

STRATEGI DIPLOMASI KOMATSU INTERNASIONAL DALAM PENETRASI PASAR KE NEGARA BERKEMBANG

Oleh Ichtiar Melia Cahyanti

Jurusan Ilmu Hubungan Internasional Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ichtiar.melia.2012@fisipol.umy.ac.id

ABSTRACT

Multinational corporations (MNC) is an international or transnational company headquartered in one country but branch offices in various developed or developing countries. Every Multinational Corporation has strategy to expansion their business. Komatsu Ltd as the big MNC in heavy equipment from Japan use their strategy to penetration in developing countries. The diplomatic Strategy of Komatsu Ltd are Cooperation with local industry in host country and using Komatsu Way as corporate culture.

Keywords: Multinational Corporations, Komatsu Ltd, Negara Berkembang, Strategi

PENDAHULUAN

Proses internasionalisasi yang dibawa oleh MNCs telah terpengaruh struktur industri nasional yakni membawa alam modernisasi secara lebih efektif di bidang teknologi industri maupun manajemen usaha. Keuntungan yang diperoleh adalah dengan berperannya MNCs menjadi penghubung dengan ekonomi dunia dan perkembangan ekonomi industri dan perdagangan di negara asalnya kepada penerima modal. Salah satu peran yang diharapkan mampu dimainkan oleh MNCs ditinjau dari keberadaannya di Indonesia adalah menempatkan dirinya sebagai mitra bagi industri-industri nasional dengan membawa akses pasar ekspor yang lebih luas.

Pemerintah Jepang telah memainkan peran penting dalam ekonomi politik di kawasan regional Asia Tenggara. Indonesia merupakan salah satu sasaran dari perusahaan multinasional Jepang karena dinilai memiliki magnet pasar yang kuat. Memang, Jepang telah menjadi salah satu investor asing terbesar di wilayah Asia Tenggara, terlebih Indonesia selama lebih dari empat

dekade. Jika berbicara mengenai aspek ekonomi atau bisnis, latar belakang Indonesia yang politik dan pemerintahannya terkesan kaku dan variatif menjadi tantangan atau rintangan tersendiri bagi Komatsu Ltd. Oleh karena itu, pembahasan strategi dalam berdiplomasi untuk kepentingan bisnis serta dampak ekspansi bagi negara berkembang (Indonesia) menjadikan studi kasus yang kompleks dan menarik.¹

A. Jepang Sebagai Negara Industri

Jepang merupakan salah satu negara yang dianggap paling sukses dalam membangun perekonomiannya. Hal ini terbukti dari perjalanan panjang sejarah pembangunan ekonomi Jepang yang terbagi menjadi dua bagian yakni: pada abad kesembilan-belas (zaman restorasi meiji sebagai industrialisasi awal Jepang) sampai awal Perang Dunia Kedua, serta dari masa ‘pertumbuhan cepat’ (pasca Perang Dunia Kedua, 1950-an) sampai saat ini. Itu semua tentunya dapat menjadi bukti untuk memperkuat posisi Jepang sebagai negara yang mampu untuk memajukan perekonomiannya, terutama untuk masa setelah PD II, dimana keadaan ekonomi Jepang dapat berubah secara drastis, dari negara yang miskin menjadi salah satu negara yang memiliki kekuatan ekonomi besar di dunia, khususnya di wilayah Asia. Kemajuan ekonomi Jepang itu sendiri pada dasarnya tidak muncul begitu saja, melainkan melalui pengimplementasian sejumlah kebijakan ekonomi yang dinilai mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi Jepang atau bahkan mempertahankan tingkat pertumbuhannya tersebut melalui peningkatan proses produksi yang ada, serta peningkatan dalam hal volume ekspor komoditasnya.

Jepang adalah negara yang miskin akan bahan mentah terutama dalam industrialisasi bahan mentah sangat diperlukan. Sebagai negara di kawasan Asia yang ingin maju, maka Jepang sejak awal menjadi eksportir barang-barang industri supaya dapat menjamin tersedianya devisa baik untuk membiayai impor bahan mentah maupun mengimpor teknologi dan keahlian yang diperlukan untuk mengejar negara-negara industri maju terdahulu. Sejak awal langkahnya menuju industrialisasi Jepang mulai menggunakan sistem insentif yang kompleks bagi kegiatan produksi yang ditujukan sebagai substitusi impor. Disamping itu, Jepang memiliki kegiatan

¹ Morgan J.C and Morgan, J.J (1991). *Cracking the Japanese Market*, The Free Press, New York, NY, 1991

ekspor yang bisa diunggulkan untuk menghimpun kekuatan industri, seperti industri tekstil, alas dan industri padat karya lainnya yang dimulai sejak tahun 1900-an.

Walaupun pada awalnya sasaran Jepang adalah pasaran dunia di lapisan terbawah, tetapi hal itu tidak menjadi masalah. Diperlukan kurun waktu selama 50 tahun bagi komoditi ekspor Jepang, yang pada awalnya dibantu oleh teknisi dari luar negeri, kemudian menerapkan serta mengadaptasikan diri dengan teknologi baru. Pada Industrialisasi Jepang, ciri utama yang paling penting adalah adanya pembatasan arus masuk penanaman modal asing di Jepang untuk menghindari persaingan dengan pasar dalam negeri Jepang, dengan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi, modal dan lain-lain.

