

658.5
HAM
2 c.1

**ANALISIS
KONTROL, KEPERCAYAAN, KINERJA DAN
KEBERHASILAN KEMITRAAN
PADA PERTAMINA**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh Derajat Sarjana S2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :
KRISTIN HANDAYANI
C4A 099069

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001



Sertifikasi

Saya, Kristin Handayani, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Kristin Handayani
Juli 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS KONTROL, KEPERCAYAAN, KINERJA
DAN KEBERHASILAN KEMITRAAN PADA PERTAMINA**

yang disusun oleh Kristin Handayani, NIM C4A 099069
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Juli 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota,



Drs. Sugeng Wahyudi, M.M.

Semarang, 4 Juli 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program,



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

CONTROL, TRUST, PERFORMANCE AND THE SUCCESSFUL OF ALLIANCE ANALYSIS IN PERTAMINA

By : Kristin Handayani
C4A 099 069

Supervisor : Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Drs. Sugeng Wahyudi, M.M.

A research had been done to response the decrease of direct investment trend in Indonesia, whereas the increasing of target market estimation in Pertamina can not be balance with the adding of aboard investment. There are **three research goals**. The *first* is to analysis the effect of control to trust in alliance of Pertamina and the contractors; Management Production Sharing (MPS), meanwhile the *second* is to analysis the effect of trust to the two subjective performance measure were obtained in alliance between Pertamina and MPS, and the *third* is to analysis the effect of a number of successful alliance variable in MPS, the factor's name is *ex post*, *ex ante* and a complete model to the two subjective performance measure obtained ; a check on the partner overall satisfaction rating. First measure, as convensional measure, an alternative measure of subjective performance based on a cost-benefit measure, and the second measure, partner subjective level of satisfaction with the alliance's overall performance. The research had been done using a survey method and review method basically to the emphirical study. Responses from 50 middle managers of Pertamina and 50 from MPS's corporate with questionnaire design, **technical analysis had been devided into two**. *First analysis* in the basically to the first and the second goal had been used using Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Full Model (SEM) with AMOS 4.0 computation, meanwhile the *second analysis* in the basically to the third goal had been used correlation and regression analyses using SPSS computation version 10. **The result indicated three facts**. *First*, it is further argued that a higher control the stronger the trust is, *the secondly* a higher trust the stronger both measures of performance is, *lastly* a higher a number of successful alliance in MPS as *ex ante* factors : previous relationships with Pertamina, preanalysis, and as *ex post* factors : they are Pertamina's management from MPS' view, behaviour performance from MPS' view, and intregation of alliance in a complete model, the stronger MPS' performance in the two measurement. That is just only other long term relationships in MPS' who does not have affect to the two measurement. The implication is giving to growth up investment in Indonesia and depending on to alliance strategic that used, the control and trust become to the one important indicate even so the *ex ante* and *ex post* factors.

Keywords : Alliance, MPS, *ex ante* factor, *ex post* factor.

ABSTRAKSI

ANALISIS KONTROL, KEPERCAYAAN, KINERJA DAN KEBERHASILAN KEMITRAAN PADA PERTAMINA

Oleh : Kristin Handayani

C4A 099 069

Pembimbing : Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo, Drs. Sugeng Wahyudi, M.M.

Penelitian dilakukan menanggapi *trend* penurunan *direct investment* di Indonesia, di mana peningkatan estimasi target pasar di Pertamina tidak dapat diimbangi dengan bertambahnya investasi asing. Tujuan penelitian terbagi tiga. Tujuan pertama menganalisis pengaruh kontrol terhadap kepercayaan dalam kemitraan antara Pertamina dengan para kontraktornya; *Management Production Sharing* (MPS), tujuan kedua menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap dua ukuran kinerja dalam kemitraan Pertamina dan MPS, sedangkan tujuan ketiga adalah menganalisis pengaruh sejumlah variabel keberhasilan bermitra usaha MPS, yaitu faktor *ex post*, faktor *ex ante* dan *model* lengkap juga terhadap kedua ukuran kinerja. Ukuran kinerja pertama merupakan ukuran konvensional yakni berdasarkan perolehan finansial, sedangkan ukuran kinerja kedua adalah ukuran kepuasan menyeluruh atas kemitraan. Penelitian dilakukan dengan metode *survey* dan metode *review* terhadap penelitian empiris. Berdasarkan rancangan kuesioner terhadap 50 responden Pertamina dan 50 responden MPS, teknik analisis terbagi dua berdasarkan tujuan penelitian. Analisis pertama untuk tujuan penelitian pertama dan kedua telah digunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Structural Equation Full Model* dengan komputasi AMOS versi 4.0, sedangkan analisis kedua untuk tujuan penelitian ketiga digunakan uji korelasi-regresi dengan komputasi SPSS versi 10. Hasil yang diperoleh menunjukkan tiga hal. Adanya pengaruh positif variabel kontrol terhadap kepercayaan, adanya pengaruh positif kepercayaan terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh dan ukuran kepuasan komposisi *cost-benefit* di dalam kemitraan antara Pertamina dan MPS, serta adanya pengaruh positif sejumlah variabel keberhasilan kemitraan untuk MPS yang terdiri dari faktor *ex ante* yaitu prahubungan dengan Pertamina, praanalisis mengenai Pertamina, dan faktor *ex post* yaitu persepsi MPS mengenai manajemen Pertamina, persepsi MPS mengenai kerja sama dengan Pertamina, serta integrasi kemitraan dalam *model* lengkap terhadap kinerja MPS dalam ukuran kepuasan menyeluruh maupun kepuasan komposisi *cost-benefit*. Sedangkan variabel hubungan jangka panjang lain MPS tidak memiliki pengaruh terhadap kedua ukuran kinerja. Implikasinya di dalam menumbuhkan kembali iklim berinvestasi di Indonesia dan tergantung pada strategi kemitraan yang digunakan, maka kontrol dan kepercayaan mitra merupakan salah satu indikator penting, selain telaah terhadap faktor-faktor *ex ante* dan *ex post*.

Kata kunci : MPS, faktor *ex ante*, faktor *ex post*.

KATA PENGANTAR

Segala pujian dan syukur ke hadirat Allah Yang Maha Esa karena hanya berkat rahmat dan karunia-Nyalah maka penulisan penelitian yang berjudul :

“Analisis Kontrol, Kepercayaan, Kinerja dan Keberhasilan Kemitraan pada Pertamina”.

ini dapat dilaksanakan dan diselesaikan.

Penelitian yang dilakukan dalam rangka perwujudan tesis merupakan salah satu syarat ujian akhir pada program studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro, Semarang.

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Januari sampai dengan April 2001 dengan topik materi penilaian hubungan kontrol, kepercayaan, kinerja serta sejumlah variabel penentu keberhasilan di dalam kemitraan antara Pertamina dan para kontraktornya yang disebut *Manajemen Production Sharing* (MPS) dalam bentuk kontrak *Production Sharing Contract* (PSC) atau kontrak bagi hasil di tanah air. Penulis tertarik memilih penelitian ini karena terbebani akan kondisi menurunnya investasi di Indonesia, terutama di sektor pertambangan yang notabene adalah sumber kekayaan negara.

Berbagai macam hambatan telah Penulis hadapi selama penelitian dan penyusunan tesis ini, namun pada akhirnya semua rintangan tersebut dapat teratasi atas bantuan, bimbingan dan kerja sama dari berbagai belah pihak. Melalui proses ini dapat dirasakan secara langsung bagaimana proses penambahan ilmu ekonomi-manajemen bagi penulis sendiri yang sebelumnya berasal dari latar belakang ilmu-ilmu pasti.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan karena bimbingan, bantuan, arahan, masukan, serta dorongan dari berbagai pihak. Maka dengan telah tersusunnya tesis ini, perkenankanlah Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada **Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardja** selaku Pembimbing Utama sekaligus Ketua Program Studi

Magister Manajemen Universitas Diponegoro, serta **Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, M.M.** selaku Pembimbing Anggota, yang telah berkenan menyediakan waktu bimbingan dalam kaitannya dengan penelitian dan penyusunan tesis ini. Bersama ini pula Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya atas bantuan dan kerja sama yang diberikan kepada :

1. Direktur Program Studi Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo.
3. Ketua Badan Pembinaan dan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) Pertamina.
4. Ketua Sub Dinas Hubungan Industrial dan Kesejahteraan BPPKA, BBJ James Runtu.
5. Staff BPPKA Pertamina, Didiek Djatiwaluyo, S.H., M.M.
6. Seluruh responden dari Pertamina dan MPS di Jakarta.
7. Seluruh dosen MM Universitas Diponegoro.
8. Seluruh teman-teman dari angkatan XI terutama Aryanto Nugroho, SE., MM., Ngesti Wahyu Utami, ST, MM., Dra. Arina Rahmi, MM., Iwan Setiawan, ST., MM. *Thank's, I have learned much from you, guys.*
9. Dosen FMIPA UNPAD sebagai pemotivator di MM UNDIP ini; Dr. Jetty Nurhajati dan Ibu Dr. Poniah Andayaningsih, M. S.
10. Mamaku dan Papaku, serta yang tercinta adikku (Alm) Sonny Wicaksono.
11. *Sweetest*; Judah Sudjianto. *Thanks for being the best that I have.*
12. Keluarga besar yang selama ini dan seterusnya akan menjadi kebanggaan dan panutanku : Prof. Sukisno Hadikumoro, Ir. (Pakde Kisno), Benny A. Kawengian, dr., DPH. (Papatua Ben), Drs. Reintje V. Kawengian, MM. (Papatua Reintje), Prof. A. C. Ratag, Drs. (Papatua Ratag).
13. Sepupuku Pierre Lesly Kawengian, S.E., terima kasih buat informasi MPS-nya.
14. Mr. Liem Tow Ming di Aussie.
15. Lastrie yang menjadi pendengar setiaku di Pondokan Wonodri Estate.

16. Semua pihak yang telah membantu baik moril maupun materil yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Biarlah segala kebaikan dan ketulusan yang terjalin menjadi buah manis yang dapat kita reguk bersama di masing-masing kehidupan kita.

Tak ada gading yang tak retak. Akhir kata, segala saran dan kritik yang kiranya membangun untuk perbaikan tesis ini akan Penulis terima dengan senang hati. Menjadi harapan bagi kita semua bilamana pada akhirnya tesis ini dapat dimanfaatkan untuk kemajuan ilmu dan memberikan sumbangsih bagi kesejahteraan masyarakat.

Akhir Juni 2001

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kristin Handayani', written over a horizontal line.

Penulis,

Kristin Handayani

DAFTAR ISI

	<u>HALAMAN</u>
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	I-1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	I-1
1.2 Perumusan Masalah.....	I-9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	I-10
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	I-10
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	I-11
1.4 Metodologi	I-13
1.5 <i>Outline</i> dari Tesis.....	I-14
1.6 Simpulan Bab.....	I-16
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	II-1
2.1 Landasan Pustaka Tesis	II-2
2.1.1 Kontribusi Hubungan Kemitraan bagi Perusahaan.....	II-2
2.1.2 Keyakinan Mitra Usaha dalam Hubungan Kemitraan....	II-3
2.1.3 Perspektif Kontrol dan Kepercayaan.....	II-5

2.1.4 Kooperatif dan Kontroling.....	II-8
2.1.5 Kinerja dalam Kemitraan.....	II-9
2.2 Konsepsi Kemitraan dalam Tubuh Pertamina.....	II-10
2.2.1 <i>Production Sharing Contract</i>	II-11
2.2.2 <i>Joint Operating Agreement</i>	II-11
2.2.3 <i>Enhanced Oil Recovery</i>	II-12
2.2.4 <i>Technical Assistance Contract</i>	II-12
2.3 Penelitian Terdahulu.....	II-12
2.3.1 Hubungan Antara Kontrol dan Kepercayaan di dalam Keyakinan Kemitraan.....	II-12
2.3.2 Hubungan Variabel Kinerja di dalam Keberhasilan Kemitraan.....	II-18
2.4 Pengembangan Model Teoritis.....	II-21
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	II-26
2.6 Dimensi Teoritikal Atas Konstruksi.....	II-27
2.7 Simpulan Bab.....	II-30
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 III-1
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	III-2
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	III-3
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	III-4
3.4 Teknik Analisis.....	III-4
3.4.1 Teknik Analisis Hipotesis Bagian Pertama dan Hipotesis Bagian Kedua	III-4
3.4.2. Teknik Analisis Hipotesis Bagian Ketiga.....	III-7
3.5 Simpulan Bab.....	III-11
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	 IV-1
4.1 Deskripsi Pertamina.....	IV-2

4.1.1 Sejarah Pertumbuhan Pertamina.....	IV-2
4.1.2 Struktur Organisasi dan Peranan Pertamina.....	IV-5
4.1.2.1 Struktur Organisasi Pertamina.....	IV-5
4.1.2.2 Peranan Pertamina.....	IV-6
4.1.3 Peran dan Fungsi Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing	IV-10
4.2 Deskripsi <i>Production Sharing Contract</i>	IV-15
4.2.1 Lahirnya Konsep <i>Production Sharing Contract</i> (Kontrak Bagi Hasil)	IV-15
4.2.2 Prinsip Dasar <i>Production Sharing Contract</i>	IV-16
4.2.3 Perkembangan <i>Production Sharing Contract</i>	IV-18
4.3 Simpulan Bab.....	IV-20
 BAB V ANALISIS DATA.....	 V-1
5.1 Pengaruh Kontrol terhadap Kepercayaan serta Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja dalam Kemitraan Antara Pertamina dan MPS.....	V-2
5.1.1 Penyajian Profil Data.....	V-2
5.1.2 Proses Analisis Data.....	V-3
5.1.2.1 Pengembangan Model Teoritis.....	V-4
5.1.2.2 Persamaan Struktural dan <i>Measurement Model</i>	V-6
5.1.2.3 Teknik Estimasi <i>Measurement Model</i>	V-9
5.1.2.4 <i>Structural Equation Model</i>	V-13
5.1.2.5 Interpretasi Model.....	V-18
5.2 Pengaruh Variabel Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja Kemitraan pada MPS	V-23
5.3 Simpulan Bab.....	V-35

BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	VI-1
6.1 Kesimpulan Khusus.....	VI-2
6.1.1 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 1.....	VI-2
6.1.2 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 2a.....	VI-3
6.1.3 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 2b.....	VI-3
6.1.4 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3a-1 dan 3a-2.....	VI-4
6.1.5 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3b-1 dan 3b-2.....	VI-5
6.1.6 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3d-1 dan 3d-2.....	VI-5
6.1.7 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3e-1 dan 3e-2.....	VI-6
6.1.8 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3f-1 dan 3f-2.....	VI-7
6.2 Kesimpulan Umum.....	VI-8
6.2.1 Kesimpulan Berdasarkan Tujuan Penelitian yang Pertama.....	VI-8
6.2.2 Kesimpulan Berdasarkan Tujuan Penelitian yang Kedua.....	VI-8
6.2.3. Kesimpulan Berdasarkan Tujuan Penelitian yang Ketiga	VI-11
6.3 Implikasi pada Teori-teori Manajemen.....	VI-12
6.4 Implikasi pada Kebijakan Manajemen.....	VI-13
6.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	VI-14

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	<u>HALAMAN</u>
Tabel 2.1.1 Keyakinan Mitra Usaha dalam Tingkat Kontrol dan Tingkat Kepercayaan yang Berbeda	II-5
Tabel 2.3.1 Resume Penelitian Terdahulu.....	II-20
Tabel 3.4.1 Variabel dan Skala Pengukuran untuk Hipotesis Bagian Pertama dan Kedua	III-6
Tabel 3.4.2 Variabel dan Skala Pengukuran untuk Hipotesis Bagian Ketiga.....	III-10
Tabel 5.1.1 Langkah Kerja dalam <i>Structural Equation Model</i> untuk Kontrol, Kepercayaan dan Kinerja.....	V-4
Tabel 5.1.2 Model Teoritis : Konstruk Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh dan Kepuasan Komposisi <i>Cost benefit</i> pada Pertamina dan MPS.....	V-6
Tabel 5.1.3 <i>Measurement Model</i> terhadap Konstruk Kontrol dan Konstruk Kepercayaan.....	V-7
Tabel 5.1.4 Uji Hipotesis Terhadap <i>Confirmatory Model</i> Untuk Model Konstruk Kepercayaan dan Model Konstruk Kontrol-Kepercayaan Antara Pihak 1 dan Pihak 2.....	V-11
Tabel 5.1.5 Perbandingan <i>Regression Weight</i> terhadap Pihak 1 dan Pihak 2.....	V-12

Tabel 5.1.6	Evaluasi untuk Ringkasan Asumsi <i>Normalitas</i> , <i>Outliers</i> , serta <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> Antara Pihak 1 dan Pihak 2.....	V-15
Tabel 5.1.7	Uji Hipotesis <i>Confirmation Full Model</i> Antara Pihak 1 dan Pihak 2.....	V-17
Tabel 5.1.8	Perbandingan Regresi pada Konstruk dan Dimensi Antara Pihak 1 dan Pihak 2.....	V-20
Tabel 5.2.1	Variabel Kinerja dan Keberhasilan Kemitraan MPS.....	V-25
Tabel 5.2.2	Rata-rata, Standar Deviasi dan Korelasi Variabel Penentu Keberhasilan Kemitraan dengan Ukuran Kinerja MPS.....	V-29
Tabel 5.2.3	Analisis Regresi Sejumlah Variabel Penentu Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja MPS.....	V-30
Tabel 5.3.1	Matriks Rekapitulasi Hasil Pembuktian Hipotesis.....	V-37

