

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemunculan MNCs dapat ditelusuri semenjak masa kolonialisme, dalam bentuk korporasi gaya lama *ala British East India Company* (BEIC) maupun *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC), yang melakukan ekspansi pasar melalui ekspedisi dan menggunakan sistem saham gabungan (*limited liability*). Produksi utama berkisar pada produk-produk agrikultur, yang seiring berjalannya waktu, dan hadirnya revolusi industri, produksi manufaktur semakin berkembang. Untuk dapat beroperasi dan melakukan perjalanan ekspansif, mereka mendapat dukungan negara, bahkan dengan dukungan berupa persenjataan, sehingga kekuasaan yang dimilikinya lebih besar dengan diperbolehkannya membentuk pasukan tentara sendiri, serta kebijakan luar negeri yang menjadi kontrol sendiri. MNC tersebut kemudian berhak melakukan transaksi dagang dengan institusi maupun pihak perseorangan di negara lain. Hal tersebut menunjukkan adanya peranan MNC dalam perekonomian politik internasional di masa lalu.¹

Perusahaan multinasional (MNC) adalah sebuah perusahaan internasional atau transnasional yang berkantor pusat di satu negara tetapi kantor cabang di berbagai negara maju dan berkembang. Perubahan-perubahan multi dimensi dan globalisasi telah membawa berbagai pengaruh dan dampak bagi negara-negara berkembang. Dalam Negara berkembang tersebut dapat menguntungkan bagi

¹ Harry Magdoff. 1978. "The Multinational Corporation and Development—A Contradiction?", dalam *Imperialism: From the Colonial Age to the Present*, New York: Monthly Review Press, pp 165-197

Korporasi. Multinational Corporations (MNCs) untuk menginvestasikan sumber daya modal mereka. Hal itu disebabkan karena berbagai faktor, seperti: rendahnya biaya tenaga kerja, kemudahan untuk mendapatkan sumber daya natural dan sebagai pasar untuk mendistribusikan produk mereka.

Sebuah perusahaan akan menjadi perusahaan multinasional berdasarkan keuntungan untuk mendirikan produksi dan kegiatan lainnya di lokasi asing. Perusahaan mengglobalisasikan kegiatan mereka baik untuk memasok pasar dalam negeri negara mereka, dan untuk melayani pasar luar negeri secara langsung. Multinational Corporations memiliki peran yang sangat kuat dan penting dalam proses pembangunan di negara-negara berkembang seperti di Indonesia. Pengaruh dan kekuatan MNCs ini dapat dilihat dari ketergantungan negara-negara berkembang kepada negara lain dalam hal teknologi, hal ini dikarenakan banyaknya sumber daya yang dimiliki oleh negara-negara berkembang tersebut seperti yang telah dijelaskan di atas.

Kebanyakan MNC merupakan milik negara-negara maju yang ditempatkan di negara-negara berkembang. Alasan yang melatar belakangi hal tersebut adalah besarnya kemungkinan yang dimiliki MNC untuk menghasilkan barang-barang produksi dengan harga yang lebih murah. Hal ini dikarenakan adanya keuntungan lokasi (*location advantages*). Dengan membuka usaha di negara berkembang, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan tenaga kerja yang murah, aturan-aturan perpajakan yang ringan serta aturan-aturan hukum lain yang cenderung lemah ikatannya.

MNCs sangat mengutamakan prinsip efisiensi, dimana MNCs memiliki kepentingan untuk memaksimalkan keuntungan yang telah diupayakan dengan seminimal mungkin dari pemanfaatan sumber daya yang ada. Efisiensi MNCs yang dilakukan di sini terbagi menjadi dua yakni, faktor permintaan dan faktor biaya. Faktor permintaan erat kaitannya dengan *profit orientation* yang ingin didapatkan oleh MNCs. Faktor biaya lebih menekankan bagaimana efisiensi dalam produksi dan distribusi dapat ditekan dengan maksimal. Dengan biaya produksi dan distribusi yang dapat ditekan dengan maksimal maka akan berdampak dengan naiknya keuntungan dari MNCs. Banyak perusahaan multinasional yang berinvestasi di negara berkembang seperti Indonesia, yakni : Ford, Exxon, Philips, British Petroleum, Renault, Komatsu Ltd, Unilever, Volkswagen, IBM, Honda, Sumitomo, Toyota, Caterpillar, Shell dll.