Keberhasilan industrialisasi yang telah dibuktikan oleh Jepang menyebabkan banyak negara-negara berkembang melaksanakan industrialisasi. Karena dengan pengalamannya tersebut, dapat disimpulkan industrialisasi adalah suatu keharusan karena dipercaya dapat menjamin kelangsungan proses pembangunan ekonomi jangka panjang dengan laju pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan per kapita setiap tahunnya. Walaupun mayoritas negara berkembang melaksanakan industrialisasi yang bertujuan untuk mengatasi keterbelakangan dan kemiskinan yang biasa dialami. Untuk lebih memajukan industrinya serta menutupi keterbatasan akan sumber bahan mentah dan energinya, maka Jepang perlu mengadakan suatu hubungan dalam bentuk kerjasama dengan negara lain, yaitu dengan negara yang kaya akan sumber bahan mentah dan energi, yang dalam hal ini Indonesia termasuk didalamnya

Jepang juga memiliki kemitraan yang unik antara pemerintah dan bisnis. Bisnis di Jepang mendapat keuntungan dari kebijakan pemerintah yang mendukung. Perusahaan Jepang mendapat akses bisnis pembiayaan murah dari bank pemerintah, praktik dumping yang tidak adil di dalam negara-negara yang berbeda, pasar yang dilindungi (yang sangat sulit untuk menembus) dan yang hampir nol adalah biaya industri pertahanan yang telah berkontribusi untuk menjadi pesaing global yang sangat sukses saat ini. (jurnal)

Tabel 4.2 Motivator Jepang Melakukan Investasi di Asia

No	Motivator Investasi	Banyaknya Perusahaan	
1	Pasokan barang manufaktur dan jasa	8	12.9%
2	Ekspansi penjualan	17	27.4%
3	Ekspansi basis produksi	17	27.4%
4	Untuk mendapatkan tenaga kerja	7	11.3%
5	Untuk mendapatkan basis entrepot	3	4.8%
6	Pembelian bahan-bahan mentah/suku cadang	3	4.8%
7	Untuk menghindari friksi-friksi perdagangan	0	0.0%
8	Untuk menghindari risiko pertukaran mata uang asing	0	0.0%
9	Karena diundang pemerintah negara penerima modal	6	9.7%
10	Pasokan teknologi	1	1.6%
Total		62	100%

Sumber: Data Survei Kuisisioner, dalam buku *Japan's Role In Asia* oleh Lim Hua Sing

*Sampai tiga alasan telah diidentifikasi oleh masing-masing perusahaan Jepang yang memberi respons.

Perusahaan-perusahaan Jepang telah menghadapi sejumlah permasalahan utama ketika melakukan investasu di Asia. Permasalahan-permasalahan itu mencakup infrastruktur industri yang buruk (22 persen), tenaga kerja yang buruk kualitasnya (15 persen), kenaikan upah (15 persen) dan, pada tingkatan yang lebih sedikit, pasar domestic yang kecil (9 persen), risiko negei yang bersangkutan (9 persen), tidak cukupnya staf manajerial menengah (7 persen), dan tingkat pindah-pindah pekerjaan yang tinggi (6 persen).²

Permasalahan-permsalahan ini telah dijumpai di manapun ketika Jepang melakukan investasi di luar negeri. Di Asia, infrastruktur industri yang buruk telah dikutip sebagai permasalahan yang paling signifikan bagi perusahaan-perusahaan Jepang. Infrastruktur Industrial di negara-negara industri pada dasarnya telah memenuhi kebutuhan FDI Jepang. Di antara

² Lim Hua Sing. *Japan's Role In Asia: Issues and Prospect*, terjemahan: Marcus Prihminto Widodo.2001. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

negara-negara ASEAN (kecuali Singapura), infrastruktur industri di Malaysia dan Thailand sudah mengalami perbaikan yang signifikan. Indonesia dan Filipina masih dalam perkembangan.

Industri Jepang sangat besar dan banyak sekali perusahaan-perusahaan Jepang yang melakukan ekspansi. Menurut KBBI ekspansi adalah aktifitas memperbesar/memperluas usaha yang ditandai dengan penciptaan pasar baru, perluasan fasilitas, perekrutan pegawai, peningkatan aktivitas ekonomi dan pertumbuhan dunia usaha. Di dalam ekspansi bisnis tersebut, tentu terdapat strategi yang dilakukan oleh Perusahaan Multinasional Jepang, salah satunya Komatsu Ltd.³

B. Strategi Aliansi Komatsu Ltd

Tabel 4.1 Rangking Global 10 besar Industri Mesin Konstruksi 2010 ⁴

No	Nama Perusahaan	Negara Asal
1	Caterpillar Inc.	Amerika Serikat
2	Komatsu Ltd	Jepang
3	Hitachi Construction Machinery Co. Ltd	Jepang
4	Liebherr	Jerman
5	Volvo Construction Equipment	Swedia
6	Sany Heavy Industry Co. Ltd.	Cina
7	Doosan Infracore Co.Ltd	Korea Selatan
8	Sandvik	Swedia
9	Zoomlion	Cina
10	Terex Cooperation Co. Ltd.	Amerika Serikat

Sumber: Caterpillar Inc Report 2010

Dalam Industri mesin konstruksi Komatsu menduduki peringkat ke2 setelah Caterpillar. Sebagai *Top 3 Heavy Equipment* di dunia, tentu Komatsu telah banyak melakukan strategi, termasuk penetrasi pasar ke beberapa negara. Sebuah perusahaan multinasional dalam ekspansi bisnisnya akan menggunakan cara yang jitu dalam menembus pasar. Salah satu strategi yang dilakukan Komatsu adalah dengan melakukan aliansi dengan perusahaan atau organisasi bisnis

³ Ibid. Hal 226

⁴ Factiva, Dow Jones; Caterpillar Inc. Company Report 2010, United States

lain di dari lintas negara. Kemampuan *lobbying* baik secara bisnis, ekonomi, atau politik sangat dibutuhkan oleh representative perusahaan multinasional di negara penerima modal.

Tidak diragukan lagi bahwa semua organisasi bisnis yang terbentuk menginginkan adanya sebuah kesuksesan serta dapat mengungguli pesaing-pesaing nya, sehingga hal tersebut menuntut mereka untuk menggunakan berbagai macam cara dan upaya agar tujuannya terpenuhi. Salah satunya adalah dengan merencanakan dan menyusun strategi bisnis yang jitu agar dapat menguasai pasar. Hingga saat ini banyak strategi bisnis yang telah tercipta dan dijadikan sebagai dasar sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Akan tetapi di jaman globalisasi seperti sekarang akan terasa sulit apabila sebuah perusahaan bertahan menghadapi persaingan yang semakin lama semakin ketat, terutama bagi perusahaan yang tidak terlalu besar dan mempunyai modal terbatas. Sehingga kami menyusun sebuah makalah yang berisi informasi tentang strategi dibutuhkan sebuah strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Strategi yang dapat digunakan dalam hal ini adalah aliansi strategi atau dikenal dengan kerja sama.

