain tidak berubah secara mendasar meskipun kegiatan bisnis beralih dari domestik ke arah global (internasional). Namun, perusahaan akan lebih sulit melaksanakan fungsi-fungsinya secara efektif dan akan berhadapan dengan lebih banyak risiko jika beroperasi secara global. Kompleksitas operasi semakin rumit terutama karena faktor-faktor jarak, ekonomi, politik, dan budaya yang berbeda. Jadi kompleksitas lingkunganlah yang sebenarnya membedakan bisnis internasional dari bisnis domestik (Pawitra, 1989).

2.2.2. Teori Perdagangan Internasional dan Investasi Langsung Luar Negeri (*Foreign Direct Investment*)

Teori-teori perdagangan internasional menjelaskan bahwa keuntungan bangsa-bangsa dari perdagangan internasional (ekspor/impor), adalah merupakan konsekuensi dari eksploitasi keunggulan komparatif relatif yang ditarik dari ekspor barang-barang yang memiliki biaya-biaya produksi rendah.

Kelebihan tersebut dapat berasal dari sumber-sumber daya alam (*endowments*) seperti iklim, kualitas tanah, perbedaan dalam biaya tenaga kerja, modal, teknologi, dan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Jadi biaya kesempatan (*opportunities*) berperan penting dalam keunggulan komparatif.

Manfaat bagi negara diperoleh dari perdagangan internasional jika mereka mengekspor produk-produk yang khusus, karena mereka memiliki keunggulan komparatif yang terbesar, serta mereka mengimpor produk-produk yang tidak dimilikinya (*comparative disadvantage*).

Teori Investasi Langsung Luar Negeri (FDI) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi eksperimen luar negeri dari suatu perusahaan internasional yaitu: 1) *Change in Geographic Horizon* (Aharoni, Y. 1966. **The Foreign Investment Decision Process**, Boston: Harvard Business School); 2) *Possession of an Ownership – Specific Advantage* (Hymer, S.H. 1976. **The International Operation of National Firms: A Study of Direct Investment**, Cambridge, MA: MIT Press); 3) *Exploitation of The Firm's Internal Market* (Buckley, P.J. and Casson, M. 1976 **The Future of Multinational Enterprise**, New York: Holmes and Mier); 4) *Effect of Locational Advantages on Host Country* (Vennon, R. 1980. **Gone are the Cash Cows of Yesteryear**, Harvard Business Review, November/Desember pp. 1505)

2.2.2.1. *Change in Geographic Horizons*

Bagi perusahaan yang tumbuh dan ekspansi keluar negeri, di bawah pengaruh dari kekuatan eksternal dan internal, horizon geographic mereka akan semakin luas. Perubahan daya pandang tersebut membuat mereka mampu untuk menyadari keberadaan peluang-peluang internasional dan menstimulasi mereka untuk ekspansi keluar negeri.

2.2.2.2. *Possession of Ownership – Spesific Advantage*

Dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lokal, perusahaan internasional menghadapi kekurangan (*disadvantage*) tertentu, seperti kelemahan terhadap pengetahuan tentang situasi ekonomi luar negeri (asing). Jarak geo-

grafis, resiko *currency exchange*, serta hambatan bahasa menjadikan kesulitan yang lain. Demikian juga munculnya hubungan perusahaan terhadap peraturan-peraturan keagamaan menjadikan masalah yang lain pula. Ketika perusahaan memperoleh horizon global dan kesempatan "*goes international*", maka dapat memperoleh manfaat dari investasi di luar negeri, jika saja dia memiliki keunggulan kepemilikan yang spesifik, untuk mengisi ketidak unggulan di negara tersebut. Jadi, keunggulan spesifik kepemilikan, yang disebut juga keunggulan strategis, diantaranya adalah teknologi, paten, diferensiasi produk, skala ekonomi, *brand names*, *managerial skill* atau keunggulan pengetahuan.

2.2.2.3. *Exploitation of the Firm's Internal Market*

Keunggulan stratejik suatu perusahaan dapat terdiri dari lisensi, *franchise* atau perdagangan dengan perusahaan lokal. Karena itu keunggulan spesifik kepemilikan saja tidaklah cukup bagi suatu perusahaan yang akan "*go international*". Lebih khusus lagi pasar internal tersebut dapat mengeksploitasi keunggulan stratejik yang menghasilkan produk-produk antara. Beberapa keunggulan stratejik tersebut seperti, pengetahuan, keahlian yang dapat menghasilkan sesuatu paten, dapat dikapitalisasi dengan menggunakan pasar internal perusahaan. Kreasi tentang *internal market* melalui ekspansi internasional dapat memastikan eksploitasi penuh dan keunggulan yang stratejik.

2.2.2.4. *Effect of Locational Advantages on Host Countries*

Membangun kemampuan organisasional dan menggunakan keunggulan strategik melalui ekspansi internasional tidak menentukan lokasi investasi luar negeri. Perusahaan internasional harus menyesuaikan pilihan lokasi investasi. Mereka akan menempatkan kegiatan investasinya pada negara-negara yang memberikan keunggulan-keunggulan lokasi tertentu, seperti sumber-sumber bahan baku, pasar yang besar atau biaya tenaga kerja yang lebih rendah.

Investasi Langsung Luar Negeri (ILLN) adalah pemilikan suatu perusahaan di luar negeri melalui partisipasi dalam modal saham. Kriteria ILLN ini menjadi bahan perbincangan terutama menyangkut berapa besar investasi modal saham di luar negeri yang dibutuhkan untuk mengkatagorikan suatu perusahaan sebagai ILLN. Mengingat setiap negara menerapkan kriteria yang berbeda, maka *International Monetary Fund (IMF)* dan *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* menentukan ILLN sebagai investasi dalam perusahaan yang berlokasi di suatu negara, tetapi secara efektif dikuasai oleh penduduk dari negara lainnya (*International Monetary Fund, 1964*). Pengertian penguasaan efektif berarti: (1) Pemilikan 50% atau lebih dari saham yang memiliki suara, atau (2) Pemilikan oleh pemilik tunggal atau kelompok pemilik sebesar 25% atau lebih dari saham, atau (3) Kelompok spesifik penduduk dalam negara investor yang diwakili dalam dewan direksi.

Dewasa ini kriteria yang mencakup pemilikan dan penguasaan (*control-*

ling) hanya dapat digunakan secara terbatas, karena ILN mengalami banyak perubahan. Partisipasi modal saham kini beralih ke arah pinjaman dan kredit pemasok (*supplier's credit*), sementara penguasaan langsung manajemen berubah menjadi manajemen partisipatif melalui berbagai perjanjian atau kontrak.

Menurut Dunning (1988) dari perkembangan teori Investasi Langsung Luar Negeri dapat disimak bahwa sedang berlangsung upaya ilmiah melalui penelitian untuk membentuk kerangka teoritik komprehensif yang dapat mencakup seluruh gejala-gejala kompleks bisnis internasional. Kenyataan ini berarti kontribusi teori-teori bisnis internasional mengalami limitasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) Penalaran teori-teori bersifat parsial, artinya penjelasan atas perubahan pola bisnis internasional terpusat pada satu metode, yaitu berkaitan dengan gerakan perdagangan atau investasi langsung yang tidak saling terkait; (b) Memiliki pandangan yang terbatas tentang strategi internasional yang dapat dianut oleh perusahaan; (c) Teori-teori berorientasi pada pencari pasar (*market seeker*) tetapi tidak mencakup pencari sumber (*resource seeker*); (d) Teori-teori bersifat satu arah, yakni menjelaskan tentang investasi tetapi tidak mencakup disinvestasi.

Teori-teori bisnis internasional memiliki tujuan terbatas karena hanya menjelaskan beberapa aspek masalah bisnis internasional. Suatu fenomena dijelaskan dari berbagai dimensi, kemudian memberikan penjelasan secara parsial dari perspektif yang berbeda.

Berbagai teori ILLN yang telah dipaparkan hanya menjelaskan perusahaan mana yang menjadi perusahaan global dan motivasi apa saja yang terlibat dalam produksi internasional. Namun, ternyata teori-teori itu tidak menyelidiki tentang pola lokasi untuk memanfaatkan keunggulan tersebut. Teori eklektik produksi internasional menjelaskan di mana terjadi produksi di luar negeri, yaitu melalui perpaduan teori lokasi dengan teori-teori Perusahaan Internasional yang kerangka teoritiknya diperluas dengan memasukkan negara sendiri (*home country*) dan negara tuan-rumah (*host country*) (Dunning, 1988). Menurut teori ini, luas, bentuk dan pola produksi internasional ditentukan oleh tiga kumpulan keunggulan, yakni: (a) Keunggulan kepemilikan, seperti teknologi pemilik, ketrampilan manajemen, *goodwill*, dan skala ekonomi; (b) Keunggulan lokasi, seperti biaya produksi nasional, tarif, pajak, biaya transportasi internasional, dan risiko politik; (c) Keunggulan internalisasi, yakni manfaat untuk memindahkan keunggulan pemilik ke luar negeri namun di dalam organisasi sendiri dan tidak menjual keunggulan itu atau hak atas keunggulan itu kepada perusahaan-perusahaan di luar negeri (lisensi, kontrak atau distributor lokal).

Kekuatan ketiga faktor di atas, dengan akronim OLI (*Ownership, Location, Internalization*), menentukan tingkat penyebaran lokasi produksi dari suatu bisnis internasional. Limitasi utama teori ini adalah asumsinya bahwa perusahaan-perusahaan yang berbeda memiliki tujuan yang sama, dan respons terhadap keadaan ekonomi bergerak ke arah yang sama pula. Teori ini juga tidak

membedakan karakteristik lingkungan suatu negara yang ditentukan oleh kebijakan pemerintah dan karakteristik lokal yang tidak dapat diubah oleh pemilihan kebijakan pemerintah. Peranan kurs valuta asing tidak diperhatikan dalam teori ini. Masalah disinvestasi dapat dijelaskan dengan menggunakan teori eklektik, yakni jika ketiga keunggulan yang menentukan kondisi produksi internasional tidak dapat diperoleh lagi.

2.2.3. Investasi Langsung Luar Negeri dari Perspektif Negara Tuan Rumah

Teori tentang Investasi Langsung Luar Negeri ditinjau dari perspektif negara tuan rumah, menurut Rugman, Lecraw, Booth (1993), Chinkote, Rivoli, Ronkainen (1992), Rugman, Hodgetts (1995), Matsuura (1991), memberikan tekanan pada:

2.2.3.1. Sumber perselisihan Perusahaan Internasional dengan Negara Tuan Rumah

Rumitnya sistem kerja di perusahaan-perusahaan internasional menimbulkan perselisihan dengan pemerintah negara tuan rumah. Konflik yang sangat krusial antara Perusahaan Internasional dengan negara tuan rumah biasanya terletak pada perbedaan tujuan, sasaran, strategi, dan kebijaksanaan (Matsuura, 1991).

Sasaran dasar Perusahaan Internasional adalah membuat nilai keseluruhannya maksimum didasarkan pada pendapatan hasil penjualan produknya. Untuk pencapaian tujuan ini PMN berkeinginan mengusahakan laba maksi-

mum, meningkatkan pangsa pasar atau beroperasi pada segi-segi lain dari kinerjanya yang menuntut penggunaan dari Keunggulan Spesifik Perusahaan (KSP) yang berhasil. KSP dapat terjadi di bidang: teknologi produk dan proses, keahlian pemasaran dan nama dagang, pengendalian atas pemasokan bahan baku dan masukan lain, akses ke pasar secara global, teknologi dan pengetahuan, dan keterampilan manajemen. Biasanya aktivitas untuk memaksimalkan nilainya Perusahaan Internasional mempergunakan aktivitya secara paling menguntungkan, sehingga strategi ini membawa Perusahaan Internasional ke perselisihan dengan tiga bentuk, yaitu pemerintah negara tuan rumah, pemerintah sendiri, dan organisasi multilateral yang masing-masing mempunyai tujuan yang berbeda, bahkan bertentangan. Namun demikian, biasanya pemerintah masih membutuhkan keterlibatan Perusahaan Internasional dalam perdagangan, investasi, dan alih teknologi mengingat sumbangan yang dapat diberikan pada kesejahteraan ekonomi dan sosial negara dan bangsa.

Sasaran utama dari suatu pemerintah negara tuan rumah dalam konteks ini adalah memaksimalkan keuntungan bersih yang meningkat dari kegiatan Perusahaan Internasional yang beroperasi dalam batas daerahnya. Pada pemerintah yang berdaulat menempatkan keuntungan bersih yang ditarik dari Perusahaan Internasional dalam konteks tujuan ekonomi, sosial, politik dan kebudayaan bagi bangsanya. Supaya dapat mencapai sasaran seperti itu, peraturan pemerintah terhadap ekonomi nasional serta bidang perbatasan dengan

ekonomi dunia dapat mengubah alokasi global dari sumber daya.

Tujuan keseluruhan suatu Perusahaan Internasional adalah memaksimalkan keuntungan terhadap risiko dari Keunggulan Strategis Perusahaan (KSP) melalui operasinya di seluruh dunia dalam perdagangan, penanggulangan perselisihan dan ILLN. Selain itu, Perusahaan Internasional bertujuan pula untuk tetap menjaga pengendalian alokasi sumber daya dalam perusahaan.

Tabel 2.2

**BEBERAPA SUMBER PERSELISIHAN ANTARA
PERUSAHAAN INTERNASIONAL DENGAN NEGARA TUAN RUMAH**

Aspek	Negara Tuan Rumah	Perusahaan Internasional
1. Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknologi Tepat Guna ▪ Bagian surplus yang lebih besar ▪ Pengendalian kekuasaan atas bangsanya (kedaulatan) ▪ Meningkatkan kesejahteraan nasional (kesempatan kerja dsb) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknologi Canggih ▪ Menjual produk menggunakan masukan lokal ▪ Membuat laba ▪ Menjadi warga perush yang baik
2. Kekuatan tawar-menawar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akses ke pasar SDA ▪ Sumber Daya Manusia ▪ Sumber Alternatif ▪ Asosiasi Regional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KSP dalam: Teknologi, Pemasaran, permodalan, akses ke pasar, manajemen, ukuran perusahaan
3. Taktik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervensi dan Pengaturan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilikan lokal • Pemilikan lokal • Menstimulasi perusahaan lokal • Penempatan kerja • Ekspor & perdagangan antara perusahaan • Lokasi operasi & kerumitan org. • Pembalasan hukum • Dukungan Pemerintah tuan rumah

Sumber: Robbock dan Simmonds (1989).

Sedangkan tujuan ekonomi umum dari bangsa tuan rumah (*host country*) adalah membuat maksimum pendapatan negara mereka dari operasi

Perusahaan Internasional di lingkungan perbatasan mereka, serta kemungkinan pemerintah tuan rumah mungkin ingin mengubah atau mempertahankan struktur sosial, politik, dan ekonomi negara.

Secara garis besar dilihat dari peragaan berikut, perbedaan antara Perusahaan Internasional dengan negara tuan rumah, yang menjadi sumber perse-
lisihan tetapi akan dapat dipergunakan sebagai bahan untuk menentukan ke-
kuatan tawar-menawar (*bargaining power*), sehingga dapat diupayakan strategi
operasionalnya agar tujuan serta sasaran yang berbeda dapat saling mengun-
tungkan. Sebagian pemerintah merasa seperti frustrasi, karena tidak berkemam-
puan melaksanakan tugasnya untuk mengontrol dan mengatur aktivitas dari
perusahaan-perusahaan asing. Satu hal yang biasanya kurang disetujui adalah
mengenai jumlah dan proporsi dari keuntungan yang diperoleh yang merupe-
kan pembagian deviden (Tabel 2.2.)

2.2.3.2. Dampak ILLN dari Perspektif Negara Tuan Rumah

Dampak dari keberadaan perusahaan internasional (dengan Investasi
Langsung Luar Negeri) dari perspektif negara tuan rumah di antaranya dikemu-
kakan oleh Czinkote, Rivoli, Ronkainen dalam bukunya *International Business*,
edisi kedua (1992), seperti tampak pada Tabel 2.3.

Biasanya negara tuan rumah sering terjebak pada hubungan suka dan
tidak suka terhadap ILLN (Behrman 1970). Di satu pihak negara tuan rumah
harus menghargai berbagai kontribusi, khususnya ekonomi yang akan dibuat

oleh ILLN. Di pihak lain, selalu ada ketakutan dan kekhawatiran akan timbulnya dominasi, interferens, serta ketergantungan yang selalu terdengar dan terjadi sebelumnya, apakah berdampak positif atau negatif, seperti tampak pada tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3

POSITIVE AND NEGATIVE IMPACTS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT
ON HOST COUNTRY

Positive Impact	Negative Impact
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital formation 2. Technology and management skills transfer 3. Regional and sectoral development 4. Internal competition and entrepreneurship 5. Favourable effect on balance of payments 6. Increased employment 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrial dominance 2. Technological dependence 3. Disturbance of economic plants 4. cultural change 5. Interference by home government in multinational corporation.