DAFTAR GAMBAR

HALAMAN

Gambar 1.1.1	Perbandingan Antara Modal Swasta dengan <i>Direct Investment</i> di Indonesia pada Tahun 1994-1999.....	I-4
Gambar 1.1.2	Perkembangan Investasi Migas Melalui <i>Direct Investment</i> di Indonesia Periode Tahun 1994 sampai dengan Tahun 1998.....	I-5
Gambar 1.1.3	Estimasi terhadap Aktual <i>Market</i> pada Produk Turunan Migas Tahun 1993/1994 sampai dengan tahun 1997/1998.....	I-6
Gambar 2.1.1	<i>Outline</i> Diagram Alir Bab Kedua.....	II-1
Gambar 2.1.1	Kemitraan dalam Variasi Kontrak : Kebutuhan Kontrol dan Kebutuhan Fleksibilitas.....	II-7
Gambar 2.4.1	Kerangka Manajerial : Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh, Kepuasan Atas Komposisi <i>Cost-Benefit</i> , serta Variabel Penentu Keberhasilan dalam Kemitraan Antara Pertamina dengan MPS	II-25
Gambar 3.1.1	<i>Outline</i> Diagram Alir Bab Ketiga.....	III-1
Gambar 4.1.1	<i>Outline</i> Diagram Alir Bab Keempat.....	IV-1
Gambar 4.1.2	Struktur Organisasi Pertamina.....	IV-8

Gambar 4.1.3	Skema Koordinasi Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA).....	IV-14
Gambar 5.1.1	<i>Outline</i> Diagram Alir Bab Kelima.....	V-1
Gambar 5.1.2	Pengembangan Model Berdasarkan Pengaruh Kontrol Terhadap Kepercayaan serta Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja ..	V-5
Gambar 5.1.3	<i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis</i> Kontrol-Kepercayaan.....	V-8
Gambar 5.1.4	<i>Structural Equation Model</i> : Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh dan Kepuasan Komposisi <i>Cost-benefit</i>	V-14
Gambar 5.2.1	Pengembangan Model : Pengaruh Sejumlah Variabel Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja untuk Hipotesis Bagian Ketiga.....	V-27
Gambar 6.1.1	<i>Outline</i> Diagram Alir Bab Keenam.....	VI-1

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kekayaan hasil bumi di Indonesia telah banyak dikenal dan diakui oleh dunia internasional. Kandungan gas alam cair di Arun dan Bontang, serta bijih emas di bumi Papua merupakan dua jenis tambang terbesar di dunia. Bagi Indonesia, keduanya berturut-turut menyumbangkan devisa pertama dan kedua terbesar dari keseluruhan total devisa. Khusus ekspor migas (minyak dan gas bumi) pada Maret tahun 2000 tercatat sebesar 1.1 M USD dari total ekspor 5 M USD (Kompas, edisi 2 Mei 2000). Demikian besarnya sumbangan yang dapat diberikan bagi negara ini, menjadikan migas sebagai salah satu primadona negara dalam rangka menarik perhatian investor asing.

Meskipun dibandingkan dengan negara penghasil minyak lainnya bentuk serta kondisi yang ada di Indonesia nampaknya tidak atraktif, tetapi dari sejumlah kontrak baru yang telah disetujui oleh Pertamina dari tahun ke tahun menegaskan bahwa sesungguhnya Indonesia masih merupakan obyek bagi para investor asing. Keunggulan-keunggulan yang dimiliki Indonesia adalah selain biaya produksi pengolahan di Indonesia yang terbilang sangat rendah dibandingkan negara produksi minyak lain,

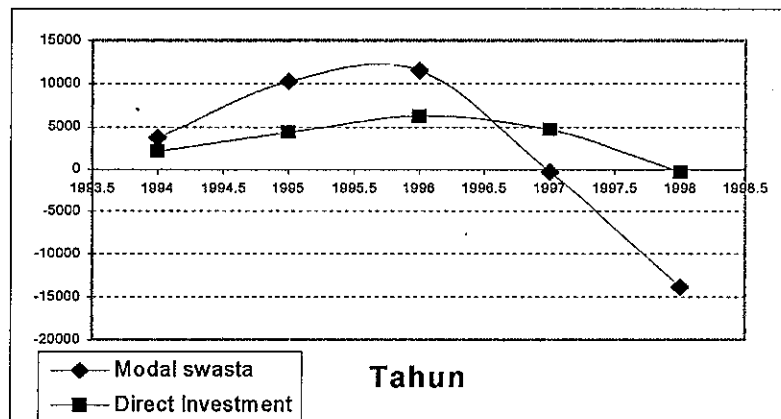
pemerintah Indonesia sendiri memiliki komitmen untuk merealisasikan keperluan bagi perusahaan kontraktor migas dalam perolehan tingkat *return* yang diharapkan (Pertamina, 2000). Yang terjadi kemudian melahirkan banyak modifikasi dalam terminologi fiskal, sejauh tidak melenceng dari kontrak yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dari bagaimana pemerintah Indonesia melakukan modifikasi dalam beradaptasi pada isu situasional yang berkembang seperti fluktuasi harga minyak, pajak, dan sebagainya selayaknya menangani faktor non-situasional lainnya, seperti kondisi yang mempengaruhi risiko dan biaya eksplorasi (Pertamina, 2000). Pertamina sebagai *Holding Company* dituntut mampu berdaya guna baik untuk kepentingan negara maupun perusahaan kontrak. Sehingga, berbarengan dengan langkah kebijakan pemerintah Indonesia tersebut, Pertamina sendiri mencoba untuk fleksibel. Usaha-usaha berunding, berdiskusi, maupun bernegosiasi dalam hubungannya dengan kepentingan yang bersifat mutualisme dengan pihak kontraktor dilakukan dalam kapasitas yang prospektif.

Kontrak-kontrak kegiatan eksplorasi dan produksi migas di Indonesia yang ditangani oleh Pertamina terdiri dari empat tipe (Pertamina, 2001) yaitu yang pertama adalah *Production Sharing Contract* (PSC), merupakan persetujuan kerjasama dengan *sharing* bukan dalam bentuk *profit* tetapi dalam bentuk produksi. Tipe yang kedua *Joint Operating Agreement* (JOA)/ *Joint Operating Body* (JOB), tipe ketiga *Enhancement Oil*

Recovery (EOR), serta tipe yang keempat adalah *Technical Assistance Contract* (TAC). Konsep PSC yang mengarahkan Pertamina sebagai pemegang kendali atas manajemen terhadap para kontraktor; atau yang disosialisasikan dengan sebutan *Manajemen Production Sharing* (MPS), hampir seluruhnya dioperasikan oleh perusahaan asing dengan status kepemilikan *fullownership*, di mana bagian *profit after tax* sekitar 15-35% untuk minyak, dan 30-40% untuk gas. Perusahaan MPS hingga saat ini hampir mewadahi 90% areal kontrak perminyakan, yang mana menunjukkan pembagian terbesar dari keseluruhan aktivitas perminyakan di negeri ini (Pertamina, 2000).

Krisis ekonomi dan politik yang berkepanjangan melanda negara Indonesia pasca kejatuhan rezim Orde Baru banyak mempengaruhi iklim berinvestasi di Indonesia. Data yang diperoleh dari Bank Indonesia melalui Neraca Pembayaran menunjukkan bahwa penurunan yang sangat tajam pada transaksi modal swasta terjadi pada tahun 1998, baik pada penanaman modal langsung maupun penanaman lainnya. Penanaman modal langsung (*direct investment*) dan penanaman lain ini sejak tahun 1996 mengalami penurunan. Bahkan pada tahun 1997 modal swasta telah sampai di titik nol. Dalam kurun waktu satu tahun kemudian yaitu tahun 1998 modal swasta telah mencapai nilai minus yang lebih besar daripada titik investasi tertinggi sepanjang empat tahun sebelum, sementara *direct investment* mulai mencapai titik nol. Bagi modal swasta, hal ini menunjukkan begitu

banyaknya nilai investasi yang hilang atau keluar dengan jumlah jauh melebihi investasi yang masuk sejak tahun 1993 (Gambar 1.1.1).

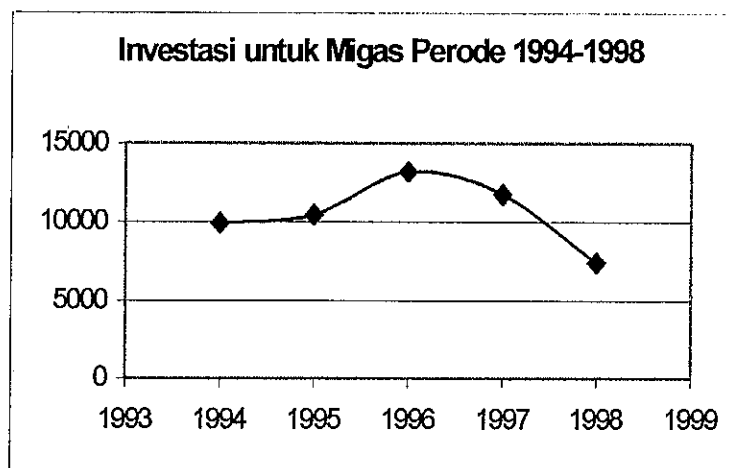


Sumber : Data Statistik Sektor Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia (Bank Indonesia, 2000)

Gambar 1.1.1 Perbandingan Antara Modal Swasta dengan *Direct Investment* di Indonesia pada tahun 1994-1999

Secara khusus *direct investment* untuk posisi investasi minyak dan gas bumi sejak tahun 1994 sampai dengan 1996 terjadi peningkatan. Pemerosotan mulai terjadi pada tahun 1997, dan pada tahun 1998 nilainya sangat rendah serta berada di bawah nilai empat tahun sebelumnya (Gambar 1.1.2). Penurunan ini juga diperkuat dari data statistik tahun 2000 versi Bank Indonesia yang memperlihatkan bahwa dari kegiatan usaha di tujuh sektor yang mengalami peningkatan terutama sektor perdagangan, hotel, restoran dengan Saldo Bersih Tertimbang (SBT) sebesar 3,2%, hanya ada

satu-satunya sektor yang mengalami penurunan, yaitu sektor pertambangan, dengan SBT -4,9%. Penurunan ini diperparah oleh prediksi Bank Indonesia yang memperkirakan untuk waktu ke depan kegiatan usaha di sektor ini selain terjadi penurunan jumlah produksi bahkan tidak akan mengalami pertumbuhan (Bank Indonesia, 2000).



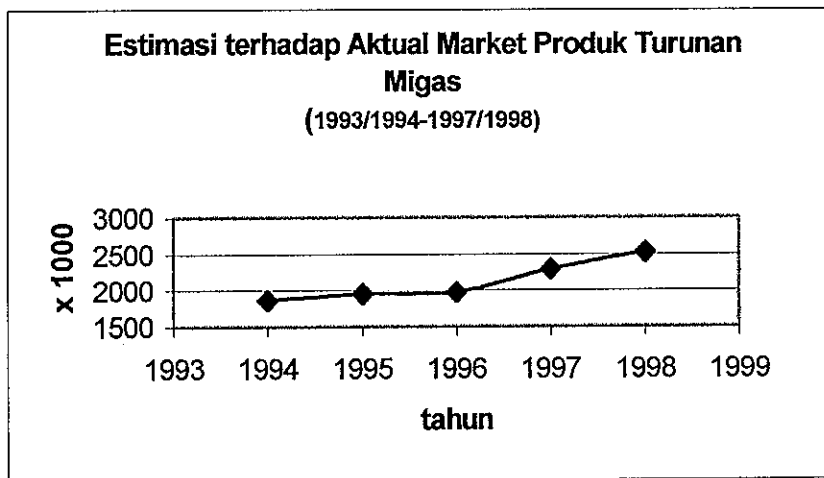
Sumber : Data Statistik Divisi Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia (Bank Indonesia, 2000)

Gambar 1.1.2 Perkembangan Investasi Migas melalui *Direct Investment* di Indonesia Periode Tahun 1994 sampai dengan Tahun 1998

Penurunan pola investasi dan prediksi di sektor ini tentu saja dapat mengganggu iklim berinvestasi di sektor migas pada khususnya dan dunia usaha pada umumnya. Pertamina sebagai *Holding Company* dalam

kaitannya dengan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di tanah air yang memiliki sejumlah hubungan kerja sama dengan mitra usaha asing perlu secara dini mewaspadai akibat buruk efek bola salju bagi prospek masa depan .

Di dalam tubuh Pertamina sendiri, ternyata penurunan investasi bertolak belakang dengan target estimasi yang ingin dicapai Pertamina. Pada periode penurunan investasi tersebut, ternyata estimasi yang ditargetkan untuk pasar aktualnya justru ingin ditingkatkan (Gambar 1.1.3). Adanya nilai rentang yang minus antara investasi yang masuk terhadap target yang ingin diraih memberikan suatu pertanyaan terhadap eksistensi suatu perusahaan yang berkeinginan *continuus* dan *growth*.



Sumber : Prospek Tahunan Pertamina (Pertamina, 2000).

Gambar 1.1.3 Estimasi terhadap Aktual *Market* pada Produk Turunan Migas Tahun 1993/1994 sampai dengan Tahun 1997/1998

Kenyataan-kenyataan yang sudah ada diperburuk dengan konsolidasi dan restrukturisasi dalam tubuh Pertamina. Dimulai dari tetap dipertahankannya konsep *Holding Company* di bawah dan di luar binaan Deptamben, sampai dengan penggugatan monopoli berdasarkan UU No 5 tahun 1999 karena seringnya Pertamina gagal dalam memasok *supply* minyak bagi negara. Kegagalan tersebut memperkuat opsi untuk menjadikan Pertamina hanya sebagai Perseroan Terbatas (PT) dengan kedudukan sejajar dengan MPS lainnya.

Padahal bila ditinjau dari sejarah perkembangan dunia perminyakan di tanah air, untuk sampai pada konsep *Production Sharing Contract* ini bukanlah hal yang mudah. Setelah mengalami pasang-surut sejak penjajahan Belanda tahun 1912 dengan hadirnya kurang lebih 18 perusahaan asing di Indonesia (Kusumaatmadja, 1994). *Production Sharing Contract* sejak tahun 1966 telah menjadi bentuk utama di dalam menjalankan kerja sama antara Pertamina dengan perusahaan kontraktor. Fungsi Pertamina sendiri bagi kontraktor yaitu sebagai koordinator, pengawas, badan perantara, pembina, pengawas serta pemantauan dalam operasionalisasi (Harish, 2000)

Sejumlah perubahan-perubahan ini tentu saja membawa nilai resiko. Instabilisasi hubungan dapat terjadi antara Pertamina dengan pihak mitra usaha asing yang selama ini telah terjalin. Konsep kepercayaan antar mitra usaha dapat terganggu. Kedua pihak tidak ada yang ingin dirugikan

dan sehingga memungkinkan mengambil tindakan-tindakan preventif yang perlu. Padahal berdasarkan konsep Powell *and* Dent-Micallef (1997), untuk kemitraan maka konsep komunikasi yang terbuka dari *human resources* yang meliputi keterbukaan dalam unit bisnis (Cunnington, 1998), jaringan komando dan fungsional antar mitra usaha dianggap merupakan keunggulan kompetitif yang paling dominan. Untuk itu, apabila strategi tidak diimplementasikan dengan hati-hati dan tanpa kepercayaan, menyebabkan rentannya hubungan kemitraan. Laporan di Amerika menyebutkan kegagalan dalam bermitra usaha mencapai 50% (Harrigan dalam Park *and* Ungson, 1997).

Das *and* Teng (1998) merumuskan bahwa keyakinan antar mitra usaha dalam aliansi berasal dari dua sumber yang berbeda; yang pertama tingkat kepercayaan, sedangkan yang kedua adalah tingkat kontrol. Tingkat kepercayaan merupakan suatu hal yang mutlak diperlukan dalam setiap hubungan kerjasama kemitraan (Gulati *and* Westphal, 1999; Das *and* Teng, 1997; Lei *et al.*, 1997; Soetjipto, 1995). Kepercayaan ini dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi perusahaan baik untuk ide, taktis, maupun operasionalisasi. Pembahasan tentang proses manajemen kemitraan banyak memperlihatkan bahwa risiko hubungan yang mungkin terjadi dalam suatu hubungan bermitra usaha erat hubungannya dengan kinerja dalam kerja sama itu sendiri (Gleister *and* Buckley, 1999; Das, Teng *and* Sheng, 1999; George *and* Farris, 1999; Spira, 1998).

