

**DAFTAR SINGKATAN**

AMDAL	Analisis Mengenai Dampak Lingkungan
BIM	Building Information Modeling
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
CEO	Chief Executive Officer
CJV	Cooperative Joint Venture
CPC	Communist Party of China
DISH	Digital Immersive Showroom
EJV	Equity Joint Venture
FDI	Foreign Direct Investment
JV	Joint Venture
MOFCOM	Ministry of Commerce atau Menteri Perdagangan
NDRC	National Development and Reform Commission
RMB	Renminbi
SSG	Shanghai Shendi Group
WFOE	Wholly Foreign-Owned Enterprise
WOS	Wholly-Owned Subsidiary
WTO	World Trade Organization

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setelah hampir delapan tahun melakukan negosiasi, Shanghai Disneyland Park akhirnya diresmikan di Tiongkok pada tahun 2016. Sebelumnya, Shanghai memiliki American Dream Park, taman hiburan pertama yang dibangun di Shanghai oleh perusahaan asal Amerika Serikat dengan nilai investasi yang tinggi. American Dream Park dibuka untuk umum pada tahun 1996 di bawah kepemimpinan Presiden Jiang Zemin. Tidak berlangsung lama, taman hiburan tersebut ditutup pada tahun 2001 karena kurang dapat diterima dan dinikmati oleh masyarakat karena lokasi yang kurang strategis—yakni terletak di pusat proyek perumahan dan harga tiket yang cukup mahal bagi rata-rata orang Tiongkok (Jude, 2016). American Dream Park kemudian dibiarkan terbengkalai selama bertahun-tahun sampai akhirnya taman tersebut dibongkar. Berangkat dari kegagalan American Dream Park, masuknya Shanghai Disneyland Park di Tiongkok Daratan menjadi hal yang menarik untuk dilihat karena taman hiburan ini dinilai telah mencerminkan adanya perubahan pola penerimaan Tiongkok terhadap investasi luar negeri dan proses penerimaan budaya, mengingat pada masa itu juga diwarnai oleh adanya pesimisme terhadap taman hiburan yang dibangun dengan tema *'American goodness'* (Kohnhorst, 2017).

CEO Walt Disney Company, Bob Iger, mulai melakukan peninjauan lokasi untuk pembangunan Shanghai Disneyland Park di wilayah Pudong New District, Shanghai, pada tahun 1999. Pembangunan taman hiburan ini lalu mulai direncanakan pada awal tahun 2000-an. Lalu, Walt Disney Company memulai negosiasi dengan pemerintah nasional Tiongkok dan pemerintah Shanghai pada tahun 2001. Proses perizinan moda masuk tersebut berlangsung cukup alot dan memakan waktu sekitar delapan tahun. Pada tahun 2009, Pemerintah kota Shanghai mengumumkan bahwa

proyek Shanghai Disneyland Park telah disetujui oleh pemerintah pusat Tiongkok—di bawah kepemimpinan Presiden Hu Jintao, dengan melakukan *Equity Joint Venture* dengan Shanghai Shendi Group atau SSG yang mana SSG memegang 57% saham sedangkan Disney memegang 43% (Cendrowski, 2016). Tidak hanya itu, pembangunan Shanghai Disneyland Park menjadi menarik dan berbeda dibandingkan dengan taman hiburan Disney di wilayah lain karena terdapat perubahan-perubahan yang mencolok sebagai keunikan dari Shanghai Disneyland Park (Clover, 2016).

Pada hari pembukaan Shanghai Disneyland Park, Bob Iger membacakan surat dari Presiden Barack Obama yang mengatakan Shanghai Disneyland Park merupakan bentuk pemenuhan janji perkembangan hubungan bilateral antara Amerika Serikat dengan Tiongkok. Tidak hanya Presiden Barack Obama, respon serupa juga datang dari Presiden Republik Rakyat Tiongkok, Xi Jinping, yang menyatakan bahwa Shanghai Disneyland Park merupakan tanda komitmen Tiongkok untuk melakukan kerja sama lintas budaya (Barnes, 2016). Kedua respon Presiden dari dua negara tersebut menjadi sangat spesial mengingat hal ini tidak pernah terjadi pada pembangunan dan peresmian taman hiburan Disney di wilayah lain.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah yang diajukan adalah bagaimana strategi moda masuk yang digunakan oleh Walt Disney Company sehingga Shanghai Disneyland Park dapat memasuki pasar taman hiburan di Tiongkok Daratan terutama pasca-kegagalan American Dream Park?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari tahu strategi apa yang digunakan oleh Walt Disney Company agar Shanghai Disneyland Park dapat memasuki pasar taman hiburan di Tiongkok Daratan terutama pasca-kegagalan American Dream Park. Tutupnya American Dream Park pada tahun 2001 menjadi daya tarik tersendiri karena di tahun yang sama, Walt Disney Company justru mulai melakukan negosiasi untuk

membangun sebuah *theme park* baru di Tiongkok. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan strategi-strategi apa saja yang digunakan oleh Walt Disney Company untuk mendapatkan izin masuk dan konstruksi Shanghai Disneyland Park dari pemerintah Tiongkok.