Sumber: Jack N. Behman, *National Interests and the Multinational Enterprise* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970), bab 2 s/d 5; Jack N. Behman, *Industrial Policies: International Restructuring and Transnationals* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1984), bab 5; and Christopher M. Korth, *International Business* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985), bab 12 dan 13, Czinkote, Rivoli, Ronkainen (1992).

1) Dampak Positif

ILLN telah memberikan kontribusi yang besar terhadap pembangunan di dunia selama lebih dari 40 tahun. Setiap negara merasakan keuntungan dengan kehadiran investasi yang produktif. Aliran modal terutama tersalurkan ke negara-negara dengan sumber-sumber domestik yang terbatas serta peluang-

peluang yang penuh hambatan untuk meningkatkan dana dalam pasar modal internasional, bahkan kadang-kadang ILLN dapat menambah modal lokal yang kurang cukup di negaranya.

Peranan ILLN sangat tampak dalam alih teknologi, yaitu tidak hanya berupa pengenalan peralatan-peralatan baru yang akan dipakai, tetapi juga teknik dan ketrampilan untuk mengoperasikannya. Selain itu, seperti halnya pengadaan fasilitas Litbang di negara penerima, ketrampilan managerial merupakan komponen yang penting dari suatu proses alih teknologi.

Investasi Langsung Luar Negeri (ILJN) dapat dipergunakan secara efektif untuk pembangunan/pengembangan wilayah secara geografis atau pada sektor industri yang penting. Bisa juga merupakan cara untuk menganeekaragamkan basis industri sehingga dapat mengurangi ketergantungan negara hanya pada satu atau dua faktor saja.

Pada tingkat perusahaan, ILLN dapat mengintensifkan hasil persaingan dan manfaat pada perekonomian, seperti halnya terhadap konsumen melalui peningkatan produktivitas dan kemungkinan dengan harga yang lebih murah.

Walaupun tantangan-tantangan yang selalu dihadapi Perusahaan Internasional dan ILJN sangat gencar, namun di beberapa negara, beberapa sektor industrinya didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang dimiliki luar negeri. Di Perancis misalnya, $\frac{3}{4}$ dari sektor peralatan komputer dan proses data didominasi oleh perusahaan-perusahaan asing pada tahun 1980; di Belgia terdapat industri:

oil refining (78%) dan *electrical engineering* (87%), memperlihatkan tingkat partisipasi asing yang sangat tinggi (Czinkote, Rivoli, Ronkainen (1992).

2) Dampak-dampak Negatif

ILLN dalam beberapa negara harus dikonsentrasikan pada industri yang padat modal. Biasanya Perusahaan Internasional mengkonsentrasikan Litbang, khususnya dalam *basic research*. Adanya alih teknologi, Perusahaan Internasional diharapkan dapat membantu pembangunan ekonomi. Namun, seringkali terjadi mereka meninggalkan ketergantungan, khususnya pada kehadiran teknologi yang mutakhir.

Seringkali terjadi pemerintah negara tuan rumah merasa Perusahaan Internasional menjadi pengganggu dalam perencanaan pembangunannya. Selain itu, mereka dapat didefinisikan sebagai agen perubahan. Mereka membawa perubahan tidak hanya pada cara berbisnis atau memimpinya, tetapi juga bisa melalui produk barang dan jasa yang mereka pasakan, seperti perubahan gaya hidup.

Beberapa bangsa tuan rumah menekankan tentang adanya interferensi, baik secara ekonomi ataupun secara politis, oleh negara sendiri. Jadi sebenarnya ada kekhawatiran, bahwa Perusahaan Internasional dapat digunakan sebagai alat interferensi oleh negara asal (*home country*) melalui perusahaan-perusahaan internasional tersebut.

2.2.4. Manajemen Strategik dan Strategi

2.2.4.1. Manajemen Strategik Sebagai Suatu Proses

Proses manajemen strategik diawali dengan suatu diagnosis menyangkut keunggulan kelemahan, kesempatan dan ancaman bagi suatu organisasi perusahaan. Dalam proses manajemen strategik (Pearce and Robinson (1988) menyatakan beberapa pengeliatan penting:

- 1) a change in any component will affect several or all other components;
- 2) ... that strategy formulation and implementation are sequential;
- 3) ... the necessity of feedback from institutionalization, review, and evaluation to the early stages of the process;
- 4) ... the need to view it as a dynamic system.

sedangkan Boseman et al. (1986) menyatakan:

"The entire strategic management as process, has two dimensions (1) Strategic Planning, and (2) Strategic Implementation and control... it consists of seven major interrelated subprocess: assesment of organization strengths, weaknesses, opportunities, and threats; formulation of the organization mission; formulation of the organization policies and philosophy; determination of organization strategy (societal, corporate, business and functional); implementation of organization strategy; control of organization".

Demikian pula Jauch dan Glueck (1989:5) mengemukakan:

".... Strategic Management is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives. The Strategic Management Process is the way in which strategists determine objectiveness and make strategic decisions ..."

Dari kedua definisi tersebut, baik Pierce dan Robinsons maupun Boseman memandang proses manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamis dan saling terkait satu sama lain sebagai satu kesatuan.

2.2.4.2. Strategi

Thompson dan Strickland (1990) mengemukakan bahwa, *"strategy is the pattern of organizational moves and managerial approach which is used to achieve organizational objective and pursue the organization mission"*.

Princes menulis dalam bukunya bahwa: *"Corporate Strategy is the Pattern of Decisions In a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals; produces the principal policies and plans for achieving those goals; and defines the range of business the company is to pursue"*

Jauch dan Glueck (1995) menulis pula bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan. Strategi dirancang untuk memastikan apakah tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Jadi strategi merupakan suatu pola dan langkah-langkah serta pendekatan-pendekatan yang disatukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan strategi organisasi adalah suatu rencana yang merupakan satu kesatuan (*unified*), bersifat menyeluruh (*comprehensive*) dan terpadu (*integrated*) yang menghadapkan keunggulan strategi yang dimiliki perusahaan dengan tantangan-tantangan lingkungan (Christiananta, et al. 1988).

Menurut Chandler, strategi adalah penentuan dasar sasaran jangka panjang, tujuan perusahaan, serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sum-

ber yang digunakan untuk mencapai strategi tersebut. Sedangkan pengertian generik strategi, adalah bahwa strategi yang menggerakkan seluruh kekuatan untuk mengendalikan situasi dan ruang guna mencapai tujuan yang luas (Soewarso, 1982). Kekuatan yang menyeluruh berarti kekuatan fisik (*tangible strength*) dan kekuatan abstrak (*intangible strength*). Kekuatan fisik meliputi kemampuan-kemampuan sumber daya (alam, manusia, ekonomi, geografi, militer), sedangkan kekuatan abstrak meliputi ideologi, sosial budaya, politik, teknologi, manajemen.

Mintzberg (1987) melihat strategi di dalam berbagai pengertian sejalan dengan fungsi yang diperankannya, yaitu: (a) Strategi sebagai rencana (*plan*), artinya strategi menjadi arah tindakan yang dipilih secara sadar, atau pedoman yang digunakan untuk menghadapi tantangan lingkungan tertentu. Perumusannya terutama bertitik tolak dari kesadaran akan kompetensi atau kekuatannya; (b) Strategi sebagai siasat (*ploy*), artinya strategi dianggap sebagai suatu kiat yang dirancang untuk menghadapi pesaing. Porter (1980; 1985) menamakan strategi siasat sebagai gerak kompetitif atau strategi defensif yang ditujukan untuk mengatasi tindakan pesaing secara ofensif atau defensif. Di sini yang harus dijadikan dasar perumusan strategi adalah kompetensi perusahaan dan tata nilai usaha yang dihayatinya; (c) Strategi sebagai pola (*pattern*), artinya strategi digambarkan sebagai rangkaian tindakan yang diambil untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang terdapat di lingkungan. Jadi, strategi

merupakan gambaran konsistensi tindakan, dasar penyusunan strategi seperti ini adalah komitmen, motivasi, dan budaya dari orang-orang yang menjadi anggota perusahaan itu; (d) Strategi sebagai kedudukan (*position*), artinya strategi merupakan media untuk menjembatani perusahaan dengan lingkungan. Dengan perkataan lain, strategi menjadi perwujudan kesesuaian di antara konteks internal dan eksternal. Penyusunan strategi itu sendiri bertitik tolak dari wawasan puncak pimpinan perusahaan; (e) Strategi sebagai perspektif (*perspective*), artinya strategi merupakan perwujudan wawasan atau sudut pandang dari koalisi dominan yang memberi arah kepada upaya dan tindakan perusahaan; strategi menjadi perwujudan dari cara melihat dan pemahaman lingkungan. Strategi seperti ini disusun dengan bertitik tolak dari tata nilai, budaya kerja, dan wawasan koalisi dominan.

Bertitik tolak dari berbagai definisi di atas, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu untuk pencapaian tujuan; (2) Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan faktor lingkungan karena lingkungan akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) Dalam pencapaian tujuan, terdapat berbagai alternatif strategi yang perlu dikembangkan; (4) Strategi yang dipilih akan diimplementasikan, sehingga akhirnya diperlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Sedangkan strategi bagi perusahaan internasional sebagai perencanaan

jangka panjang, pada dasarnya kualitatif dan pragmatis, yang mengintegrasikan dan mengarahkan bidang fungsional ke dalam suatu perusahaan secara keseluruhan (Rugman, 1983).

Kebijakan strategi berisi suatu penilaian faktor, baik lingkungan eksternal maupun internal, yang berubah dan dapat dimengerti maupun dilaksanakan oleh para manajer tingkat puncak dan madya seperti tampak pada Diagram 2.1.



Diagram 2.1.

PERENCANAAN STRATEGI GLOBAL

Diagram 2.1 tersebut menjelaskan berbagai unsur utama yang harus dipertimbangkan dalam strategi global. Dari gambar tersebut terlihat bahwa mana-

jemen Perusahaan Internasional perlu menilai variabel lingkungan dan internal. Selama ini variabel tersebut dianggap tetap agar dapat menyederhanakan teori Bisnis Internasional, namun sekarang perlu dipertimbangkan perubahan. Hal ini disebabkan cara yang dipergunakan saat berunding dengan pemerintah atau mungkin dengan perusahaan lain, perlu diperhitungkan. Hasilnya adalah suatu kenaikan biaya informasi, yang bagi Perusahaan Internasional harus dinilai dan diinterpretasikan.

Variabel internal, khususnya Keunggulan Spesifik Perusahaan (KSP), perlu dikaji. KSP yang mungkin potensial berkembang di kemudian hari, juga harus tetap diperhitungkan. Perusahaan juga harus mengetahui mengapa lini produknya berhasil, serta bagaimana dia dapat mempertahankan keunggulannya di masa datang. Analisis kompetitif ini memerlukan analisis objektif mengenai keunggulan teknologi, litbang yang sedang berjalan, efisiensi keempat bidang fungsional, serta kemampuan perusahaan untuk dapat tanggap pada peserta baru dan keadaan pasar yang berubah.

Kedua unsur, yaitu pengkajian lingkungan dan internal memerlukan struktur organisasi yang tepat. Informasi harus sampai pada perencanaan strategi dengan cara yang cepat. Jaringan komunikasi internal harus menyaring informasi yang berlebihan dan mampu mengetahui semua perubahan yang relevan, kecenderungan penting atau adanya peluang baru.

Demikian juga informasi tentang tujuan perusahaan harus mengacu ke-

pada kantor pusat karena penting sekali untuk pelaksanaan rencana strategi di dalam perusahaan. Salah satu keputusan strategi yang paling penting adalah pemilihan cara masuk dalam melayani pasar luar negeri. Bagi perusahaan internasional, ada kebutuhan untuk secara tepat mengkaji ulang pilihannya antara ekspor (perdagangan luar negeri), investasi langsung luar negeri atau perlisensian.

Sikap manajemen dan identifikasi tujuan akan berbeda dari perusahaan ke perusahaan. Namun, perusahaan yang berhasil akan mengorganisasikannya untuk mengembangkan suatu sistem yang luwes dan responsif dengan tujuan strategis yang dapat dipahami dan diterima oleh para manajer yang harus mengoperasionalkannya.

Koordinasi dari keempat bidang fungsional akan menjadi lebih mudah bila ada perhatian bersama untuk suatu keberhasilan. Satu bidang lain yang memerlukan kompromi strategi kompetitif global dari perusahaan internasional, ialah hubungan dengan pemerintah negara tuan rumah. Hubungan ini diakibatkan karena pemerintah negara tuan rumah menganggap keberadaan perusahaan sebagai perwakilan negara/bangsa asing atau negara asal tempat keunggulan spesifik perusahaan (KSP).

Awalnya hubungan berkembang positif, namun karena adanya rasa nasionalisme negara tuan rumah, perusahaan asing mulai tidak disukai serta dipandang skeptis dan terkadang ada yang dimusuhi, sehingga membatasi operasi yang efisien (Behrman, 1981). Perusahaan dengan investasi asing perlu

mempunyai kedudukan yang baik untuk mengadakan tawar-menawar dengan pemerintah negara tuan rumah. Mereka memiliki keluwesan tertentu untuk dapat pergi ke berbagai daerah. Oleh karena itu perusahaan dapat berupaya untuk menjamin yang terbaik bagi dirinya dalam bentuk kelonggaran pajak, dana bantuan pembangunan, dana bantuan penempatan kerja, dan sebagainya. Proses ini harus digabungkan dengan suatu rasa tanggung jawab sosial perusahaan, yang sangat dikenal dalam Bisnis Internasional geosentrik yang berhasil.

2.2.5. Elemen Utama Dalam Manajemen Bisnis Internasional

Bisnis internasional dihadapkan pada aktifitas bisnis dan transaksi yang dibawa melalui dua atau lebih batas negara. Sedangkan manajemen organisasi yang muncul dalam internasional bisnis disebut manajemen internasional. Sekitar dua puluh tahun yang lalu, hanya perusahaan-perusahaan besar dan benar-benar mampu yang dapat berbisnis internasional dengan sukses. Sebenarnya manajemen bisnis internasional tidak berbeda jauh dengan manajemen bisnis domestik. Adapun yang membedakan mereka adalah penghargaan dan kepedulian terhadap lingkungan dan sekumpulan budaya (*cultural*); mentalitas dan sikap manajerial, dimana bisnis internasional memiliki kerangka kerja dengan multi lingkungan dan multi budaya. Perbedaan tersebut menambah lebih kompleks dan ketidak-pastian bagi bisnis internasional. Konsekuensinya adalah suatu kegagalan yang mungkin dihadapi.

Perlu diperhatikan pula bahwa mereka harus terintegrasi secara global dan sangat responsif terhadap masalah-masalah lokal, tanpa harus meninggalkan keberadaan hubungan antara kantor pusat (*headquarter*) dengan cabang (*subsidiaries*); seperti dikemukakan oleh B.M. Richman:

The relationship between headquarters and subsidiaries is based on mutual understanding and support. Subsidiaries are neither satellites nor are they totally independent. They always ask the question: "Where in the world shall we raise money, build our plant, conduct R & D, create and launch new ideas to serve our present and future customer?" (B.M. Richman, 1972)

Asumsi dari universalitas tentang praktik-praktik dan konsep-konsep bagaimanapun, dapat menghasilkan suatu kegagalan mutlak dalam bisnis internasional. Artinya banyak sekali perbedaan-perbedaan sebanyak kesamaan-kesamaan antara manajemen perusahaan internasional dengan bisnis domestik. Perbedaan tersebut paling tidak, tentang besarnya aset pendapatan, kompleksitas penggunaan teknologi atau jumlah karyawan, dan banyak lagi yang harus dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan dan budaya yang bervariasi. Seperti juga yang ditulis oleh Fatehi (1996), bahwa:

"International management involves greater environment diversity, complexity, and uncertainty than managing domestic operations. Social, political, legal, economic and cultural variations of multiple environments necessitate more careful planning and preparation, as well as greater diligence in implementation and control."

Hal-hal yang membedakan Manajemen Bisnis Internasional dengan Manajemen Bisnis Domestik, utamanya adalah dalam masing-masing lingkungan dan budaya yang bervariasi. Perbedaan tersebut juga berkaitan dengan perilaku,

kemampuan dan mentalitas manajerial. Bisnis internasional memiliki kerangka lingkungan kerja dengan lingkungan dan budaya yang kompleks, yang membuat pengelolaan operasional yang sangat sulit.