1.2 Perumusan Masalah

Pertamina sesuai dengan hak dan kewajibannya dalam pasal 33 UUD 1945, mengemban tugas sebagai satu-satunya BUMN yang menangani penguasaan tambang di Indonesia. Restrukturisasi di berbagai bidang pada era reformasi; termasuk di Pertamina, peningkatan estimasi target *market* tetapi yang tidak diimbangi oleh peningkatan investasi, melahirkan nilai resiko dan mengindikasikan adanya kerentanan hubungan Pertamina dengan MPS. Tidak adanya kepercayaan, merupakan salah satu awal mula kegagalan bermitra usaha. Penelitian yang dilakukan oleh Das *and* Teng pada tahun 1997 menyebutkan bahwa keberhasilan suatu hubungan kemitraan muncul bila ada keyakinan mitra usaha. Keyakinan mitra usaha ini berasal dari dua variabel, yaitu variabel kepercayaan dan variabel kontrol. Keberhasilan bermitra usaha melalui keyakinan mitra usaha berjalan bersamaan dengan kekuatan kinerja kedua belah pihak (Bleisten, 1998).

Pengukuran kinerja yang selama ini dipergunakan di dalam dunia usaha tetapi dianggap konvensional adalah ukuran kinerja secara finansial. Pengukuran kinerja selalu menjadi kontroversi. Terlebih lagi mengenai pengukuran kinerja dalam kemitraan. Hal ini sangat sulit diukur karena spesifikasinya yang unik, menyangkut lebih dari 1 pihak. Komunitasnya tidak sekadar dikontrol oleh dialektika parameter-parameter finansial, tetapi ada sejumlah independen faktor. Demikian juga dengan kemitraan antara

MPS dengan Pertamina. Kemitraan ini terjadi dalam bentuk *Production Sharing Contract*. Prinsip ini mengemukakan bahwa Pertamina memegang kendali kontrol manajemen. Penerapan prinsip PSC tentu kemudian akan melahirkan sejumlah substansi prediktor keberhasilan di dalam menjalankan strategi kemitraan kontraktor di Indonesia.

Kemudian pada penelitian ini lahir perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kontrol terhadap kepercayaan dalam kemitraan antara Pertamina dan MPS.
2. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap ukuran kinerja dalam kemitraan antara Pertamina dan MPS.
3. Bagaimana pengaruh variabel keberhasilan kemitraan terhadap ukuran kinerja MPS.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab perumusan masalah di atas, yaitu :

1. untuk menganalisis pengaruh kontrol terhadap kepercayaan dalam kemitrausahaan antara Pertamina dan MPS.
2. untuk menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap ukuran kinerja dalam kemitrausahaan antara Pertamina dan MPS.

3. untuk menganalisis pengaruh variabel keberhasilan kemitraan terhadap ukuran kinerja MPS.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, dapat berguna bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Kegunaan penelitian secara khusus :

- * Setelah memperoleh tujuan yang **pertama**, yaitu analisis pengaruh kontrol terhadap kepercayaan, maka :
 - i) Pihak Pertamina sebagai *Holding Company* dapat menilai maupun merevisi parameter kontrol yang dipergunakannya selama ini dalam memelihara bahkan mengembangkan kepercayaan pihak kontraktor di Indonesia. Mampu mencermati karakter kontraktor asing dalam menumbuhkan keyakinan bekerja sama, makin membuka luas kemungkinan penjalinan hubungan dengan investor-investor baru, meningkatkan kinerja serta pengembangan strategi lebih lanjut.
 - ii) Pihak kontraktor meyakini parameter kontrol yang ditetapkan Pertamina sehingga sehingga terjalin kerjasama sesuai iklim yang berkembang di Indonesia.

- Setelah memperoleh tujuan yang **kedua**, yaitu analisis mengenai pengaruh kepercayaan terhadap kinerja, maka kegunaannya bagi kedua belah pihak adalah dalam hal meningkatkan *follow-up* kemitraan baik di dalam negeri maupun ke mancanegara.
- Setelah mencapai tujuan **ketiga** yaitu, analisis hubungan antara faktor penentu keberhasilan bermitra usaha kontraktor dengan kinerjanya, maka kegunaannya bagi Pertamina yaitu dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja sama dengan beragam karakteristik kontraktor yang masuk ke Indonesia.

2. Kegunaan penelitian secara umum :

- i) berkembangnya hubungan bermitra usaha akibat tumbuhnya pengetahuan akan karakteristik kerja sama di Indonesia pada satu sisi memberikan imbas *learning organization* bagi usaha berskala kecil dan menengah (UKM) yang sedang digalakkan pemerintah Indonesia.
- ii) untuk pengembangan ilmu dengan menggarisbawahi penelitian-penelitian mitra usaha yang dirasakan kurang di Indonesia, penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi pemecahan masalah hubungan antar mitra usaha (perusahaan-perusahaan kontrak asing/non asing) yang ada di Indonesia.

1.4 Metodologi

Secara umum metode penelitian yang akan dilakukan atau yang akan digunakan dalam penelitian adalah dengan melakukan *review* pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode *survey*. Metode *review* terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperoleh dimensi kontekstual variabel penelitian kontrol, kepercayaan, kinerja serta sejumlah variabel keberhasilan dalam bermitra usaha. Metode *review* juga dilakukan dalam rangka memperoleh pengukuran pada variabel-variabel penelitian yang kemudian akan dirancangkan bagi kuesioner penelitian.

Berdasarkan rancangan kuesioner, langkah selanjutnya adalah dilaksanakannya metode penelitian *survey* dengan tujuan mendapatkan data yang sesuai dengan variabel penelitian. Pengambilan sampel untuk data Pertamina menggunakan sampling *purposive*, sedangkan untuk data kontraktor dengan sampling jenuh. Teknik analisis data akan dibagi menjadi dua bagian yang disesuaikan berdasarkan tujuan penelitian. Untuk mencapai tujuan pertama dan tujuan yang kedua akan dianalisis variabel kontrol, kepercayaan dan kinerja dengan teknik analisis *confirmatory factor analysis* menggunakan komputasi *Structural Equation Model (SEM)* bagi pihak Pertamina dan pihak kontraktor. Sedangkan untuk mencapai tujuan penelitian yang ketiga pada populasi kontraktor akan dianalisis secara korelasi-regresi tentang pengaruh sejumlah variabel prediktor keberhasilan dalam bermitra usaha terhadap kinerja. Uji korelasi dan regresi digunakan

dengan uji-t hitung untuk 1 pihak pada taraf nyata 10% dan 5% menggunakan komputasi *Statistical Package for Social Solution (SPSS)*.

1.5 *Outline* dari Tesis

Penelitian ini akan disajikan menjadi enam bab. Masing-masing bab akan diuraikan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, dan yang kemudian akan diakhiri dengan simpulan bab.

Bab pertama sebagai pendahuluan penelitian yang sebagaimana juga menampung sub bagian ini terdiri dari beberapa sub bab, yaitu latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, serta *outlines* tesis.

Bab kedua akan mengarah pada proses telaah pustaka dan pengembangan model penelitian. Fondasi teoritis sebagai landasan bagi tesis akan dilakukan terhadap pustaka-pustaka yang dianggap relevan. Bab yang kedua ini akan terdiri dari tujuh sub bab yakni, landasan pustaka tesis, konsepsi kemitraan dalam tubuh Pertamina, telaah pustaka mengenai penelitian terdahulu, pengembangan model teoritis, pengembangan hipotesis, dimensi teoritikal atas konstruk, serta simpulan bab. Kontribusi kemitraan bagi perusahaan, keyakinan mitra usaha dalam hubungan kemitraan, kooperatif dan kontroling, serta kinerja dalam kemitraan akan menjadi telaah pustaka tesis bagi sub bab yang pertama.

Bab ketiga akan menerangkan mengenai metode penelitian yang terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis yang akan terbagi berdasarkan tujuan penelitian pertama, tujuan penelitian yang kedua, serta tujuan penelitian yang ketiga.

Bab keempat akan menerangkan mengenai deskripsi populasi penelitian. Deskripsi terbagi atas dua, di mana yang pertama adalah mengenai Pertamina dan yang kedua mengenai MPS.

Bab kelima akan membuktikan kebenaran dari hipotesis penelitian yang dilahirkan bab kedua. Bab ini menganalisis hasil penelitian dan dibagi menjadi tiga sub bab. Sub bab pertama menyajikan hasil analisis dalam limitasi sesuai dengan tujuan penelitian butir yang pertama dan kedua yaitu untuk menganalisis pengaruh kontrol terhadap kepercayaan serta pengaruh kepercayaan terhadap ukuran kinerja dalam kemitraan pada Pertamina dan MPS. Sub bab ketiga akan diarahkan dalam merealisasikan tujuan penelitian yang ketiga, yaitu untuk menganalisis pengaruh sejumlah variabel keberhasilan kemitraan terhadap kinerja MPS.

Bab terakhir penelitian yaitu **Bab keenam** akan menyampaikan kesimpulan tiap-tiap hipotesis (kesimpulan khusus), kesimpulan masalah penelitian (kesimpulan umum), implikasi teoritis, implikasi manajerial, serta implikasi bagi penelitian mendatang

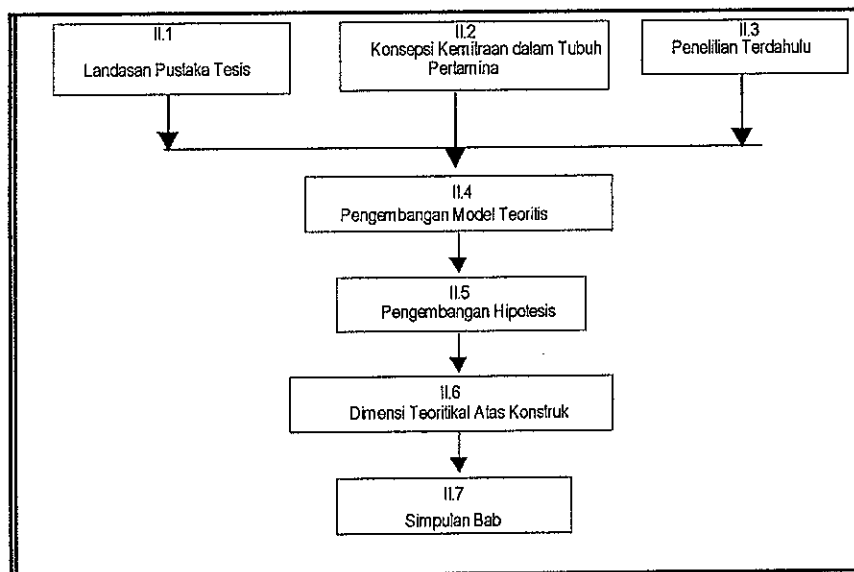
1.6 Simpulan Bab

Bab pendahuluan merupakan dasar dari penulisan penelitian. Dimulai dari disampaikannya latar belakang penelitian, munculnya masalah penelitian, hingga kemudian penetapan tujuan dan kegunaan penelitian. Selanjutnya metodologi secara ringkas untuk mengetahui teknik analisis telah disampaikan. Berlandaskan hal-hal tersebut maka kemudian pendahuluan tesis ini akan dilanjutkan pada bab yang kedua. Di bab kedua, proses telaah pustaka atas literatur dalam rangka justifikasi terhadap masalah penelitian akan diuraikan lebih mendalam.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Penulisan Bab 2 dilakukan dalam rangka membangun sebuah fondasi teoritis sebagai dasar di dalam penelitian, dengan melakukan telaah terhadap pustaka yang relevan. Tujuan yang ingin dicapai bagian ini adalah mencari jalan untuk sampai pada pemecahan identifikasi masalah penelitian dan juga sebagai alat untuk melakukan justifikasi pemikiran yang akan diarahkan pada pelahiran hipotesis penelitian.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 2.1.1 Outline Diagram Alir Bab Kedua

Outline bab yang kedua ini secara jelas telah dikemukakan pada Gambar 2.1.1 pada halaman sebelumnya. Selanjutnya sebagaimana yang diuraikan pada diagram alir *outline* Gambar 2.1.1 akan dilanjutkan pada sub bagian dua, yaitu landasan pustaka tesis.

2.1 Landasan Pustaka Tesis

2.1.1 Kontribusi Hubungan Kemitraan bagi Perusahaan

Kegagalan dan kesuksesan kemitraan dialami perusahaan di dalam beragam ukuran dan tipe perusahaan. Melalui manajemen dan perencanaan kemitraan strategis, perusahaan-perusahaan meraih keuntungan kesuksesan *mitra usaha*ing melalui akses pada *market* yang baru, penurunan waktu mencapai *market*, peningkatan distribusi penjualan, akses pada teknologi yang baru, peningkatan pengembangan produk, mempertahankan *market share*, meningkatkan kemampuan riset, serta menambah tingkatan finansial (Cunnington, 1998).

Alasan-alasan yang dikembangkan untuk kemitraan yang bersifat strategis dikemukakan oleh Mirza (1996). Kemitraan ditampilkan masih dalam konsep lama, tetapi di dalam kemasan yang baru. Perusahaan menemukan keuntungan akses kepada *market* yang baru, memasuki bisnis yang baru, memulai mengembangkan produk yang baru, melompati *barrier* perdagangan, menghindari persaingan, keuntungan akses pada sumber-sumber yang bersifat komplemen, adanya *share* resiko, serta *share* pengeluaran dalam riset dan pengembangan.

2.1.2 Keyakinan Mitra Usaha dalam Hubungan Kemitraan

Kepuasan mitra usaha menjadi acuan bagi sebuah perusahaan memiliki keyakinan untuk melakukan kerjasama antar mitra usaha dalam kemitraan. Kepastian konsepsi yang selalu dipegang adalah tentang bagaimana menjaga kondisi mitra usahanya ; karena tanpa kemitraan, hanya sedikit yang dapat dikerjakan suatu perusahaan. Memprioritaskan masing-masing mitra usaha merupakan hal yang sangat diperhatikan.

Definisi di atas mengesampingkan aspek ketidakpastian dari kerjasama mitra usaha. Karena konsep tadi berhubungan pada kemungkinan untuk diterima dan ketidakpastian tingkah laku mitra usaha. Diasumsikan perlu mengurangi tingkat ketidakpastian dengan meningkatkan prediksi kepuasan dalam kerjasama.

Model proses kemitraan yang dikemukakan oleh Callahan *and* MacKenzie (1999) menyebutkan bahwa keputusan untuk melakukan kemitraan dimulai dengan pencarian mitra usaha yang potensial oleh pihak perusahaan. Pada saat kontrak telah disetujui, maka itulah awal dari kemitraan. Seringkali setelah beberapa bulan kedua belah pihak dapat melakukan evaluasi. Evaluasi yang signifikan kemudian menentukan apakah kemitraan harus diakhiri ataukah menuju tingkatan yang lebih tinggi ; di mana mitra usaha setuju untuk melanjutkan kontrak dan bergantung satu dengan lain sesuai skala pada fase evolusi (Douglas *and* Craig, 1989)

Untuk sampai pada tahap evaluasi, terlebih dahulu dipastikan mengenai kepuasan hubungan. Karena strategi kemitraan secara esensial mengkoordinasikan

dua atau lebih mitra usaha untuk mencapai tujuan *share*, kerja sama yang memuaskan adalah hal yang vital untuk keberhasilan mereka (Doz, 1996; Kanter, 1994 dalam Das *and* Teng 1998). Berbagai tipe kemitraan memiliki tingkat keyakinan kerjasama antar mitra usaha yang berbeda-beda. Kemitraan dengan investasi yang spesifik memiliki risiko mitra usaha yang lebih besar. Pada tingkatan yang lebih berisiko ini, kemitraan membutuhkan tingkat yang lebih tinggi untuk keyakinan dalam menjalin kemitraan. Alasan kedua dibutuhkannya tingkat keyakinan yang berbeda adalah variasi yang mungkin menekan di sekeliling tipe kemitraan. Penekanan menunjukkan tingkat ketergantungan mutual dan hubungan antara sumber-sumber yang akan disosialisasikan ke mitra usaha. Yang juga sangat penting bahwasanya kemitraan strategis sendiri meningkatkan tingkat tekanan dalam tubuh organisasi kemitraan, karena mitra usaha perusahaan tidak dapat dengan bebasnya melepaskan diri dari ikatan hubungan. Peranan tingkat kontrol, yang merupakan tambahan dari tingkat kepercayaan, menentukan keyakinan dalam hubungan antar mitra usaha. Untuk menentukan penerimaan tingkat keyakinan dalam terminologi bagaimana kepercayaan dan kontrol bersama-sama memberikan kontribusinya pada tingkat keyakinan antar mitra usaha, implikasinya akan berbeda untuk jenis-jenis kemitraan. Tingkat mekanisme kontrol dan kepercayaan yang sangat tinggi akan menghasilkan keyakinan yang sangat tinggi dalam hubungan antar mitra usaha. Demikian sebaliknya, apabila tingkat mekanisme kontrol dan kepercayaan sangat rendah, keyakinan kerjasama juga sangat rendah. Lebih lanjut untuk tingkat kontrol yang rendah dengan tingkat

kepercayaan yang tinggi atau sebaliknya akan memberikan keyakinan yang moderat. Selengkapnya pernyataan ini dapat diperhatikan melalui Tabel 2.1.1 :

Tabel 2.1.1 Keyakinan Mitra Usaha dalam Tingkat Kontrol dan Tingkat Kepercayaan yang Berbeda

		Tingkat Kontrol	
		Tinggi	Rendah
Tingkat Kepercayaan	Tinggi	Keyakinan yang tinggi dalam kerjasama kemitrausahaan	Keyakinan yang moderat dalam kerjasama kemitrausahaan.
	Rendah	Keyakinan yang moderat dalam kerjasama kemitrausahaan.	Keyakinan yang rendah dalam kerjasama kemitrausahaan.