#### 1.4. Tinjauan Literatur

Terkait dengan ekspansi Disney di Tiongkok melalui konstruksi Shanghai Disneyland Park, Penulis merujuk pada tulisan milik Yi Xu (2010) yang berbicara mengenai analisis elemen kesuksesan dan kegagalan Walt Disney Company untuk masuk ke Shanghai, Jia Yao (2017) yang berbicara mengenai strategi pemasaran Shanghai Disneyland Park, Cheung dan McCarthy (2018) yang berbicara mengenai aspek *emotional branding* yang dibawa oleh Walt Disney Company di Shanghai, dan Galvez (2018) yang membahas mengenai *brand narrative* pada Shanghai Disneyland Park.

Xu (2010: 7) berargumen bahwa inovasi dan institusi menjadi dua konsep penting dalam upaya internasionalisasi Disney di Shanghai. *Disneyland* dapat menjadi inovasi produk untuk Shanghai, dan masuknya ke pasar Shanghai bisa menjadi inovasi proses untuk Disney. Untuk berhasil di pasar Shanghai, Disney melakukan kerja sama dengan dua universitas di Shanghai untuk menyediakan kesempatan magang di *Disney Resorts* Amerika sejak tahun 2006 (Xu, 2010: 28). Xu (2010: 36) juga menemukan faktor penting bagi Walt Disney Company agar taman hiburan Disney di Shanghai dapat menjadi investasi sukses, yakni dengan: (1) mendefinisikan budaya Tiongkok; (2) mengembangkan sub-bisnis untuk mendukung *Disney Resorts*; (3) membina hubungan baik dengan pemerintah daerah; (4) memanfaatkan sumber daya manusia untuk menjadi lebih kompetitif dan inovatif.

Berbeda dengan Xu (2010) yang sekadar menganalisis kemungkinan keberhasilan dan kegagalan Shanghai Disneyland Park, tulisan milik Yao (2017) yang dibuat setahun setelah diresmikannya Shanghai Disneyland Park berupaya untuk menganalisis mengenai strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan oleh Walt

Disney Company. Strategi pemasaran yang dianalisis oleh Yao (2017: 476-480) mencakup analisis kompetitor, analisis *Strength, Weakness, Opportunities*, dan *Threat* atau SWOT, analisis posisi pasar, analisis *brand* yang mencakup inovasi operasi dan pengembangan *brand*, analisis strategi pengalaman, analisis inovasi produk, dan analisis pelayanan. Dari penelitian yang telah dilakukan, Yao (2017: 481) menemukan bahwa jika ingin bertahan, Walt Disney Company harus menaruh perhatian terhadap taman hiburan lain yang telah berada di Tiongkok agar dapat menganalisis kompetitor. Tidak hanya itu saja, Shanghai Disneyland Park juga harus menerapkan konsep '*global thinking, local innovation*' sebagai taman hiburan internasional yang dapat beradaptasi dengan karakteristik Tiongkok.

Konsep adaptasi dengan karakteristik Tiongkok milik Yao (2017) juga berkaitan dengan tulisan milik Cheung dan McCarthy (2018) yang berbicara mengenai aspek *emotional branding* yang dibawa oleh Shanghai Disneyland Park. Cheung dan McCarthy (2018: 1) mengatakan bahwa slogan '*authentically Disney, distinctly Chinese*' yang diusung oleh Shanghai Disneyland Park menunjukkan adanya perbedaan dengan *Disneyland* lain yang tidak mengaburkan referensi budaya lokal. Dalam penelitiannya, Cheung dan McCarthy (2018: 22) menemukan bahwa banyak atraksi dari *Disneyland* sebelumnya yang tidak ditransfer ke Shanghai Disneyland Park karena menonjolkan karakter Amerika. Di Shanghai Disneyland Park, Walt Disney Company cenderung mempertimbangkan garis pertemuan antara kultur lokal dan Amerika. Maka dari itu, untuk menimbulkan efek *emotional branding* pengunjung Tiongkok, Disney menjadikan Shanghai Disneyland Park sebagai taman hiburan internasional yang dapat beradaptasi dengan kultur lokal, bukan hanya karakter Amerika (Cheung dan McCarthy, 2018: 23).

Masih berkaitan dengan konsep *emotional branding* yang ditulis oleh Cheung dan McCarthy (2018), Galvez (2018) melihat bahwa konsep penting lain yang perlu diingat oleh Walt Disney Company adalah *brand narrative*. Istilah ini merujuk pada fakta bahwa terkadang perusahaan menceritakan kisah mengenai tindakan perusahaan untuk menarik perhatian khalayak dan mendapatkan peningkatan citra. *Brand*

*narrative* memfokuskan pada elemen tertentu yang terletak pada inti dari suatu *brand*. Elemen inti dari *brand* ini disorot dan diubah menjadi karakter utama dalam cerita yang dapat membantu mempromosikan *brand* tersebut. Dalam hal ini, Shanghai Disneyland Park didesain tidak hanya menyajikan sekadar taman biasa bagi pasar Tiongkok, tetapi juga menyajikan tentang koordinasi dan keseimbangan budaya Tionghoa bagi masyarakat Tiongkok Daratan. Hal itu dinilai telah membantu kepemilikan Disney atas anak perusahaan besar dan kontributor media digital yang memungkinkan Disney untuk menggunakan kekuatan pasar dan menghasilkan inovasi baru di berbagai aspek. Tidak hanya itu saja, *brand narrative* yang dibawa oleh Disney pada Shanghai Disneyland Park juga bertujuan untuk meredakan ketakutan akan imperialisme budaya serta membangun kepercayaan dan kemitraan dengan pemerintah nasional Tiongkok (Galvez, 2018: 65).