Globalisasi ekonomi meningkatkan jalinan kerja sama antara pelaku ekonomi di berbagai kawasan. Bersaing dan saling mematikan makin lama makin ditinggalkan. Kerja sama dalam bentuk aliansi akan membawa banyak manfaat bagi perusahaan. Untuk bersaing dalam ranah global, siapapun tidak dapat menanggung biaya tetap yang sedemikian besar. Biaya dan resiko untuk mendirikan jaringan distribusi, logistic, manufaktur, penjualan, dan litbang di setiap pasar di seluruh dunia akan menjadi sangat besar bila ditanggung sendiri. Selain itu, dibutuhkan waktu untuk mambangun keahlian karyawan sendiri dan membina hubungan baik dengan pemasok. Pada gilirannya akan diperlukan mitra bisnis (*partner*) dan hal tersebut akan meningkatkan mekanisme keuntungan.

Aliansi dapat diartikan sebagai persekutuan. Dalam bisnis, aliansi diartikan persekutuan antara dua perusahaan atau lebih. Strategi aliansi adalah suatu kegiatan dimana pihak yang berkepentingan memiliki suatu interest di masa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan sumber daya dan keunggulan kompetitif yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Menurut Czinkota, Ronkainen, dan Moffet mengatakan bahwa aliansi merupakan hubungan *partnership* baik formal maupun informal antara dua perusahaan

atau lebih untuk tujuan bisnis.⁵ Tujuan utama dari strategi ini adalah memungkinkan suatu perusahaan atau group untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri.

Joint venture merupakan perusahaan baru yang didirikan atas dasar kerjasama antara beberapa perusahaan yang berdiri sendiri. Tak jarang, dua atau lebih perusahaan yang menjadi sponsor tersebut membentuk sebuah organisasi terpisah dan menjadi pemilik ekuitas bersama dalam entitas yang baru itu. Jenis hubungan kerja sama (*cooperative arrangement*) yang lain meliputi kemitraan penelitian dan pengembangan, kesepakatan lintas distribusi, kesepakatan lintas lisensi, kesepakatan lintas manufaktur, dan konsosium penawaran bersama.

Usaha patungan dan hubungan kerja sama semakin banyak digunakan karena cara-cara itu memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki komunikasi dan jaringan, mengglobalkan operasi atau dengan kata lain menjadikan sebuah perusahaan multinasional, dan meminimalkan risiko. Usaha patungan dan persekutuan sering kali ditempuh untuk merangkap peluang yang terlalu kompleks, tidak ekonomis, atau riskan untuk dijalankan sendirian oleh satu perusahaan. Penciptaan bisnis semacam itu juga digunakan saat mencapai serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam suatu industri yang membutuhkan beragam kompetensi dan pengetahuan praktis lebih dari yang dapat dikuasai oleh satu perusahaan.

Dalam pasar global yang terhubung satu sama lain dengan internet, usaha patungan, dan persekutuan, aliansi terbukti sebagai cara yang lebih efektif untuk mendorong pertumbuhan perusahaan daripada merger dan akuisisi. Kemitraan strategis bisa memiliki banyak bentuk, termasuk outsourcing, penyebaran informasi, pemasaran bersama, serta penelitian dan pengembangan bersama.

Komatsu Ltd mulai melakukan kerjasama dengan PT United Tractors pada tahun 1972, serta melakukan Joint Venture sehingga terbentuklah PT Komatsu Indonesia. Loby politik dan negosiasi dilakukan oleh perwakilan Komatsu Ltd di Indonesia, serta usaha yang besar pula dari para stakeholders PT Astra Internasional dalam meminang Komatsu Ltd.

Peran perusahaan multinasional di dunia telah berkembang secara cepat, seiring dengan datangnya era globalisasi. Bagi perusahaan multinasional yang ingin masuk ke dalam *host*

⁵ Suharto. *Pengembangan Aliansi*. Universitas Indonesia. Depok. 2009.

country harus mengerti akan *regulation* di negara penerima. Perusahaan harus jeli dan memahami bagaimana pendekatan dengan pemerintah negara penerima dapat dilakukan dengan mudah. Salah satu cara yang dilakukan oleh Komatsu Ltd adalah melakukan *join venture* dengan para distributor, untuk mempermudah proses distribusi di negara-negaa Asia Tenggara.

Pada tahun 1971, Komatsu Ltd membuka cabang Komatsu Singapore Pte di Singapura. Itu merupakan investasi asing pertama yang dilakukan oleh Komatsu Ltd. Selanjutnya Komatsu kembali mengepakkan sayapnya dengan membangun PT Komatsu Indonesia pada tahun 1982. Kemudian Bangkok Komatsu co Ltd dibangun pada tahun 1995.⁶ Komatsu Ltd memiliki para distributor di masing-masing negara di Asia Tenggara yang berfungsi untuk menjual produk-produk Komatsu. Distributor berperan sangat penting bagi Komatsu Ltd, karena merupakan tonggak terdepan dalam melayani pelanggan.