Sumber : Das and Teng (1997).

2.1.3 Perspektif Kontrol dan Kepercayaan

Beberapa literatur beranggapan bahwa kontrol merupakan sumber kunci dari keyakinan dalam kerjasama mitra usaha (Callahan *and* MacKenzie, 1999; Das *and* Teng, 1998). Di sini perusahaan tidak hanya sekedar membagi manfaat (*benefit*), tetapi juga membagi kendali (*control*) atas kinerja antar konsekuensi kemitraan strategis (Soetjipto, 1995). Perusahaan dalam kemitraan akan lebih yakin dengan kerjasama mitra usaha ketika mereka merasa memiliki tingkat yang sesuai atas kontrol bagi mitra usaha mereka. Kontrol merupakan konsep yang penting dalam manajemen. Kontrol yang baik bermaksud bahwa seseorang secara

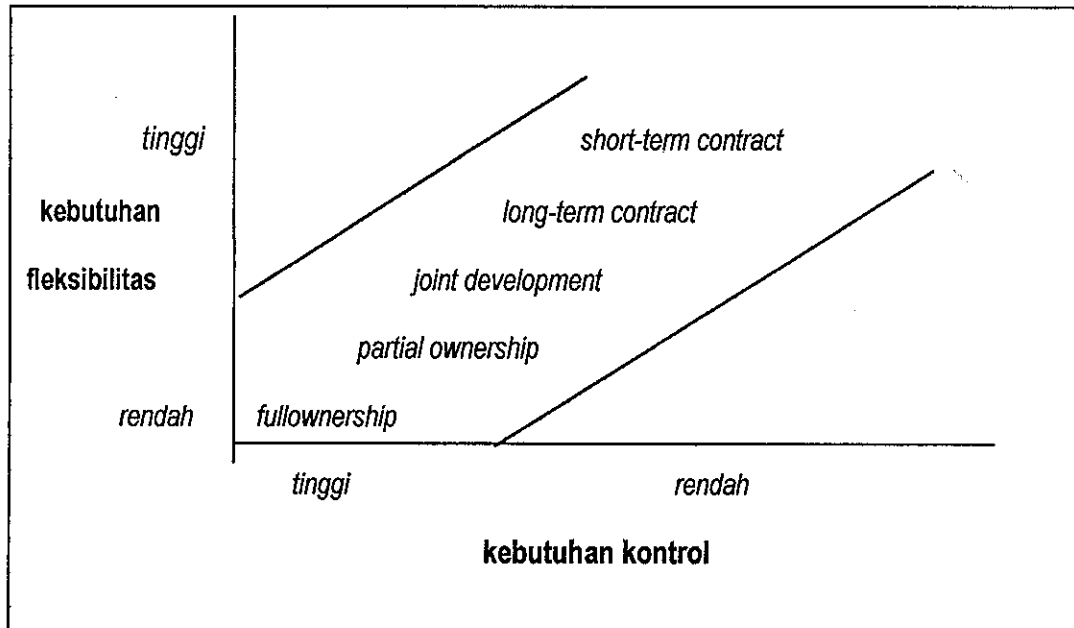
beralasan akan merasa yakin tidak ada masalah, kejadian-kejadian yang tidak mengemukakan yang mungkin saja dapat terjadi.

Kontrol juga merupakan salah satu orientasi yang dipergunakan manajer dalam usahanya mengelola risiko dalam kemitraan strategis. Pendapat ini dipelajari oleh Das *and* Teng (1999). Di dalam kerangka berpikir manajemen resiko, empat jenis orientasi yaitu kontrol, fleksibilitas, keamanan serta produktivitas merupakan parameter pertama. Sedangkan parameter keduanya terdiri dari masa penyeleksian mitra usaha, strukturisasi, operasi serta penilaian kinerja. Kemudian masing-masing fase tersebut diidentifikasi. Kemudian risiko-risiko dihubungkan terhadap fleksibilitas, kolaborasi serta perencanaan di masa yang akan datang.

Hutabarat (1996) mengemukakan terdapatnya hubungan antara kebutuhan kontrol dengan kebutuhan fleksibilitas dalam berbagai tipe kemitraan dengan kontrak seperti yang diperlihatkan pada Gambar 2.1.1. Bentuk kemitraan dijelaskan sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh akan dikendalikan dan seberapa jauh kepentingan akan fleksibilitas. Bila kontrol yang diperlukan semakin tinggi tetapi fleksibilitas semakin rendah, maka kemitraan dilaksanakan dengan kontrak yang lebih lama. Jika kontrol yang diperlukan benar-benar tinggi sementara tingkat fleksibilitasnya sangat rendah, maka kemitraan yang sesuai adalah kepemilikan penuh.

Mekanisme kontrol objektif membantu menerima tingkat kontrol yang sesuai. Makhija *and* Ganesh (1997) menyebut bahwa hubungan kontrol melalui

penerimaan *bargaining power* antar mitra usaha atas kebutuhan dan kesesuaian menunjang pembelajaran mitra usaha. Pembelajaran tersebut yang kemudian mendatangkan *survival* bagi kemitraan (Lei and Pitts, 1997; Parkhe and Arvind, 1997).



Sumber : J.B. Quinn & F. G. Hilmer dalam Jemsly Hutabarat, (1996) Integrasi Virtual; Strategi Mitra Masa Kini, Usahawan no 9 hal. 11.

Gambar 2.1.1 Kemitraan dalam Variasi Kontrak : Kebutuhan Kontrol dan Kebutuhan Fleksibilitas

Tingkat kontrol dalam kemitraan strategis lebih tertuju pada kesimulatanan rancangan skala organisasi, proses regulasi dan *outcome* organisasi. Di dalam perspektif kontrol yang dikemukakan oleh Das and Teng (1998), kontrol disebutkan sebagai proses regulasi di mana elemens suatu sistem diperlakukan menjadi lebih terprediksikan melalui penetapan standar tujuan

perusahaan. Untuk itu, mekanisme kontrol dan tingkat kontrol kemudian dipisahkan menjadi dua konsep yang berbeda. Mekanisme kontrol merupakan disain yang dibuat organisasi untuk menentukan dan mempengaruhi apa yang seharusnya dilakukan anggota organisasi, sementara tingkat kontrol adalah *outcome* langsung proses kontrol.

2.1.4 Kooperatif dan Kontroling

Hal yang terjadi bila mana terjadi kontrol yang sangat tinggi justru akan menyebabkan kegagalan kemitraan. Kontrol berlebihan lebih menciptakan rasa ketidakpercayaan pada pasangan mitra usaha dibandingkan rasa yang aman. Mitra usaha digiring pada kerentanan. Hubungan yang semula dirasakan memperoleh nilai tambah, tidak lebih daripada menciptakan bumerang bagi perusahaan sendiri.

Pengaruh hubungan para *Chief Executive* pihak asing dengan batasan-batasan yang ada selama pembentukan *Joint Venture* disebut sebagai usaha kontrol negatif oleh Gulati *and* Westphal (1999). Tujuan mula-mula merupakan tujuan kooperatif, tetapi akibat pengaruh berbagai praktik dan kebijakan yang membatasi antar perusahaan, kooperatif telah berubah langkah menjadi mengikat.

Makhija *and* Ganesh (1997) mengamati dua determinan yang disebut sebagai pembawa kesuksesan dalam pembentukan kemitraan. Model tersebut menampilkan pembelajaran mitra usaha dan kontrol. Hal yang diperoleh, pertama membawa pembelajaran mitra usaha sebagai determinan utama dalam evolusi hubungan *Joint Venture*. Kedua, perspektif pembelajaran mengindikasikan bahwa

kontrol memainkan peranan yang multidimensional untuk rotasi dan aliran manajemen informasi di dalam *Joint Venture*. Ketiga, jika pembelajaran dengan cepat diterima hanya oleh salah satu pihak, ancaman kegagalan akan membayangi hubungan. Dan yang terakhir, bahwa ketika pembelajaran tidak terlihat jelas, penekanan pada dinamika pembelajaran justru akan memainkan peranan penting di dalam hasil kemitraan.

2.1.5 Kinerja dalam Kemitraan

Kemitraan pada perusahaan multinasional di negara berkembang memiliki kinerja dapat terus-menerus meningkat (Beanis dalam George and Farris, 1999). Hal ini dikarenakan adanya *share* dan kontrol yang dominan dari perusahaan lokal. Penelitian yang dilakukan Luo pada tahun 1996 menemukan bahwa kinerja dalam kemitraan strategis yang dilakukan di China memperlihatkan adanya efisiensi. Efisiensi ini dikarenakan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh adanya proses organisasional yang unik (McGraham and Porter, 1997). Kemudian yang dapat menjadi kendala untuk meningkatkan kinerja kemitraan berasal dari dua faktor, yaitu variabel penyebab yang diformulasikan oleh mitra usaha (pengaruh mitra usaha dan kondisi ketidakseimbangan kemitraan) ataupun dalam skala tinggi (struktur persaingan).

Terdapat sepuluh kunci yang menurut Cunnington (1998) mampu meningkatkan kinerja dalam kemitraan :

- 1) *Common culture* yang terbentuk dari perbedaan ragam kultur individual kemitraan.
- 2) Unit struktur sebagai sebuah metode efektif dalam mengorganisasi volume yang besar dari kemitraan.
- 3) Proses kemitraan akan mengukuhkan hubungan yang kuat dalam kemitraan.
- 4) Komunikasi yang terbuka antar mitra usaha sangat esensial bagi kemitraan.
- 5) Melakukan monitoring respons dan bantahan *customer* membantu menjamin keberhasilan kemitraan.
- 6) Menyelesaikan permasalahan dalam kolaborasi atau kompetisi dalam kemitraan.
- 7) Hubungan manajer dan penghargaan untuk kesuksesan kemitraan.
- 8) Fleksibilitas melalui hubungan kemitraan.
- 9) Personalitas individual dipisahkan dari hubungan kemitraan.
- 10) Mengukur, memonitor dan meninjau ulang harus dilakukan secara kontinyu melalui proses kemitraan.

2.2 Konsepsi Kemitraan dalam Tubuh Pertamina

Seperti yang telah dikemukakan di depan, bahwa kontrak-kontrak yang ada di Pertamina terdiri dari empat tipe, yaitu *Production Sharing Contract (PSC)* yang merupakan persetujuan kerjasama dengan *sharing* berupa produksi dan bukan dalam *profit*, *Joint Operating Agreement (JOA)/Joint Operating Body*

(JOB), *Enhancement Oil Recovery* (EOR), serta *Technical Assistance Contract* (TAC).

2.2.1 Production Sharing Contract (PSC)

Persetujuan kerjasama dalam sektor minyak dan gas bumi antara Pertamina dengan investor modal asing, di mana :

- Pertamina bertanggung jawab untuk manajemennya.
- Perusahaan minyak asing yang berhubungan adalah kontraktor yang bertanggung jawab kepada Pertamina.
- *Sharing* yang dilakukan adalah dalam produksi dan bukan dalam *profit*.
- Porsi untuk minyak mentah dan gas akan diberikan kepada kontraktor pada titik eksport atau pada saat *delivery*.
- Aplikasi kontrak adalah di bawah hukum, regulasi, keputusan dan lain-lain dari pemerintah Republik Indonesia.

2.2.2 Joint Operating Agreement (JOA)

- PERTAMINA memegang 50% biaya partisipasi.
- PERTAMINA merupakan operator dari kontraktor dalam bentuk JOB.
- JOB bertanggung jawab kepada dan diawasi oleh JOC.
- PERTAMINA dan kontraktor membentuk keanggotaan JOC.
- JOC mengesahkan program kerja, *budget* serta memegang kebijakan.
- Kontraktor mengilhami PERTAMINA di dalam pembiayaan eksplorasi *venture* dan proyek pengembangan masa depan.

2.2.3 Enhanced Oil Recovery (EOR)

- Lingkup proyek : *pilot phase* injeksi air, *fluid handling*, *drilling* injeksi dan produksi pada PERTAMINA.
- Produksi utama ditentukan untuk setiap zona produksi dan disetujui untuk pernyataan kontrak.
- Kontrak dua tahun pertama diperuntukkan untuk fase *pilot project*, dan setelah itu, proyek EOR akan dimulai.

2.2.4 Technical Assistance Contract (TAC)

Minyak mentah yang akan dilakukan *sharing* adalah lebih mentah dibandingkan minyak mentah yang primer. Biaya peralatan dan jasa untuk minyak mentah yang primer akan dibatasi bagian dari *operating cost*.

2.3 Penelitian Terdahulu

2.3.1 Hubungan Antara Kontrol dan Kepercayaan di dalam Keyakinan Kemitraan

Di dalam menjelaskan mengenai pengaruh kontrol terhadap keyakinan mitra usaha di dalam menjalankan hubungan kerjasama, Das and Teng (1998) mencatat perbedaan antara pandangan komplementer dan suplementer untuk

tingkat kontrol kemitraan didasarkan atas tiga mekanisme kontrol spesifik :
penetapan tujuan, spesifikasi struktural, dan interaksi kultur.

1) Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan mengukur kepentingan penentuan spesifik dan arah tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi. Untuk itu manajemen memperoleh penerimaan sebagai program manajemen untuk meningkatkan kontrol dan kinerja. Untuk tujuan kontrol dalam kemitraan strategis, mitra usaha secara normal menyukai tingkat yang tinggi tujuan yang diformalisasikan. Sebagai contoh, mitra usaha perlu mengejar tujuan jangka panjang atau jangka pendek. Perusahaan dengan kebutuhan yang tinggi akan kontrol lebih menyukai tujuan kemitraan berjangka pendek, sebab evaluasi kinerja dan *feedback* dapat dimonitor sesering mungkin.

2) Spesifikasi Struktural

Perubahan struktural merupakan jantung dari kontrol formal. Di dalam kemitraan strategis kontrol formal menjadi istimewa karena menunjukkan tingkat perbedaan tujuan yang relatif tinggi dan kinerja yang berbeda. Mitra usaha menggunakan spesifikasi struktur yang berbeda untuk menjamin perilaku yang diinginkan dalam kemitraan strategis.

3) Interaksi Kultur

Berbeda dengan kontrol formal, elemen sentral dari kontrol sosial adalah kultur organisasional. Kultur organisasional menyediakan wadah kontrol, menyediakan langkah bagi anggota organisasi memproses informasi dan bereaksi dengan

lingkungan, yang mana memfasilitasi penerimaan tingkatan prediksi tingkah laku yang lebih tinggi.

Interaksi kultur menurut Cunnington (1998) akan membentuk kultur perusahaan tersendiri. *Common culture* inilah yang dianggapnya menjadi salah satu kunci sukses dalam kemitraan. Mengelola kemitraan adalah suatu tantangan karena menyangkut interaksi dan harmonisasi antara dua kultur organisasional yang berbeda. Apalagi bila kultur organisasional ini juga memiliki perbedaan lebih mendalam lagi, seperti perbedaan budaya antar negara. Namun, Park and Ungson (1997) dalam penelitiannya dapat menemukan indikasi kecocokan hubungan kultur negara yang berbeda. Perbedaan kultur budaya Jepang dan Amerika ternyata justru sangat cocok dalam bekerja sama.

Perbedaan perspektif dalam keputusan-keputusan akan mengatasmakan perbedaan model kulturisasi yang baru dan potensial dalam menghasilkan stress dalam hubungan antar mitra usaha. Untuk itu, tantangan yang pasti adalah bagaimana membuat interaksi kultur itu dapat bekerja, apalagi di kemudian hari menciptakan kemitraan yang sukses.

Kepercayaan sumber dari keyakinan dalam mitra usaha karena, berdasarkan definisi, kepercayaan adalah pada tingkat apa pihak yang akan menerima kepercayaan memegang positif sikap seorang pemberi kepercayaan dan keadaan yang dapat dipercayai dalam situasi yang memiliki risiko untuk berubah. Secara nyata, bila lebih lanjut penerima kepercayaan mempercayai keadaan dalam situasi yang berisiko berubah, akan semakin besar keyakinan dalam membangun

kerjasama dengan mitra usaha pilihannya. Kepercayaan dapat digunakan untuk mengurangi kompleksitas kejadian dan meraih ekspektasi positif. Kepercayaan juga dianggap sebagai instrumen dalam mengurangi ketidakpastian. Motivasi ekonomi yang dapat diterima dan dipercayai akan menurunkan kegagalan kemitraan (Park and Ungson, 1997; Gulati *et al*, 1997). Sebagai mekanisme kontrol bermaksud untuk meningkatkan kemungkinan tingkah laku yang diinginkan, kepercayaan digunakan dalam meningkatkan penerimaan tingkah laku yang diinginkan. Komunikasi dan adaptasi perusahaan merupakan teknik signifikan yang akan mengantar perusahaan membangun dan mengevaluasi kepercayaan antar mitra usaha (Nueno, 1999; Das and Teng 1998). Kepercayaan dilihat dari komunikasi, ekuitas, komunikasi perusahaan (Das and Teng, 1998).