Penelitian sebelumnya hanya membahas mengenai upaya Disney untuk dapat diterima oleh pasar Tiongkok setelah pembangunan Shanghai Disneyland Park dilakukan. Penelitian ini berfokus pada strategi yang dilakukan Walt Disney Company sebelum itu, yakni strategi Walt Disney Company untuk dapat masuk ke pasar Tiongkok. Negosiasi yang memakan waktu delapan tahun menarik perhatian penulis untuk fokus pada strategi moda masuk yang dipilih oleh Disney.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Analisis mengenai bagaimana penerimaan moda masuk Shanghai Disneyland Park setidaknya dapat dilihat melalui tiga kerangka pemikiran. Kerangka pertama menjelaskan mengenai upaya ekspansi dan moda masuk perusahaan. Kerangka pemikiran kedua berisi pembahasan mengenai bagaimana lokasi dapat menjadi faktor determinan dalam investasi asing. Terakhir, kerangka pemikiran ketiga berbicara mengenai upaya glokalisasi sebagai strategi perusahaan yang digunakan untuk mengatasi hambatan kultural untuk dapat diterima dengan baik di *host country* dengan melakukan adaptasi terhadap selera pasar lokal. Pembahasan budaya melalui konsep

glokalisasi digunakan karena pada saat itu Tiongkok Daratan sedang diwarnai pesimisme terhadap taman hiburan yang dibangun dengan tema *'American goodness'*.

### 1.5.1. Strategi Ekspansi dan Moda Masuk Perusahaan

Ekspansi merupakan suatu langkah yang dapat ditempuh perusahaan untuk membuka peluang untuk memaksimalkan profit, pertumbuhan bisnis, meningkatkan reputasi bisnis secara internasional, dan *competitive advantages*. Secara umum, pertimbangan perusahaan untuk melakukan ekspansi dan investasi asing tidak hanya ditentukan oleh faktor internal perusahaan, melainkan juga dapat dilihat dari faktor *home country* dan faktor *host country* (Lipsey, 2002: 1-2). Jika faktor internal perusahaan biasanya berbicara mengenai hal-hal teknis—yaitu manajemen dan analisis perusahaan, maka faktor *home country* umumnya berkenaan mengenai kebijakan dan perizinan ekspor terutama untuk investasi di bidang produk atau barang, serta pemenuhan permintaan dari negara asal (Lipsey, 2002: 1-2). Berbeda dengan faktor *home country*, faktor *host country* mencakup pertimbangan dalam memilih *host country* sebagai sasaran ekspansi, meliputi analisis terhadap pertumbuhan ekonomi *host country* serta akses pasar dan sumber daya—apakah dapat mendorong perkembangan bisnis atau justru dapat menjadi guncangan di negaranya (Lipsey, 2002: 54).

Melakukan analisis investasi asing dan prediksi terhadap pilihan moda masuk ke pasar luar negeri kemudian menjadi bentuk pertimbangan yang harus dilakukan secara matang oleh perusahaan yang hendak memperluas pasar. Hal itu karena pemilihan jenis moda masuk yang tepat akan memengaruhi keberlangsungan perusahaan di *host country* dalam jangka panjang (Barua, 2014: 12). Umumnya, perusahaan akan dihadapkan dengan pilihan-pilihan moda masuk, yakni *Wholly-Owned Subsidiary*, *Joint Venture*, atau *Non-Equity Entry Modes* (Tang dan Liu, 2011: 50). Secara garis besar, moda masuk memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan operasi perusahaan asing. Hal ini sesuai dengan argumen Wind dan

Perlmutter (1977, dalam Anderson dan Gatignon, 1986: 2) yang mengidentifikasi moda masuk sebagai *frontier issue* dalam hal pemasaran internasional.

Pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat berinvestasi di *host country* berimplikasi pada kesepakatan kerja sama dan partisipasi kapital perusahaan (Tang dan Liu, 2011: 50). *Wholly-Owned Subsidiary* atau yang biasa disebut *Wholly Foreign Owned Enterprise* atau WFOE di Tiongkok merupakan upaya perusahaan untuk masuk ke wilayah *host country* dengan membuka anak perusahaan baru atau sebuah cabang. Dalam hal ini, WOS menawarkan kendali terbesar atas afiliasi lokal, namun membutuhkan waktu terlalu lama untuk pendirian dan kontribusi sumber daya terbesar (Tang dan Liu, 2011: 51). Berbeda dengan WOS, *Joint Venture* merupakan cara moda masuk dengan berkolaborasi dengan perusahaan lokal. Pada JV, dua atau lebih perusahaan yang bekerja sama akan berbagi kepemilikan dan kontrol atas penggunaan dan hasil dari aset-aset yang dikembangkan. JV adalah cara untuk memanfaatkan sumber daya dari mitra lokal dan untuk meminimalkan risiko, tetapi di sisi lain JV juga menantang perusahaan asing untuk dapat mengelola hubungan dengan mitra yang mungkin memiliki kepentingan berbeda dari waktu ke waktu (Tang dan Liu, 2011: 51). Sangat berbeda dengan WOS dan JV, *Non-Equity Arrangements* merupakan cara pengusaha untuk dapat memasuki pasar luar negeri tanpa investasi ekuitas langsung. Bentuk-bentuk dari *Non-Equity Arrangements* dapat berupa: (1) kontrak manufaktur dan *services outsourcing*; (2) *contract farming*; (3) lisensi yang melibatkan pemberian hak kepada produsen asing untuk menggunakan paten, teknologi, proses produksi, atau produk sebagai imbalan untuk pembayaran royalti; (4) *franchise*; (5) manajemen kontrak yang mana pengusaha mengontrak teknik dan keterampilan manajemennya kepada perusahaan pembeli asing; (6) *concessions*; dan (7) *strategic alliances* (UNCTAD, 2011: 128).

Perlu diketahui bahwa Tiongkok menjadi negara yang melegalkan perusahaan asing untuk melakukan WFOE atau *Joint Venture* jika ingin melakukan investasi di negara ini. Namun, Tiongkok lebih mensyaratkan perusahaan asing untuk melakukan *Joint Venture* jika ingin ekuitas dan manajemennya dibagi antara investor



asing dan pihak Tiongkok sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Dengan arti lain, *Joint Venture* merupakan bentuk moda masuk yang melibatkan antara dua atau lebih perusahaan dengan adanya perjanjian kepemilikan, manajemen, risiko, dan keuntungan perusahaan secara bersama. Terkait dengan hal ini, perusahaan dapat membuat suatu bentuk kerja sama dengan perusahaan lain untuk menggabungkan sumber daya dan kemampuan yang ada dengan tujuan untuk membangun posisi kompetitif yang lebih kuat melalui penelitian dan pengembangan, produksi, dan saluran distribusi (Channon dan Sammut-Bonnici, 2015: 1).

Hukum *Joint Venture* di Tiongkok perdana disahkan pada tahun 1979 dan disambut dengan antusias oleh investor asing di seluruh dunia karena dianggap sebagai kunci untuk mendapatkan akses sumber daya alam dan manusia di Tiongkok, serta pasar konsumennya yang sangat besar. Lebih lanjut, semua perusahaan asing dan organisasi ekonomi asing lain di Tiongkok, serta *Joint Venture* perusahaan asing yang berlokasi di Tiongkok harus mematuhi hukum Republik Rakyat Tiongkok yang mana hak dan kepentingannya juga dilindungi secara sah di dalamnya (Brickley, 1988: 258).

Lebih jauh, terdapat dua jenis *Joint Venture* di Tiongkok, yakni *Equity Joint Venture* dan *Cooperative Joint Venture*. Kedua jenis *Joint Venture* tersebut menjadi moda masuk yang legal di Tiongkok karena pemerintah dapat mengendalikan aktivitas bisnis perusahaan. *Equity Joint Venture* atau EJV merupakan suatu bentuk kerjasama yang mana perusahaan asing dan perusahaan Tiongkok dapat berkolaborasi pada proyek-proyek di Tiongkok sesuai porsi kepemilikan saham masing-masing (Deacons, 2014: 3). Pada EJV, jumlah minimum yang harus disumbangkan investor asing adalah sebesar 25% dari ekuitas perusahaan yang kemudian akan diinvestasikan dalam jangka waktu tertentu. Berbeda dari EJV, *Cooperative Joint Venture* atau CJV hadir dalam dua bentuk, yakni dengan tanggung jawab terbatas dan tidak terbatas. Regulasi dalam CJV tanggung jawab terbatas cukup mirip dengan EJV, namun CJV tanggung jawab terbatas tidak memiliki batas modal minimum yang ditentukan untuk mitra asing. CJV tanggung jawab tidak terbatas sangat berbeda dari EJV dan CJV tanggung jawab terbatas. CJV dengan tanggung jawab tidak terbatas menyediakan sarana kemitraan

yang dapat dinegosiasikan oleh dua mitra. Dengan CJV bentuk ini, mitra asing dapat mengambil saham minoritas dalam kemitraan. Kendali atas kemitraan dalam CJV bentuk ini juga tidak tergantung pada kepemilikan saham, sehingga mitra asing juga dapat memulihkan investasinya apabila perusahaan hasil *Joint Venture* berakhir dan kembali ke mitra Tiongkok—selama syarat-syarat tersebut telah disetujui pada kesepakatan awal. Dengan kata lain, CJV menjadi lebih fleksibel karena dapat menyepakati pembagian keuntungan dan kerugian yang tidak perlu sama dengan rasio pada awal kontribusi (Deacons, 2014: 7). Secara singkat, kelebihan dan kekurangan dari EJV dan CJV dapat disimpulkan dalam Tabel 1.1.