Proses internasionalisasi yang dibawa oleh MNCs telah terpengaruh struktur industri nasional yakni membawa alam modernisasi secara lebih efektif dan baik dibidang 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.

Komatsu Ltd merupakan salah satu perusahaan multinasional Jepang yang bergerak dalam bidang konstruksi alat berat yang terkemuka di dunia, terlebih di

Asia Tenggara dan Indonesia. Komatsu Group terdiri dari 179 perusahaan dan 143 perusahaan yang tersebar di seluruh dunia. Keberadaan Komatsu hingga saat ini tak lepas dari pengalaman atau sejarah yang panjang di bidang industry. Komatsu terus mengembangkan pembuatan peralatan konstruksi, pertambangan, utilitas, mesin hutan dan mesin industry lainnya.²

Brand Komatsu sudah tidak asing lagi bagi para konsumen alat berat di Indonesia bahkan di dunia, namun banyak orang yang belum mengetahui, seperti apa kekuatan diplomasi dari perusahaan multinasional tersebut. Komatsu menguasai sekitar 51% pasar alat berat di Indonesia mengalahkan Caterpillar yang menguasai 21% dan Hitachi yang menguasai 15% .³ Komatsu Ltd mampu membaca peluang di Indonesia. Komatsu Ltd mulai berekspansi di era 90an dan membuka *subsidiaries* di kawasan Asia Tenggara termasuk Indonesia. Indonesia merupakan pasar yang empuk bagi produsen alat berat seperti Komatsu, mengingat banyak sektor di kawasan Indonesia yang membutuhkan alat berat dalam bidang pertambangan, konstruksi dan lain sebagainya.

Komatsu melakukan investasi ke Indonesia pertama kali pada tahun 1973, dimana PT United Tractors Tbk ditunjuk sebagai distributor tunggal dari produk-produk Komatsu. Untuk meningkatkan kegiatan industry dan pembangunan, pemerintah Presiden Soeharto kala itu menyerukan, agar perusahaan asing membuat pabrik di Indonesia dan tidak mengimpor barang-barang mentah dari luar.

²Company Profile Komatsu, www.komatsu.com, diakses tanggal 2 Mei 2015

³Komatsu Menguasai 51% Pasar Alat Berat di Indonesia, www.merdeka.com, diakses tanggal 28 Mei 2015

Perintah itu langsung ditanggapi oleh Trekindo kala itu, yang merupakan distributor tunggal Caterpillar yang juga merupakan kompetitor terberat dari Komatsu. Komatsu Caterpillar, dan Mitsubishi dengan masing-masing distributornya mengajukan proposal ke pemerintah, namun Trekindo dinilai lebih siap. Komatsu Ltd segera tanggap atas kondisi tersebut di Indonesia, Komatsu menerima tawaran United Tractors untuk menjadi distributor tunggalnya saat perwakilan dari United Tractors melakukan presentasi di Jepang. Komatsu melakukan diplomasinya dengan menempatkan perwakilannya bersama dengan United Tractors mampu meyakinkan Pemerintah Indonesia bahwa *brands* Komatsu memiliki kualitas yang bagus juga sama seperti Caterpillar. Kemudian, dibentuklah Komatsu Indonesia yang didirikan pertama kali tahun 1982 di kawasan Cakung, Jakarta Timur. Kawasan di Cakung tersebut, adalah tanah hibah dari William (*main director of Astra Group International*)

Komatsu Ltd dan PT United Tractors Tbk melakukan Joint Venture dan mendirikan Komatsu Indonesia (KI). Komatsu Indonesia di bawah pengawasan langsung dari Komatsu Ltd didirikan pada Desember 1983. Komatsu Indonesia tumbuh dan terus berkembang di bawah pengawasan Komatsu Global, dan konsumen tetap dari Komatsu di Indonesia adalah PT United Tractors Tbk, dengan dibantu oleh Komatsu Marketing Support Indonesia (KMSI). Selain kekuatan dari Komatsu Way atau *Brands Culture* dari Komatsu Ltd, perpaduan antara Komatsu Ltd, PT United Tractors, Komatsu Indonesia, dan Komatsu Marketing Support Indonesia membuat Komatsu menjadi *leading heavy equipment* di Indonesia. Kebijakan strategi yang dibuat, serta pendekatan dengan

pemerintah yang dilakukan perusahaan sangat tepat, sehingga produk Komatsu mampu mengalahkan Caterpillar dari Trekindo.