Pentingnya kepercayaan ini menyebabkan Luo (1997) menekankan pentingnya seleksi mitra usaha di beberapa perusahaan di China. Seleksi mitra usaha yang tepat akan menciptakan sinergi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan kemitraan tersebut. Perbedaan konsep keyakinan dalam kerjasama mitra usaha dengan konsep kepercayaan berdasarkan tiga hal berikut. *Pertama*, kepercayaan berhubungan dengan ekspektasi motif untuk percaya. Keyakinan, ditentukan oleh tingkat kepastian yang dapat diterima mitra usaha atas sebuah motif yang biasa. Kemudian, perbedaan kunci terletak pada mana kepercayaan menunjukkan ekspektasi motif yang positif, sedangkan keyakinan menunjukkan tingkah laku kerjasama yang sudah pasti.

Kedua, di mana kepercayaan adalah kontributor bagi keyakinan dalam kerjasama kemitraan sepanjang dengan melakukan kontrol- keyakinan dalam cakupan kepastian dalam menjalin kerjasama antar mitra usaha, tidak dapat disamakan dengan kepercayaan, yang mana mengacu pada ekspektasi positif tentang motif mitra usaha. Ketika kepercayaan dan kontrol merupakan dua faktor kontribusi keyakinan dalam kerjasama mitra usaha, kedua-duanya secara individual tidak secara cukup menjelaskan keyakinan.

Ketiga, dalam implikasinya perbedaan kepercayaan dan keyakinan, ketika kepercayaan dapat dibangun dalam langkah yang spesifik, keyakinan dalam kerjasama mitra usaha dapat dibangun dalam langkah signifikan tambahan melalui kontrol mekanisme.

Perspektif kepercayaan Das *and* Teng (1998) mencatat terdapat empat teknik signifikan untuk mengevaluasi tingkatan kepercayaan mitra usahanya.

1) Kepercayaan dan pengambilan resiko

Banyak teoris yang menyetujui bahwa kepercayaan memiliki hubungan yang sangat dekat dengan resiko dan pengambilan resiko. Dan bahwa kepercayaan dan resiko memiliki pengaruh kaca "mirror images" antara yang satu dengan yang lainnya. Ketika seseorang yang diberi kepercayaan merealisasikan nilai yang berisiko kepada seseorang lain yang mempercayakan, pihak pertama dalam kondisi yang normal akan menjadi termotivasi untuk menanamkan kepercayaan di waktu yang akan datang. Alasan resiprok seperti inilah ditemukan menjadi elemen kunci dalam membangun kepercayaan, juga dalam hubungan kemitraan.

2) Kepercayaan dan penetapan kepemilikan

Selain risiko, langkah kedua untuk membangun kepercayaan antar mitra usaha adalah untuk menjamin bahwa kepemilikan dan keseimbangan diprioritaskan. Ekuitas dimaksudkan bahwa semakin banyaknya *resources* (baik *resources* yang berwujud maupun yang tidak berwujud) yang dikontribusikan suatu perusahaan kepada pihak mitra usahanya, akan makin banyak pula *resources* yang akan diterima perusahaan.

3) Kepercayaan dari komunikasi

Taktik komunikasi dan informasi proaktif dapat mengubah dengan seketika kepercayaan antar mitra usaha. Terdapat beberapa alasan mengapa komunikasi dan proses informasi memainkan peranan yang penting dalam membangun kepercayaan. Pertama, kedua, Ketiga, komunikasi dapat membantu membangun kepercayaan karena sifatnya sebagai dasar untuk melanjutkan suatu interaksi, di mana mitra usaha dapat mengembangkan nilai dan norma yang umum.

4) Kepercayaan dari adaptasi antar perusahaan

Adaptasi antar perusahaan cenderung pada penyesuaian pola tingkah laku seseorang untuk mendatangkan kesesuaian antar mitra usaha atau antara kemitraan dan lingkungan. Fleksibilitas dan keinginan untuk mengakomodasi deviasi dari kontrak kerjasama ketika dibutuhkan merupakan kunci dari adaptasi antar perusahaan. Pada waktu lain, adaptasi antar perusahaan menjadi sesuatu yang sangat dipentingkan karena perubahan lingkungan memberikan modifikasi dalam kerjasama mitra usaha.

2.3.2 Hubungan Variabel Kinerja di dalam Keberhasilan Kemitraan

Pengukuran kinerja organisasi selalu masih menjadi perdebatan. Salah satu perdebatan tersebut seputar pengukuran tradisional yang umum dilakukan yaitu pengukuran secara finansial perusahaan (seperti nilai ROI, ROA, *growth*) dan pengukuran indikator lain yang relevan (seperti tingkat pengembalian kualitatif non-finansial, contohnya kepuasan konsumen). Di dalam ruang lingkup setiap organisasi, isu-isu yang berkembang akan terus bervariasi. Karena itu kinerja diperkirakan juga mengikuti lingkup lingkungan organisasi dan kemampuan sumber dayanya (Anderson, 1990).

Kontroversi seputar hal tersebut juga terjadi pada kinerja perusahaan yang melakukan hubungan kemitraan. Kinerja akan berada pada tingkat yang sulit untuk diprediksikan bila terjadi kemitraan berada dalam kondisi ketidakpastian yang rendah, dalam *term* waktu yang panjang dan tanpa kinerja pembanding. Tetapi, di dalam keadaan yang berisiko tinggi, berjangka waktu pendek, dan pengukuran finansial cenderung akan menunjukkan tingkat kinerja yang rendah, walaupun hubungan bermitra itu sendiri mungkin akan meningkat di dalam jangka yang mendatang. Kondisi ini memberikan catatan bahwa hubungan kemitraan apalagi yang berskala internasional tidaklah bergantung pada skala finansial, tetapi dapat terbentuk dari sejumlah motif tertentu (Gleister *and* Buckley, 1999).

Hal inilah yang kemudian memacu Gleister *and* Buckley (1999) melakukan studi empiris di *United Kingdom* untuk meneliti kinerja hubungan kemitraan skala internasional di UK. Pada studi ini untuk pengukuran kinerja

digunakan indikator finansial dan indikator sejumlah faktor yang diduga memiliki pengaruh potensial dalam kinerja kemitraan, yaitu variabel-variabel yang telah ada sejak awal mula kemitraan, yaitu faktor *ex ante*, dan variabel-variabel yang muncul sepanjang operasionalisasi mitra usaha, disebut faktor *ex post*.

Penelitian yang melibatkan hubungan kemitraan antara pihak *holding company* dengan perusahaan mitra internasional yang terbentuk sejak 1980, mengumpulkan *final questionnaire*. Hasil analisis data menunjukkan, terhadap kinerja kemitraan untuk faktor *ex ante* terdapat hubungan yang negatif untuk variabel *cultural distance* dan persaingan partner, tetapi hubungan yang positif untuk prahubungan, analisis kerja sama dan persaingan mitra. Sedangkan untuk faktor *ex post*, keempat variabel yaitu hubungan jangka panjang lain, pandangan manajemen, lingkup kinerja mitra dan integrasi kemitraan sama-sama memiliki hubungan yang positif dengan kinerja kemitraan. Tabel 2.3.1 selanjutnya menjabarkan resume kedua jurnal yang menjadi acuan utama penelitian ini sebagai penelitian terdahulu.

Perbandingan antara penelitian terdahulu Das *and* Teng (1997) dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian Das *and* Teng hanya menawarkan analisis kualitatif atas empat dimensi kepercayaan dan tiga dimensi kontrol. Selanjutnya atas dasar prinsip PSC yang memposisikan Pertamina sebagai pemegang kendali, dimensi-dimensi usulan tersebut dipergunakan untuk menterjemahkan penelitian ini di dalam analisa kuantitatif untuk melihat pengaruh kontrol terhadap kepercayaan.

Tabel 2.3.1 Resume Penelitian Terdahulu

Jurnal	Identifikasi Masalah	Populasi	Metodologi	Hasil
1. Penelitian Das and Teng (1998) : Kontrol dan kepercayaan sebagai variabel penentu dalam keyakinan mitra.	Mengidentifikasi hubungan antara kontrol dan kepercayaan dalam mempengaruhi keyakinan mitra.	Hubungan kemitraan yang ada di Republik Rakyat China.	Analisis secara kualitatif atas konstruk : (1) kontrol (2) kepercayaan	(1) Dimensi Kontrol : penetapan tujuan, spesifikasi struktural, dan ikatan kultur. (2) Dimensi Kepercayaan pengambilan resiko, penetapan kepemilikan, komunikasi, dan adaptasi perusahaan. (3) Mekanisme kontrol memiliki pengaruh pada tingkat kepercayaan. (4) Pola hubungan kontrol dan kepercayaan dapat berbeda, tergantung strategi kemitraan yang diterapkan.
2. Penelitian Gleister and Buckley (1999). Kinerja dan variabel keberhasilan kemitraan asing di <i>United Kingdom</i> .	(1) Identifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan kemitraan skala internasional relatif belum diketahui. (2) Kontroversi penentuan ukuran kinerja, terutama ukuran kinerja kemitraan.	Kemitraan internasional di <i>United Kingdom</i> terhadap 51 <i>Joint Venture</i> .	Uji korelasi-regresi dua ukuran kinerja dan sejumlah variabel keberhasilan <i>ex ante</i> dan <i>ex post</i> (4 sub variabel untuk faktor <i>ex ante</i> dan 4 sub variabel untuk faktor <i>ex post</i>).	(1) Pada variabel <i>ex ante</i> , <i>cultural distance</i> dan persaingan mitra memiliki hubungan yang terbalik dengan kedua ukuran kinerja kemitraan. (2) Keseluruhan penentu dari variabel <i>ex post</i> memiliki hubungan yang positif terhadap kedua ukuran kinerja kemitraan.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Keempirisan penelitian Gleister and Buckley (1999) di *United Kingdom* yang mengembangkan pengukuran kinerja konvensional yaitu kepuasan komposisi finansial ke arah kepuasan hubungan menyeluruh dalam kemitraan, menjadi penelitian lanjutan bagi kemitraan asing untuk dunia usaha di Indonesia pada umumnya dan dunia perminyakan pada khususnya. Tidak akomodatifnya

sub variabel *cultural distance* dan persaingan mitra pada faktor *ex ante* untuk pendataan yang berkaitan dengan prinsip PSC menjadikan keduanya dieliminir pada penelitian ini. Selanjutnya sub variabel yang dianggap sebagai penentu keberhasilan kemitraan yang akan dipergunakan untuk analisis penelitian adalah yang menghasilkan hubungan positif dengan kinerja pada penelitian Gleister *and* Buckley (1999).

2.4 Pengembangan Model Teoritis

Untuk memperoleh hubungan yang kontinyus dan memiliki *growth* dengan mitra usaha, maka setiap perusahaan di dalam membangun strategi kemitraan memprioritaskan kepuasan masing-masing mitra usahanya. Untuk itu keyakinan mitra usaha menjadi salah satu persyaratan terpenting bagi kelangsungan hubungan kemitraan. Demikian juga yang seharusnya dibangun oleh Pertamina terhadap para perusahaan kontraktor sebagai mitra usahanya (MPS). Di dalam situasi sekarang yang rentan terhadap perubahan, Pertamina perlu memperhatikan faktor ini bila ingin mengukuhkan eksistensi lanjutnya.

Di Pertamina, pemerintah telah tiga generasi menetapkan pola hubungan kerja sama kemitraan dalam salah satu bentuk kontrak yaitu prinsip bagi hasil (PSC). Prinsip ini memberikan hak kepada Pertamina sebagai *holding company* untuk memegang kendali manajemen atas

operasional yang dilaksanakan bersama pihak MPS. Besarnya kontrol kendali memberikan pengaruh bagi kepercayaan di dalam meningkatkan kinerja bagi kedua belah pihak. Penelitian kemitraan untuk Pertamina dan MPS ini akan terbagi menjadi dua bagian berdasarkan tujuannya.

Pertama, atas dasar proposisi yang ditawarkan Das *and* Teng (1997), dimensi kontrol untuk hubungan kemitraan terdiri dari penetapan tujuan, spesifikasi struktural dan ikatan kultural. Sedangkan dimensi kepercayaan mencakup pengambilan resiko, penetapan kepemilikan, komunikasi dan adaptasi antar perusahaan. Prinsip PSC di strategi kemitraan Pertamina menggambarkan bahwa kontrol akan mempengaruhi kepercayaan, terutama pada pihak Pertamina. Peningkatan kepercayaan inilah yang selanjutnya menjadi sumber dari keyakinan mitra usaha bagi kedua pihak. Penelitian lanjutan Das *and* Teng pada dua tahun berikutnya, yaitu pada tahun 1999 menyatakan bahwa keyakinan mitra usaha merupakan nilai dari suatu kinerja. Dengan demikian terdapat justifikasi bahwa kepercayaan akan mempengaruhi kinerja secara positif. Indikator pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian terdiri dari dua ukuran. Ukuran pertama yaitu indikator pengukuran kinerja kemitraan yang diusulkan oleh Gleister *and* Buckley (1999) yakni berdasarkan skala kepuasan menyeluruh, sedangkan ukuran kinerja kedua adalah secara konvensional yaitu skala komposisi *cost-benefit*. Pengaruh kontrol terhadap kepercayaan dan pengaruh kepercayaan terhadap kedua ukuran kinerja

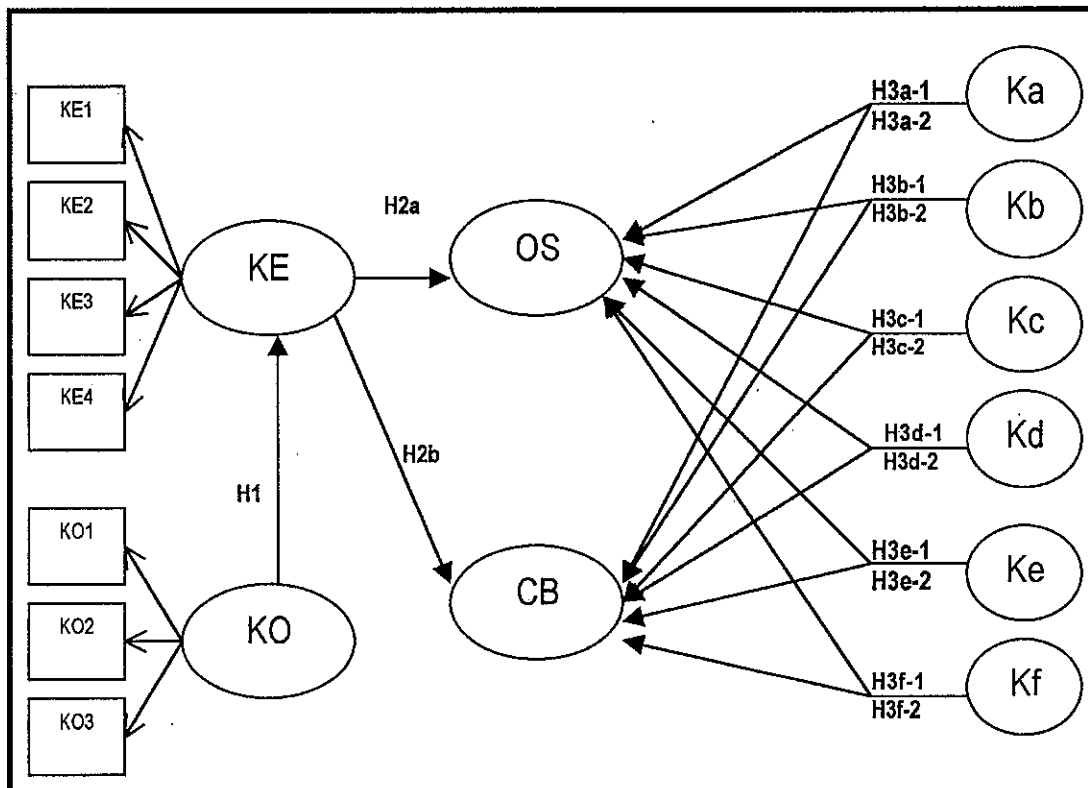
kemitraan ini akan dibidikkan untuk kedua belah pihak, yaitu pihak Pertamina dan pihak MPS.

Kedua, tingginya kinerja MPS sangat dibutuhkan oleh Pertamina. Tuntutan ini sedemikian penting karena turut menentukan nilai keberhasilan kemitraan kontraktor asing yang ada di Indonesia. Sejumlah variabel yang berhubungan positif dengan kinerja bermitra usaha telah diusulkan Gleister and Buckley (1999) dalam rangka menentukan variabel-variabel keberhasilan dalam bermitra usaha. Keberhasilan kemitraan tersebut terdiri dari sejumlah faktor *ex ante* dan *ex post*. Yang termasuk dalam golongan faktor *ex ante* atau faktor yang ada sebelum operasionalisasi kemitraan, terdiri dari empat sub variabel, sedangkan golongan faktor *ex post* atau faktor yang ada setelah berlangsungnya operasionalisasi kemitraan, juga terdiri dari empat sub variabel. Dari empat variabel yang tergolong faktor *ex ante*, terdapat dua variabel yang dianggap tidak akomodatif terhadap strategi PSC yang menempatkan hanya terdapat satu *holding company* saja, yakni pihak Pertamina. Redusir terhadap *cultural distance* dan persaingan antar mitra usaha lain, juga sesuai dengan hasil penelitian empiris kemitraan asing di UK yang menyebutkan bahwa kedua sub variabel tersebut tidak signifikan berhubungan dengan kedua ukuran kinerja.