Kesulitan mengelola operasional suatu bisnis internasional adalah juga berkaitan dengan penyesuaian dan penyeimbangan antara mentalitas manajerial dan progression bisnis dari domestik ke bentuk-bentuk internasional. Hal tersebut banyak yang menjadikan bisnis menjadi gagal.

2.2.5.1. Pola Hubungan antara MNCs dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah

Pola Hubungan antara Perusahaan dengan Pemerintah Tuan Rumah selalu berada pada *considerable concern*. Fatehi (1996) mengatakan bahwa:

"The Business-Host Government relationship is a major source of difficulty for MNCs. The Flexibility and resourcefulness of integrated global firms, when paired with the sovereign power of a host government create a challenging and demanding proposition for management".

Di satu sisi, pemerintah tuan rumah menghendaki bahwa perusahaan-perusahaan asing untuk investasi di dalam negaranya, menciptakan pekerjaan, transfer fasilitas teknologi dan membantu menstabilkan *Balance of Payment* melalui ekspor. Di sisi yang lain, pemerintah tuan rumah hampir selalu mensubsidi dan memberikan preferensi kepada perusahaan-perusahaan domestik, sehingga dapat menciptakan kondisi-kondisi yang tidak nyaman (*unfavorable*) bagi para investor asing. Gambaran yang paling menampakkan permasalahan dari manajemen yang melampaui batas-batas nasional adalah jika menghadapi kebijakan-kebijakan publik dari pemerintah sendiri (*home government*) yang

sedang konflik dengan kebijakan-kebijakan pemerintah tuan rumah.

2.2.5.2. Lingkungan Bisnis di Negara Tuan Rumah

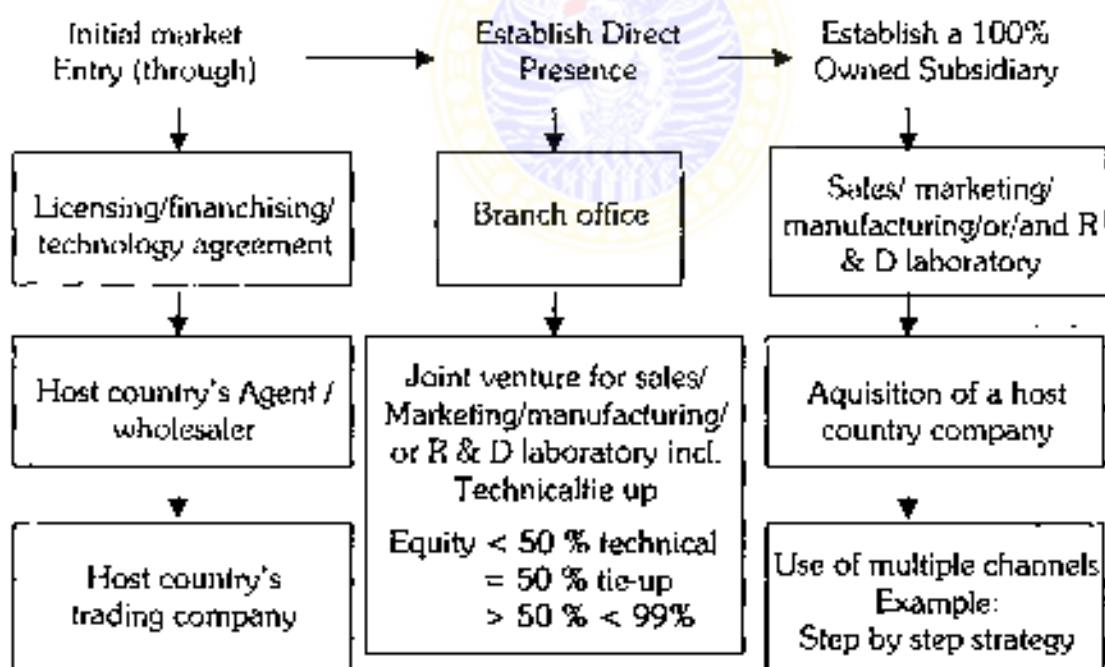
Selain kompleksitas dari hubungan dengan Negara Tuan Rumah, perusahaan-perusahaan asing harus dihadapkan pada barisan tenaga kerja lokal, kompetisi domestik dan internasional, pemasok-pemasok lokal dan pelanggan yang berbeda dengan apa yang ada di negara asal. Jadi pengelolaan suatu bisnis internasional bukanlah seperti mengelola perusahaan domestik yang besar, karena meliputi perubahan mentalitas manajemen, budaya yang berbeda, serta perhatian yang lebih besar sebagai persyaratan dalam melakukan bisnis internasional.

Tentu saja tidak semua perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional harus mengembangkan mentalitas dan kerangka kerja supranasional. Terdapat beberapa tampilan untuk menjadikan pola yang sangat evolusioner yang menentukan "executiueness state of mind" yang menyinggung orientasi pada eksekutif orang-orang asing, idea dan sumber-sumbernya. Sikap seperti ini tidak hanya membedakan eksekutif perusahaan internasional dan domestik, tetapi juga perbedaan diantara eksekutif internasional dari suatu perusahaan dapat diestimasi dengan mentalitas orientasi para eksekutif. Ia mengidentifikasi tiga "state of mind" atau sikap yang merupakan keputusan kunci terhadap produk, fungsi dan geografis sehingga proses evolusioner suatu perusahaan internasional dapat dikategorikan dalam empat tingkatan, (*the four stages*), that

are *ethnocentric* (home country mentality), *polycentric* (host country mentality), *centocentric* (classical global mentality) and *geocentric* (supranational mentality) (Perlmutter, 1979).

2.2.5.3. Strategi Investasi

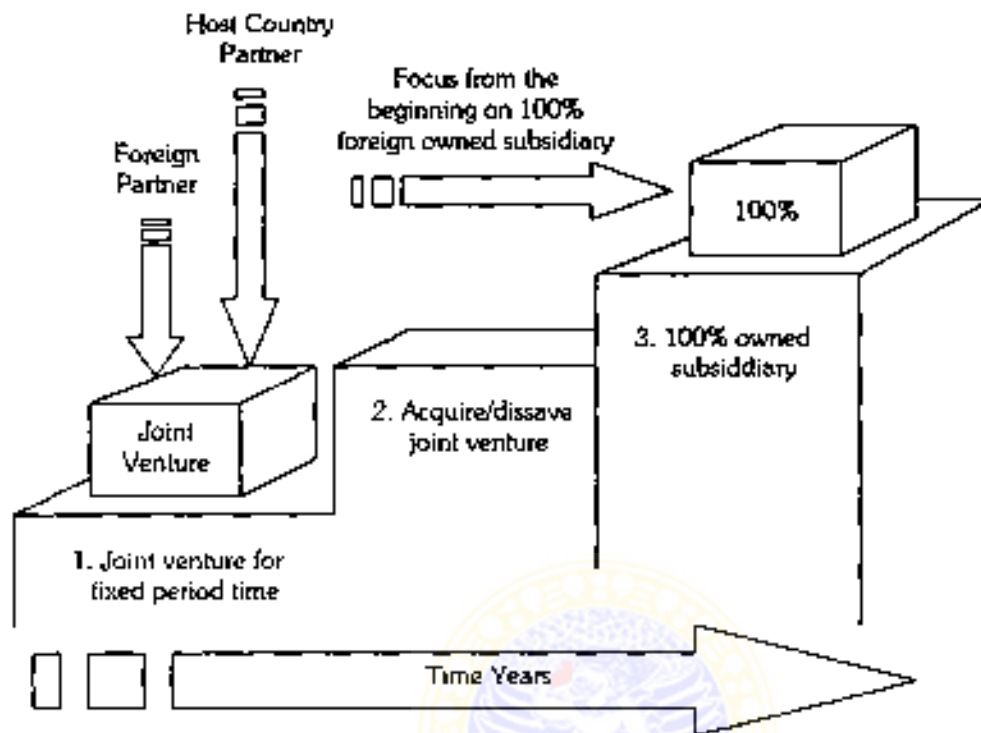
Strategi investasi perusahaan asing untuk masuk ke dalam suatu negara dapat melalui usaha patungan, pemasaran, mendirikan kantor cabang perusahaan, menggunakan agen atau distributor, usaha patungan untuk produksi, subsidiary dengan pemilikan penuh. Dari literatur yang ada, terdapat dua model tentang strategi masuknya suatu investasi (Diagram 2.3)



Sumber: Sikander Khan and Hideki Yoshihara 1994.

Diagram 2.2

COMMON LONG-TERM ENTRY CHANNELS BY FOREIGN COMPANY



Affer: Khan, Sikander dan Yoshihara, Hideki 1994.

Diagram 2.3

STEP BY STEP STRATEGY WAY OF ENTERING FOR INVESTMENT

Sedang Diagram 2.3 adalah suatu model, yang menggambarkan cara masuk investasi dari perusahaan internasional, tidak selalu harus langsung tetap untuk suatu jangka waktu tertentu ataupun bentuk tertentu. Namun bisa dan dimungkinkan terjadi perubahan/penyesuaian terhadap kondisi eksternal dan internal perusahaan masing-masing.

2.2.5.4. Gaya Manajemen

Manajemen atas faktor internal yang relevan harus diputuskan dengan suatu cara yang bermanfaat dan objektif struktur organisasi akan berpengaruh

terhadap pelaksanaan perencanaan strategis yang telah ditentukan oleh induk perusahaan. Pilihan atas struktur organisasi fungsional, atau regional merupakan suatu tanda yang penting bagi para manajer dan karyawan.

Gaya manajemen berkaitan juga dengan struktur organisasi karena merupakan suatu determinan yang penting bagi para manajer dan para karyawan, apalagi dalam operasinya melintasi berbagai bangsa, sehingga akan menjiwai falsafah perusahaannya (Rugman, Lectraw, Booth, 1993).

Dari beberapa studi telah menghasilkan, bahwa terdapat beberapa perbedaan yang prinsip dalam gaya manajemen antara negara-negara maju tempat para investor berasal. Misalnya yang terkenal, gaya manajemen Jepang, memiliki tiga pilar utama, yaitu "*life time employment, seniority based pay and promotion*", dan "*the enterprise union*". Selain itu juga pengambilan keputusan berdasarkan konsensus. (Abegglen, dan Stalk, 1985; Yoshihara, 1985).

Menurut Ouchi, perbedaan gaya manajemen Jepang dengan Amerika sangat kontras dan berlaku sama bagi Jepang dengan Eropa. Adalah penting untuk mengetahui gaya manajemen dari perusahaan, karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan ataupun kegagalan operasinya. Demikian pula rentang kendali yang dilaksanakan oleh perusahaan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan gaya desentralisasi, yaitu, apakah perusahaan induk memberikan seluruh kebijakan dan strategi perusahaan atau hanya pada sebagian dari fungsi-fungsi bisnis yang ada saja, ataukah bahkan sebaliknya (Hodgetts, 1991).

Faktor penting lainnya yang menentukan efektivitas organisasi adalah derajat sentralisasi dan desentralisasi wewenang. Konsep delegasi berhubungan dengan derajat pemusatan dan penyebaran wewenang. Menurut Louis Allen dalam bukunya *Management and Organization*, delegasi berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang secara langsung melapor kepadanya. Desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah (divisi, cabang atau satuan-satuan organisasi lebih bawah lainnya). Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi, sedangkan desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Keuntungan-keuntungan desentralisasi sama dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu: mengurangi beban manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena ditakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah, serta membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan. Keuntungan-keuntungan ini tidak berarti, bahwa desentralisasi "baik" dan sentralisasi "tidak baik", karena tidak ada organisasi yang sepenuhnya dapat disentralisasi atau didesentralisasi. Oleh sebab itu, pertanyaannya adalah bukan, "Apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi seberapa jauh desentralisasi diperlukan" (Handoko, 1995).

Desentralisasi mempunyai nilai, hanya jika dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Adapun penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor:

1) Filsafat manajemen

Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat;

2) Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi

Bahwa organisasi tidak mungkin efisien, jika semua wewenang pengambilan keputusan ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Semakin cepat pertumbuhannya, akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya;

3) Strategi dan lingkungan organisasi

Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini selanjutnya akan mempengaruhi derajat desentralisasi (Chandler, dikutip Handoko, 1995).

4) Penyebaran geografis organisasi

Pada umumnya semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.

5) Tersedianya sarana pengawasan yang efektif

6) Kualitas manajer

Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer berkualitas yang mampu membuat keputusan dengan benar.

7) Keanekaragaman produk dan jasa

8) Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti: biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawahan, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat sentralisasi dan desentralisasi dalam suatu organisasi, akan berbeda dengan berbedanya divisi atau departemen organisasi ataupun perubahan lingkungan internal dan eksternal. Jadi, pendekatan yang paling logis, yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi.

2.2.5.5. Ukuran Perusahaan

Para peneliti, dalam literatur Ilmu Manajemen diantaranya Shelton (1988), Seth (1990) seperti yang dikutip oleh Mark L. Sirower dalam bukunya *The Synergy Trap* (1998) menemukan bahwa besarnya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja, dan diukur sebagai nilai pasar suatu perusahaan. Namun Kusewitt (1985) menemukan sebaliknya, yaitu besarnya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha; sedangkan Fowler dan Schmidtmid (1989) tidak menemukan hubungan yang signifikan.

Sampai saat ini belum ada teori untuk mengetahui mengapa ukuran

relatif besar perusahaan ini harus mempengaruhi kinerja usaha perusahaan (Sirower, 1997:211) Ukuran Perusahaan diukur berdasarkan jumlah karyawan tetap, total penjualan, total aset dan Modal yang telah disetor (paid capital). Menurut OECD, dalam mengelompokkan perusahaan menurut besarnya masing-masing dapat dijadikan kategori total karyawan tetap yaitu small (<50 employees); medium (51 – 200 employees) dan large (> 200 employees).

Ukuran perusahaan yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini hanya diberlakukan terhadap perusahaan Joint Venture Pertambangan Kontrak Karya, tidak terhadap Perusahaan Induknya. Secara umum, Perusahaan Besar (Large Company) menemukan bahwa adalah lebih mudah memperoleh skala ekonomi dalam produksi, manajemen, keuangan dan pemasaran; terutama jika mereka mengimplementasikan strategi pemasaran global (Sikander Khan, 1994)

Perusahaan Asing Skala besar di Indonesia dapat dengan mudah meningkatkan modal yang tentunya disertai dengan peningkatan resiko. Dalam penelitian ini, selain total asset, total sales, total ekspor, jumlah karyawan tetap, paid capital, ditambahkan satu butir indikator lagi yaitu lama mereka beroperasi di Indonesia atau sama dengan umur perusahaan tersebut.

2.2.6. Implementasi Strategi Fungsional Bisnis

Pada dasarnya implementasi strategi merupakan pengelolaan bermacam-macam peralatan organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan, melalui strategi yang

telah dipilih (Reksohadiprodo, 1990)

Tanpa mengurangi arti tentang tahap-tahap proses manajemen strategi, maka implemtasi strategi merupakan unsur yang sangat penting untuk merealisasi tujuan-tujuan yang diharapkan, sebab hal ini merupakan penterjemahan strategi ke dalam tahapan aksi dalam proses manajemen strategi. Jadi implemtasi strategi merupakan proses penterjemahan rencana-rencana strategi ke dalam hasil yang konkrit.

Seperti dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (1989), bahwa:

"Strategy implementation, first involves developing shortterm plans, covering one year or less, that provide immediate guideline for each area of the company ... short term plans are linked directly to strategic plan in order to ensure consistency between formulated strategies and action taken.

Demikian juga Boseman et al. (1986) menyatakan implementasi strategi yang dipilih merupakan suatu: ... *process covers the entire range of managerial activities including the entire range of motivation, compensation, management appraisal and control process.*

Lebih jauh Schendel dan Hofer menyatakan secara lebih rinci:

Strategy implementation is achteved through a variety of administration tools that can be grouped into three categories:

- 1. Structure, including physical structure method of specialization, methods of coordination, delegation of authority, and informal organization*
- 2. Process, including resource allocation system; information systems; measurement and evaluation systems; rewards and sanctions; personal selections, development and promotion systems.*

3. Behavior, including interpersonal behaviour leadership style, and uses of power.

Dari beberapa pendapat tentang implementasi strategi tersebut, maka banyak sekali faktor-faktor maupun pihak-pihak yang terkait, sehingga Higgins menyatakan hampir seluruh fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengendalian, organisasi, motivasi, kepemimpinan, pengarahan, keterpaduan, komunikasi, dan inovasi digunakan dalam proses implementasi (Boseman, et al, 1986)

Implementasi strategi adalah suatu proses dalam pencapaian tujuan dengan mempergunakan struktur organisasi untuk melaksanakan strategi yang sudah di formulasikan sebelumnya (Rugman, 1995). Terdapat tiga aspek yang sangat penting dalam proses implementasi strategi ini, yaitu: lokasi, keputusan, kepemilikan, implementasi secara fungsional (Kim dan Hwang, 1992).