Komatsu Ltd merintis dari bawah, mulai merangkak, dan produksi juga semakin banyak, Komatsu berekspansi karena yakin memiliki kemampuan. Segala macam upaya juga sudah dilakukan oleh pendahulu Komatsu Ltd, Meitaro Takeuchi, selain itu pemerintah Jepang juga sangat mendukung perusahaan multinasional yang berekspansi ke luar negeri. Dari segi regulasi pun sudah jelas, namun memang ada *tax* yang harus dibayar ke pemerintah, meskipun begitu tidak masalah menurut Tsuji San, karena Komatsu bisa berdiri seperti ini juga karena dukungan pemerintah. Asia Tenggara menjadi salah satu market yang strategis bagi Komatsu Ltd, karena dilihat dari segi geografis, Asia Tenggara memiliki wilayah yang beragam, dengan kebutuhan konstruksi dan pertambangan yang besar. Terlebih, Indonesia yang merupakan negara terluas di terbesar di Asia Tenggara, memiliki sektor pertambangan cukup banyak, sehingga kebutuhan alat berat pun banyak.⁴

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*.

⁴Wawancara dengan Kousaku Tsuji (*Manager Management Development*) PT Komatsu Indonesia Selasa, 17 February 2015 pukul 08.31-09.12

Komatsu Way digunakan sebagai *Brands Culture*, dimana harus digunakan di seluruh group dari Komatsu Ltd. Transfer budaya kerja perusahaan Jepang terutama Komatsu Ltd dijelaskan secara rinci dalam Komatsu way. Sejak 90 tahun lalu, Meitaro Takeuchi, sebagai pendiri Komatsu Ltd telah menempatkan prinsip-prinsip yang digunakan dalam mendirikan Komatsu⁵, yaitu: ekspansi ke mancanegara, mutu adalah hal yang paling utama, Inovasi teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia

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 diplomasi untuk kepentingan bisnis serta dampak ekspansi bagi negara berkembang (Indonesia) menjadikan studi kasus yang kompleks dan menarik.⁶

Skripsi dengan judul **Strategi Diplomasi Perusahaan Multinasional dalam Penetrasi Pasar ke Negara Berkembang (Studi Kasus Komatsu Ltd)** akan membahas bagaimana Komatsu Ltd menggunakan strategi diplomasi, yang dilakukan oleh dunia korporasi internasional, dalam rangka mempertahankan

⁵The Komatsu way, dicetak oleh Komatsu Ltd, Tokyo. edisi II Juli 2012

⁶Morgan J.C and Morgan, J.J (1991). *Cracking the Japanese Market*, The Free Press, New York, NY, 1991

eksistensi bisnis dan mengembangkannya di Indonesia, sehingga Komatsu mampu menguasai pasar alat berat di Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana strategi diplomasi Komatsu Ltd dalam penetrasi pasar ke Indonesia?

C. Kerangka Teori

1. Konsep Strategi Aliansi

Menurut kamus politik populer AM Junaedi yang dimaksud dengan strategi adalah siasat; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mengenai sasaran khusus; ilmu siasat perang; ilmu siasat. Sedangkan aliansi adalah ikatan antara dua negara atau lebih dengan tujuan politik dalam konteks ini negara diganti perusahaan.⁷

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi kepentingan tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi atau kelompok secara independen.

Menurut *Besanko* dalam bukunya *Economic of Strategy*, strategi aliansi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan *competitive advantage* yang dimiliki suatu perusahaan dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan lainnya. Sebuah perusahaan memiliki sebuah *competitive advantage* apabila perusahaan tersebut memperoleh tingkat keuntungan ekonomi lebih tinggi daripada rata-rata

⁷Junaedi, AM . 2008. *Kamus Politik Populer*. Jakarta: Studia Press.

keuntungan ekonomi dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada pasar yang sama.⁸

Strategi Aliansi juga merupakan kerjasama antar perusahaan yang dirancang untuk mencapai suatu sasaran dengan lebih cepat atau lebih efisien dibandingkan bila masing-masing perusahaan tersebut melakukannya sendiri.