Dengan demikian, faktor *ex ante* yang kemudian dapat dijustifikasi adalah prahubungan dalam kemitraan dan praanalisis kemitraan. Sedangkan sub variabel faktor *ex post* Gleister and Buckley (1999) keseluruhannya

dapat dijustifikasi yaitu, hubungan jangka panjang lain, perspektif tentang manajemen mitra, perspektif tentang kerja sama mitra dan integrasi kemitraan. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan terhadap ukuran kepuasan menyeluruh maupun terhadap ukuran kepuasan komposisi *cost benefit* pada penelitian ini dibidikkan pada populasi MPS.

Hubungan antar konstruk kontrol, kepercayaan, kepuasan menyeluruh, kepuasan atas komposisi *cost benefit* pada Pertamina dan MPS, serta pengaruh keenam variabel penentu keberhasilan kemitraan terhadap kepuasan menyeluruh dan kepuasan komposisi *cost benefit* pada MPS selanjutnya dituangkan dalam kerangka berpikir pada Gambar 2.4.1.



Sumber : penelitian Das and Teng (1997) dan penelitian Gleister and Buckley (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 2.4.1 Kerangka Manajerial : Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh, Kepuasan Atas Komposisi *Cost-Benefit*, serta Variabel Penentu Keberhasilan dalam Kemitraan Antara Pertamina dan MPS

Keterangan :

KE = KEPERCAYAAN
 KE1 = pengambilan resiko
 KE2 = penetapan kepemilikan
 KE3 = komunikasi
 KE4 = adaptasi antar perusahaan

KO = KONTROL
 KO1 = penetapan tujuan
 KO2 = spesifikasi struktural
 KO3 = ikatan kultur

OS = kepuasan menyeluruh
 CB = kepuasan komposisi *cost-benefit*

Ka = Prahubungan MPS dengan Pertamina
 Kb = Praanalisis MPS tentang Pertamina
 Kc = Hubungan Jangka Panjang Lain
 Kd = Perspektif MPS tentang Manajemen Pertamina
 Ke = Perspektif MPS tentang Kerja Sama Pertamina
 Kf = Integrasi Kemitraan MPS

H = Hipotesis

KO → KE → OS dan CB → tujuan penelitian I dan II, bidik populasi terhadap Pertamina maupun MPS.
 K → OS dan CB → tujuan penelitian III, bidik populasi hanya terhadap MPS.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan hasil kerangka teoritis yang telah dikembangkan di atas, di mana hipotesis 1, 2a, 2b diteliti untuk kedua belah pihak, sedangkan sejumlah hipotesis 3 untuk pihak MPS, maka :

Hipotesis 1 : Kontrol mempengaruhi kepercayaan secara positif baik pada Pertamina maupun pada MPS.

Hipotesis 2a : Kepercayaan mempengaruhi kepuasan menyeluruh secara positif baik pada Pertamina maupun pada MPS.

Hipotesis 2b : Kepercayaan mempengaruhi komposisi *cost-benefit* secara positif baik pada Pertamina maupun pada MPS.

Hipotesis 3a-1 : Adanya prahubungan MPS dengan Pertamina akan berpengaruh positif pada kepuasan menyeluruh MPS.

Hipotesis 3a-2 : Adanya prahubungan MPS dengan Pertamina akan berpengaruh positif pada kepuasan komposisi *cost-benefit* MPS.

Hipotesis 3b-1 : Adanya analisis tentang kerja sama dengan Pertamina akan berpengaruh positif pada kepuasan menyeluruh MPS.

Hipotesis 3b-2 : Adanya analisis tentang kerja sama dengan Pertamina akan berpengaruh positif pada komposisi *cost-benefit* MPS.

Hipotesis 3c-1 : Adanya hubungan jangka panjang lain berpengaruh positif akan pada kepuasan menyeluruh MPS.

- Hipotesis 3c-2 : Adanya hubungan jangka panjang lain berpengaruh positif akan pada komposisi *cost-benefit* MPS.
- Hipotesis 3d-1 : Adanya perspektif mengenai manajemen Pertamina akan berpengaruh positif pada kepuasan menyeluruh MPS.
- Hipotesis 3d-2 : Adanya perspektif mengenai manajemen Pertamina akan berpengaruh pada komposisi *cost-benefit* MPS.
- Hipotesis 3e-1 : Adanya perspektif mengenai kerja sama Pertamina akan berpengaruh positif pada kepuasan menyeluruh MPS.
- Hipotesis 3e-2 : Adanya perspektif mengenai kerja sama Pertamina akan berpengaruh positif pada komposisi *cost-benefit* MPS.
- Hipotesis 3f-1 : Adanya integrasi kemitraan akan berpengaruh positif pada kepuasan menyeluruh MPS.
- Hipotesis 3f-2 : Adanya integrasi kemitraan akan berpengaruh positif pada komposisi *cost-benefit* MPS.

2.6 Dimensi Teoritikal Atas Konstruk

Terdapat lima belas definisi variabel operasional yang akan dijadikan acuan dalam memperoleh data bagi analisis hasil penelitian ini, yaitu :

- (1) Pengambilan resiko :
nilai ketidakpastian yang diterima dari mitra usaha seputar hubungan kemitraan yang dijalankan perusahaan.

- Mengenai motivasi, reputasi, lingkungan kerja, keuntungan, serta resiko jangka panjang.
- (2) Penetapan kepemilikan :
- Kejelasan mengenai batas-batas aset fisik maupun aset non fisik.
- transfer *skill* antar mitra, batas-batas aset antar mitra.
- (3) Komunikasi :
- Kontinuitas hubungan tanpa adanya nilai hambatan.
- strategi, pertemuan rutin, penyesuaian atas penyimpangan kontrak.
- (4) Adaptasi antar perusahaan :
- Nilai penyesuaian masing-masing perusahaan terhadap kultur
- nilai budaya kerja, permasalahan, tim mediator, tanggung jawab terhadap daerah operasional.
- (5) Penetapan tujuan kemitraan :
- “Establishing specific and challenging goals in alliances”* (Das and Teng, 1997).
- komitmen, nilai kritis.
- (6) Spesifikasi struktural kemitraan :
- “Owing to the relative high degree of goal incongruence and performance ambiguity”* (Das and Teng, 1997).
- kemampuan manajerial, evaluasi, prosedur kerja lapangan, tingkat perputaran karyawan, perubahan-perubahan, kebijakan.

- (7) Ikatan kultural kemitraan :
- “A system of shared values... and norms that define appropriate attitudes and behaviors for organizational members” (O’reilly and Chatman dalam Das and Teng 1997).*
- kecocokan budaya, terabsorbsinya budaya.
- (8) Prahubungan MPS dengan Pertamina :
- “A prior history of co-operation that limited partner’ perception of expected opportunistic behaviour in new other” (Parkhe dalam Gleister and Buckley, 1999).*
- (9) Analisis kerja sama Pertamina :
- “MPS’ possess attributes that create a strategic fit in which the bargaining power of the partners is evenly matched” (Harrigan dalam Gleister and Buckley, 1999).*
- (10) Hubungan jangka panjang lainnya :
- “A multiplicity of contract between the other for mutual forbearance” (Kogut dalam Gleister and Buckley, 1999).*
- (11) Perspektif manajemen Pertamina :
- Suatu penilaian yang berkaitan langsung dengan fungsi Pertamina sebagai pelaksana PSC.
- (12) Perspektif kerja sama Pertamina :
- “Perception of appropriate behaviour in the activities undertaken by holding company during the course of the operation” (Gleister and Buckley, 1999).*

(13) Integrasi kemitraan :

“*The dependency of the partner (MPS) on the alliance*” (Gleister and Buckley, 1999).

(14) Kepuasan menyeluruh :

besaran nilai terpenuhinya kepuasan terhadap hubungan yang selama ini dibina.

(15) Komposisi *cost-benefit* :

kepuasan atas perbandingan besaran *cost* terhadap *benefit* yang diterima perusahaan atas kerja sama yang diterapkan dalam kemitraan.

2.7 Simpulan Bab

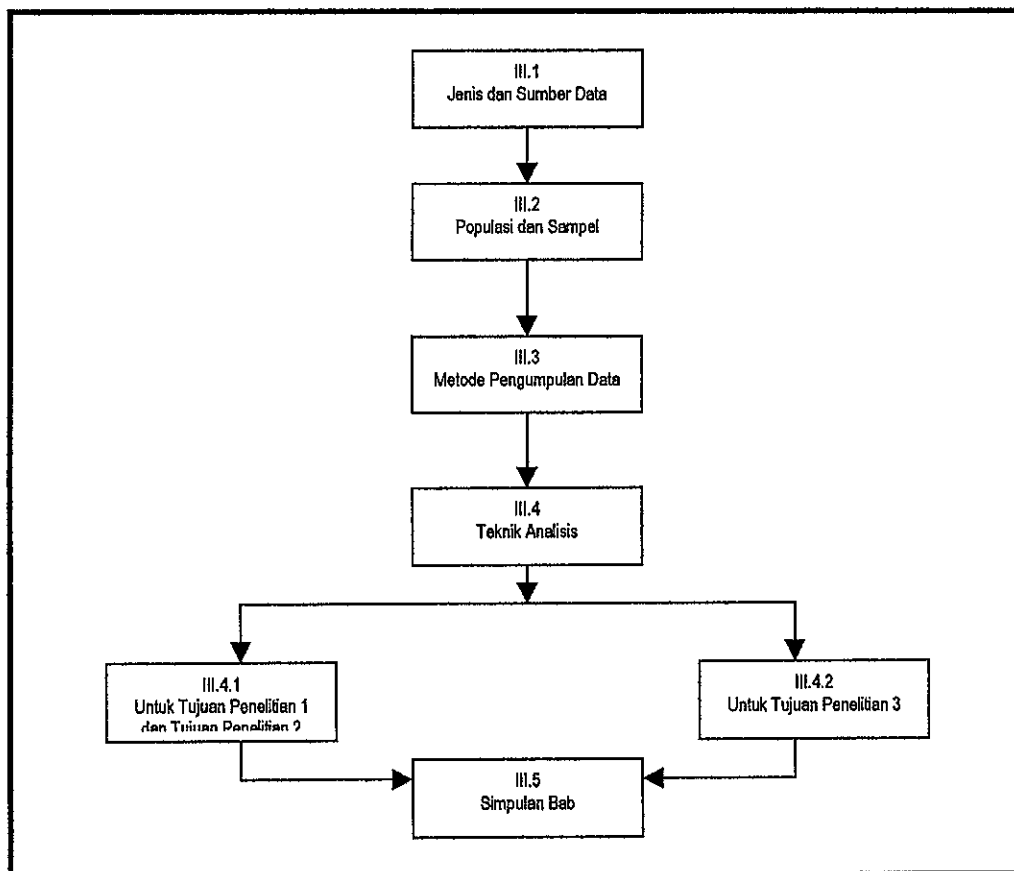
Pada bab yang kedua ini telah dibangun sebuah kerangka manajerial tentang hubungan kontrol, kepercayaan dan kinerja pada hubungan kemitraan antara Pertamina dengan MPS. Topik penelitian ini dibagi menjadi dua bagian besar yang menjadi tujuan penelitian. Dengan menetapkan indikator kinerja dalam kemitraan terdiri dari kepuasan atas hubungan menyeluruh dan kepuasan atas komposisi *cost-benefit*, maka untuk mencapai tujuan penelitian yang pertama, dikembangkan hipotesis 1 untuk membuktikan adanya pengaruh antara kontrol terhadap kepercayaan; untuk mencapai tujuan penelitian yang kedua, dikembangkan hipotesis hipotesis 2a dan hipotesis 2b yakni untuk melihat pengaruh kepercayaan terhadap dua ukuran kinerja. Sedangkan untuk tujuan

penelitian yang ketiga dilahirkan sejumlah hipotesis bagian ketiga (12 hipotesis; hipotesis 3a-1, 3a-2, 3b-1, 3b-2, 3c-1, 3c-2, 3d-1, 3d-2, 3e-1, 3e-2, 3f-1 dan 3f-2) yang mengembangkan pengaruh sejumlah variabel yang diduga sebagai penentu keberhasilan dalam kemitraan terhadap dua ukuran kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab yang ketiga ini akan menguraikan metode pengumpulan data dalam rangka untuk melakukan pengujian terhadap ketujuh belas hipotesa yang diajukan pada bab sebelumnya. Adapun, *outline* bab tiga ini terlihat pada Gambar 3.1.1 berikut.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 3.1.1 *Outline* Diagram Alir Bab Ketiga

Sesuai yang disajikan dalam Gambar 3.1.1 di atas, maka sebagai bagian pemula akan ditentukan terlebih dahulu jenis dan sumber data yang akan dipergunakan dalam penelitian.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan terdiri dari data primer dan data sekunder.

- 1) Data primer
 - a. Data yang diperoleh dari **wawancara** dengan pihak Pertamina divisi Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) maupun data yang diperoleh dari **koleksi** perpustakaan. Tujuan dari pengambilan kedua data adalah untuk mengetahui profil perusahaan serta bentuk kerja sama kedua pihak; pihak Pertamina dan pihak MPS.
 - b. Data yang diperoleh dari **questionnaire** dengan kedua belah pihak untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan.
 - c. Data yang diperoleh dari **questionnaire** dengan pihak manajer untuk mengetahui variabel-variabel penelitian, yaitu kontrol, kepercayaan, dan kinerja kedua belah pihak; Pertamina maupun MPS, serta sejumlah variabel penentu keberhasilan MPS dalam bermitra usaha dengan Pertamina.
- 2) Data sekunder, yang akan mendukung data primer pada analisis hasil.

- a. Data yang diperoleh dari laporan perusahaan yang meliputi hukum dan perundang-undangan yang berlaku, serta laporan laba-rugi perusahaan.
- b. Data yang diperoleh dari kepustakaan, *web site*, serta hasil penelitian pendahuluan yang relevan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian yang ditetapkan untuk unit Pertamina adalah pada Direktorat Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) yang berlokasi di Gedung Annex, Jalan Medan Merdeka Timur, Jakarta Pusat. Sampel yang diambil berjumlah 70 responden. Populasi MPS adalah perusahaan-perusahaan kontraktor asing yang bekerja sama dengan Pertamina yang keseluruhannya berjumlah 52 dengan kantor pusatnya berada di Jakarta (Lampiran 2).

Jumlah data untuk masing-masing pihak telah memenuhi kriteria pedoman ukuran sampel yang diberikan oleh Hair dkk. dalam Ferdinand (2000), yaitu jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali lima sampai dengan 10. Dengan demikian, untuk penelitian dengan indikator sebanyak 9 maka sampel minimal yang dapat diuji adalah 45.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana telah disebutkan pada bab pertama dalam metodologi penelitian, bahwasanya secara umum metode penelitian yang akan dilakukan atau yang akan digunakan dalam penelitian adalah dengan melakukan *review* pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode *survey*. Metode *review* terhadap penelitian terdahulu dimaksudkan untuk memperoleh dimensi-dimensi kontekstual variabel penelitian kontrol dan kepercayaan, pengukuran kinerja serta sejumlah variabel yang dianggap sebagai penentu keberhasilan dalam bermitra usaha. Metode *review* juga dilakukan dalam rangka memperoleh pengukuran pada variabel-variabel penelitian yang kemudian akan dirancangan bagi *questionnaire* penelitian.

Teknik pengambilan data untuk Pertamina menggunakan sampling *purposive*, sedangkan untuk data kontraktor dengan sampling jenuh. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan pengumpulan *questionnaire*. Data yang diperoleh terlebih dahulu akan diuji reliabilitasnya melalui yang disebut *pre-test* (Sugiyono, 1999).

3.4 Teknis Analisis

3.4.1 Teknik Analisis Hipotesis Bagian Pertama dan Hipotesis Bagian Kedua

Hipotesis bagian pertama ditujukan untuk menjawab tujuan penelitian butir 1 (Hipotesis 1), sedangkan hipotesis bagian kedua dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian butir 2 (Hipotesis 2a dan Hipotesis 2b). Untuk

menguji hipotesis 1, hipotesis 2a dan hipotesis 2b dilakukan pengujian pendahuluan dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* ® (Sugiyono, 1999). Pengujian ini merupakan *pre-test* di mana reliabilitas instrumen diuji pada responden. Dalam hal ini diujikan instrumen dan responden yang sama, tetapi dalam waktu yang berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dan yang kedua. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel (Sugiyono, 1999).