1) Lokasi

Dalam dekade terakhir ini perusahaan-perusahaan internasional telah berekspansi besar-besaran ke seluruh dunia, termasuk memulai penataan rencana operasinya di China, Uni Soviet (dulu), dan Eropa Timur (Martin, 1990).

Lokasi sangat penting untuk beberapa alasan (Kotabe, 1989 dan Alexander, 1993). Fasilitas-fasilitas lokal selalu memberikan keunggulan biaya kepada produsen. Hal ini dibenarkan, jika bahan-bahan baku, suku cadang atau tenaga kerja diperlukan untuk memproduksi produk-produk dengan biaya murah karena diperoleh dekat dengan fasilitas.

2) Kepemilikan (*Ownership*)

Kepemilikan dalam kegiatan bisnis internasional telah menjadi isu yang penting dalam beberapa tahun terakhir ini, misalnya: di Amerika Serikat, banyak yang percaya, bahwa peningkatan bisnis dengan kepemilikan asing dapat memperlemah perekonomian. Sebenarnya, isu yang nyata tentang kepemilikan adalah apakah perusahaan mempunyai kontribusi atau tidak, terhadap keseluruhan kebaikan ekonomi negara di manapun perusahaan tersebut melakukan kegiatan bisnisnya. Seperti seorang peneliti memberikan catatan, bahwa: "... karena perusahaan dengan kepemilikan Amerika Serikat hadir tanpa memiliki hubungan khusus dengan orang-orang Amerika, menjadikannya kurang memiliki keunggulan bersaing secara nasional". Jadi, minat perusahaan dengan kepemilikan Amerika Serikat secara kebetulan berkaitan dengan masyarakat Amerika (Reich, 1990).

Negara-negara yang menghendaki kekuatan ekonominya tetap stabil harus mampu menarik investor luar negerinya yang dapat memberikan lapangan pekerjaan, yang mengizinkan para pekerjaannya meningkatkan ketrampilan, dan membuat produk-produk yang diminta oleh pasar dunia. Untuk mencapai tujuan ini, ada dua pendekatan yang merupakan pilihan alternatif, yaitu: usaha patungan internasional (*International Joint Venture*) dan aliansi strategis (*strategic alliances*) (Kobrin, 1988).

Beberapa bentuk atau model kepemilikan ialah:

a) Usaha patungan internasional (*International Joint Ventures*). Bentuk usaha kerja sama ini merupakan perjanjian antara dua atau lebih partner dalam rangka memiliki serta mengendalikan (*control*) bisnis di luar negeri (Choi, 1994). Terdapat beberapa alasan untuk mempopulerkan bentuk bisnis seperti ini (Gomes - Cassares, 1989). Alasan pertama, adanya kepentingan, persyaratan, dan peraturan pemerintah yang didesain untuk menjadi lebih menarik bagi investor asing dalam mengajak mitra usaha lokal. Kedua, kebutuhan terhadap mitra lokal yang mengerti tentang ekonomi, budaya, dan sistem politik lokal (yang dapat menembus dan yang sulit ditembus). Ketiga, berharap menemukan mitra yang telah beroperasi lokal yang dapat mengkreasikan sinergi yang bermanfaat dengan pihak-pihak di luar perusahaan, misalnya: Perusahaan Internasional dapat memberikan mitra lokal dengan pengetahuan teknologi dan bantuan/suntikan modal yang akan memungkinkan perusahaan lokal dapat melakukan ekspansi, meningkatkan pangsa pasar, dan mungkin mulai mengekspor (Cody, 1994).

Bisa juga sinergi diciptakan oleh dua perusahaan yang dapat saling menguntungkan (Harrigan, 1988). Sebaliknya, dalam beberapa kasus perusahaan patungan internasional tidak dapat bekerja dengan baik (Cartanov, 1992). Beberapa hasil studi mengindikasikan rata-rata terjadi 30% kegagalan terhadap perusahaan-perusahaan di negara-negara berkembang dan sekitar 45% - 50% di negara-negara yang belum/sedang berkembang (Robock dan

Simmonds, 1989). Alasan utama yang menjadi harapan Perusahaan Internasional adalah pengendalian operasi yang kadang-kadang hanya menghasilkan keputusan yang lemah dan/atau bahkan menimbulkan konflik dengan mitra kerja lokal. Pada umumnya, usaha patungan agak sulit untuk dikelola dan seringkali kurang stabil, sehingga menyebabkan Perusahaan Internasional lebih menyukai kemitraan yang strategis.

b) Kemitraan strategis (*strategic partnership*). Kemitraan strategis adalah perjanjian kerjasama antara dua atau lebih Perusahaan Internasional untuk kepentingan melayani pasar global (Lorange, Ross, dan Brown, 1992). Berlawanan dengan usaha patungan, kemitraan strategis hampir selalu terbentuk oleh perusahaan yang sama garis bisnisnya. Aliansi-aliansi ini membantu tumbuhnya popularitas dan perjanjian kepemilikan bisnis internasional.

3) Strategi-strategi Fungsional

Strategi-strategi fungsional digunakan untuk mengkoordinasi operasi kegiatan dan untuk meyakinkan rencana-rencana agar dapat dilaksanakan dengan baik. Ketika fungsi-fungsi spesifik yang merupakan kunci keberhasilan terlihat, maka Perusahaan Internasional mulai lebih bervariasi. Biasanya mereka dibagi menjadi 6 bidang utama, yaitu: pemasaran, manufaktur/produksi, teknologi, sumber daya manusia, keuangan, dan penelitian pengembangan. Untuk kepentingan analisis, mereka bisa dikelompokkan menjadi empat bidang, yaitu: strategi investasi dan manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia,

strategi pemasaran, serta strategi produksi dan penelitian-pengembangan.

2.2.6.1. Strategi Keuangan dan Pendanaan

Strategi Keuangan dan Pendanaan dapat juga disebut strategi pembiayaan (Financing). Secara umum, strategi investasi bagi perusahaan internasional tidak lepas dari mana asal dana yang diinvestasikan tersebut, serta bagaimana menginvestasikannya. Pengertian pembiayaan selalu berubah dari waktu ke waktu, sesuai dengan perkembangan dari tujuan perusahaan yang hendak dicapai serta fungsi pembiayaan itu sendiri. Konsep lama menyatakan, bahwa pembiayaan itu merupakan usaha untuk menyediakan dana (Swastha, 1993). Sedangkan konsep baru, menyatakan bahwa pembiayaan adalah suatu usaha menyangkut bagaimana perusahaan harus mengorganisasikan untuk mendapatkan dana, bagaimana mendapatkan dana, bagaimana menggunakan dana serta bagaimana laba perusahaan akan didistribusikan (Riyanto, 1990).

Sebagai perusahaan internasional yang selalu meneliti dan mencari sumber-sumber daya, dan pasar, mereka dihadapkan pada iklim keuangan internasional yang selalu berubah-ubah. Mereka juga dihadapkan pada nilai tukar dan tingkat bunga dengan risiko-risiko politik dan lingkungan hidup.

Berpartisipasi dalam bisnis internasional secara efektif, perusahaan harus memiliki pengetahuan yang jelas dan luas tentang fungsi-fungsi dan komponen dari pasar uang internasional adalah hal-hal yang menarik sekaligus rumit dan berbelit-belit. Hal ini akan dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan

internasional. Dikatakan bahwa: "*Unfavorable fluctuation in exchange rate may totally wipe out the operating profit of subsidiary, if those profit have to be repatriated to the home country*" (Fatehi, 1996)

Perbedaan dengan perusahaan domestik yang hanya terbatas pada pasar modal lokal domestik saja, sedangkan internasional bisnis dapat memperoleh manfaat pendanaan dan keuangan untuk kepentingan operasionalnya dan sumber-sumber alternatif global. Investasi luar negeri dapat dilaksanakan melalui dua bentuk: investasi portfolio dan investasi langsung luar negeri. *Foreign direct investment* dilaksanakan oleh perusahaan internasional melalui pendirian *subsidiary*, atau akuisisi bisnis yang sudah ada yang disebabkan karena adanya *cost effectiveness* yang lebih besar dan kemampuan perolehan laba yang lebih besar dalam penemuan raw materials dan komponen-komponennya, fasilitas produksi dan pasar di negara-negara tuan rumah dibandingkan dengan operasi di negara sendiri

Dikaitkan dengan kepemilikan dan strategi investasi, untuk membelanjai anak perusahaan/cabang-cabangnya, maka bisa terjadi tahapan-tahapan strategi masuk ke negara lain dengan cara "*step by step over a period of several years*" (Diagram 2.3). Tahapan pertama bisa melalui perantara (*intermediary*), tahapan kedua telah melalui bentuk-bentuk usaha patungan penjualan ataupun *manufactur* atau laboratorium Litbang, dan tahapan ketiga adalah menjadi cabang dengan kepemilikan penuh 100% (*owned-subsidiary*). Sedangkan suatu perusa-

haan patungan (*joint venture*) di suatu negara dengan pola ILLN, dalam strategi perolehan dananya bisa berasal dari induk perusahaan, sumber dana intern, pinjaman bank, dan lain-lain.

2.2.6.2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen yang efektif dari Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai arti penting bagi perusahaan internasional. Karyawan perusahaan internasional adalah mereka yang mengembangkan dan tetap menjaga keunggulan spesifik perusahaan (KSP) dalam produksi, litbang, pemasaran dan keuangan. KSP itu sendiri dapat berada di dalam manajemen SDMnya, seperti: organisasi, motivasi, pengendalian dan kompensasi. SDM yang tidak memadai atau kurang dimanfaatkan dapat menutup alternatif strategis bagi perusahaan internasional untuk mengeksploitasi KSPnya melalui operasi internasional.

Manajemen Sumber Daya Manusia bagian dari manajemen perusahaan internasional, membentuk strategi dan merupakan komponen penting dalam penerapan strateginya yang berhasil. Dalam jangka pendek, SDM dapat menghambat alternatif strategis yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Dalam jangka panjang, pengembangan SDM harus merupakan bagian integral dari strategi keseluruhan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mencurahkan waktu dan perhatian besar agar selesai, pelatihan, pengembangan, penilaian, serta kompensasi dari personalianya dapat diselesaikan.

Perusahaan internasional yang beroperasi di suatu negara, seperti hal

nya perusahaan pertambangan dengan investasi asing di Indonesia menghadapi sekumpulan faktor lingkungan eksternal dalam operasi internasionalnya, yang mempunyai dampak pada pengelolaan fungsi SDM. Faktor ini meliputi keterampilan, sikap dan motivasi personalianya pada lingkungan penduduk di Indonesia, kebijakan pemerintah dan praktik kelembagaan (misalnya Undang-undang Ketenagakerjaan untuk kompensasi, pengerjaan dan pemecatan, hubungan industrial Pancasila, dan lain sebagainya); serta pertimbangan etika, tanggung jawab sosial, dan interaksi bisnis dengan pemerintah.

Menurut Rugman (1985) khususnya tentang faktor lingkungan dalam SDM, dikatakan: "bahwa untuk penyederhanaan dari keragaman yang dihadapi perusahaan-perusahaan internasional dalam melintasi dimensi operasionalnya, dapat ditunjukkan empat strategi generik, yang masing-masing mempunyai konsekuensi biaya dan manfaat bagi perusahaan, sehingga keberhasilan dalam implikasinya akan tergantung pada karakteristik perusahaan serta Sasarannya secara keseluruhan".

1) Strategi Pertama disebut Etnosentris

Perusahaan dapat menggunakan prosedur dan teknik SDM yang sama di semua negara tempat perusahaan beroperasi. Jadi bagi perusahaan internasional yang menganut strategi etnosentris ini, strategi SDM mereka akan sama, jika semua operasinya hanya berada di satu negara.

2) Strategi Kedua

Berhubungan erat dengan strategi etnosentris, yaitu menempatkan fungsi SDM dari semua unit ke dalam sebuah cetakan dengan jalan mensosialisasikan semua personalia pada sistem perusahaan dalam sikap dan perilaku.

3) Strategi Ketiga

Disebut strategi polysentris, yaitu mendesentralisasi fungsi SDM atas dasar negara per negara untuk menyesuaikan SDM di setiap negara dengan lingkungan eksternal lokal.

4) Strategi Keempat

Strategi geosentris, bahwa perusahaan internasional dapat mengelola SDMnya atas dasar global, untuk memudahkan mobilitas antar perusahaan dari sumber daya manusiawi dengan jalan mengharmonisasikan keseluruhan manajemen SDM perusahaan. Sementara pada waktu bersamaan memberi tanggapan pada faktor lingkungan lokal.

Apapun strategi SDM yang diikuti, akan muncul biaya tambahan untuk mengoperasikannya dan kinerjanya akan lebih buruk, bila perusahaan tersebut menggunakan strategi yang tidak tepat (misalnya tidak peka terhadap lingkungan eksternalnya di negara tempat beroperasi, tidak bertautan dengan strategi perusahaan keseluruhan, atau tidak sesuai dengan sumber daya dan ketrampilan).

Ada faktor strategis internal lain, yaitu bahwa perhatian utama harus diberikan kepada pengembangan dan kompensasi eksekutif. Pada kenyataannya,

diperlukan waktu lama untuk melatih seorang manajer senior yang potensial, yang mampu memberikan kontribusi pada perencanaan strategis atau manajemen puncak.

Dalam kaitannya dengan penempatan staf perusahaan internasional, apakah warga negara sendiri, tuan rumah atau bahkan warga dari negara-negara lain (disebut *expatriate*), maka suatu perusahaan internasional harus menentukan SDM yang diperlukan untuk melaksanakan strateginya, baik melalui pengembangan dalam perusahaan maupun mengambilnya dari luar. Mengembangkan staf yang tidak hanya mampu dalam bidang fungsional, tetapi juga mempunyai pengalaman dan terlatih dalam lingkungan internasional merupakan faktor kunci keberhasilan dalam strategi kompetitif global. Jadi lebih tepat berbicara tentang strategi dalam bidang SDM karena fungsi SDM merupakan suatu bagian integral dari proses perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan.

Ada beberapa keuntungan pada strategi etnosentris dalam penempatan warga negara sendiri, misalnya nilai KSP dipertinggi, yang berorientasi pada perusahaan induk; identifikasi negara sendiri untuk meningkatkan pengendalian dan komunikasi, sehingga sampai batas tertentu biaya operasi luar negeri dapat diturunkan.

Sedangkan keuntungan dalam strategi polisentris adalah warga negara tuan rumah lebih mengenal lingkungan lokalnya, sehingga lebih mampu mengelola pekerja lokal dan berhubungan dengan serikat kerja yang ada. Penem-

patan staf polisentris mengurangi masalah perbedaan budaya dan kemungkinan kecurigaan rasial. Namun, jika seorang manajer yang tidak peka terhadap budaya lokal, khususnya pada bangsa-bangsa yang sedang berkembang, dapat menjadi suatu bom waktu bagi perusahaan. Misalnya, pada waktu perusahaan internasional sumber daya mineral memindahkan insinyur dan para teknisi lain pada kedudukan manajemen tanpa melatih mereka, dalam praktik manajemen umum terutama manajemen manusia dengan cukup baik.

Keuntungan terbesar satu-satunya dari penempatan staf geosentrik adalah dipilihnya orang yang terbaik untuk pekerjaan yang bersangkutan, tanpa memandang kebangsaannya. Implikasinya adalah bahwa warga negara dunia ketiga (*expatriate*) yang dapat dipilih. Menurut Rugman, Lecraw dan Booth (1985) keuntungan program ini tidak jelas dan tidak pasti, karena ada tambahan biaya dan waktu, kemudian orientasi bahasa dan pelatihan, pemindahan dan kerumitan kompensasi, sehingga strategi ini jarang terdapat dalam praktik.

2.2.6.3. Strategi Produksi dan Penelitian-Pengembangan (Litbang)

Kata produksi sering digunakan dalam istilah membuat sesuatu. Pengertian yang luas dan lebih fundamental, produksi adalah pengubahan bahan-bahan dari sumber-sumber menjadi hasil yang diinginkan oleh konsumen, hasilnya dapat berbentuk barang atau jasa. Sedangkan perusahaan bisnis adalah sebuah organisasi/lembaga yang merubah keahlian dan material menjadi barang atau jasa untuk memuaskan konsumen serta diharapkan akan memperoleh

laba bagi pemilik (Swastha, 1993).