Bentuk FDI	Kelebihan	Kekurangan
<i>Equity Joint Venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembagian investasi, operasi, laba, dan rugi yang setara;</li> <li>- Risiko politik yang rendah untuk investor asing;</li> <li>- Bentuk FDI yang lebih banyak dipilih oleh perusahaan bisnis modern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada efek insentif secara langsung bagi investor asing;</li> <li>- Prosedur FDI yang kompleks;</li> <li>- Adanya banyak restriksi dan regulasi pada investor asing.</li> </ul>
<i>Cooperative Joint Venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilihan yang lebih fleksibel;</li> <li>- Pengaturan yang lebih mudah;</li> <li>- Restriksi yang lebih rendah untuk investor asing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Limited supplies</i>, umumnya perusahaan asing hanya memasok modal atau teknologi</li> <li>- Pengembalian yang terbatas bagi investor asing.</li> </ul>

Tabel 1. 1

Tabel Perbandingan Kelebihan dan Kekurangan EJV dan CJV

Sumber: Zhang (2011: 18-19)

Meskipun pada dasarnya *Joint Venture* merupakan jenis moda masuk yang legal dan dilindungi, perusahaan tetap harus berhati-hati dalam membuat kesepakatan karena negosiasi *Joint Venture* cenderung berisiko yang disebabkan oleh kondisi *host country* atau mungkin terdapat pihak yang ingin mempertahankan identitas hukum secara terpisah. Selain itu, perusahaan perlu melakukan negosiasi dan kompromi terhadap aturan main yang diterapkan oleh *host country*. Contoh dari proses negosiasi *Joint Venture* yang dilakukan antara perusahaan dan negara dapat dilihat melalui

negosiasi Walt Disney Company dengan pemerintah kota Shanghai dan pemerintah pusat Tiongkok dalam kesepakatan EJV Shanghai Disneyland Park.

### 1.5.2. Lokasi sebagai Faktor Determinan dalam Investasi Asing

Sesuai dengan apa yang telah dijelaskan sebelumnya, faktor *host country* merupakan bagian dari pertimbangan penting perusahaan dalam melakukan investasi asing. Hal tersebut berkaitan dengan penjelasan mengenai penentuan lokasi dalam hubungannya dengan aktivitas bisnis internasional yang mana perusahaan asing pasti mencari lokasi yang akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Keuntungan lokasi sendiri biasanya dapat berupa biaya produksi dan transportasi yang lebih rendah, kondisi persaingan yang menguntungkan, akses ke pasar yang dilindungi dan lingkungan kelembagaan dan politik yang menguntungkan sehingga dapat memperbesar masuknya investasi asing (Nielsen, et al., 2017: 65).

Secara tradisional, *Foreign Direct Investment* atau FDI merupakan sebuah fenomena yang sering kali menjadi perhatian utama negara-negara maju. Selama beberapa dekade, aliran FDI dari negara maju ke negara maju lainnya telah menjadi suatu pola yang biasa dari investasi antarnegara (Barba-Navaretti dan Venables, 2004 dalam Alguacil, et al., 2013: 2). Namun, seiring dengan berjalannya waktu, banyak negara berkembang yang mulai bertransisi sebagai penerima FDI. Berangkat dari transisi ini, determinan lokasi dalam investasi asing menjadi kerangka yang menarik untuk dikembangkan karena hal ini berkaitan dengan ukuran pasar, kesediaan tanah atau lahan, kesempatan dan tantangan dari pemerintah setempat (Barua, 2014: 15). Sebagian besar penelitian terdahulu melihat bahwa dalam penentuan lokasi, umumnya terdapat hubungan positif antara ukuran pasar *host country* dan aliran masuk investasi asing (Bevan dan Estrin, 2004 dalam Alguacil, et al., 2013: 8). Py dan Hatem (2010, dalam Alguacil, et al., 2013: 8) menambahkan bahwa lokasi sebagai faktor determinan juga melihat sejauh mana pasar akan memberikan peluang bagi investor untuk mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi dan efektivitas biaya. Maka dari itu, penelitian ini membantu membahas mengenai pentingnya penentuan lokasi dalam kaitannya dengan investasi asing di *host country*.

Sebagai perusahaan asing yang besar dan terkemuka asal Amerika Serikat, Disney berupaya mengembangkan sektor bisnisnya di dunia hiburan dan produk terkait yang paling kreatif dan inovatif di dunia (The Walt Disney Company, 2017). Tidak hanya menjajaki wilayah Barat saja, Disney juga berhasil membangun *Disneyland Park and Resort* di kawasan Asia, khususnya Asia Timur, yaitu Jepang pada tahun 1983, Hong Kong pada tahun 2005, dan Shanghai pada tahun 2016.