Selanjutnya instrumen yang reliabel tersebut dapat langsung digunakan untuk mengidentifikasi hubungan regresi-korelasi antar konstruk-konstruk yang telah ditetapkan. Analisis yang menyangkut korelasi-regresi bertingkat ini akan mempergunakan komputasi menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* versi 4.0.

Penentuan variabel independen-variabel dependen untuk hubungan regresional pada hipotesis 1, hipotesis 2a dan hipotesis 2b, di mana :

- Dimensi kepercayaan : komunikasi (Ke1), *equity* (Ke2), dan adaptasi perusahaan (Ke3).
- Dimensi kontrol : *setting* tujuan (Ko1), spesifikasi struktural (Ko2), dan interaksi kultur (Ko3).
- Pengukuran kinerja : *Pertama*, Kepuasan menyeluruh (OS) dan *kedua*, komposisi *Cost-benefit* (CB).

Maka :

➤ HIPOTESIS 1:

Variabel Independen : Kontrol (Ko)

Variabel Dependen : Kepercayaan (Ke)

➤ HIPOTESIS 2a :

Variabel Independen : Kepercayaan (Ke)

Variabel Dependen : Kepuasan menyeluruh (OS); ukuran kinerja pertama.

➤ HIPOTESIS 2b :

Variabel Independen : Kepercayaan (Ke)

Variabel Dependen : Komposisi *Cost-benefit* (CB) ; sebagai ukuran kinerja kedua.

Resume mengenai variabel, skala pengukuran serta tanda yang diharapkan atas hipotesis 1, hipotesis 2a dan hipotesis 2b diberikan pada Tabel 3.4.1.

Tabel 3.4.1 Variabel dan Skala Pengukuran untuk Hipotesis Bagian Pertama

Hipotesis	Skala pengukuran	Tanda
1. Kontrol → Kepercayaan	*Skala ordinal untuk konstruk kontrol maupun kepercayaan :	+
2. Kepercayaan → kepuasan menyeluruh	dari 1 (sangat tidak) sampai dengan 5 (sangat)	+
3. Kepercayaan → komposisi <i>cost-benefit</i>	*Skala ordinal untuk kepuasan menyeluruh : dari 1 (sangat tidak yakin) sampai dengan 5 (sangat yakin). *Skala ordinal untuk komposisi <i>cost-benefit</i> : Dari 1 (<i>benefit > cost</i>) sampai dengan 3 (<i>benefit < cost</i>)	+

Sumber : penelitian Das and Teng (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Analisisnya dengan :

1. Menaksir model Pertamina dan model MPS → *Goodness-of-Fit*
2. Mengukur model → koefisien regresi
3. Membandingkan model → analisis koefisien determinasi

3.4.2 Teknik Analisis Hipotesis Bagian Ketiga

Uji korelasi-regresi disusul uji lanjut anova melalui SPSS versi 10.0 diterapkan untuk **hipotesis bagian ketiga**; yaitu hipotesis 3a-1, hipotesis 3a-2, hipotesis 3b-1, hipotesis 3b-2, hipotesis 3c-1, hipotesis 3c-2, hipotesis 3d-1, hipotesis 3d-2, hipotesis 3e-1, hipotesis 3e-2, hipotesis 3f-1, dan hipotesis 3f-2.

Pengujian hipotesis bagian ketiga dilakukan dengan menetapkan sejumlah variabel penentu keberhasilan kemitraan (berlaku sebagai variabel independen) dan variabel kinerja (sebagai variabel dependen), di mana kombinasi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen akan menentukan ada tidaknya hubungan serta besaran pengaruh.

Variabel-variabel Independen :

1. Adanya prahubungan MPS dengan Pertamina (penentu keberhasilan a).
2. Adanya praanalisis MPS terhadap Pertamina (penentu keberhasilan b).
3. Adanya hubungan jangka panjang lain (penentu keberhasilan c).
4. Adanya perspektif mengenai manajemen Pertamina (penentu keberhasilan d).
5. Adanya perspektif mengenai kerja sama Pertamina (penentu keberhasilan e).

6. Adanya integrasi mitra usaha (penentu keberhasilan f).

Variabel Dependen :

Ukuran kinerja pertama : kepuasan menyeluruh (OS).

Ukuran kinerja kedua : komposisi *Cost-benefit* (CB).

Analisisnya dengan memperhatikan tanda positif yang harus dihasilkannya pada penelitian ini.

Maka :

➤ HIPOTESIS 3a-1

Variabel Independen : prahubungan MPS dengan Pertamina (penentu a).

Variabel Dependen : kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3a-2

Variabel Independen : prahubungan MPS dengan Pertamina (penentu a).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

➤ HIPOTESIS 3b-1

Variabel Independen : praanalisis MPS tentang Pertamina (penentu b).

Variabel Dependen : Kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3b-2

Variabel Independen : praanalisis MPS tentang Pertamina (penentu b).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

HIPOTESIS 3c-1

Variabel Independen : hubungan jangka panjang lain (penentu c).

sVariabel Dependen : Kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3c-2

Variabel Independen : hubungan jangka panjang lain (penentu c).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

HIPOTESIS 3d-1

Variabel Independen : perspektif mengenai manajemen Pertamina (penentu d).

Variabel Dependen : Kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3d-2

Variabel Independen : perspektif mengenai manajemen Pertamina (penentu d).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

HIPOTESIS 3e-1

Variabel Independen : perspektif mengenai kerja sama Pertamina (penentu e).

Variabel Dependen : Kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3e-2

Variabel Independen : perspektif mengenai kerja sama Pertamina (penentu e).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

HIPOTESIS 3f-1

Variabel Independen : integrasi MPS (penentu keberhasilan f).

Variabel Dependen : Kepuasan menyeluruh

➤ HIPOTESIS 3f-2

Variabel Independen : integrasi MPS (penentu keberhasilan f).

Variabel Dependen : komposisi *cost-benefit*

Resume mengenai variabel, skala pengukuran serta tanda yang diharapkan atas hipotesis bagian yang kedua ini pada Tabel 3.4.2 berikut.

Tabel 3.4.2 Variabel dan Skala Pengukuran untuk Hipotesis Bagian Ketiga

Variabel	Skala Pengukuran	Tanda
Variabel Dependen		
(1) Kepuasan menyeluruh	Skala ordinal dari 1 (sangat tidak yakin) sampai dengan 5 (sangat yakin).	
(2) Komposisi <i>cost-benefit</i>	Skala ordinal dari 1 (<i>benefit > cost</i>) sampai dengan 3 (<i>benefit < cost</i>)	
Variabel Independen		
Faktor Ex ante <i>Adanya prahubungan</i>	Berdasarkan ada-tidaknya hubungan terdahulu = variabel dikotomus (1 atau 0)	+
<i>Adanya praanalisis</i>	Skala ordinal dari 1 (ada) sampai dengan 5 (tidak ada)	+
Faktor Ex post <i>Adanya hubungan jangka panjang lainnya</i>	Variabel dikotomus	+
<i>Perspektif manajemen</i>	Variabel dikotomus	+
<i>Perspektif kerja sama</i>	Skala ordinal dari 1 (sangat berbeda) sampai dengan 4 (sangat sama)	+
<i>Integrasi mitra usaha</i>	Skala ordinal dari 1 (lebih buruk dari yang diharapkan) sampai dengan 3 (lebih baik daripada yang diharapkan) Variabel dikotomus	+

Sumber : penelitian Gleister *and* Buckley (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

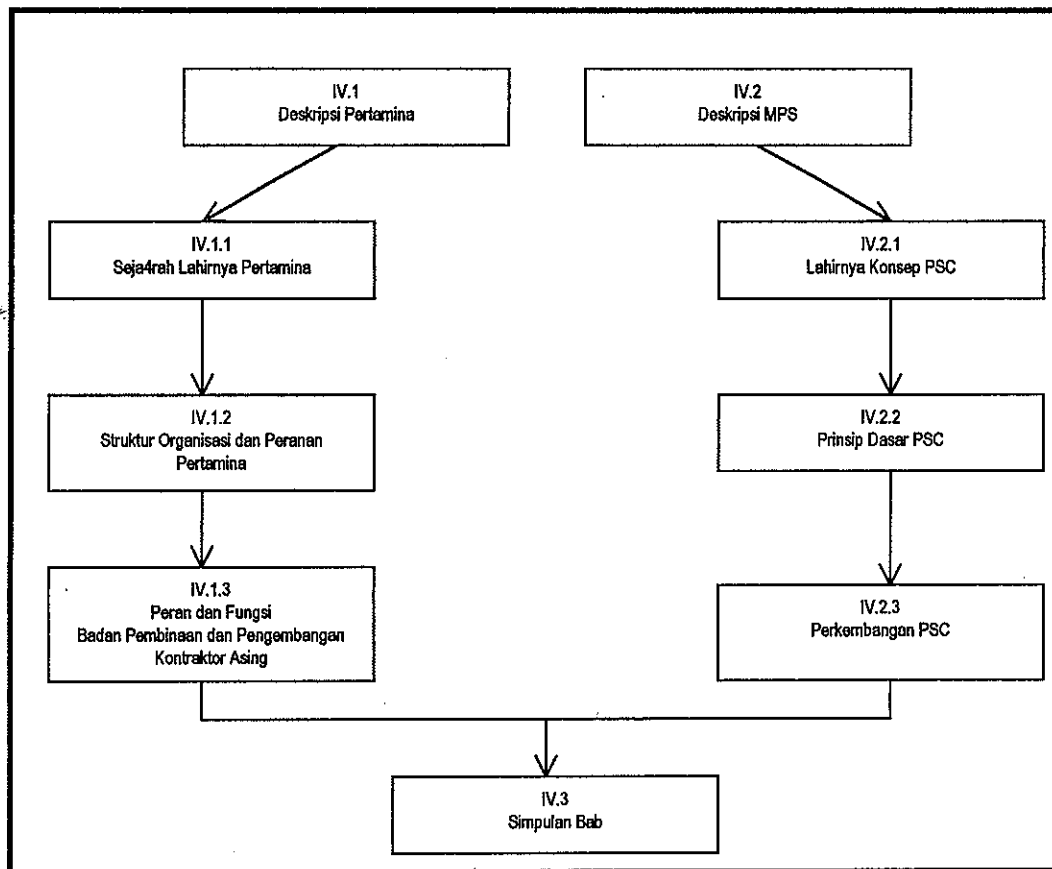
3.5 Simpulan Bab

Pada bab 3 ini telah diuraikan prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data masing-masing hipotesis. Pengumpulan data akan dilaksanakan untuk memperoleh data primer mengenai pandangan dua pihak yang melaksanakan hubungan kemitraan, yaitu pihak Pertamina dan pihak MPS dalam hal menilai kontrol, kepercayaan dan kinerja pihak mitra. Untuk menjawab hipotesis 1, 2a dan 2b, perancangan *questionnaire* dilakukan berdasarkan dimensi masing-masing konstruk (Das and Teng 1997; Gleister and Buckley, 1999) Sedangkan untuk hipotesis 3a-1, 3a-2, 3b-1, 3b-2, 3c-1, 3c-2, 3d-1, 3d-2, 3e-1, 3e-2, 3f-1 dan 3f-2., perancangan *questionnaire* dilakukan berdasarkan justifikasi penelitian Gleister and Buckley (1999). Daftar pertanyaan diberikan pada 70 sampel responden pihak Pertamina dan 52 populasi responden pihak MPS. *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis bagian pertama dan hipotesis bagian kedua melalui *Confirmatory Factor Analysis* serta *Full Model SEM*. Sedangkan *Statistical Package for the Social Solution* (SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis bagian ketiga terhadap responden MPS melalui uji-t satu pihak dan F hitung pada derajat kepercayaan 95%.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab 4 menyajikan gambaran umum mengenai perusahaan. Perusahaan tersebut adalah Pertamina dan MPS. Secara mendalam akan diuraikan tentang sejarah pertumbuhan Pertamina, struktur organisasi dan peranan Pertamina, peran dan fungsi BPPKA, serta *Production Sharing Contract* dalam perkembangannya.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 4.1.1 *Outline* Diagram Alir Bab Keempat

Outline Bab 4 secara ringkas dapat dilihat melalui Gambar 4.1.1 Sesuai yang disajikan dalam Gambar di atas, maka sebagai bagian pemula akan dipaparkan terlebih dahulu mengenai sejarah pertumbuhan Pertamina.

4.1 Deskripsi Pertamina

4.1.1 Sejarah Pertumbuhan Pertamina

Pertamina merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki hak mengelola sumber daya alam minyak dan gas bumi di Indonesia. Di dalam upaya melaksanakan tugas negara, Pertamina berkewajiban melakukan pengusahaan minyak dan gas bumi untuk memperoleh hasil sebesar-besarnya bagi kemakmuran seluruh rakyat Indonesia.

Proses pembentukan Pertamina di dalam mengelola sumber daya alam tersebut tidaklah mudah karena melalui suatu proses yang panjang dan dijiwai semangat perjuangan bangsa Indonesia. Sejak masa penjajahan Hindia Belanda, masa pendudukan Jepang, masa kemerdekaan hingga masa reformasi (Margono dkk., 1994). Dimulai dari lahirnya Permina, Pertamina, Permigan hingga Pertamina pada masa sekarang ini.

Permina dimulai dari lahirnya Perusahaan Tambang Minyak Negara Republik Indonesia (PTMNRI) yang berlokasi di Sumatera Utara, yang menguasai daerah operasi perminyakan di Langkat, Langsa serta kilang minyak Pangkalan Brandan. Perusahaan ini didirikan dalam masa perjuangan, yang menguasai bekas konsesi milik *De Bataafsche Petroleum Maatschappij* (BPM).

PTMNRi ini dalam operasionalisasinya mengalami permasalahan yang diakibatkan pertentangan politik, khususnya mengenai kepemilikan daerah yang masih dalam sengketa. Ketidakmenentuan di daerah operasi minyak dan gas bumi dianggap pemerintah Indonesia sangat merugikan baik secara politik, sosial maupun ekonomi. Pemerintah pada tahun 1956 mengambil keputusan tidak mengembalikan daerah konsesi tersebut kepada pihak *De Bataafsche Petroleum Maatschappij* (BPM), dan selanjutnya menetapkan status Tambang Minyak Sumatera Utara (TMSU) di bawah kekuasaan pemerintah.

Pada tanggal 15 Oktober 1957, pemerintah membentuk PT Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara (PT ETMSU), untuk mengelola wilayah sengketa Tambang Minyak Sumatera Utara (TMSU). Pada tanggal 10 Desember 1957 nama perusahaan tersebut diganti oleh pemerintah menjadi PT Perusahaan Minyak Nasional (Permina), yang kemudian diresmikan pada tanggal 5 April 1958.

Setelah kegiatan Permindo berakhir, pemerintah Indonesia tidak bersedia melanjutkan kegiatan bersama ini, sehingga Permindo dilikuidasi dan kekayaan yang sudah berada di tangan pemerintah Indonesia, dijadikan modal untuk mendirikan perusahaan baru. Perusahaan baru tersebut adalah Perusahaan Negara Pertambangan Minyak Indonesia (PN Pertamina), yang diatur dengan Peraturan Pemerintah, Nomor 3 tahun 1961 dengan kegiatan tambahan mencakup pemasaran dalam negeri.

Pada 5 Oktober 1945, pemerintah membentuk Perusahaan Tambang Minyak Nasional (PTMN). Kedudukan hukum PTMN adalah sebagai badan penyelenggara milik asing. Hingga pada akhirnya di bulan Juni 1961, PTMN diubah namanya menjadi Perusahaan Negara Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (PN Permigan). Proses pembentukan Permina, Pertamina dan Permigan merupakan cikal bakal berdirinya Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina), kecuali PN Permigan yang telah dilikuidasi oleh Pemerintah. Untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, pemerintah mengeluarkan kebijakan terhadap perusahaan negara, yaitu PN Permina dan PN Pertamina digabung menjadi Perusahaan Negara Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (PN Pertamina).

Perkembangan dan aktifitas yang maju pesat dari PN Pertamina, diperkokoh pemerintah melalui landasan hukum dan landasan operasinya sehingga pada tanggal 15 September 1971 diundangkan Undang-undang Nomor 8, tahun 1971 tentang Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina).

Kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi Pertamina, diperkuat dengan Keputusan Presiden Nomor 44, tahun 1975, yang kemudian diperbaharui dengan Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 1990, tanggal 15 Maret 1990, tentang Pokok-pokok Organisasi Pertamina.

Dalam melaksanakan pengusahaan pertambangan minyak dan gas bumi, Pertamina sesuai dengan ketentuan yang berlaku wajib menyetor kepada Kas Negara, sebagai berikut (Hupmas Pertamina dalam Harish, 2000):

- a. 60% penerimaan bersih usaha (*net operating income*) atas hasil operasi usaha.
- b. 60% penerimaan bersih usaha (*net operating income*), atas hasil Kontrak Bagi Hasil (KBS) sebelum dibagi antar perusahaan dengan kontraktor.
- c. 60% dari penerimaan bonus perusahaan yang diperoleh dari hasil KBS.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Peranan Pertamina

4.1.2.1 Struktur Organisasi Pertamina

Pertamina sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), mempunyai peran yang sangat luas dan strategis, membawahi beberapa direktorat, inspektorat, kepala kantor, kantor unit / daerah, dan anak-anak perusahaan. Peran strategis dimaksud dikarenakan Pertamina sebagai badan usaha milik negara, diberi kepercayaan atau mandat oleh rakyat, melalui Pemerintah untuk mengelola, mengatur sekaligus mengawasi sumber daya alam minyak dan gas bumi.