⁶ <http://www.komatsu.com/CompanyInfo/profile/outline/history.html> diakses tanggal 23 February, pukul 09.15 WIB

Tabel 4.2 Kerjasama Komatsu ltd dengan Perusahaan di Asia Tenggara:⁷

NO	NEGARA	PERUSAHAAN	ALAMAT
1.	Malaysia	-UMW (EAST MALAYSIA SDN BHD) -UMW EQUIPMENT SDN BHD	Lot 2043, Section 66 Jalan. Berlian Pending Industrial Estate P.O Box 1902. Telephone : (60) -082-489911 to 489921 Fax : (60) -082-482537/480286 Email : tan.chin.lam@umw.com.my Web : www.umw.com.my/eqptgrp Jalan Utas 15/7 P.O. Box 7052 40915, Shah Alam Selangor Darul Ehsan Malaysia Telephone : (60)-03-5163-5000 Fax : (60)-03-5510-4288 Email : tan.chin.lam@umw.com.my Web : www.umw.com.my/eqptgrp
2.	Singapore	UMW EQUIPMENT & ENGINEERING PTE. LTD.	No.108 International Road Singapore 629173 Telephone : (65)-6265-3155 Fax : (65)-6265-8494 Email :Richard.ho.kt@umweepl.com.sg Web :www.umwweepl.com.sg
3.	Indonesia	PT UNITED TRACTORS TBK	Jalan Raya Bekasi Km.22, Cakung, Jakarta 12910, Jakarta 12910 Telephone : (62)-21-460-5959 Fax : (84)-4-38430842 Email : yogap@unitedtractors.com Web : www.unitedtractors.com
4.	Myanmar	UMW MACHINERY LTD & UMW ENGINEERING SERVICES LTD	No. 1944(B), Block (6), A Sint Myint Quarter, Yangon-Pathein Highway Road, Hlaingtharyar Tsp., Yangon, Union of Myanmar. Telephone : (95)-1-684924 Fax : (95)-1-684925 Email : thiha@umw.net.mm Web : www.umw.com.my/eqptgrp
5.	Lao PDR	LAOTHANI TRACTOR	238-9 Nongbon Road, Ban Phonexay Muang Saisettha, Viantiane, Lao PDR

⁷ <http://www.komatsu.com/CompanyInfo/profile/>, diakses tanggal 2 Desember, pukul 00.30 WIB

		COMPANY LTD	Telephone : (856)-21-452328 / 453779 Fax : (856)-21-412991 / 412391 Email : laothanitractor@laothani.com Web : -
6.	Vietnam	MARUBENI HEAVY EQUIPMENT CO., LTD	Lot 7, Quang Minh Industrial Zone, Me Linh province, Hanoi, Vietnam Telephone : (84)-4-38430540 Fax : (84)-4-38430842 Email : kvn@komatsu-vn.com Web : www.mhe.vn
8.	Filipina	MAXIMA MACHINERIES INC (MMI)	908 Quezon Avenue cor. Dr. Garcia Street, Quezon City 1103, Philippines Telephone : (63)-2-373-1111 Fax : (63)-2-374-5116 Email : ic_jarin@maxima.com.ph Web : www.maxima.com.ph

Sumber: Komatsu Ltd Company Cooperation, www.komatsu.com

Kondisi Ekonomi Indonesia Pada Orde Baru

Pada masa awal Orde Baru. Pembangunan ekonomi di Indonesia maju pesat. Mulai dari pendapatan perkapita, pertanian, pembangunan infrastruktur,dll. Saat permulaan Orde Baru program pemerintah berorientasi pada usaha penyelamatan ekonomi nasional terutama pada usaha mengendalikan tingkat inflasi, penyelamatan keuangan negara dan pengamanan kebutuhan pokok rakyat. Tindakan pemerintah ini dilakukan karena adanya kenaikan harga pada awal tahun 1966 yang menunjukkan tingkat inflasi kurang lebih 650 % setahun. Hal itu menjadi penyebab kurang lancarnya program pembangunan yang telah direncanakan pemerintah.

Masa Orde Baru ini bisa dikatakan sebagai tonggak dari perkembangan ekonomi Indonesia, karena pada masa ini dihiasi oleh roda laju perkembangan pertumbuhan ekonomi yang signifikan. Pada masa awal Orde Baru, pembangunan ekonomi di Indonesia maju pesat. Mulai dari pendapatan perkapita, pertanian, pembangunan infrastruktur, dll.Saat permulaan Orde Baru, program pemerintah berorientasi pada usaha penyelamatan ekonomi nasional terutama pada usaha mengendalikan tingkat inflasi, penyelamatan keuangan negara dan pengamanan kebutuhan pokok rakyat

Pada tahun 1966 Indonesia mengalami masa peralihan kekuasaan dari orde lama ke orde baru. Kondisi ekonomi sangat buruk , ekspor terus menerus menurun inflasi per tahun mencapai 650% dan utang luar negeri mencapai US\$ 2,4 miliar. Hal ini diperparah lagi oleh buruknya hubungan Indonesia dengan para investor sebagai akibat dari kebijakan garis keras orde lama. Di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto, Pemerintah memusatkan segala upaya demi stabilitas ekonomi dan politik. .⁸

Lobi intensif dilakukan untuk memulihkan kepercayaan negara-negara kreditor dan memastikan aliran modal asing tetap masuk untuk membiayai pembangunan. Sasaran pembangunan Indonesia dicanangkan secara tegas dan terarah melalui *masterplan* pembangunan lima tahunan yang diberi nama Repelita. Tema besarnya adalah “Pembangunan”. Sebuah embusan angin segar bagi dunia usaha yang sempat terpuruk pada akhir periode orde lama. Pada masa tersebut pemerintah lebih menitikberatkan pada sektor bidang ekonomi. Pembangunan ekonomi ini berkaitan dengan industri dan pertanian serta pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pendukungnya. Pembangunan ekonomi pada masa Orde Baru merupakan pondasi bagi pembangunan ekonomi selanjutnya.⁹

Pada tahun 1966 Indonesia mengalami masa peralihan kekuasaan dari orde lama ke orde baru. Kondisi ekonomi sangat buruk , ekspor terus menerus menurun inflasi per tahun mencapai 650% dan utang luar negeri mencapai US\$ 2,4 miliar. Hal ini diperparah lagi oleh buruknya hubungan Indonesia dengan para investor sebagai akibat dari kebijakan garis keras orde lama.

Di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto, Pemerintah memusatkan segala upaya demi stabilitas ekonomi dan politik. Lobi intensif dilakukan untuk memulihkan kepercayaan negara-negara kreditor dan memastikan aliran modal asing tetap masuk untuk membiayai pembangunan. Sasaran pembangunan Indonesia dicanangkan secara tegas dan terarah melalui *masterplan* pembangunan lima tahunan yang diberi nama Repelita. Tema besarnya adalah “Pembangunan”. Sebuah embusan angin segar bagi dunia usaha yang sempat terpuruk pada akhir periode orde lama.