Beberapa strategi produksi untuk jangka panjang, adalah tentang: (1) Desain produk dari barang yang akan dibuat (pola, corak, kualitas), (2) Pemilihan/penentuan peralatan dan prosesnya, (3) Desain tugas. (4) Lokasi dari fasilitas produksi, (5) Lay out dari fasilitas tersebut.

Strategi produksi ini berkaitan erat dengan sifat dari proses produksi, jangka waktu, dan sifat produk yang diproses. Sifat proses produksi dapat digolongkan menjadi:

- (1) Proses ekstraktif, yaitu proses produksi yang mengambil bahan-bahan langsung dari alam, misalnya: penambangan batu bara, bijih besi, bijih emas, pengeboran minyak, dan industri proses produksi dasar (seperti: kehutanan, pertanian, dan perikanan).
- (2) Proses analitik, yaitu proses pemisahan dari suatu bahan menjadi beberapa macam barang yang hampir menyerupai bentuk/jenis aslinya, misalnya penyulingan minyak.
- (3) Proses fabrikasi atau proses pengubahan yaitu suatu proses yang mengubah suatu bahan menjadi beberapa bentuk (*manufacturing*).
- (4) Proses sintetik, yang menunjukkan metode pengkombinasian beberapa bahan ke dalam suatu bentuk produk. Contohnya: pada pengolahan baja dan gelas/kaca, produk akhirnya sangat berbeda dengan jenis aslinya karena ada perubahan fisik atau kimiawi.

Keputusan-keputusan strategik yang berkaitan dengan kegiatan dan pengendalian sistem produksi akan menentukan peningkatan efisiensi operasinya, perencanaan, pengawasan kuantitas serta kualitas produknya, dan kemampuan sistem tersebut. Biasanya permasalahan yang timbul dalam hal: perencanaan produksi, organisasi produksi, pengendalian produksi, pemeliharaan peralatan, pengawasan, dan pemeriksaan kualitas.

Penelitian dan Pengembangan (*Research and Development*) dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama: (1) Faktor Litbang menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan, dan (2) Hal ini bisa meningkatkan proses bahan guna mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi (yang dapat memperbaiki margin laba atau kebijakan harga).

Adapun faktor-faktor yang dapat dianalisis di bagian litbang dan rekayasa ialah: kemampuan penelitian dasar di dalam perusahaan, kemampuan pengembangan bagi rekayasa produk, keistimewaan dalam desain produk, keistimewaan dalam desain pengolahan dan perbaikan, pengembangan pengepakan yang tinggi telah diciptakan, peningkatan dan penggunaan material lama dan baru, kemampuan untuk memenuhi tujuan desain dan keinginan konsumen, laboratorium dan fasilitas pengujian yang cukup lengkap, teknisi dan para ahli yang terlatih dan berpengalaman, lingkungan kerja yang cocok untuk kreativitas dan penemuan baru, para manajer yang dapat menerangkan sasaran ke-

pada para peneliti dan hasil penelitian kepada manajer yang lebih tinggi, kemampuan untuk melaksanakan peramalan teknologi yang efektif.

Pentingnya litbang dalam pengembangan produk dan perusahaan merupakan tuntutan dari keberadaan suatu bisnis dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Pada suatu tingkatan tertentu, perusahaan asing diharuskan mendirikan pusat Litbang di Indonesia, agar mereka dapat berpartisipasi dalam alih teknologi dan pengetahuan secara berkesinambungan, sehingga diharapkan perkembangan teknologi dan pengetahuan di Indonesia cenderung meningkat.

2.2.6.4. Strategi Pemasaran

Pengertian pemasaran itu sendiri adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Stanton, diterjemahkan Swastha, 1993). Sedangkan konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan, bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Konsep pemasaran ini banyak dianut oleh perusahaan modern yang ingin mencapai laba jangka panjang dengan berorientasi pada konsumen atau pasar. Sedangkan Pemasaran Internasional adalah suatu proses yang mengidentifikasi barang/jasa yang diinginkan konsumen di luar negaranya sendiri dan kemudian memberikannya kepada mereka dengan harga dan tempat yang

baik. (Rapoports, 1994).

Pada tempat pemasaran internasional, proses seperti ini sama halnya dengan membawa produk ke luar negeri. Hanya saja ada beberapa modifikasi yang cukup penting yang digunakan untuk mengadaptasikan kekuatan-kekuatan pemasaran dengan kebutuhan spesifik negara atau secara lokal geografis (Douglas dan Craig, 1989).

Strategi pemasaran internasional dimulai dengan *international market assesment*, yaitu suatu evaluasi tentang barang dan jasa, sehingga perusahaan-perusahaan multinasional dapat menjualnya di pasar global (Sterngold, 1992).

Pola ini secara khusus diikuti serangkaian analisis untuk pencapaian target geografis ataupun pengiriman-pengiriman khusus ke tempat-tempat yang sudah ditentukan. Menurut Rugman dan Hodgetts (1995), ada enam kegiatan, yaitu: (1) *Initial screening*, yaitu proses yang menentukan kebutuhan dasar yang potensial terhadap barang/jasa perusahaan di dalam pasar luar negeri, mungkin dengan menjawab pertanyaan: "Siapakah yang tertarik untuk membeli keluaran (*out put*) kita?" (2) Saringan kedua, yaitu kondisi ekonomi dan keuangan, yang digunakan untuk mengurangi daftar prospek pasar dengan mengeliminir hal-hal yang gagal menghadapi konsiderasi keuangan dan ekonomi. Kondisi keuangan tersebut termasuk: tingkat inflasi, tingkat bunga, tingkat pengembalian investasi, kebiasaan membeli dari konsumen, dan tersedianya kredit. Kondisi ekonomi termasuk indikator-indikator pasar yang digunakan untuk pengukuran kekuatan

relatif dari daerah geografis yang bermacam-macam di antaranya: ukuran besarnya pasar yang diukur dari perbandingan besarnya setiap pasar terhadap total pasar dunia; intensitas pasar yaitu kekayaan pasar atau perbandingan antara daya beli (*purchasing power*) di dalam suatu negara terhadap yang lain; serta pertumbuhan pasar (*market growth*) yang merupakan peningkatan penjualan setiap tahunnya, (3) Saringan ketiga, kekuatan-kekuatan politik dan hukum. Aturan yang pertama sekali yang juga merupakan hambatan masuk (*entry barriers*) adalah dalam bentuk-bentuk restriksi-restriksi impor atau pembatasan pada kepemilikan lokal dari operasi suatu bisnis. Contohnya: stabilitas pemerintahan merupakan faktor penting untuk memulai suatu operasi yang berhasil; namun demikian, hal ini selalu merupakan suatu hal yang sulit diprediksikan, (4) Kekuatan-kekuatan sosio-kultural. Yang termasuk dalam kelompok keempat ini adalah aturan memiliki nilai-nilai budaya sosial seperti misalnya bahasa, kebiasaan bekerja, agama, serta nilai-nilai, (5) Lingkungan bersaing: tahapan penyaringan yang kelima difokuskan kepada kekuatan bersaing. Jika terdapat tiga atau empat lokasi yang sama-sama menarik, maka perusahaan akan memilih berdasarkan pada tingkat persaingan yang dimiliki oleh setiap lokal, (6) Seleksi terakhir, berdasarkan hasil penyaringan serta data yang diperoleh perusahaan akan membuat pilihan berkaitan dengan barang/jasa yang akan dijual di pasar luar negeri.

2.2.7. Kinerja Usaha (*Performance*) dan Pengukurannya

Proses merumuskan strategi dan proses implementasi adalah awal pembuka bagi suatu kegiatan pengawasan/pengendalian (*control*) dan evaluasi. Proses pengendalian dan evaluasi merupakan suatu ujian kinerja (*performance*) untuk kepentingan yang terdiri atas: (1) seberapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi, dan (2) kegiatan apa sajakah yang seharusnya dilakukan organisasi untuk menunjang kinerjanya (Rugman, 1995).

Jika suatu perbandingan dan evaluasi menunjukkan bahwa unit bisnis strategis yang beroperasi di luar negeri menunjukkan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan, maka segala sesuatunya akan berjalan seperti sebelumnya. Tujuan mungkin berubah karena perubahan rencana; walaupun tidak ada sesuatu yang utama yang harus dilakukan. Di lain pihak, jika timbul permasalahan, perusahaan induk berkeinginan untuk mengidentifikasi penyebabnya dan berupaya untuk mengeliminir atau meminimalkannya.

Seperti juga halnya, jika unit bisnis memiliki kinerja yang sangat baik dan mencapai lebih dari yang ditamalkan (*forecasted*), manajemen berkeinginan untuk menata kembali (*reset*) tujuan menjadi tingkatan yang lebih tinggi, karena tak pelak lagi ada permintaan pasar yang lebih besar dari yang ditargetkan. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan seperti ini, perusahaan akan menggunakan berbagai macam ukuran. Sebagian mungkin dengan perhitungan kinerja kuantitatif yang lengkap, dan tergantung pada kinerja keuangan serta kinerja

produktivitas, sebagian lagi lebih cenderung bersifat kualitatif serta banyak terjadi penyesuaian-penyesuaian (Lee, 1994).

Kinerja Usaha dapat dinilai melalui berbagai cara. Walau tidak ada satu pun cara analisis yang akan sesuai untuk seluruh kondisi, rupanya yang paling banyak digunakan adalah rasio finansial (Anshori, 1999).

"Ratio analysis is the most common form of financial analysis. It provides relative measures of the company's performance. A number of other techniques for measuring certain aspects for corporate performance are used but the financial ratio is the one commonly cited" (Gitman, 1979).

Namun demikian, apabila memang rasio finansial yang akan digunakan untuk penilaian kinerja bisnis, pengguna harus memenuhi asumsi sebagai berikut: (1) Semua data laporan keuangan adalah bersifat historis, (2) Data historis dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan aturan atau standar akuntansi tertentu, (3) Periode waktu harus dipertimbangkan.

Sedangkan Brealy dan Myers (1991) seperti yang dikutipkan oleh Anshori (1999) menulis tentang pengevaluasian kinerja sesuatu proyek yang telah beroperasi, sebagai berikut:

"We could measure its performance in two ways: (1). Actual versus projected. We could compare actual operating earnings or cash flow with what you predicted. (2). Actual profitability versus an absolute standard of profitability. We could also compare actual profitability with the cost of capital".

Demikian juga profitabilitas suatu perusahaan merupakan hasil dari sejumlah kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan oleh manajemen, yang dapat diukur dengan beberapa cara. Weston dan Copeland (1992) menulis

bahwa:

"Net Operating Income to total assets. This ratio usually referred to as the return on total assets. It seeks to measure the effectiveness with which the firm has employed its total resources. Sometimes this ratio is called the Return on Investment".

Selanjutnya Damodaran (1997) menguraikan dua rasio profitabilitas, yaitu (1). *Return on Total Assets (ROA)* yang mengukur efisiensi operasional perusahaan dalam menghasilkan laba dari harta yang dimiliki, (2). *Return of Equity (ROE)* yang mengukur kemampuan menghasilkan laba dari perspektif modal investor.

Pada umumnya, dalam pengukuran kinerja usaha para peneliti menggunakan berbagai jenis indikator, namun yang paling sering digunakan adalah indikator finansial yang berkaitan dengan profitabilitas (Anshori, 1999).

Biggadike (1976; 1979) menggunakan *Return on Investment (ROI)*, *Return On Sales (ROS)* dan aliran kas investasi sebagai ukuran kinerja. Ukuran pangsa pasar telah digunakan oleh Hobson dan Morrison (1983); dan Stanberg (1986) menggunakan *Return On Equity (ROE)* dan daya tahan.

Vickery (1993) menggunakan rasio finansial yaitu *Return On Assets (ROA)*, *Return On Investment (ROI)* dan *Return On Sales (ROS)* sebagai indikator kinerja bisnis; demikian juga Wathen (1995). Cowley (1998), Crittenden (1995), Pelham dan Wilson (1996) menggunakan tingkat pengembalian (*Rate of Return*); sedangkan Carpana dan Chrisman (1995) menggunakan pertumbuhan penjualan dan pengembalian investasi sebagai indikator kinerja bisnis

dalam penelitiannya tentang hubungan antara strategi pasar dan produk internasional terhadap kinerja bisnis.

Balakrishnan (1997) pada penelitian tentang pengaruh kebijakan sumber daya manusia dengan orientasi pasar dan program imbalan terhadap kinerja bisnis menggunakan dua dimensi kinerja bisnis yaitu pertumbuhan dan profitabilitas. Szymanski (1995), Beaumont dan Schoder (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan, ekspor dan pangsa pasar; Itner dan Larcker (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan dan laba untuk kinerja bisnis.

Metode pengukuran yang spesifik akan bermacam-macam tergantung pada keadaan perusahaan serta sasaran (*goals*) yang direncanakannya. Bagaimanapun dalam beberapa kasus, tingkat pengembalian investasi (*Return on Investment = ROI*), yang diukur dengan membagi pendapatan sebelum pajak dengan total harta/asset, merupakan kesepakatan (*consideration*) yang utama. ROI sangat dikenal dalam pengukuran kontrol dan evaluasi, karena ROI: (1) merupakan satu hasil yang komprehensif yang dipengaruhi, oleh segala sesuatu yang terjadi di dalam bisnis; (2) ROI merupakan suatu tolok ukur sebaik apakah para manajer menggunakan investasi yang dikuasakan kepada mereka, dari setiap bagian organisasi bisnis, dan (3) ROI dapat merupakan bahan perbandingan hasil kinerja antar perusahaan dalam suatu negara yang menggunakan metode *intercountry basis*.

Tolok ukur yang kedua adalah pertumbuhan penjualan dan pangsa

pasar. Setiap unit akan mempunyai target penjualan yang biasanya menuntut tingkat penjualan yang lebih besar dari tahun lalu. Jika perusahaan sudah mengestimasi total permintaan, maka gambaran pangsa pasar akan mengikuti target penjualan. Alasan penggunaan tolok ukur ini ialah (1) Perusahaan menginginkan peningkatan penjualannya, dan (2) Perusahaan menginginkan paling tidak, dapat memelihara/mempertahankan pangsa pasar jika tidak dapat ditingkatkan.

Tolok ukur yang ketiga adalah biaya (*cost*), perusahaan berkeinginan untuk mencapai peningkatan penjualan dan pangsa pasar dengan biaya yang sekecil mungkin. Perusahaan selalu ingin mempertahankan pengendalian (kontrol) yang ketat terhadap biaya produksi, sehingga pengeluaran akan dimonitor secara hati-hati.

Tolok ukur keempat adalah pengembangan produk-produk baru yang sangat penting bagi perusahaan yang mendasarkan pada penawaran baru, misalnya untuk alat-alat elektronik. Kemudian, hubungan perusahaan dengan negara tuan rumah merupakan tolok ukur kinerja kelima yang sangat penting untuk dievaluasi. Unit-unit yang berada di luar negeri harus bekerja dengan kerangka kerja budaya dan hukum dari negara tuan rumah.

Beberapa upaya harus dikerjakan dengan membaaur dalam masyarakat, mencari manajer dan karyawan lokal, menerapkan produk mereka sesuai permintaan pasar, menginvestasikan kembali sebagian (jika tidak semuanya) dari

keuntungan, di dalam negeri, serta mengerjakan untuk meningkatkan keadaan ekonomi daerah. Sebagai hasilnya, keberadaan mereka akan diterima dengan baik dan tidak akan menimbulkan permasalahan dengan pemerintah (*host country*) ataupun kelompok-kelompok lokal yang lain. Dari pengalaman-pengalaman yang lalu perusahaan internasional biasanya mengerti, bahwa miskinnya hubungan dengan negara tuan rumah akan membahayakan perolehan profit, bahkan bisa mengakibatkan kehilangan seluruh modal investasinya.

Kriteria penilaian kinerja yang keenam adalah kinerja manajemen yang dipertimbangkan. Dalam menyusun kriteria-kriteria ini dapat melalui dua pola pengukuran yaitu kualitatif dan kuantitatif. Untuk pola kuantitatif, sebagai tambahan, pertimbangan yang biasa termasuk tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan beserta aliran kas (*cash flow*). Sedangkan dalam pola kualitatif, sebagai tambahan tentang hubungan dengan negara tuan rumah, pertimbangan juga diberikan kepada hubungan dengan kantor di negara sendiri, kualitas dari para manajer-manajer unit, sebaik bagaimanakah para manajer unit membangun tim manajemen, dan sebaik bagaimanakah para manajer unit telah mengimplementasikan strategi yang telah digariskan.