- Ada beberapa prinsip pokok dalam melakukan Strategi Aliansi yaitu:
 1. Masing-masing pihak harus menjaga interdependensinya
 2. Masing-masing pihak dapat membagi keuntungan dan resiko terhadap hasil aliansi melalui pengendalian operasi yang disepakati
 3. Masing-masing mempunyai kompetensi ini yang sudah teruji menjadi faktor kunci sukses
 4. Hubungan kerjasama dihubungkan atas hubungan timbal balik dengan prinsip mempertukarkan atau mengintegrasikan sumber daya tertentu untuk mendapatkan keuntungan sinergis.
- Faktor-faktor yang mendorong sebuah perusahaan melakukan Strategi Aliansi antara lain:
 - 1 Memasuki pasar baru
 - 2 Mengurangi, menekan dan mengatasi pembiayaan pembiayaan dalam pengadaan teknologi, penelitian dan pengembangan produk dan atau pelayanan perusahaan
 - 3 Melakukan alih teknologi

⁸David Besanko, 2007. *Economic of Strategy*. Northwestern University.

- 4 Mengurangi, menekan, dan mengatasi ancaman-ancaman kompetitif dari pesaing
 - 5 Meningkatkan inovasi produk di antaranya melalui pencarian inspirasi dan mitra aliansi
 - 6 Membangun kemampuan perusahaan yang lebih besar
 - 7 Menembus rintangan dalam memasuki pasar baru dan blok perdagangan regional
- Strategi Aliansi memiliki beberapa bentuk antara lain:

1 Kontrak Nontradisional

Dibagi menjadi ke dalam dua bagian, yaitu:

1) Kontrak Kerjasama Manajemen (Joint of Management)

Merupakan Kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama mengelola manajemen satu usaha yang dimilikinya.

2) Kontrak Kerjasama Operasi (Joint of Operations)

Kontrak yang ditawarkan oleh suatu badan usaha kepada pihak lain secara bersama-sama, sepihak atau bergantian mengelola manajemen dan operasionalnya.

Penyertaan / Pertukaran modal

Penyertaan / pertukaran modal (Equity Investments / swaps) merupakan sebuah kerjasama yang mirip dengan bentuk kontrak , tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek, dengan pembelian saham dari satu atau lebih usaha milik suatu badan usaha oleh pihak lain atau sebaliknya.

2 Perusahaan Patungan (Joint Venture)

Perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkan modalnya ke dalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri.

3 Lisensi (Licensing)

Lisensi (Licensing) adalah bentuk kerjasama di mana perusahaan mengizinkan partisipan atau mitra memperoleh akses yang lebih besar pada teknologi dan atau pasar dengan balas jasa royalti atau *fee*. Dalam lisensi tidak dikenal istilah kepemilikan bersama.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan perjanjian lisensi, yakni: Kebutuhan mengkomersialisasikan teknologi baru dan cara cepat memasuki pasar baru.

4 Consorsium

Consorsium (Consortia) merupakan kerjasama yang kompleks di antara sekelompok perusahaan. Jenisnya ada dua yaitu Multiparter Consortia dan Cross holding Consortia.

Untuk mendapatkan batasan pada persoalan maka, dapat dijelaskan bahwa Komatsu Ltd menjalin kerjasama (Joint Venture) dengan PT United Tractors Tbk. Komatsu Ltd menerima pinangan dari PT United Tractors Tbk yang merupakan salah satu perusahaan besar dari Astra Group, kemudian dengan bantuan dari PT United Tractors Tbk terbentuklah PT Komatsu Komatsu Indonesia di bawah pengawasan langsung dari Komatsu Ltd yang didirikan pada Desember 1983.