⁸ Sadono, Sukirno. 2010. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Kencana. hal. 167

⁹ Poesponegoro, M.D dan Notokusanto, N. 1981. *Sejarah Nasional Inonesia*. Jilid VI. Jakarta: Balai Pustaka

Kolaborasi Komatsu dengan anak perusahaan Astra Internasional

Tahun 1968, kala itu pemerintah baru saja mengumumkan sasaran Repelita I: Memenuhi kebutuhan dasar dan infrastruktur dengan penekanan pada bidang pertanian. Situasi ini dilihat sebagai peluang besar oleh William Soeryadjaya, pendiri sekaligus pemilik Astra Internasional. Jika pembangunan infrastruktur digiatkan, berarti ke depan akan ada kebutuhan besar terhadap alat-alat berat. Peluang besar oleh William Soeryadjaya, pendiri sekaligus pemilik PT Astra Internasional. Jika pembangunan infrastruktur digiatkan, berarti ke depan akan ada kebutuhan besar terhadap alat-alat berat.¹⁰ Setelah sempat terpuruk di akhir di akhir orde lama, Indonesia di awal 70-an sudah melompat jauh. Inflasi berhasil dijinakkan, ekonomi pun maju pesat. Jika dulunya Indonesia masuk dalam daftar black-list oleh investor, di awal 70an produsen dan investor berlomba-lomba untuk masuk ke pasar Indonesia. Seiring dengan itu, pasar alat berat berkembang pesat. Prospek kebutuhan alat berat di Indonesia pada waktu itu disebut-sebut akan menjadi nomor dua di dunia setelah Brazil. Semua pemain di Industri alat berat, besar maupun kecil, berebut potongan kue manis di Negeri Khatulistiwa ini. Sebagai akibat dari situasi ini, industri alat berat Indonesia memasuki babak baru.

Tabel 4.3 Perubahan Distributor Alat Berat di Indonesia

Merk	Distributor Lama	Distributor Baru
Caterpillar	Traktor Nasional	Trakindo Utama
Allis Charmer	Astra Internasional	Altrak
Komatsu	Traktor Nasional	United Tractors

Sumber: United Tractors

Catatan:

1. Allis Charmels yang dilepas Astra diambil alih oleh PT Altrak, bagian dari BERCA group milik Moerdoyo Poo
2. Keagenan Caterpillar yang dipegang oleh Traktor Nasional, dialihkan ke PT Trakindo Utama, perusahaan baru milik AHK Hamami

¹⁰ Cindy Christian.2013. *Bakti Kami Membangun Negeri Empat Dekade Perjalanan United Tractors*. Jakarta: Gramedia.

3. Setelah kehilangan keagenan Caterpillar, Traktor Nasional sempat menjadi distributor Komatsu sebelum akhirnya dialihkan ke PT United Tractors.

Jepang pada tahun 1945 adalah sebuah negara kepulauan kecil miskin sumber daya alam yang porak poranda setelah kalam dalam Perang Dunia (PD) II. Tadinya gagah berani menginvasi kanan-kiri, menyerah tak berketik di bawah kekuasaan sekutu. Kekuatan militernya dilucuti, ekonominya tiarap. Kondisi sangat buruk terjadi pada Jepang saat itu, sampai untuk memastikan rakyat tidak mati kelaparan, Jepang butuh bantuan dari negara-negara lain.

Namun sejarah mencatat Jepang sebagai salah satu bangsa yang paling tangguh dan tabah. Segala kesulitan, kekurangan, dan kesusahan, justru menempa mereka menjadi lebih kuat dan ulet. Kekalahan memalukan PD II bukan membuat mereka terpuruk, tapi justru menjadi awal cerita kebangkitan Jepang. Ketersediaan energy murah dan budaya bangsa Jepang yang pantang menyerah membuat segalanya menjadi lebih mudah. Jepang pun lalu berhasil melakukan transformasi ekonomi luar biasa. Dari titik nol, Jepang kembali ke kondisi ekoomi sebelum perang hanya dalam waktu Sembilan tahun. Pada tahun 1968, Jepang bahkan sudah berada pada posisi tiga besar negara industri di dunia dengan pertumbuhan ekonomi rata-rata 10% per tahun. Posisi Jepang saat itu mungkin mirip saat itu mungkin mirip dengan Cina sekarang, meskipun secara kualitas belum menjadi yang terbaik, Jepang akan menjadi salah satu kekuatan ekonomi dunia.

Komatsu saat itu memang belum memiliki nama besar, namun seiring dengan kebangkitan industri Jepang, Komatsu diyakini mampu menjadi salah satu pemain utama di masa dpan. Reputasi dan kualitas mesin Komatsu memang masih kalah, tapi harga Komatsu jauh lebih murah. Adi Susanto, Kepala Divisi Sales & Marketing sejak 1971, menggambarkan betapa pada waktu itu harga dua produk Caterpillar setara dengan harga tiga produk Komatsu. Harga Komatsu yang bersaing, menjadi keunggulan Kompetitif andalan untuk bisa mengalahkan Caterpillar. Adi Susanto, Kepala Divisi Sales & Maketing sejak 1971, menggambarkan betapa pada waktu itu harga dua produk Caterpillar setara dengan haga tiga produk Komatsu.haga Komatsu yang bersaing, berpotensi menjadi keunggulan kompetitif andalan untuk bisa mengalahkan caterpillar.¹¹

¹¹ Ibid. hal 21

Pada tabel 4.3 di atas, Komatsu pada awalnya bekerjasama dengan Traktor Nasional untuk memasarkan produknya di Indonesia, namun Komatsu berkeinginan untuk mencari aliansi dengan perusahaan baru di Indonesia, maka terpilihah United Tractors, anak perusahaan dari Astra Internasional yang pada awalnya merupakan Divisi Alat Berat dari Astra.