### **1.5.3. Glokalisasi sebagai Strategi dalam Mengatasi Hambatan Kultural**

Secara umum, budaya kerap kali ditentukan sebagai suatu identitas atau ciri khas yang dapat digunakan untuk membedakan suatu kelompok dengan kelompok lain karena budaya menjadi suatu hal yang dapat dilihat dan dijunjung sebagai identitas yang berkaitan dengan eksistensi dan prestise suatu kelompok. Tereduksinya *sense of belonging* dan identitas nasional menjadi isu penting yang membuat kebijakan luar negeri di ranah budaya menjadi penting untuk dikaji dan dilakukan (Bélanger, 1999: 682). Ancaman-ancaman yang muncul kemudian ditengarai dapat berpotensi untuk menjadi bentuk imperialisme budaya. Dalam hal ini, Martin Barker (dalam Tomlinson, 2001: 13) menggambarkan imperialisme budaya sebagai proses kontrol negara imperialis dengan cara mengimpor dan dukungan budaya serta menggunakan kekuatan politik dan ekonomi untuk menyebarkan nilai-nilai dan kebiasaan dari budaya asing dengan bayaran hilangnya budaya asli. Hal tersebut diperkuat dengan keberadaan pihak-pihak yang pesimis terhadap globalisasi yang berpendapat bahwa globalisasi hanya menghasilkan homogenisasi atau sebuah dominasi budaya Barat—terutama Amerika, yang dapat menghancurkan keaslian budaya dan identitas lokal.

Tiongkok merupakan negara yang budaya lokalnya memiliki perbedaan dengan budaya Barat. Budaya Tiongkok menjadi penting bagi masyarakat Tiongkok karena memainkan peran vital dalam mendefinisikan setiap aspek kehidupan individu di Tiongkok, termasuk cara menjalankan bisnis, bagaimana memperlakukan keluarga dan orang yang lebih tua, mendistribusikan tanggung jawab dalam sebuah keluarga, menanamkan moralitas dan pengendalian diri, dan penekanan pada kerja keras dan prestasi (Fogel, 2010: 23). Budaya lokal Tiongkok yang terkenal akan kolektivisme

dan kelekatan keluarga juga menjadi ciri yang berbeda dengan asal mula budaya Amerika yang terletak pada kombinasi Puritanisme, liberalisme, individualisme, dan republikanisme (Zhang dan Yu, 2016: 1). Dalam hal ini, Amerika Serikat cenderung dipandang sebagai negara yang bebas dan terbuka yang berarti tidak ada ruang untuk karakteristik sistem konsensus yang ketat dari masyarakat tradisional. Hal tersebut sangat berkebalikan dengan inti budaya lokal Tiongkok yang menganggap tinggi reputasi kolektif (Shida, 2002). Hal itulah yang mendasari alasan masyarakat Tiongkok cukup sensitif terhadap imperialisme budaya yang berpotensi mengikis budaya, sejarah, tradisi, dan nilai-nilai kultur lokal Tiongkok (Thompson, 2010).

Terjadinya dikotomi besar antara homogenisasi dan heterogenisasi kemudian melahirkan konsep glocalisasi pada perusahaan global untuk dapat meningkatkan efektivitasnya dengan membentuk fungsi manajemen diplomasi bisnis dan mengembangkan manajer diplomasi bisnis yang kompeten guna menghadapi berbagai tantangan jarak budaya (Saner, et al., 2000: 79). Perusahaan multinasional membutuhkan kompetensi bisnis tersebut untuk menangani kepentingan negara asing, berbagai kelompok domestik dan asing, atau tuntutan konflik internasional agar perusahaan global memperoleh kompetensi organisasi dalam manajemen diplomasi bisnis (Saner, et al., 2000: 80). Kompetensi ini akan membangun jembatan antara bisnis dan lingkungan yang kompleks. Apabila berangkat dari kekhawatiran akan imperialisme budaya yang muncul di Tiongkok, maka penting bagi suatu perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan kondisi nilai budaya di negara ini. Hal ini disebabkan karena bisnis dan kebudayaan menjadi aspek yang terus berkaitan karena relasi antara keduanya berdampak pada bagaimana interaksi bisnis dalam melibatkan individu yang pada umumnya terkonstruksi oleh kebudayaan yang ada.

Lebih lanjut, Czinkota dan Ronkainen (2013: 52-53) menjelaskan bahwa budaya dapat menunjukkan karakter dan ciri khas dari suatu masyarakat tertentu, sehingga kunci keberhasilan suatu perusahaan biasanya juga terletak pada fungsi adaptasi budaya yang mencakup fleksibilitas dan toleransi antar kepercayaan. Fungsi adaptasi ini kemudian Penulis kaitkan dengan upaya glocalisasi yang dilakukan oleh

perusahaan. Pada dasarnya, strategi transformasi glokalisasi merupakan strategi pemasaran dalam skala global yang menekankan penyesuaian dengan tingkat budaya lokal (Dacko, 2008 dalam Bekh, 2016: 11). Ketika perusahaan berpikir mengenai ekspansi, maka perusahaan harus berupaya untuk mewujudkan pemasaran strategis dan bertindak secara lokal melalui perwujudan strategi pemasaran dengan fokus pada fitur-fitur regional.

## **1.6. Hipotesis**

Berangkat dari latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, Penulis berargumen bahwa keberhasilan moda masuk Shanghai Disneyland Park pasca-kegagalan American Dream Park dapat disebabkan oleh tiga argumen. Pertama, Disney berhasil menentukan Determinan Lokasi yang tepat, yakni Pudong New District, Shanghai, Tiongkok. Kedua, Disney mengambil langkah untuk berkompromi dalam kesepakatan *Equity Joint Venture* dengan pemerintah Tiongkok. Ketiga, Disney melakukan glokalisasi dengan memodifikasi Shanghai Disneyland Park menjadi taman hiburan Disney versi Tiongkok agar dapat diterima oleh berbagai pihak.