2. Konsep Corporate Culture

Budaya perusahaan atau corporate culture mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya. Jepang merupakan salah satu negara dengan perusahaan multinasional yang banyak melakukan penetrasi pasarnya di negara berkembang salah satunya Indonesia. Jepang juga dikenal sebagai negara yang memiliki nilai-nilai, filosofi, dan semangat yang kuat, yang ditularkan ke seluruh dunia melalui budaya perusahaan pada perusahaan multinasional yang tersebar, termasuk di Indonesia. Negara Jepang mampu menjadikan berbagai perusahaannya menjadi perusahaan multinasional raksasa di Asia dengan kekuatan *corporate culture* nya yang mampu digunakan untuk ekspansi ke berbagai negara.

Tylor Edward Burnett berpendapat bahwa budaya adalah suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni kesusaian, hukum adat istiadat, serta kesanggupan dan kebiasaan lainnya yang dipelajari manusia sebagai anggota atau bagian masyarakat.⁹ Sedangkan pendapat lain mengenai budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh suatu kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Kurniawan juga berpendapat bahwa budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak dan luas.¹⁰

Unsur-Unsur Budaya

⁹Tylor, Edward B. (Edward Burnett), 1832-1917: *Primitive culture; researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom, by Edward B. Tylor.* (New York, H. Holt and company, 1888)

¹⁰Benny Kurniawan. *Buku Ilmu Budaya Dasar*, 2012 . Jelajah nusa

Ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan mengenai komponen atau unsur kebudayaan, antara lain sebagai berikut:

Melville J. Herskovits menyebutkan kebudayaan memiliki 4 unsur pokok yaitu:

- a. Alat-alat teknologi
- b. Sistem ekonomi
- c. Keluarga
- d. Kekuasaan politik.

Bronislaw Malinowski mengatakan ada 4 unsur pokok yang meliputi:

- a. Sistem norma sosial yang memungkinkan kerja sama antara para anggota masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan alam sekelilingnya.
- b. Organisasi ekonomi.
- c. Alat-alat dan lembaga-lembaga atau petugas-petugas untuk pendidikan.
- d. Organisasi kekuatan (politik).

Wujud Budaya

Menurut J.J. Hoenigman, wujud kebudayaan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Gagasan (wujud ideal) kebudayaan adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya yang bersifat abstrak; tidak dapat diraba atau disentuh.
- b. Aktivitas (tindakan) adalah wujud kebudayaan sebagai suatu tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat atau suatu kelompok.
- c. Artefak (karya) adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan dan karya semua manusia dalam masyarakat atau kelompok berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret diantara ketiga wujud kebudayaan.

Pengertian Perusahaan

Perusahaan secara umum adalah suatu tempat untuk melakukan kegiatan proses produksi barang dan jasa. Perusahaan juga bisa didefinisikan sebagai kesatuan teknis yang bertujuan menghasilkan barang dan jasa, perusahaan juga bisa disebut sebagai tempat berlangsungnya proses produksi yang menggabungkan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa.

Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional (MNC) adalah sebuah perusahaan internasional atau transnasional yang berkantor pusat di satu negara tetapi kantor cabang di berbagai negara maju dan berkembang.

Pengertian Budaya Perusahaan

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 perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan.¹¹

Terdapat beberapa definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti berikut ini :

- Menurut Robbins mendefinisikan bahwa :

Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi.¹²

- Menurut Djokosantoso mendefinisikan:

Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, bergungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.¹³

Karakteristik Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya perusahaan harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya

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

12. Robbins. *Budaya Organisasi*, Jakarta, 2001. Universitas Indonesia

13. Djokosantoso Moeljono. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta. 2003

akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Robbins menyatakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi atau budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking), menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail), menunjukkan sejauh mana karyawan diharapkan untuk memperlihatkan kemampuan dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), Menunjukkan sejauh mana manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil yang akan dicapai, bukan pada proses ataupun cara untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), Menunjukkan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil-hasil yang akan dicapai perusahaan terhadap orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (Team orientation), Menunjukkan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan disekitar tim, bukan individu.
6. Keagresifan (Aggressiveness), Menunjukkan sejauh mana orang-orang di dalam organisasi memiliki sifat agresif dan kompetitif dalam mencapai tujuan bersama organisasi.
7. Kemantapan (Stability), Menunjukkan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan untuk mempertahankan status quo dari pada pertumbuhan

Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Robbins, fungsi budaya perusahaan antara lain¹⁴:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Budaya Perusahaan merupakan kumpulan *values* dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi perusahaan. Komatsu way adalah salah satu kunci keberhasilan dari Komatsu Ltd dalam mengembangkan bisnis nya ke seluruh dunia. Kekuatan dari *Brands Culture* tersebut terbukti mampu menjadi magnet kekuatan dari Komatsu Group. Komatsu way sebagai *Corporate Culture* digunakan di seluruh *branch* atau *subsidiaries* dari Komatsu Group dan mampu menyesuaikan di masing-masing negara dengan latar belakang kebudayaan, adat istiadat, dan norma yang berbeda-beda.

D.Hipotesa

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan teori di atas maka dapat dibuat hipotesa atau simpulan sementara bahwa strategi Komatsu Ltd dalam

¹⁴Robbins. *Budaya Organisasi*, Jakarta, 2001. Universitas Indonesia

penetrasi pasar ke negara berkembang adalah dengan cara: Pertama, melakukan kerjasama dengan perusahaan di Indonesia. Kedua, transfer *Corporate Culture* yakni Komatsu Way di seluruh subsidiaries Komatsu Ltd baik di Negara maju maupun Negara berkembang

E. Jangkauan Penelitian

Untuk keperluan analisis yang membuktikan Hipotesis yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ditetapkan pada pembatasan judul, tempat, dan waktu. Batasan waktunya adalah pada tahun 2006 sampai 2013, pada tahun tersebut *range* penjualan Komatsu sangat tinggi. Hal ini disinyalir karena strategi yang digunakan oleh Komatsu Ltd, dan Joint venture nya PT United Tractors sangat tepat. Baik dari segi politik maupun penggunaan Komatsu Way sebagai *Brands Culture*.

Pembatasan penelitian dimaksudkan agar obyek penelitian jelas dan spesifik, juga agar permasalahan dan kajian tidak melebar dari wacana yang telah ditetapkan untuk dikaji.

F. Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah literature, penggunaan data sekunder dan wawancara. Literatur diambil dari jurnal internasional dan buku yang terkait dengan pembahasan kasus. Data sekunder yang digunakan penulis merupakan data yang diterbitkan oleh institusi terkait kasus atau dari pihak lain yang juga melakukan pembahasan tertentu terkait institusi. Data sekunder tersebut selanjutnya disesuaikan dengan referensi-referensi yang menunjang konsep sehingga membantu menguji validitas data dan

menjawab rumusan masalah. Dalam menggunakan metode wawancara, penulis mengadakan tanya jawab secara langsung saat *internship program* di PT Komatsu Indonesia, dengan membawa instrument penelitian. Objek narasumber adalah para *ekspatriat* dari Komatsu Indonesia yang berasal dari Jepang.

G.Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan membantu penulis menyampaikan gagasan dalam pembahasan kasus dalam skripsi ini. Penulis menggunakan sistematika lima bab.

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini, latar belakang pengambilan kasus dan gambaran umum kasus yang akan dibahas dalam skripsi menjadi pemaparan utama. Selain itu, penegasan teori yang digunakan akan membantu memahami isi tulisan ini.

Bab II Munculnya MNCs dalam Pembangunan Negara Berkembang

Pada bab ini, peran perusahaan multinasional di negara berkembang akan dibahas. Sejauh mana peran-peran dari MNCs dalam membangun negara-negara berkembang.

Bab III Komatsu Internasional dan Pembangunan Industri di Indonesia

Pada bab ini, akan membahas kondisi ekonomi politik di Indonesia, serta peran Komatsu Ltd dalam pembangunan Indonesia.

Bab IV Strategi Komatsu dalam Penetrasi Pasar ke Indonesia

Pada bab ini, strategi diplomasi Komatsu Ltd dengan penggunaan Komatsu Way sebagai *Brands Culture* serta kerjasama dengan PT United Tractors Tbk akan diulas lebih dalam serta Komatsu menjadi pemacu bagi industry lokal untuk meningkatkan kualitas perusahaannya

Bab V Kesimpulan

Dalam bab ini, kesimpulan dari analisis kasus akan disampaikan secara jelas dan padat.