Dulu United Tractors menjual Allis Chalmers, lalu beralih ke Komatsu. Mr Nakamura sebagai representative Komatsu Ltd di Indonesia kala itu melakukan negosiasi dengan Teddy rachmat dan Tjan Kian Tie, utusan dari Astra International. Posisi Astra sebagai distributor terbesar Allis Charmer terbesar di dunia memegang peranan penting dalam memutuskan jalannya negosiasi. Mr Nakamura dan representative dari Jepang merasa bahwa United Tractors ataupun Astra sudah memiliki reputasi yang bagus, terlebih Astra kala itu sudah dekat dengan produk-produk Jepang. Seperti Toyota, sebab Astra mendapat lisensi untuk menjadi partner Toyota di Indonesia. Proses negosiasi antara Astra dan Komatsu Ltd berlangsung selama setahun, akhirnya pada tahun 1972 Astra bekerjasama dengan Komatsu Ltd untuk menjadi distributor utama Komatsu di Indonesia dan pada tahun 1982 United Tractors dan Komatsu Ltd melakukan Join Venture, sehingga terbentuk Komatsu Indonesia.¹²

C. Corporate Culture Sebagai Strategi Penetrasi Pasar

Budaya organisasi Jepang

Jepang memiliki masyarakat yang berorientasi kelompok. Faktor jenis kelamin, umur dan pendidikan bergabung untuk membentuk dan menentukan status individu dalam masyarakat Jepang. Jepang mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, seperti pada sebuah perusahaan atau kelompok perusahaan atau dengan kelompok mana mereka berasal¹³ Orang-orang tradisional Jepang telah menunjukkan untuk disiplin, gaya ketat dan kurangnya individualisme. Sejak hari pertama mereka di sekolah, anak-anak Jepang diajarkan bahwa mereka adalah untuk melayani baik dari kelompok yang lebih besar. Mereka masih percaya bahwa pengorbanan individu untuk kebaikan kelompok adalah salah satu kebaikan terbesar seorang individu dapat

¹² Ibid. hal.23

¹³ Lazer, W., Murata, S. dan Kosaka, H *Japanese marketing:towards a better understanding*. 1990 Journal of Marketing. Vol. 49, Spring. Hal. 68-81

memiliki sesuatu. Orientasi kolektif rakyat melampaui ke dalam semua aspek dari organisasi Jepang dan tetap menjadi bagian yang kuat dari budaya mereka.¹⁴

Konsep loyalitas juga merupakan bagian dari budaya Jepang yang telah mendarah daging pada masyarakat Jepang selama ratusan tahun. Selain loyalitas kepada perusahaan, rasa loyalitas yang kuat juga ke keluarga, negara dan kelompok-kelompok sosial. Jepang menekankan perlunya loyalitas kelompok dan kerjasama agar mencapai tujuan bersama untuk kebaikan kolektif dari seluruh kelompok. Kepercayaan tradisional Jepang dalam filsafat *Confucian* menekankan kebajikan loyalitas "dari teman ke teman, istri kepada suami, anak ke orang tua, saudara dengan saudara, tapi di atas semua, tunduk pada Tuhan" dan filosofi ini telah diajarkan kepada masyarakat Jepang sepanjang sejarah mereka.¹⁵ Juga, mereka telah tertanam dalam ajaran dan keyakinan mereka perlu untuk stabilitas dan ketertiban - yang terjadi melalui rasa tanggung jawab, rasa hormat untuk disiplin dan pelatihan. Pendidikan dianggap jalur untuk mencapai kehidupan yang aman, karena akan memungkinkan seorang individu akhirnya masuk posisi dalam organisasi yang lebih besar dengan status yang lebih tinggi.¹⁶ Penekanan mereka pada pendidikan, kolektivisme dan loyalitas memungkinkan pengelolaan organisasi Jepang untuk memiliki individu yang sangat terpelajar, tenaga kerja yang kohesif, mereka mempunyai tujuan organisasi yang efektif, serta merancang dan memproduksi produk yang dibutuhkan untuk pasar global mereka.

Namun, faktor yang sangat penting dalam keberhasilan global Jepang adalah keterampilan dalam perumusan strategi penetrasi pasar ke beberapa negara di dunia. Lalu, kunci keberhasilan pemasaran Jepang di pasar internasional adalah Jepang pernah datang ke Amerika Serikat untuk belajar prinsip-prinsip pemasaran dan filsafat kemudian menerapkan prinsip bukutersebut dengan sukses. Jepang sangat berhati-hati dalam memutuskan masuk industri, segmen pasar yang tepat dapat digunakan untuk menembus ekspansi ke mancanegara.¹⁷

The Komatsu Way: Diplomasi Komatsu Ltd dalam Ekspansi ke mancanegara

¹⁴ Yunker, G. *Issues in the Management of Human Behavior: Analysis, Explorations, and Insights*, 1990. JAI, Connecticut, CT

¹⁵ Cateora, P. *International marketing* 7th edition. 1990. Irwin Boston, MA

¹⁶ Op cit., Hal 215

¹⁷ Kotler, P. dan Fahey. L. *The world's champion marketers the Japanese* 1982. *Journal of Business Strategy*. Vol 2, Hal 3-13

Jepang adalah negara yang maju di bidang teknologinya. Teknologi yang diciptakan oleh negara Jepang tentunya berdasarkan kerja keras dan semangat dari bangsa Jepang itu sendiri. Semangat yang ada dan tumbuh pada diri bangsa Jepang dari dulu hingga saat ini, masih tertanam pada setiap individu, hal ini dibuktikan dengan masih adanya berbagai macam budaya bangsa Jepang yang membawa diri bangsa Jepang itu sendiri menjadi negara maju yang diakui oleh negara-negara lainnya. Oleh sebab itu, hingga saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan Jepang yang berdiri, sebagai perusahaan multinasional yang berekspansi ke berbagai negara di dunia.