Jadi, seperti dikatakan oleh Low dan Siesfeld (1998) bahwa sekarang ini sebenarnya setiap manajer sangat setuju terhadap kenyataan bahwa informasi yang diberikan melalui kinerja keuangan saja dirasakan kurang lengkap dalam proses pembuatan keputusan. Sehingga dapat dikatakan sebagai "*balanced*

scorecards"; maka faktor-faktor lain dari ukuran-ukuran kinerja non finansial, kini digunakan karena merupakan tolok ukur sehat tidaknya suatu operasional perusahaan.

Dikatakan lebih lanjut,

"... Financial Result are backward - looking measures, essentially as post-mortem. Non financial measures, like employee skill and knowledge levels, customer retention rates, product quality, and strength of distribution channel - are forward looking"

Bahkan Wall Street pun melaksanakan penilaian terhadap kinerja non finansial tanpa membedakan besar kecilnya perusahaan, baik dari pihak pembeli ataupun penjual. Dikatakan lebih lanjut: *"Whether or not a company is strategic in its non-financial efforts, investors use such information extensively"* Para pimpinan perusahaan yang mengukur, mengelola, dan mengkomunikasikan kinerja non-finansial mereka, tidak hanya memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan nilai perusahaan, tetapi juga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menarik modal investasi. Utamanya jika para pesaing tidak menyediakan data sejenis kepada pasar.

Berdasarkan kepada hasil-hasil kinerja tersebut maka perusahaan kemudian akan menata sasaran-sasaran baru, dan proses perencanaan internasional yang strategis akan dimulai dengan yang baru.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

1.1. Konsep Pemilihan Pola Bisnis Internasional

Konsep pemilihan pola bisnis internasional dalam penelitian ini bersintesis teori bisnis internasional dari Rugman dan Hodgetts (1995), dan Matsuura yang mengatakan bahwa manajemen serta kepemilikan perusahaan terdistribusi di antara lebih dari dua negara.

Kompleksitas operasinya lebih rumit karena faktor-faktor jarak, ekonomi, politik dan budaya yang berbeda (Pawitra, 1989). Menurut *United Center for Transnational Enterprises* (1979), bentuk perusahaan transnasional tidak selalu harus *incorporated* ataupun swasta, tetapi bisa juga berbentuk kerjasama atau perusahaan milik negara. Dikaitkan dengan investasi langsung luar negeri (*foreign direct investment*) ditinjau dari perspektif negara tuan rumah yang memberikan tekanan pada (1) Sumber Perselisihan Perusahaan Internasional dengan Negara Tuan Rumah, dan (2) Dampak investasi langsung luar negeri, menurut Rugman, Lecraw, Booth (1993); Czinkote, Rivoli, Ronkainen (1992); Rugman Hodgetts (1995); Matsuura(1991).

Adapun elemen utama dalam Manajemen Bisnis Internasional adalah (1) Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah (2) Ling-

kungan Bisnis di Negara Tuan Rumah (Fatehi, 1996), (3) Strategi Investasi (Sikander Khan, 1994), (4) Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk (*Parent Company*), (5) Gaya Manajemen, dan (6) Ukuran Perusahaan (S Khan dan H Yoshihara, 1994), (7) Implementasi Strategi yang terkait dengan lokasi, keputusan kepemilikan dan implementasi secara fungsional (Kim dan Hwang, 1992).

1.2. Kinerja Usaha (*Business Performance*)

Proses merumuskan suatu strategi ataupun pola kemudian proses implementasi adalah awal pembuka bagi suatu kegiatan pengendalian dan pengawasan (*control*) dan evaluasi.

Proses pengendalian dan evaluasi merupakan suatu ujian kinerja (*performance*) untuk kepentingan yang terdiri dari (1) Seberapa baik yang telah dilakukan organisasi, dan (2) Kegiatan apa sajakah yang seharusnya dilakukan untuk menunjang kinerja organisasinya (Rugman, 1995). Jika hasilnya baik sesuai dengan yang diharapkan, maka segalanya akan berjalan seperti sebelumnya; jika ada permasalahan, perusahaan induk berkepentingan untuk mengidentifikasi penyebabnya dan berupaya untuk meminimalkannya.

Jika unit bisnis mempunyai kinerja yang sangat baik dan mencapai lebih dari yang diramalkan (*Forecasted*), manajemen berkeinginan untuk menata kembali (*reset*) tujuan menjadi tingkatan yang lebih tinggi karena dihadapkan pada permintaan pasar yang lebih besar dari yang ditargetkan.

Berbagai macam ukuran diperlukan untuk pengambilan keputusan, sebagian dengan perhitungan kinerja kuantitatif yang lengkap, dan tergantung pada kinerja produktivitas, sebagian lagi lebih cenderung bersifat kualitatif, serta banyak terjadi penyesuaian-penyesuaian (Lee, 1994).

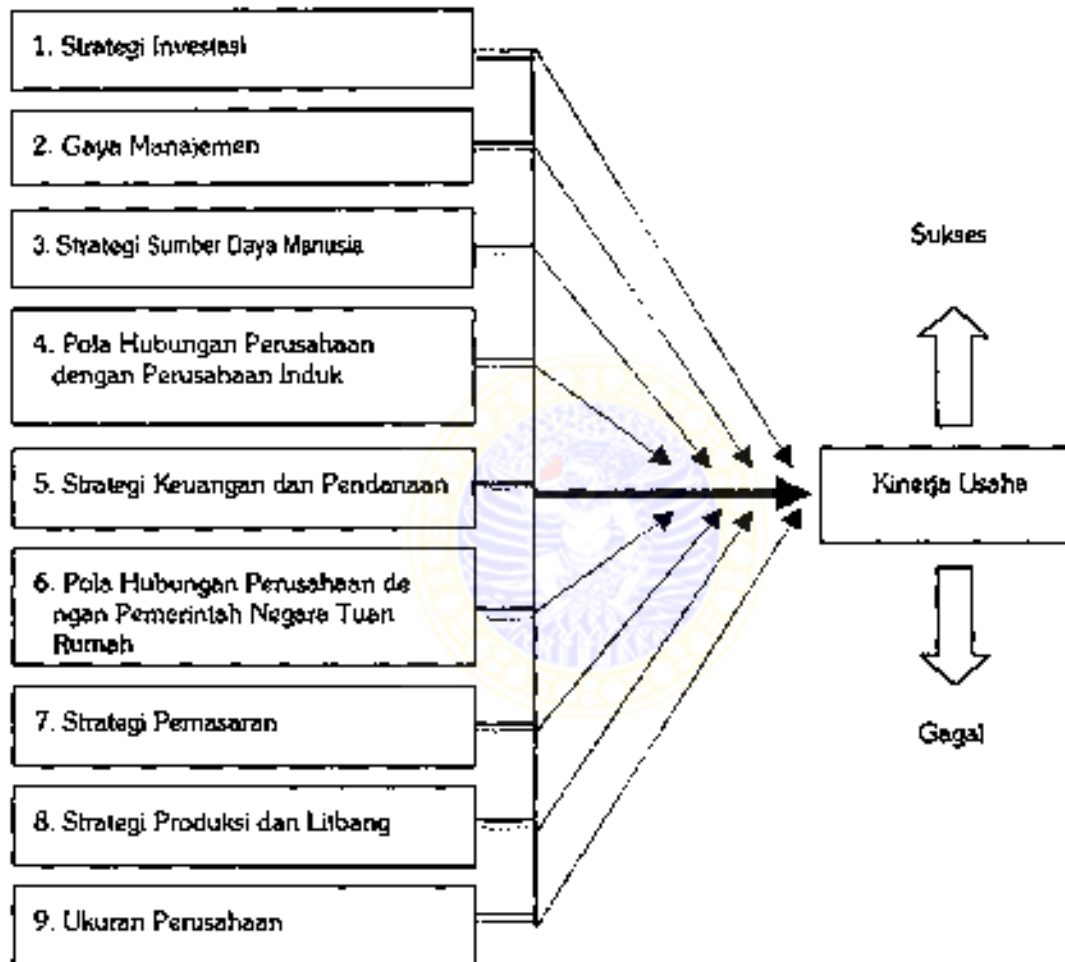
Kinerja usaha dapat dinilai dengan berbagai cara, walau tidak ada satupun cara yang akan sesuai untuk seluruh kondisi, rupanya yang paling sering digunakan adalah rasio finansial (Anthoni 1999). Namun Low Siesfield 1998 mengatakan bahwa: "*Whether or not a company is strategic in its nonfinancial efforts, investor use such information extensively.*"

Totok ukur Kinerja Usaha pertama adalah *Return of Investment*, kedua adalah pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar, ketiga adalah biaya (*cost*). keempat adalah pengembangan produk-produk baru, kelima adalah pola hubungan perusahaan dengan pemerintah negara tuan rumah, dan keenam adalah kinerja manajemen unit bisnis.

Perusahaan induk tidak menjadi fokus langsung dalam penelitian ini namun memformulasikan strategi-strategi yang menyeluruh seperti penentuan penetrasi pasar saluran masuk ke negara-negara lain, penganggaran keuangan bagi perusahaan lokalnya dengan memperhatikan pertimbangan lingkungan, khususnya di negara tempat menginvestasikan modalnya.

Berdasarkan kedua kajian tersebut, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digunakan seperti tampak dalam Diagram 3.1.

Diagram 3.1.
Kerangka Konseptual
Pengaruh Pola Bisnis Internasional terhadap Kinerja Usaha



Keterangan:

→ = simultan - - - - - → = parsial

3.2. Hipotesis

Berdasarkan hasil kajian teori-teori, konsep-konsep serta studi tentang **Bisnis Internasional, Manajemen Internasional dan Manajemen Strategik** khususnya tentang **Pola Bisnis Internasional perusahaan yang melaksanakan *foreign direct investment* melalui *joint venture***, maka dapat yang disusun hipotesis mayor dan hipotesis minor sebagai berikut:

2.1. Hipotesis Mayor

Secara simultan, **Pola Bisnis Internasional dalam bentuk-bentuk Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Penelitian Pengembangan, serta Ukuran Perusahaan, berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha.**

2.2. Hipotesis Minor

- 1) Strategi Investasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha**
- 2) Gaya Manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha**
- 3) Strategi Sumber Daya Manusia berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha**
- 4) Pola hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha**

- 5) Strategi Keuangan dan Pendanaan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
- 6) Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
- 7) Strategi Pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
- 8) Strategi Produksi dan Penelitian pengembangan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha
- 9) Ukuran Perusahaan (*Company Size*) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Usaha.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survei yang pada hakekatnya merupakan penelitian untuk memperoleh fakta mengenai fenomena-fenomena yang ada dalam masyarakat dan mencari informasi secara faktual. Yang dimaksud penelitian survei ialah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Sofian, 1989).

Berdasar atas pencapaian tujuannya, penelitian sosial terbagi atas tiga tipe penelitian, yaitu: a) Penelitian penjajakan (eksploratif), yaitu bahwa penelitian ini bersifat terbuka, masih mencaricari, karena pada penelitian ini belum mengetahui secara jelas perkiraan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, sebelum sejumlah jawaban terkumpul; b) Penelitian penjelasan (*explanatory*), bermaksud menyoroti hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan terlebih dahulu. Pada dasarnya penelitian penjelasan juga memuat deskripsi dalam uraian penjelasan hubungan antar variabel; c) Penelitian deskriptif, berguna untuk menghasilkan konstruk atas suatu fenomena sosial yang memiliki tingkat keberlakuan yang

luas. Kendatipun demikian, konstruk tersebut belum mampu memberikan penjelasan kausal yang teruji. Hal ini terjadi karena tidak ada pengujian hipotesis.

Berpijak pada tipe penelitian tersebut, penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory*). Upayanya bermaksud mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada dalam penelitian.

4.2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian survei ini bermaksud memperoleh fakta-fakta secara empiris mengenai pengaruh pola bisnis perusahaan internasional di sektor pertambangan (Kontrak Karya) terhadap kinerjanya di Indonesia. Tersirat dari maksud tersebut bahwa objek penelitian ini adalah pola bisnis sejumlah perusahaan asing yang bergerak di sektor pertambangan dan khususnya perusahaan yang melakukan kontrak karya.

Berdasarkan informasi dari Direktorat Jenderal Pertambangan Umum Departemen Pertambangan dan Energi Republik Indonesia, perusahaan asing yang melakukan Kontrak Karya di Indonesia adalah sebagaimana tampak pada Tabel 4.1. Dari data tersebut terlihat bahwa pada tahun 1992 jumlah Kontrak Karya yang aktif ada 71 perusahaan, sedangkan dalam tahun 1996 tinggal 40 perusahaan yang masih aktif. Oleh karena itu jumlah populasi penelitian ini adalah 40 perusahaan asing yang melakukan kontrak karya di Indonesia (Lihat Lampiran 01). Populasi ini sesuai dengan sifatnya, memiliki karakteristik yang

sama dalam hal pola aktivitas bisnisnya yang bergerak di sektor pertambangan dengan status kontrak karya.

Tabel 4.1.

**AKTIVITAS PERUSAHAAN ASING YANG MELAKUKAN
KONTRAK KARYA DI INDONESIA, POPULASI DAN SAMPEL**

No.	Aktivitas	Jumlah 1994	Jumlah 1997/Populasi	Sampel
1	Penyelidikan Umum	4	1	1
2	Eksplorasi	46	7	3
3	Studi Kelayakan	7	16	8
4	Konstruksi	4	4	2
5	Produksi	10	12	6
	Jumlah Perusahaan	71	40	21

Sumber: Direktorat Jendral Pertambangan Umum, 1997.

Arlapun sampel penelitian diambil sejumlah 50%, yaitu karena pembu-
latan menjadi 21 (52.50%) perusahaan secara *systematic random sampling*
dengan pertimbangan bahwa karakteristik dan aktivitas perusahaan-perusahaan
tersebut relatif sama. Proses penentuan target sampel penelitian tetap mengacu
pada prinsip representasi dan efisiensi, penghematan tenaga, waktu serta biaya.
Secara terperinci pertimbangan tersebut dapat dikemukakan, yaitu: 1) Sampel
tersebut memiliki ciri-ciri populasi induksinya. 2) Dapat diukur, setiap sampel
memiliki peluang untuk terpilih dan memungkinkan untuk menghitung *standard*
error. 3) Dapat memberikan informasi yang optimal dan memberikan presisi
yang tinggi serta memenuhi ukuran sampel minimal yaitu 30% dari populasi. 4)
Dapat dikelola, berdasarkan pertimbangan biaya, tenaga, dan waktu.

Dari sejumlah 21 perusahaan asing, individu yang menjadi subjek penelitian diambil 4 atau 5 orang yang menjadi responden. Variasi jumlah subjek penelitian ini meliputi pejabat *Chief of Executive Officer* (CEO), Direktur, Kepala Bagian, dan pejabat lainnya. Ketiga atau empat individu tersebut dapat mencerminkan unit perusahaan yang diwakilinya sehingga data respon dari mereka bisa dipercaya bila dibandingkan dengan hanya satu orang setiap perusahaan asing. Variasi respon mereka menggambarkan derajat tanggapan atau penilaian mereka sendiri atas perusahaannya, sebaliknya respon faktual konkrit diperlakukan sama didasarkan atas informasi dari dokumentasi.

4.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan penelitian yang dilandasi oleh kajian empirik maupun teoritik sebagaimana telah dibahas dalam Bab I dan Bab II; dan secara eksplisit telah dipaparkan dalam Bab III, variabel-variabel penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Pola Bisnis Internasional, yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia, Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Penelitian, dan Ukuran Perusahaan sebagai variabel bebas (Independent Variabel)

- 2) Kinerja Usaha, merupakan variabel dependen (terikat), mengacu kepada penilaian atas sejumlah sub-variabel seperti yang biasa diberlakukan pada perusahaan-perusahaan internasional, yaitu: Faktor-faktor keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan yang dapat diungkap melalui dokumen laporan atau pernyataan pejabat dalam bentuk Rasio-rasio Finansial dan Faktor-faktor non finansial.
- 3) Strategi investasi, merupakan variabel independen (bebas) pertama yang mencerminkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan dalam melakukan investasi, terutama pada perusahaan Kontrak Karya. Kebijakan ini dapat diungkap dari realitas empirik yang diketahui oleh para pimpinan atau staf karyawan perusahaan yang bersangkutan.
- 4) Gaya Manajemen, merupakan variabel independen kedua yang tentu saja akan berbeda untuk setiap perusahaan karena bermuansa kiat, terlebih lagi perusahaan skala internasional (*parent company*) yang senantiasa bekerjasama dengan perusahaan lain (*host company*). Dari apa yang dirasakan atau dialami oleh para pimpinan dan staf perusahaan dapat diungkapkan kecenderungan gaya manajemen perusahaan yang bersangkutan.
- 5) Strategi Sumber Daya Manusia, merupakan variabel independen ketiga adalah cerminan kebijakan perusahaan terhadap staf atau karyawan. Kinerja perusahaan sudah barang tentu bergantung pada kinerja staf atau karyawan-

nya, sehingga dari strategi perusahaan tersebut dapat diungkapkan kebijakan perusahaan yang berlaku.