## **1.7. Metodologi dan Metode Penelitian**

### **1.7.1. Definisi Konseptual dan Operasionalisasi Konsep**

#### **1.7.1.1. Strategi**

Alfred Chandler (1962, dalam Asif, et al., 2015: 222) mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan jangka panjang dasar suatu perusahaan, dan implementasi tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan tersebut. Selaras dengan definisi itu, Michael E. Porter (1996: 64-65) mendefinisikan strategi sebagai langkah bagaimana sebuah bisnis dapat bersaing berdasarkan apa yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Merujuk pada kedua definisi strategi yang ditulis oleh Chandler (1962, dalam Asif, et al., 2015: 222) dan Porter (1996: 64-65), dalam penelitian ini, strategi dipahami sebagai langkah-langkah yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk

mencapai tujuan yang telah direncanakan. Secara lebih rinci, penelitian ini melihat bagaimana langkah-langkah yang digunakan oleh Walt Disney Company untuk membangun Shanghai Disneyland Park di Tiongkok.

#### **1.7.1.2. Determinan Lokasi**

Lokasi menjadi faktor esensial dalam ranah Bisnis Internasional—khususnya FDI, ketika Dunning (1981) mengembangkan *Eclectic Paradigm* yang mencakup pembahasan mengenai *Ownership*, *Location*, dan *Internalization* atau OLI sebagai bagian dari teori FDI. Dunning (2001) menekankan pada profitabilitas kepemilikan dan lokasi agar lebih memahami fungsi perusahaan di *host country*. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Yin, et al. (2014: 8) menyatakan bahwa determinan lokasi menjadi penting karena perusahaan asing hanya akan berinvestasi pada negara-negara tertentu yang diproyeksikan dapat memaksimalkan laba. Li dan Park (2006: 95) mendefinisikan determinan lokasi berbicara mengenai keuntungan lokasi di pasar yang akan dimasuki oleh perusahaan.

Lebih spesifik, pada sektor pembangunan taman hiburan, Determinan Lokasi mencakup pertimbangan terkait dengan tingkat perkembangan ekonomi, kemungkinan transportasi yang dapat dijangkau oleh wisatawan, akomodasi untuk mendukung masa tinggal wisatawan, dan kebudayaan (Raluca dan Gina, t.t: 636). Pernyataan tersebut sejalan dengan kajian milik School of Hotel and Tourism Management dan PSHE Section Hong Kong (t.t: 24-25) yang menyatakan bahwa determinan lokasi yang baik untuk sektor taman hiburan harus terletak di tujuan wisata yang strategis dengan aksesibilitas tinggi untuk meningkatkan jumlah wisatawan. Hal itu dapat ditempuh dengan cara membangun taman hiburan di negara dengan iklim dan cuaca yang baik dan serta mudah diakses oleh wisatawan—baik menggunakan transportasi umum ataupun pribadi. Salah seorang pengamat pembangunan taman hiburan, Robert Niles (2018), berargumen bahwa setidaknya terdapat delapan alasan Disney dalam menentukan Determinan Lokasi untuk taman hiburan yang baru, yaitu tanah yang luas, stabilitas politik, statistik demografis, tren ekonomi dan pertumbuhan kota, konsentrasi populasi, pola lalu lintas, kondisi cuaca, dan ketersediaan kontraktor komersial.

Merujuk pada determinan lokasi pada sektor pembangunan taman hiburan yang ditulis oleh School of Hotel and Tourism Management dan PSHE Section Hong Kong (t.t) dan Robert Niles (2018), determinan lokasi yang menguntungkan untuk membangun *theme park* baru bagi Walt Disney Company mencakup pertimbangan pada: (1) dimensi wilayah, iklim dan cuaca; (2) transportasi dan pola lalu lintas; (3) statistik demografis dan kondisi ekonomi; (4) stabilitas politik dan ekonomi; (5) budaya; dan (6) ketersediaan kontraktor komersial. Fitur-fitur tersebut digunakan oleh Penulis untuk melihat sejauh mana Tiongkok—khususnya Shanghai, menjadi determinan lokasi yang tepat bagi Walt Disney Company untuk mendirikan Shanghai Disneyland Park.

#### **1.7.1.3. *Equity Joint Venture***

Hennart (1988: 361-362) mendefinisikan *Equity Joint Venture* atau EJV sebagai bentuk kerja sama perusahaan yang muncul setiap dua atau lebih sponsor membawa aset yang diberikan kepada suatu badan hukum dan keuntungannya diperoleh dari hasil kepemilikan sebagian pada aset tersebut. McKenzie (t.t: 2) mendefinisikan EJV sebagai jenis *Joint Venture* yang legal di Tiongkok yang memungkinkan dua atau lebih perusahaan bekerja sama dengan tanggung jawab terbatas berdasarkan kontrak kesepakatan *Joint Venture* antara pemerintah Tiongkok dengan perusahaan asing yang disetujui oleh Kementerian Perdagangan atau MOFCOM atau mitra lokalnya serta departemen terkait. The Canadian Trade Commissioner Service (2019) menjelaskan EJV sebagai bentuk kerja sama perusahaan yang dibuat dengan investasi modal yang mana profitnya dibagi sesuai dengan rasio kontribusi perusahaan. The Canadian Trade Commissioner Service (2019) menambahkan bahwa EJV lebih kaku dibandingkan dengan CJV yang mana EJV harus memiliki proporsi investasi mitra asing minimal sebesar 25%.