Seperti pada perusahaan Jepang pada umumnya, dalam mengembangkan usahanya agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, Komatsu Ltd menerapkan Komatsu Way sebagai langkah penerapan nilai-nilai yang harus dipahami dan dilaksanakan setiap keputusan yang diambil atau diterapkan. Komatsu way merupakan dasar falsafah manajemen komatsu yang berupa komitmen terhadap mutu dan kehandalan dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan adalah kepercayaan yang diberikan oleh para *stakeholders*.

.....We believe that our corporate value is the total sum of trust given to us by society and all our stakeholders. In this light, while further improving our business results, we are continuously committed to adhering to our business basics, such as safety, environmental preservation, compliance and quality assurance.¹⁸

Prinsip-prinsip tersebut harus tertanam sebagai DNA dari Komatsu hingga saat ini. Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dengan semangat Meitaro Takeuchi yang dibangun berdasarkan kekuatan dan keyakinan tersebut didefinisikanlah Komatsu Way, yang akan terus disosialisasikan kepada seluruh perusahaan Komatsu Group. Komatsu Way dapat didefinisikan sebagai pengembangan ide baru, berdasarkan pengalaman masa lalu yang diharapkan akan terus diteruskan secara berkesinambungan pada perusahaan Komatsu Group di seluruh dunia, dari bidang manajemen hingga ke masing-masing bidang seperti penelitian dan pengembangan, produksi, penjualan, service, maintenance dan lain-lain.

¹⁸ <http://www.komatsu.com/CompanyInfo>. Message to all or stakeholders, Tetsuji Ohashi new President and CEO, Diakses 20 November 2015 pukul 21.00

Komatsu Way terdiri dari tujuh indikator penting, diantaranya¹⁹ :

1. Komitmen terhadap Mutu dan Keandalan
2. Orientasi pada pelanggan
3. Mendefinisikan Akar Permasalahan
4. Falsafah Tempat kerja (Genba)
5. Penerapan Kebijakan (Hoshintenkai)
6. Bekerjasama dengan Mitra Bisnis
7. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Komatsu Ltd bekerja secara serius dan terus berusaha untuk menjadi *leader* dalam industry alat berat di dunia. Dengan terus mencoba untuk menganalisa masalah dengan cepat, seperti saat ini kondisi pertumbuhan sedang menurun, kita harus siap membuat sebuah '*map*' untuk menghadapi masalah tersebut, sehingga *benefit* kita akan terus stabil. Tsuji san juga menambahkan bahwa penerapan Komatsu Way di seluruh dunia bukan tak beralasan, melainkan Komatsu Way sebagai *corporate value* dari Komatsu Ltd memiliki kekuatan sendiri bagi perusahaan. Komatsu Way dianggap mudah dipahami bagi seluruh karyawan Komatsu Ltd di seluruh dunia. Ketika ditemukan sebuah masalah dalam perusahaan, K Way adalah sebuah prinsip yang harus dipegang sebagai landasan dalam penyelesaian masalah.²⁰

Menurut konsep Budaya Perusahaan (*corporate culture*) adalah kumpulan nilai-nilai (*values*) dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi perusahaan. Budaya perusahaan juga merupakan bagian dari strategi perusahaann untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan.²¹ Penggunaan Komatsu Way sebagai corporate culture dari Komatsu ltd dapat dilakukan untuk melakukan penetrasi pasar ke negara-negara di seluruh dunia, tak terkecuali developing countries. Komatsu way memiliki kesamaan pemikiran dan merupakan penyemangat bagi para karyawan di seluruh branch atau subsidiaries Komatsu Ltd begitu juga di Indonesia, K-way menjadi patokan kami dalam bekerja, semangat yang tertera dalam Komatsu Way masuk ke dalam ruh kami. K-way merupakan sejarah berdirinya Komatsu, dari Komatsu awal mula berdiri, bersaing dengan competitor, dan marketshare yang sangat bagus

¹⁹ The Komatsu way, dicetak oleh Komatsu Ltd, edisi II Juli 2012

²⁰ Wawancara dengan Kousaku Tsuji (*Manager Management Development*) PT Komatsu Indonesia Selasa, 17 February 2015 pukul 08.31-09.12 di *main office* Lt.1

²¹ Effendi, Muh. *Arief. The power of good corporate governance: teori dan implementasi*. Salemba Empat. 2009

saat ini. Dan komatsu way juga digunakan sebagai salah satu strategi dalam ekspansi pasar ke seluruh dunia, karena k-way mampu diadopsi oleh banyak negara.²²

PENUTUP

Dalam Industri mesin konstruksi Komatsu menduduki peringkat ke2 setelah Caterpillar. Sebagai *Top 3 Heavy Equipment* di dunia, tentu Komatsu telah banyak melakukan strategi, termasuk penetrasi pasar ke beberapa negara. Sebuah perusahaan multinasional dalam ekspansi bisnisnya akan menggunakan cara yang jitu dalam menembus pasar. Salah satu strategi yang dilakukan Komatsu adalah dengan melakukan aliansi dengan perusahaan atau organisasi bisnis lain di dari lintas negara. Kemampuan *lobbying* baik secara bisnis, ekonomi, atau politik sangat dibutuhkan oleh *representative* perusahaan multinasional di negara penerima modal.

Dalam melakukan penetrasi pasar ke Indonesia Komatsu melakukan 2 stategi, yakni yang pertama ialah melakukan kerjasama dengan perusahaan lokal di Indonesia, yakni dengan United Tractors, anak perusahaan dari Astra International dan yang kedua adalah menggunakan Komatsu Way sebagai diplomasi Komatsu Ltd dalam ekspansi ke mancanegara, salah satunya ke Indonesia.

²² wawancara dengan Yoshi Putri Asih (*staff HRD Section*) PT Komatsu Indonesia, Kamis 3 Desember 2015, pukul 13.00-14.15 di *main office*

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

Apter, David E dan Goodman Louis Wolf, *The Multinational Corporations and Social Changes*, Praeger, New York, 1976.

Booth, A. 1989. *Indonesian Economic Development under Soeharto Era*, Oxford University Press.