- 6) Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk merupakan variabel independen keempat. Harmonisme hubungan kerjasama dapat menjadi prediktor terhadap Kinerja Perusahaan, sehingga dapat diungkap intensitas harmonisme atau konflik internal perusahaan yang melakukan kerjasama.
- 7) Strategi Keuangan/Pendanaan merupakan variabel independen kelima, adalah cerminan atas keseriusan usaha kerjasama. Hal ini dapat dilacak dari kelancaran dana untuk pembiayaan usaha yang datang dari beberapa pihak.
- 8) Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah merupakan variabel independen keenam. Keterlibatan pemerintah Negara Tuan Rumah dalam mengendalikan perusahaan-perusahaan yang melakukan kontrak karya tidak dapat dipungkiri akan mempengaruhi kelancaran usaha, karena fungsi pemerintah dalam hal ini melakukan kontrol atas setiap usaha penggalian sumberdaya alam negaranya. Konflik-konflik dan hambatan-hambatan birokrasi vertikal seringkali menjadi kendala yang menghambat kelancaran usaha yang turut mempengaruhi Kinerja Usaha.
- 9) Strategi Pemasaran merupakan variabel independen ketujuh, yang menjadi kesinambungan proses pasca usaha produksi sebagai parameter penjualan produk dari kegiatan investasi. Strategi dalam pemasaran adalah kebijakan

perusahaan setelah proses produksi yang dapat diungkap dari luas dan lancarnya jaringan pemasaran.

- 10) **Produksi dan Penelitian Pengembangan** merupakan variabel independen kedelapan sebagai tujuan aktivitas investasi perusahaan dan sekaligus upaya ekspansi pengembangan perusahaan sebab parameter investasi patut dilacak seberapa besar produksinya sebagai pertimbangan modal yang ditanamkan. Dokumentasi laporan perusahaan dan pernyataan pejabat atau staf perusahaan menjadi sumber informasi penelitian.
- 11) **Ukuran Perusahaan** merupakan variabel independen kesembilan, yaitu mencerminkan besar-kecilnya perusahaan yang melakukan kegiatan Kontrak Karya. Ukuran perusahaan ini dapat diungkap dari total aset yang dimiliki, masa kerja perusahaan, jumlah SDM dari data dokumen atau pernyataan pejabat/staf perusahaan.

4.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk memperjelas suatu konsep teoritik sehingga bisa diterapkan di lapangan, perlu menjabarkannya ke dalam definisi operasional. Definisi operasional ini diperlukan untuk mengukur variabel-variabel yang diidentifikasi dalam penelitian sehingga hasilnya bersifat empirik. Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini secara operasional adalah sebagai berikut:

1. **Pola Bisnis Internasional** adalah suatu pola kegiatan bisnis yang terdiri dari Strategi Investasi, Gaya Manajemen, Strategi Sumber Daya Manusia. Pola

- hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk, Strategi Keuangan dan Pendanaan, Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, Strategi Pemasaran, Strategi Produksi dan Penelitian Pengembangan, Ukuran Perusahaan yang dapat dijadikan pedoman perusahaan untuk melaksanakan aktivitas usahanya di luar negeri dalam upaya pencapaian kinerja usaha yang baik.
2. Kinerja Usaha adalah hasil analisis kecenderungan berhasil atau gagal dari sejumlah aktivitas managerial yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Variabel ini meliputi indikator keuangan dan non keuangan (Kuesioner: $Y/33D+Z/33abc.....m+AA/24$).
 3. Strategi investasi, ialah derajat subyek dalam sejumlah aktivitas yang dilakukan perusahaan. Variabel ini diukur melalui indikator pertimbangan situasi politik, keamanan, ekonomi, dan situasi pasar global serta bentuk kerja sama yang dipilih (Kuesioner $A/1 + B/2$)
 4. Gaya Manajemen yaitu kecenderungan kiat manajerial yang dilandasi keyakinan perusahaan dalam mencapai tujuan terukur dari penilaian akan respon subyek yang berkecimpung dalam perusahaan. Variabel ini diukur melalui indikator tentang orientasi kebijaksanaan perusahaan selama ini (Kuesioner $C/3$)
 5. Strategi sumberdaya manusia, yaitu kecenderungan tindakan perusahaan dalam mengambil kebijakan manajemen sumber daya manusia, yang di-

- mulai dari proses rekrutmen, pembinaan, kesejahteraan sampai dengan pensiun yang diukur dalam skala penilaian kecenderungan yang ada. Variabel ini diukur melalui indikator-indikator jumlah tenaga kerja, seleksi karakteristik karyawan, kebijaksanaan manajemen personalia, kegiatan training, kendala interaksi antar karyawan, strategi rekrutmen dan kendala tentang tipe tenaga kerja (Kuesioner F/8+G/10+H/11+I/12+J/13+K/14).
6. Pola hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk yaitu derajat kecenderungan hubungan antara *Parent Company* dengan perusahaan yang berkedudukan di *Host Country* pada situasi dan kondisi kemitraan usaha. Variabel ini diukur melalui indikator keterlibatan perusahaan induk dalam perusahaan, pertanggung jawaban manajemen, kendala-kendala komunikasi (Kuesioner D/4 + E/15)
7. Strategi Keuangan dan Pendanaan yaitu derajat skala kebijaksanaan dan langkah-langkah perusahaan dalam menggalang dana dan mengelola keuangan untuk efisiensi pembiayaan operasional, berdasarkan aspek-aspek finansial. Variabel ini diukur melalui indikator sumber, kualitas, dan kuantitas perolehan dana, kebijakan strategis dan servis perusahaan terhadap Lembaga Keuangan, serta tanggapan terhadap pelayanan Lembaga Keuangan di Indonesia (Kuesioner: L/6+M/18+N/19).
8. Pola hubungan Perusahaan dengan Pemerintah Negara Tuan Rumah, yaitu derajat kendali internasional Perusahaan dengan Pemerintah *Host Country*

dalam konteks bisnis maupun sosial. Variabel ini diukur melalui indikator kendali operasi dalam hubungannya dengan otoritas pemerintah Indonesia (Kuesioner Q/17)

9. Strategi Pemasaran yaitu derajat skala kebijakan dan skala aktivitasnya dalam memasarkan produk. Variabel ini diukur melalui indikator karakteristik lingkungan bisnis, kendala-kendala yang dihadapi perusahaan, evaluasi posisi pasar dan informasi pasar (kuesioner P/20+Q/21+S/23).
10. Strategi produksi dan penelitian pengembangan yaitu rentangan derajat proses menghasilkan keluaran atau out put dan aktivitas penelitian dalam rangka pengembangan perusahaan yang berdasarkan skala pengukuran menurut aspek-aspeknya. Variabel ini diukur melalui indikator faktor-faktor yang mendukung produksi, kendala dalam aktivitas produksi, kewenangan research dan development, pertimbangan R dan D dilakukan di Indonesia serta kendala dalam aktivitas penelitian pengembangan (kuesioner T/24+U/25+V/30+W/31+X/22).
11. Ukuran perusahaan (company size) yaitu tingkat besar kecilnya perusahaan berdasarkan indikator *Total Asset*, *Paid Capital*, *Sales*, *Ordinary Profit*, jumlah karyawan, serta tahun mulai usaha di Indonesia (Kuesioner 37a+b+g+h)

4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang disusun berdasarkan kisi-kisi teoritik dalam bentuk Skala Likert. Pertimbangan menggunakan kuesioner sesuai dengan pendapat Singarimbun (1989) yaitu, bahwa "pada penelitian survai, penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner tersebut akan terjelma dalam angka, tabel-tabel, analisis statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian.

Kuesioner sebagai alat pengumpulan data merupakan daftar sejumlah pertanyaan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahuinya. Kuesioner yang disusun mengikuti model Skala Likert's penentuan skornya sebagai berikut:

- 1) Jika item positif, maka skor terbesar ada pada tanggapan yang mendukung topik, misalnya: Sangat setuju, skor 5, Setuju, skor 4, Pendapat Netral, skor 3, Tidak setuju, skor 2, dan Sangat tidak setuju, skor 1.
- 2) Jika item negatif, maka skor terbesar ada pada tanggapan yang menolak topik, seperti Sangat setuju, skor 1, Setuju, skor 2, Pendapat, Netral (antara Setuju dan Tidak Setuju) skor 3, Tidak setuju, skor 4, Sangat tidak setuju, skor 5.

Dengan pemberian skor yang demikian, dapat diperkirakan bahwa seorang responden kemungkinan mendapatkan skor terkecil adalah 1 dan kemungkinan terbesarnya adalah 5, sehingga apabila ada 62 pernyataan dalam

kuesioner pada variabel kinerja perusahaan, maka dapat diketahui kemungkinan skor terendah yang bisa dicapai seorang responden adalah 62 (1 x 62) dan kemungkinan terbesar adalah 310 (5 x 62). Oleh karena itu skor yang diperoleh setiap responden berupa data interval.

Selain pernyataan dengan model Skala Likert, tercantum pula pernyataan atau pertanyaan dengan jawaban tanda cek atau isian. Sebagai contoh, pertanyaan mengenai variabel ukuran perusahaan (*company size*) responden cukup memberi tanda cek pada setiap indikatornya. Indikator *Total Assets* dalam proses pemberian skornya memiliki bobot 6 sama dengan indikator jumlah karyawan perusahaan; indikator *Paid Capital* mempunyai bobot 5; indikator *Sales* bobotnya 4; indikator *Ordinary Profits* bobotnya 8; dan indikator tahun mulai operasi di Indonesia bobotnya 3. Pemberian bobot masing-masing indikator tersebut berdasarkan pertimbangan perbedaan nilai potensialnya terhadap perusahaan sehingga dapat ditemukan metrik variabel *company size* dalam bentuk data interval.

Kuesioner sebagai alat pengumpul data validasinya melalui proses wawancara guna memperjelas jawaban responden dengan apa yang dimaksud oleh peneliti. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian ini adalah kuesioner dengan cara pengumpulan melalui proses wawancara terhadap responden. Adapun validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan cara uji coba terlebih dahulu terhadap calon responden sebanyak 31

orang, yang selanjutnya dianalisis dengan teknik Analisis Faktor dan Analisis reliabilitas Skala Cronbach.

Hasil uji coba instrumen dari analisis validitas menunjukkan bahwa tidak ada butir pertanyaan/pernyataan yang disusun dalam angket memiliki muatan faktor di bawah 0.4 atau minimum 0.46 (Lihat Lampiran 03). Padahal suatu butir/item/variabel dikatakan valid apabila minimum memiliki *Factor Loading* (Muatan Faktor) sebesar 0.3; oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan penelitian ini memiliki validitas yang cukup baik.

Sementara itu hasil uji reliabilitas setelah melalui proses analisis faktor, atas tiap-tiap instrumen yang mengungkap masing-masing variabel penelitian tampak dalam Tabel 4.2 (Lampiran 04).

Tabel 4.2.

RINGKASAN HASIL ANALISIS RELIABILITAS INSTRUMEN

No.	Variabel	Skala Alpha Cronbach	Kesimpulan*)
1	Strategi Investasi	0.9308	Reliabel
2	Gaya Manajemen	0.9001	Reliabel
3	Hubungan Perusahaan	0.9101	Reliabel
4	Strategi Sumber Daya Manusia	0.6689	Reliabel
5	Strategi Keuangan/Pendanaan	0.9155	Reliabel
6	Hubungan Perusahaan dan Pemepntah Tuan Rumah	0.9069	Reliabel
7	Strategi Pemasaran	0.9531	Reliabel
8	Produksi, Penelitian dan Pengembangan	0.9230	Reliabel
9	Kinerja Perusahaan	0.9532	Reliabel

Sumber: Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian (Lampiran 3)

*) Kriteria kesimpulan menurut L.R. Gay, 1985.

Dengan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat bagus sehingga sudah layak untuk digunakan mengumpulkan data penelitian.

4.6. Beberapa Istilah, batasan, dan Konsep untuk Pembahasan Implikasi, Keberadaan Bisnis Internasional Pertambangan Kontrak Karya

4.6.1. Istilah-istilah dalam Tabel Input-Output Indonesia

Istilah-istilah yang merupakan definisi operasional untuk pembahasan implikasi dan dampak bisnis internasional terhadap perekonomian nasional Indonesia tahun 1995, yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik (1997) adalah:

- 1) Sektor adalah pengelompokan satu dan atau beberapa industri/perusahaan yang menghasilkan komoditi sejenis.
- 2) Input dalam pengertian tabel input-output adalah input domestik, yaitu nilai-nilai produksi barang dan jasa yang dibutuhkan oleh sektor-sektor produksi di wilayah dalam negeri (domestik).
- 3) Output dalam pengertian tabel input-output adalah output domestik, yaitu nilai-nilai produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh sektor-sektor produksi di wilayah dalam negeri (domestik).
- 4) Permintaan akhir adalah permintaan yang langsung habis digunakan atau dikonsumsi, komponen permintaan akhir adalah konsumsi rumah tangga, konsumsi pemerintah, pembentukan modal tetap (meliputi pengadaan, pembuatan, dan pembelian barang-barang modal baru dari dalam/luar negeri).

- perubahan stok (selisih nilai stok barang akhir tahun dengan nilai stok awal tahun), dan ekspor (barang dan jasa).
- 5) Jumlah penyediaan adalah jumlah output domestik dari impor
 - 6) Nilai tambah bruto/input primer adalah balas jasa atas pemakaian faktor-faktor produksi yang terdiri dari tenaga kerja, tanah, modal, dan kewiraswastaan.
 - 7) Upah dan gaji adalah semua balas jasa dalam bentuk uang (barang dan jasa) kepada tenaga kerja yang turut dalam kegiatan produksi.
 - 8) Surplus usaha merupakan balas jasa atas kewiraswastaan dan pendapatan atas pemilikan modal.
 - 9) Penyusutan, yang dimaksud adalah penyusutan barang-barang modal tetap yang digunakan dalam proses produksi.
 - 10) Pajak tak langsung, tiada lain adalah pajak impor, ekspor, bea masuk, pajak pertambahan nilai, cukai dan sebagainya.
 - 11) Ekspor adalah penjualan barang/jasa oleh penduduk suatu negara ke penduduk negara lain.
 - 12) Impor adalah pembelian barang/jasa oleh penduduk dari suatu negara lain.

4.6.2 Pengelompokan Sektor

Data yang digunakan dalam analisis Input-Output adalah tabel Input-Output Indonesia tahun 1995 yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik; pada akhir tahun 1997, tabel ini disusun berdasarkan klasifikasi 172 sektor. Sedang-

kan di dalam penelitian ini sektor perekonomian Indonesia diturunkan menjadi 21 sektor, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Sektor Pertanian, merupakan hasil penggabungan dari sektor padi, umbi-umbian, kacang-kacangan, buah-buahan, hasil-hasil perkebunan, peternakan, kehutanan dan perikanan, (001-035).
- 2) Sektor Pertambangan dan Penggalian dibagi menjadi Batuabara (036), Minyak Bumi (037), Gas Bumi dan Panas Bumi (038), Tinah (039), Nikel (040), Bauksit (041), Tembaga (042), Emas (043), Perak (044) dan Bahan Galian lainnya: logam, non logam dan barang galian sejenis (045-048).
- 3) Sektor Industri, merupakan hasil penggabungan dari sektor industri makanan dan minuman, tembakau, tekstil, pakaian, daging-dagingan, pengolahan dan pengawetan buah-buahan, sayuran-sayuran, ikan, industri kopra, minyak, beras, tepung, roti, mie, gula, kertas, pupuk, obat-obatan, kimia, karet, mesin, alat elektronik dan barang-barang industri lainnya (049-139).
- 4) Sektor Listrik, Gas dan Air Minum, merupakan gabungan dari listrik dan gas dan air bersih (140-141).
- 5) Sektor Bangunan, merupakan gabungan dari sektor bangunan tempat tinggal, prasarana pertanian, jalan, jembatan, pelabuhan, instalasi listrik, gas, air minum, komunikasi, dan bangunan lainnya (142-146).
- 6) Sektor Perdagangan, meliputi jasa perdagangan ekspor, impor dan perdagangan besar dalam negeri (147).