Merujuk pada serangkaian definisi tersebut, dalam penelitian ini EJV dipahami sebagai bentuk *Joint Venture* yang legal di Tiongkok dan dipilih oleh Walt Disney Company dengan Shanghai Shendi Group untuk mendirikan Shanghai Disneyland Park. Setelah melewati proses negosiasi selama kurang lebih delapan tahun



yang juga melibatkan pemerintah Tiongkok dan didasari oleh regulasi dalam Undang-Undang Republik Rakyat Tiongkok mengenai aturan investasi asing, Walt Disney Company akhirnya disetujui untuk melakukan EJV dengan Shanghai Shendi Group yang mana Shanghai Shendi Group memegang 57% saham, sedangkan Disney memegang 43% saham.

#### **1.7.1.4. Glokalisasi**

Robertson (1995: 40) memahami glokalisasi sebagai konsep yang memungkinkan suatu produk untuk dapat diolah sesuai dengan kebutuhan, selera, dan struktur sosial budaya lokal. Robertson (1995: 40-41) mencontohkan penggunaan glokalisasi sebagai strategi perusahaan media dan televisi untuk dapat memasuki pasar global dengan menyesuaikan selera lokal. Masih sejalan dengan Robertson (1995), Svensson (2001: 15) mendefinisikan glokalisasi sebagai sebuah konsep yang mengakui pentingnya adaptasi lokal dan penyesuaian dengan pasar dalam kegiatan bisnis. Dengan arti lain, konsep glokalisasi merupakan strategi bisnis untuk menyesuaikan dengan kondisi, karakteristik, dan keadaan lokal pada aspek-aspek tertentu.

Dalam penelitian ini, glokalisasi dipahami sebagai konsep kunci dari pembangunan Shanghai Disneyland Park menjadi ‘Disney versi Tiongkok’ karena taman hiburan ini melakukan modifikasi dengan menggabungkan kultur lokal Tiongkok dan Barat pada sebagian fitur taman, yakni kondisi fisik bangunan, penggunaan bahasa, penampilan karakter, parade, dan pertunjukan. Penyesuaian dengan budaya lokal yang dilakukan oleh Shanghai Disneyland Park juga bertujuan untuk meredakan ketakutan akan imperialisme budaya serta membangun kemitraan dengan pemerintah Tiongkok.

#### **1.7.2. Tipe Penelitian Deskriptif**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memahami fenomena dengan melakukan penggambaran terhadap peristiwa atau situasi yang akurat (Robson, 1993 dalam Darabi, 2007: 45). Penelitian deskriptif harus mendefinisikan pertanyaan dan metode analisis sebelum awal pengumpulan data.

Dengan kata lain, 5W+1H dalam penelitian harus didefinisikan pada tahap awal penelitian (Darabi, 2007: 45). Penelitian ini juga tidak ditujukan untuk membuat teori baru atau mempersalahkan teori yang telah ada, melainkan untuk menggunakan konsep dan teori dalam menjelaskan fenomena terkait.

### **1.7.3. Ruang Lingkup dan Jangkauan Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah pada rentang tahap negosiasi hingga kesepakatan moda masuk dan pembangunan Shanghai Disneyland Park. Merujuk pada pernyataan tersebut, penelitian ini memiliki jangkauan dari tahun 2001 hingga 2009. Tahun 2001 dipilih karena tahun tersebut merupakan awal mula proses negosiasi antara The Walt Disney Company dengan pemerintah Tiongkok untuk mendirikan Shanghai Disneyland Park hingga akhirnya Disney menerima persetujuan dari pemerintah Tiongkok pada bulan November 2009 dan kemudian dibuka untuk umum pada 16 Juni 2016.

### **1.7.4. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer diperoleh dari rilis resmi pemerintah Tiongkok yang dikumpulkan melalui laman (*web*) resmi dan kantor berita resmi. Sumber sekunder diterbitkan dari buku, jurnal, artikel-artikel dalam buku, majalah, surat kabar, dokumen pemerintah, atau makalah yang diterbitkan, internet, arsip dan laporan, hasil survei yang telah ada sebelumnya serta referensi lain yang berkaitan dengan penelitian. Tidak hanya itu, sejumlah informasi dari penelitian ini juga didapat dari situs resmi milik perusahaan, yakni laman Walt Disney Company dan Shanghai Disney Resort.

### **1.7.5. Teknik Analisis Data**

Dalam membuktikan hipotesis dan menjawab rumusan masalah, Penulis menggunakan analisis kualitatif. Analisis data kualitatif memungkinkan Penulis untuk menggambarkan pola dari konsep dan wawasan dari hasil interpretasi bahan linguistik