Chenery, H.B. 1992, "Industrialisasi dan Pertumbuhan Ekonomi: Pandangan Alternatif atas Asia Timur", dalam Helen Hughes (ed.), *Keberhasilan Industrialisasi di Asia Timur*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Cindy Christian.2013. *Bakti Kami Membangun Negeri Empat Dekade Perjalanan United Tractors*. Jakarta: Gramedia.

Donald A. Ball, et. Al., *Bisnis Internasional: Tantangan Persaingan Global*, terjemahan Syahrizal Noor. 2004. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.

Effendi, Muh. *Arief* . 2009. *The power of good corporate governance: teori dan implementasi*. Salemba Empat.

Harry Magdoff. 1978. "The Multinational Corporation and Development—A Contradiction?", dalam *Imperialism: From the Colonial Age to the Present*, New York: Monthly Review Press.

Jhingan ML. 1993. *Ekonomi pembangunan dan Perencana*, Rajagrafindo Persada. Jakarta

John Micklewaith dan andra Wooldridge. 1998. *The Witch Doctors*, terjemahan Soesanto B., Jakarta: Elex Media Komputindo

Lim Hua Sing. *Japan's Role In Asia: Issues and Prospect*, terjemahan: Marcus Prihminto Widodo.2001. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Mansel G. Blackford. 1988 *The Rise of Modern Business in Great Britain, the U.S and Japan* Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Michael P Todaro., 2000. *Economic Developments*, New York University,

Mira Wilkins.1970. *American Business abroad from the colonial Era to 1914* (Cambridge, MA: Harvard University Press)

Mochtar Mas'ood. Perusahaan Multinasional dalam Perspektif Ekonomi Politik Internasional. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Hubungan Internasional

Morgan J.C and Morgan, J.J 1991. *Cracking the Japanese Market*, The Free Press, New York.

Pearson, Lester B. 1969. *Partner in Development*, Preager, New York.

Poesponegoro, M.D dan Notosusanto, N. 1981. *Sejarah Nasional Inonesia*. Jilid VI. Jakarta: Balai Pustaka

Robert Gilpin. *Global Political Economy: Understanding The International Economic Order*. New Jersey: Princestone University, 2001.

Rowland B. F. Pasaribu. *Industri dan Industrialisasi*. 2002. Pustaka Media:Jakarta

Sadono, Sukirno. 2010. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Kencana.

Sumantoro, DR. 1983. *Peranan Perusahaan Multinasional Dalam Pembangunan Negara Sedang Berkembang Dan Implikasinya di Indonesia*. Alumni. Bandung.

Susan George. 2005. *Republik Pasar Bebas: Menjual Kekuasaan Negara, Demokrasi dan Civil Society kepada Kapitalisme Global*, terjemahan Esti Sumarah, Jakarta: INFID.

Sumantoro. 1987. *Kegiatan Perusahaan Multinasional: Problema Politik, Hukum dan Ekonomi dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT. Gramedia Press

Sumantoro, DR. *Peranan Perusahaan Multinasional Dalam Pembangunan Negara Sedang Berkembang Dan Implikasinya di Indonesia*. Alumni. Bandung. 1983

Suharto. *Pengembangan Aliansi*. Universitas Indonesia. Depok. 2009.

Stiglitz dalam "politik Bisnis Internasional". 2006. Bob Sugeng Hadiwinata. Yudhistira : Jakarta.

The Komatsu way, dicetak oleh Komatsu Ltd, Tokyo. edisi II Juli 2012

JURNAL

Banerjee, Shuvojit (2002), "Recovery and Growth in Indonesian Industry", Working Paper Series No.02/08, September, Jakarta: UNSFIR.

Cateora, P. *International marketing* 7th edition.1990. Irwin Boston, MA

Carunia Mulya Firdausy, Haryo Aswicahyono and Lepi Tarmidi (2000), "Sources of Indonesian Economic Growth", paper, Jakarta: CSIS.

Chalmers, Ian (1997), "Introduction", dalam Ian Chalmers dan Vedi R. Hadiz (ed.), *The Politics of Economic Development in Indonesia*, London & New York: Routledge
Factiva, Dow Jones; Caterpillar Inc. Company Report 2010, United States

Gabb, Annabella, "Komatsu Makes the Earth Move," *Management Today*, April 1988

Tharp, Mike, "Komatsu Tries to Emulate Caterpillar," *New York Times*, November 29, 1980

Kotler, P. dan Fahey. L. *The world's champion marketers the Japanese* 1982. Journal of Business Strategy. Vol 2.

Kotler P and Fahey L. "The World's champion marketers: the Japanese" *Journal of Business Strategy*. 1982 Vol 2. Summer.

Lazer, W., Murata, S. dan Kosaka, H *Japanese marketing:towards a better understanding*. 1990 Journal of Marketing. Vol. 49, Spring. Hal.

Michalet, Charles A, *The Capitalism Mondial* Paris Press, University de France, Desember 1976.

Yunker, G. *Issues in the Mangement of Human Behavior: Analysis, Explorations, and Insights*, 1990. JAI, Connecticut, CT

The Asian Wall street journal., *The Changing Face of Asia*, Edisi 23 Oktober 2000.

LAPORAN

Laporan Akhir Kementerian Pekerjaan Umum, Badan Pembinaan Konstruksi Pusat Pembinaan Sumber Daya Investasi. *Kajian Rantai Pasok Alat Berat Konstruksi Dalam Mendukung Investasi Infrastruktur*. Jakarta:2012

WAWANCARA

Wawancara dengan Kousaku Tsuji (*Manager Management Development*) PT Komatsu Indonesia Selasa, 17 February 2015

Wawancara dengan Yoshi Putri Asih (*staff HRD Section*) PT Komatsu Indonesia, Kamis 3 Desember 2015

Wawancara dengan Tadashi Ogaswara (*Ass. Manager Production Planning Control*) PT Komatsu Indonesia Senin, 23 February 2015

WEBSITE DAN INTERNET

<http://www.komatsu.com/>

<http://www.komi.co.id/>

<http://www.pamapersada.com/id/>

<http://www.patria.co.id>

www.merdeka.com

<http://www.ut.ac.id>

<http://www.unitedtractors.co.id>