- 7) Sektor Hotel dan Restoran, meliputi sektor jasa restoran dan perhotelan (148-149).
- 8) Sektor Pengangkutan dan Komunikasi, meliputi jasa angkutan kereta api, jalan raya, laut, sungai, jasa penunjang angkutan dan jasa komunikasi (150-156).
- 9) Sektor Lembaga Keuangan, meliputi jasa bank, lembaga keuangan lainnya, jasa asuransi, bangunan dan perusahaan (157-160).
- 10) Sektor Pemerintahan Umum, meliputi jasa pemerintah umum, pendidikan pemerintah, kesehatan, kemasyarakatan, film dan jasa hiburan lainnya (161-164).
- 11) Sektor Jasa Lainnya, meliputi jasa pendidikan swasta, kesehatan, kemasyarakatan, film dan jasa hiburan lainnya (165-169).
- 13) Sektor yang tak jelas batasannya, meliputi jasa perbengketan, perorangan, rumah tangga, barang dan jasa lain yang tidak termasuk di sektor manapun.

Ada tiga anggapan (*assumption*) yang harus dipenuhi dalam penyusunan tabel input-output agar dapat digunakan dan dianalisis, yaitu:

- a) Keseragaman (*Homogeneity*), yaitu asumsi bahwa setiap sektor ekonomi hanya memproduksi satu jenis barang dan jasa dengan susunan input tunggal (seragam) dan tidak ada substitusi otomatis terhadap input dari output sektor yang berbeda.

- b) Kesebandingan (*proportionality*), yaitu asumsi bahwa hubungan antara input dan output pada setiap sektor produksi merupakan fungsi linear, artinya kenaikan dan penurunan output suatu sektor akan sebanding dengan kenaikan dan penurunan input yang digunakan oleh sektor tersebut.
- c) Penjumlahan (*additivity*), yaitu asumsi bahwa total efek dari kegiatan produksi di berbagai sektor merupakan penjumlahan dari efek pada masing-masing kegiatan.

Sektor Pertambangan dan Penggalian merupakan salah satu sektor yang mempunyai peran yang cukup penting dalam struktur perekonomian Indonesia. Analisis ini untuk mengetahui berbagai kemungkinan perubahan permintaan akhir sektor pertambangan dan penggalian pada waktu tertentu terhadap perubahan nilai tambah sektor lainnya di Indonesia, selain terhadap sektor itu sendiri.

4.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini ialah di Jakarta sebagai pusat perkantoran perusahaan internasional yang melakukan Kontrak Karya di Indonesia, Direktorat Jenderal Pertambangan Umum, Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral (PPTM) Bandung, Bank Indonesia, Biro Pusat Statistik, Badan Koordinasi Penanaman Modal. Di samping itu penelitian di Kantor Pusat yang berkedudukan di Jakarta, juga dilakukan penelitian lapangan, yaitu tempat usaha perusahaan-perusahaan tersebut; seperti PT KEM di Kalimantan Timur, PT

Koba Tin di Sumatera Selatan, PT Inco di Soroako Sulawesi Selatan, dan PT Freeport Indonesia Corporation di Irian Jaya.

Waktu penelitian mulai dari proses persiapan, perencanaan, hingga observasi lapangan dalam rangka pengumpulan data dilakukan sejak bulan September 1994 hingga Oktober 1997.

4.8. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

Adapun prosedur yang ditempuh untuk mengumpulkan data ialah dengan menyebarkan kuesioner atau angket kepada para responden yang disertai dengan wawancara kepada mereka. Alasan penggunaan wawancara ini sesuai dengan pendapat Kerlinger (1973) yaitu bahwa pertama, ia dapat dijadikan sebagai alat eksplorasi untuk membantu identifikasi variabel dan relasi, mengajukan hipotesis dan memandu tahap-tahap lain dalam penelitian. Kedua, ia dapat menjadi instrumen utama penelitian. Dalam hal ini, pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian akan dimasukkan ke dalam jadwal wawancara. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan tersebut dipandang sebagai butir-butir (item) "soal" dalam suatu instrumen pengukuran dan bukan hanya sebagai sarana penghimpun informasi belaka. Ketiga, Wawancara itu dapat digunakan sebagai penopang atau pelengkap metode lain; tindak lanjut dalam menghadapi hasil yang tak terduga/terharapkan, memvalidasikan metode-metode lain dan menyelami lebih dalam motivasi

responden serta alasan-alasan responden memberikan jawaban dengan cara tertentu.

4.9. Jenis, Sumber, dan Teknik Analisis Data

4.9.1. Jenis dan Sumber Data

Ditinjau dari sumbernya, data yang terkumpul nantinya adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang diperkuat dengan wawancara disampaikan kepada responden yang terdiri atas unsur-unsur CEO, Direktur, Kepala Bagian, dan Pejabat lainnya pada setiap perusahaan. Hasil dari tabulasi kuesioner berupa data nominal dan data interval.

Sementara itu data sekunder merupakan data dan informasi pendukung yang diperoleh dan diolah dari sumber internal perusahaan dan sumber eksternal berasal dari Direktorat Jendral Pertambangan Umum, Biro Pusat Statistik (BPS), Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Bank Indonesia yang semuanya berkedudukan di Jakarta serta dari Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknik Pertambangan (PPTM) Departemen Pertambangan dan Energi. Data yang diperoleh dari instansi-instansi tersebut berupa dokumen kualitatif yang bersifat informasi deskriptif dan kuantitatif berupa database semua perusahaan asing yang beroperasi dan bermitra kerja di Indonesia. Sementara itu data eksternal juga diperoleh dari literatur dan buku-buku pendukung.

4.9.2. Teknik Analisis Data

Sejalan dengan tujuan penelitian, peneliti dalam mengolah data dengan menggunakan bantuan komputer paket program SPSS/PC+ (*Statistical Package for The Social Sciences/Personal Computer +*) Versi 4.0, sedang teknik analisis yang digunakan berdasarkan tujuan penelitian dan jenis data statistiknya adalah sebagai berikut:

4.9.2.1. Analisis Deskriptif

Penggunaan teknik analisis ini untuk mengungkap gambaran data lapangan secara deskriptif dengan cara menginterpretasikan hasil pengolahan lewat tabulasi frekuensi guna menyingkap kecenderungan data nominal empirik dan deskripsi data seperti mean, median, mode, simpangan baku, varian, dan skewness (kemencengan) guna mengetahui keadaan data interval berdasarkan hasil penelitian lapangan. Hasil analisis deskriptif berguna untuk mendukung interpretasi terhadap hasil analisis dengan teknik lainnya.

4.9.2.2. Analisis Regresi Ganda

Penggunaan teknik analisis ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang dapat menjelaskan arah dan kuatnya hubungan antara variabel-variabel yang diidentifikasi. Dalam program SPSS/PC+ rumus analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_px_{pi} + \varepsilon_i \quad (\text{Rumus 4.1})$$

dimana a = intersep; b_1 = slope Y , variabel x_1 yang mengendalikan konstanta x_2 ; b_2 = slope Y variabel x_2 yang mengendalikan konstanta x_1 ; b_p = slope Y variabel x_p (yaitu variabel X seterusnya) dan ε_i = kesalahan acak pada Y untuk observasi i . (Norusis, 1990; Berenson, Levine, Goldstein, 1991).

Y = Kinerja Usaha

x_1 = Strategi Investasi

x_2 = Gaya Manajemen

x_3 = Strategi Sumber Daya Manusia

x_4 = Pola Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk

x_5 = Strategi Keuangan dan Pendanaan

x_6 = Pola Hubungan Perusahaan dgn Pemerintah Negara Tuan Rumah

x_7 = Strategi Pemasaran

x_8 = Produksi dan penelitian Pengembangan

x_9 = Ukuran Perusahaan

a = intersep, b_1 = slope y , variabel x_1 yang mengendalikan konstanta x_1 ,
 $b_p x_p$ = slope y variabel x_p ; ε_i = kesalahan acak pada y untuk observasi.
 (Norusis, 1990; Berenson, Levine dan Goldstein, 1991).

Signifikansi regresi diuji uji F pada $\alpha=0.05$, dan uji signifikansi variabel bebas secara parsial digunakan uji t pada $\alpha=0.05$.

Dalam menggunakan teknik analisis regresi, perlu menguji asumsi-asumsi terhadap datanya, yaitu:

- 1) Normalitas sebaran, bahwa distribusi data variabel-variabel bebas dan variabel terikat adalah normal. Suatu data memiliki disitribusi normal apabila letak mean, median, dan modenya berdekatan atau koefisien kemencengannya $\sigma_3 < 0.5$ (Dajan, 1981). Dapat juga melihat koefisien outlier-nya ± 3 atau secara visual tampak dalam *Normal Probability Plot*; apabila *Standard-*

ized Residual (ZRESID) observasi tidak ekstrim menyimpang dari nilai (ZRESID) harapan, maka variabel tersebut mempunyai distribusi normal.

- 2) Linearitas hubungan, bahwa korelasi peubah bebas dengan peubah terikat menunjukkan hubungan yang linear. Indikator linearitas hubungan tampak pada *Standardized Scatterplot residual*. Apabila *scatterplotnya* menunjukkan titik-titik yang tidak membentuk suatu pola sistematis (menyebar tak beraturan), maka hubungan tersebut linear dan sekaligus homogen (Norusis, 1992).
- 3) Homogenitas atau *homoscedastisity*, yaitu variabel-variabel yang masuk ke dalam persamaan regresi ganda harus benar-benar homogen datanya. Indikator $\sigma \geq + 3$ menunjukkan outlier yang bisa menyebabkan hubungan non-linear atau varian heterogen. Dalam *plot standardized residual*, bila semua kasus yang bernilai $\sigma \leq \pm 3$, maka peubah tersebut homogen dan linear hubungannya.
- 4) Independensi, yaitu bahwa peubah yang akan masuk ke dalam persamaan regresi tidak berkorelasi tinggi ($r_{xy} = < 0.80$) (Nie dan Hull, 1975). Apabila terdapat variabel yang berkorelasi tinggi ($r_{xy} = \geq 0.80$), maka akan terjadi kolinearitas hubungan yang berpengaruh terhadap peubah lainnya. Untuk mengetahui apakah terjadi kolinearitas hubungan atau tidak, peneliti menyajikan matriks korelasi antar peubah yang pengolahannya dengan rumus 4.2.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^N X_i Y_i - (\sum_{i=1}^N X_i)(\sum_{i=1}^N Y_i) / N}{\left(\left(\sum_{i=1}^N X_i^2 - (\sum_{i=1}^N X_i)^2 / N \right) \left(\sum_{i=1}^N Y_i^2 - (\sum_{i=1}^N Y_i)^2 / N \right) \right)^{\frac{1}{2}}} \quad (\text{Rumus 4.2.})$$

Apabila keempat asumsi terhadap data tersebut terpenuhi, maka kesimpulan analisisnya dapat digeneralisasikan kepada seluruh populasi. Sebaliknya bila salah satu asumsinya tak terpenuhi, maka kesimpulan analisisnya hanya berlaku pada sampel penelitian.

Dari hasil analisis regresi ganda akan diperoleh koefisien, seperti:

- (1) Indeks determinasi (R^2), apabila dikalikan 100% akan dapat mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas kepada variabel terikat. Selisihnya ($1 - R^2$) merupakan sumbangan variabel lain di luar variabel yang diidentifikasi dalam persamaan regresi. Indeks determinasi ini diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} \quad (\text{Rumus 4.3})$$

dimana SSR adalah jumlah kuadrat residu dan SST adalah jumlah kuadrat total.

- (2) F_{ku} hasil Analisis Varian adalah hasil perhitungan dari rumus:

$$F = \frac{MSR}{MSE} \quad (\text{Rumus 4.4})$$

MSR adalah Mean kuadrat regresi, dan MSE adalah Mean kuadrat residu, dan selanjutnya menguji signifikansi koefisien F.

- (3) b berguna untuk mengetahui signifikansi setiap variabel yang masuk dalam persamaan. b merupakan hasil perhitungan dari rumus:

$$b = B_1 \frac{S_x}{S_y} \quad \text{(Rumus 4.5)}$$

B_1 adalah koefisien regresi slope, S_x = Simpangan baku variabel X , dan S_y = Simpangan baku variabel y .

- (4) Dan koefisien lainnya seperti koefisien korelasi, koefisien korelasi semi partial, serta koefisien korelasi partial.

4.9.2.3. Analisis Diskriminan

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui terjadinya *misclassification* dari masing-masing subjek penelitian menurut klasifikasi sukses dan gagalnya kinerja perusahaan internasional di Indonesia. Kategori ini masih hanya berdasar variabel kinerja, belum mempertimbangkan variabel-variabel lainnya sebagaimana telah diidentifikasi. Harus dicatat bahwa kategori sukses-gagal tersebut berdasarkan tanggapan responden yang mewakili perusahaannya, sehingga tidak bisa diinterpretasikan bahwa perusahaan yang dimaksud sukses atau gagal. Oleh sebab itu persamaan yang ada dalam analisis diskriminan signifikansinya menunjukkan bahwa kedua kelompok (sukses – gagal) tersebut benar-benar ekuivalen atau tidak. Sedang rumus yang digunakan adalah:

$$Z_d = a + b_{11}X_{11} + b_{21}X_{21} + \dots + b_{99}X_{99} \quad \text{(Rumus 4.6)}$$

dimana:

Z_1	: Nilai diskriminan
a	: Intersep
b_1, \dots, b_{19}	: discriminant weight
X_{11}	: Strategi Investasi
X_{12}	: Gaya Manajemen
X_{13}	: Strategi Sumber Daya Manusia
X_{14}	: Hubungan Perusahaan dengan Perusahaan Induk
X_{15}	: Strategi Keuangan dan Pendanaan
X_{16}	: Hubungan Perusahaan dengan Pemerintah/Tuan Rumah
X_{17}	: Strategi Pemasaran
X_{18}	: Produksi dan Penelitian Pengembangan
X_{19}	: Ukuran Perusahaan

4.10. Kriteria Penarikan Kesimpulan

Hasil pengolahan data secara deskriptif masih memerlukan suatu kriteria guna menetapkan apakah suatu nilai rata-rata setiap variabel mempunyai makna lebih lanjut bila dikaitkan dengan kesimpulan penelitian secara keseluruhan. Sebab nilai rata-rata suatu variabel dibandingkan dengan skor minimum dan maksimum mumi kurang tepat. Apabila data terkumpul nilai rata-ratanya rendah untuk suatu variabel, maka belum tentu kesimpulan atas variabel tersebut secara umum juga rendah; demikian pula sebaliknya. Hal ini bergantung pada kemungkinan pencapaian skor tertinggi yang bisa diperoleh dan kemungkinan pencapaian skor terendah yang diperoleh untuk setiap variabel.

Atas dasar pertimbangan tersebut, kriteria penarikan kesimpulan atas suatu variabel ketetapanannya mengikuti rumus sebagai berikut:

$$\frac{\sum X_i - \sum X_r}{2} \quad (\text{Rumus 4.7})$$

dimana $\sum X_1$ adalah kemungkinan pencapaian skor tertinggi suatu variabel berdasar skala penilaian dan jumlah butir pernyataan, $\sum X_2$ adalah kemungkinan pencapaian skor terendah variabel yang sama, dan angka 2 merupakan interval kelas yang terdiri atas dua macam kategori kesimpulan, yaitu sukses dan gagal. Kategori ini menjadi dasar untuk analisis diskriminan, yang bermaksud mengungkap terjadinya *mis-classification*-nya.

Penarikan kesimpulan hasil uji hipotesis dalam perhitungan komputer tampak pada notasi Sig F atau Sig t, sedangkan koefisien F_{α} atau t_{α} , rumus atau hasilnya adalah sama saja (Noruis, 1990). Apabila Sig F atau Sig t menunjukkan angka < 0.05 , maka kesimpulannya adalah signifikan. Jadi, apabila $F_{\alpha}/t_{\alpha} = \text{Sig F/Sig t} \leq 0.05$ pada taraf kepercayaan 0.05, hipotesis diterima. Sebaliknya, apabila $F_{\alpha}/t_{\alpha} = \text{Sig F/Sig t} \geq 0.05$ pada taraf kepercayaan 0.05, maka kesimpulannya adalah tidak signifikan; atau hipotesis tidak diterima.

Sementara itu penarikan kesimpulan hasil analisis diskriminan dilihat dari koefisien Zd (*discriminant score*) nya. Apabila koefisien $Zd < 0.74$, maka subjek sampel tersebut masuk dalam kategori gagal, sebaliknya apabila $Zd \geq 0.75$, maka subjek yang dimaksud termasuk dalam kategori sukses. Artinya konsep sukses atau gagal tersebut menurut tanggapan masing-masing responden karena sampel penelitiannya adalah orang-orang yang terlibat dalam perusahaan asing tadi.