Struktur organisasi Pertamina sebagaimana ditetapkan melalui Keputusan Presiden, Nomor 11, tanggal 15 Maret 1990, tentang Pokok-Pokok Organisasi Pertamina yang dalam Pasal 6 diuraikan sebagai berikut :

1. Unsur Pembina dan Pengawas, yaitu Dewan Komisaris untuk Pertamina, selanjutnya disebut Dewan Komisaris Pemerintah.

2. Unsur Pimpinan, yaitu Direksi Perusahaan.
3. Unsur Pembantu Pimpinan, yaitu Inspektorat Perusahaan dan Staf Ahli.
4. Unsur Pelaksana, yaitu : Direktorat Eksplorasi dan Produksi, Direktorat Pengolahan, Direktorat Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri, Direktorat Perkapalan, Kebandaraan dan Komunikasi, Direktorat Keuangan, Direktorat Umum, Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing, Pertamina Daerah / Unit, Perwakilan Luar Negeri dan Proyek
5. Unsur Penunjang, yaitu Anak Perusahaan dan Penyertaan Perusahaan.

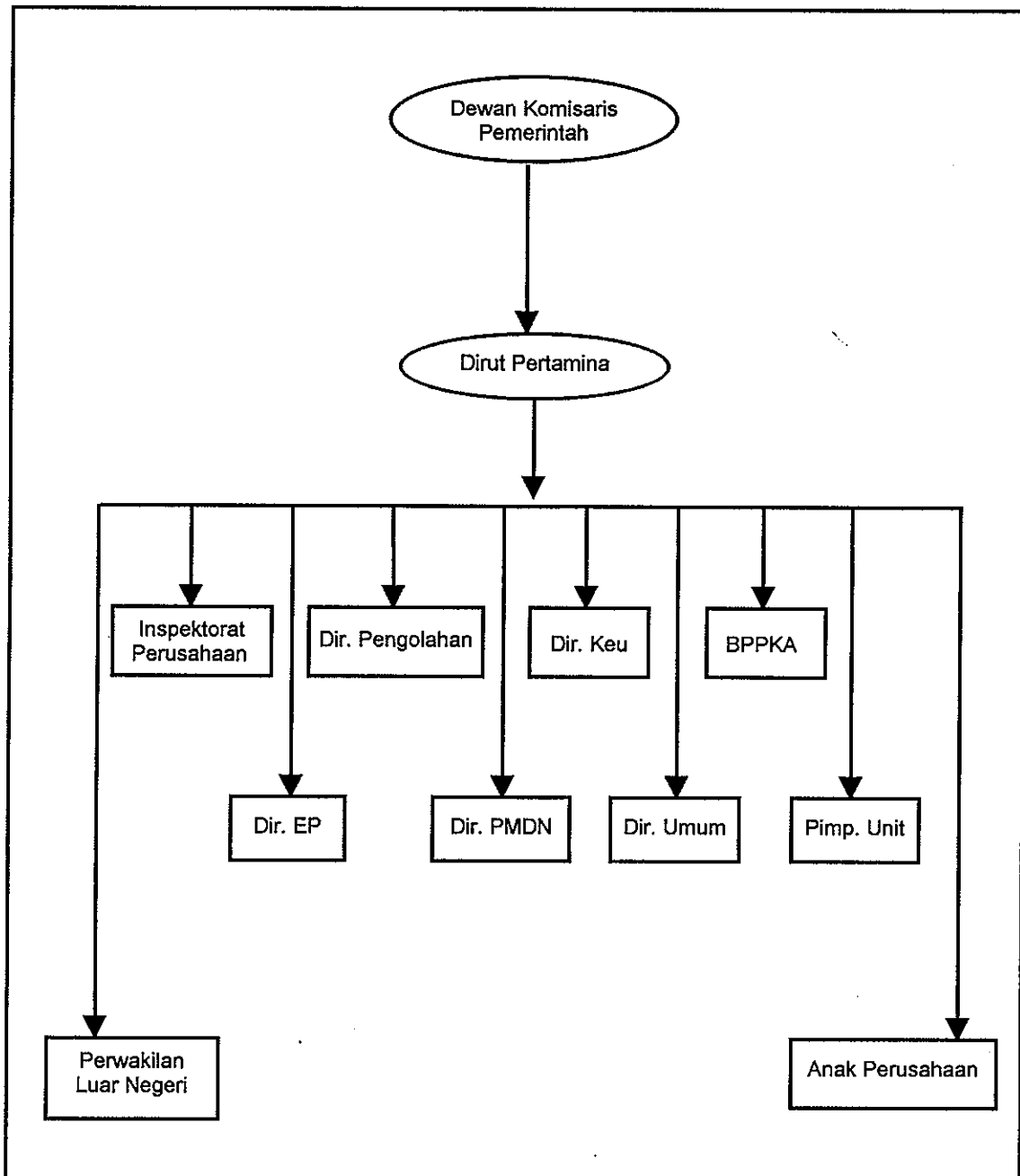
Dilihat dari struktur organisasi Pertamina yang begitu luas, ada satu badan atau lembaga yang khusus menangani masalah kontraktor, sebagai mitra usaha dalam pengelolaan sumber daya alam minyak dan gas bumi, yaitu Badan Pengelolaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA).

Badan ini mengatur masalah kerjasama Pertamina dengan kontraktor, yaitu mengkoordinasikan kegiatan kontraktor, pengawasan dan pengendalian investasi, dan mengkoordinasikan dengan direktorat lain (Gambar 4.1.1).

4.1.2.2 Peranan Pertamina

Minyak dan gas bumi yang merupakan salah satu sumber daya alam strategis, sebagaimana telah dijelaskan di atas merupakan penggerak roda pembangunan nasional, hal ini haruslah dapat mewujudkan sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang Dasar 1945.

Di samping itu bahwa minyak dan gas bumi bukan saja mempunyai sifat khusus, akan tetapi hasil-hasil pemurnian dan pengolahannya adalah penting bagi hajat hidup orang banyak. Oleh karena itu bahwa pengusaha minyak dan gas bumi hanya dapat diselenggarakan oleh negara, sedangkan pelaksana pengusahaannya dilakukan oleh perusahaan negara, agar dapat terjamin manfaatnya bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur. Pertamina bergerak di bidang perusahaan minyak dan gas bumi, yang meliputi eksploitasi, eksplorasi, pemurnian dan pengolahan, pengangkutan dan penjualan. Juga dengan persetujuan Presiden dapat dilakukan perluasan bidang usaha, sepanjang masih ada hubungan dengan perusahaan migas, serta didasarkan pada anggaran perusahaan, rencana kerja tahunan dan rencana investasi perusahaan. Di samping pemegang kuasa terhadap minyak dan gas bumi, Pertamina dikuasakan mengelola panas bumi, sebagaimana Keputusan Presiden Nomor 22, 1 Juni 1981, tentang Pemberian Kuasa Pengusaha eksplorasi dan Produksi Sumber Daya Panas Bumi.



Gambar 4.1.2 Struktur Organisasi Pertamina

Ditinjau dari kelembagaan, hanya Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi (Pertamina), sebagai satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang diberi kewenangan untuk mengelola sumber daya alam dimaksud. Selain itu Badan Usaha Milik Negara ini diberi juga kewenangan untuk mengelola eksplorasi dan eksploitasi sumber daya alam Panas Bumi. Sedangkan ditinjau dari segi pengawasan, Badan Usaha Milik Negara ini harus mengatur dan mengawasi jalannya operasional yang dilakukan oleh kontraktor-kontraktor minyak dan gas bumi.

Sebagaimana diketahui bahwa Pertamina dalam melakukan kegiatannya dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain, baik dengan swasta nasional, asing maupun campuran, dalam bentuk perjanjian antara lain :

- a. *Production Sharing Contract* / PSC (Kontrak Bagi Hasil / KBH),
- b. *Technical Assistance Contract* / TAC (Kontrak Bantuan Teknis / KBT), adalah bentuk perjanjian atau derivatif dari bentuk perjanjian *Production Sharing Contract*. Dengan kata lain bentuk perjanjian dimana kontraktor melakukan pekerjaan untuk pengembangan atau meningkatkan produksi lapangan yang dioperasikan oleh Pertamina. Sedangkan pembagian keuntungannya didapat dari hasil peningkatan produksi yang dihasilkan (*sharable oil*), yang terlebih dahulu dipotong oleh biaya operasi sebesar maksimal 35%.
- c. *Joint Operation Agreement* / JOA (Persetujuan Beroperasi Bersama / PBB), adalah merupakan pengembangan dari *Production Sharing Contract*, dimana Pertamina menguasai 50 % dari jumlah interest. Sedangkan pembagian keuntungannya adalah

dari produksi yang dihasilkan, setelah dikurang biaya operasi yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak. Akan tetapi apabila biaya operasi yang dikeluarkan oleh kontraktor lebih besar dari Pertamina, maka selisihnya ditanggung bersama.

- d. *Loan Agreement / LA* (Persetujuan Peminjaman / PP), adalah suatu bentuk kerjasama antara Pertamina dengan Pemerintah Asing. Kerjasama ini berupa pinjaman uang untuk kegiatan operasi Pertamina. Sedangkan pembayaran kembali utangnya dibayar secara cicilan, setelah ditambah bunga serta ditambahkan biaya kompensasi.

4.1.3 Peran dan Fungsi Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing

Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) merupakan bagian organisasi Pertamina, sebagaimana yang diputuskan dalam Keputusan Presiden tentang Pokok-pokok Organisasi Pertamina (**Lampiran 1**).

Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) inilah yang mengatur secara langsung, masalah kerjasama antara Pertamina dengan kontraktor, dengan kata lain mengkoordinasikan kegiatan kontraktor, pengawasan dan juga pengendalian investasi.

Koordinasi kegiatan dimaksud adalah memberikan arahan yang sesuai dengan kebijaksanaan Pertamina, sebagai pemegang kuasa pertambangan yang harus dipatuhi oleh semua perusahaan atau kontraktor. Juga di dalam pengawasan dan pengendalian investasi dimaksud, dalam hal eksplorasi dan produksi serta pengangkutan minyak dan gas bumi.

Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) mempunyai fungsi sebagai berikut :

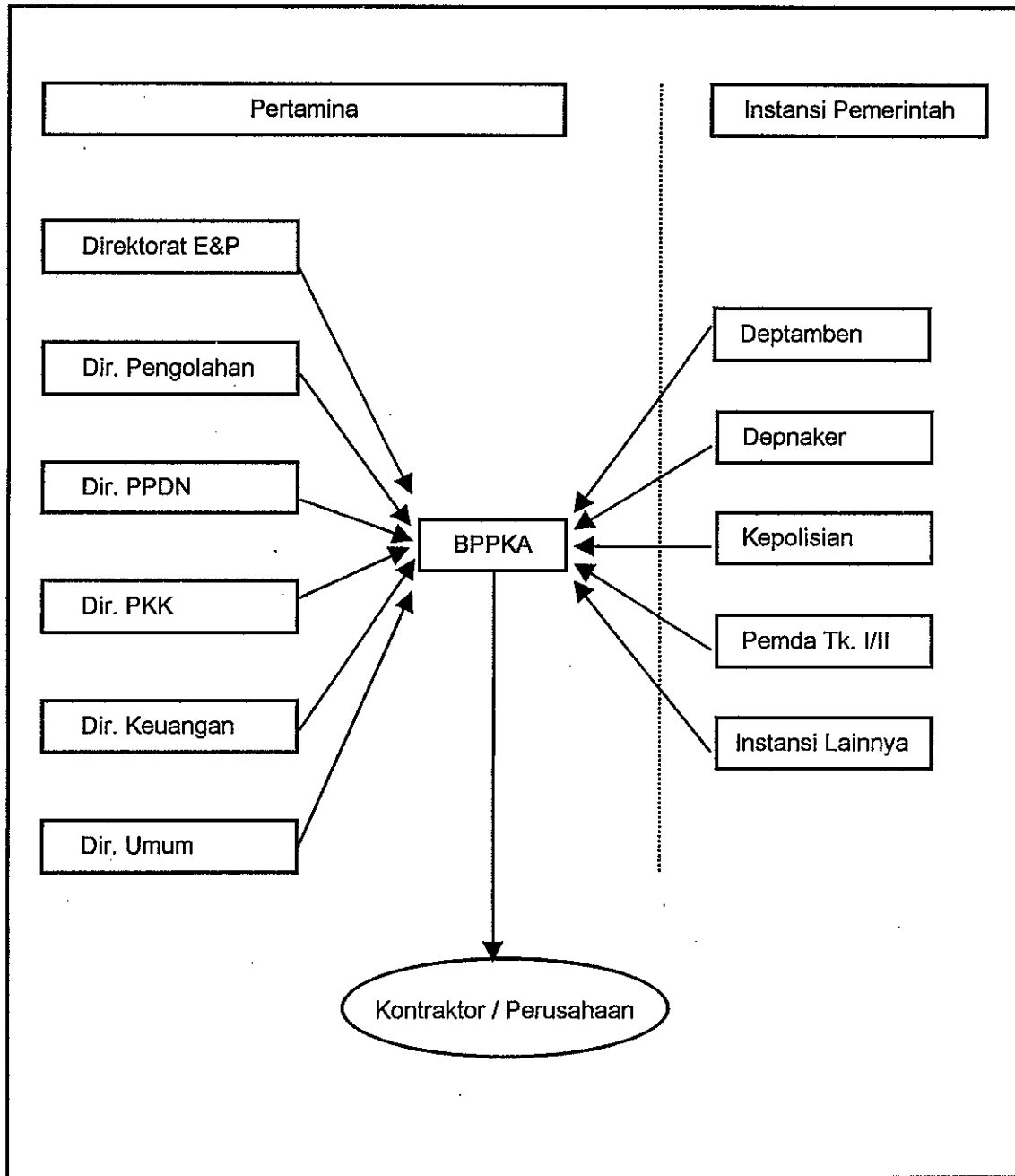
1. Pembinaan kerjasama, integrasi dan sinkronisasi operasi kontraktor asing.
2. Perencanaan dalam arti mempersiapkan rencana, mengelola, menelaah dan merumuskan kebijaksanaan, atas anggaran dan program kerja kontraktor asing, termasuk proyek baru.
3. Penelitian dan verifikasi terhadap perencanaan, pelaksanaan kegiatan dan anggaran kontraktor asing, meliputi eksplorasi, eksploitasi, pengadaan material dan peralatan, serta angkutan dan jasa.
4. Pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional kontraktor asing, meliputi eksplorasi, eksploitasi termasuk angkutan, jasa dan administrasi.
5. Pengarahan dan pengawasan atas upaya Indonesianisasi tenaga kerja.
6. Pengarahan, pemantauan dan pengawasan pemanfaatan dana untuk investasi dan operasi, agar dapat dilaksanakan secara tepat guna dalam rangka mengamankan pendapatan negara dari kegiatan kontraktor asing.
7. Pengarahan dan pengawasan pengadaan material, peralatan dan jasa agar tercapai efisiensi dalam operasi, pemanfaatan produksi dan jasa dalam negeri.
8. Bantuan hukum untuk pengawasan atas pelaksanaan perjanjian dan hubungan kerja kontraktor asing dengan instansi pemerintah dan atau pihak lain.
9. Pembinaan seluruh aset kontraktor asing yang menjadi milik negara, dengan melaksanakan penelitian, pemantauan dan pengawasan pemanfaatannya.

10. Penelitian, pemantauan, pelaksanaan dan pengawasan atas semua kewajiban kontraktor asing, sesuai kontrak yang bersangkutan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
11. Pembinaan hubungan dan kerjasama antara kontraktor asing dan instansi pemerintah yang bersangkutan.
12. Menjaga keamanan dan ketertiban, dalam arti membina dan memelihara keamanan dan ketertiban, dalam lingkungan kontraktor asing.

Peranan Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) di dalam pembinaan dan pengawasan usaha migas dalam koordinasinya yang tampak pada Gambar 4.1.3, mempunyai peran yang sangat penting. Peranan Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA) berdasar fungsi bahwa :

1. sebagai koordinator jalannya kegiatan industri minyak dan gas bumi, yang dilakukan oleh perusahaan atau kontraktor, baik asing maupun swasta nasional, yang sesuai dengan kebijaksanaan dari Pertamina sebagai pemegang kuasa pertambangan.
2. sebagai pengawas terhadap kegiatan operasi minyak dan gas bumi, hubungannya dengan kebijaksanaan yang harus ditaati oleh semua kontraktor.
3. sebagai badan perantara dengan unsur atau direktorat di dalam organisasi Pertamina, maupun dengan instansi pemerintah lainnya.
4. memberikan pembinaan dan perlindungan terhadap tenaga nasional, dengan jalan program indonesianisasi tenaga kerja untuk mewujudkan alih teknologi.

5. pengawasan dan pemantauan terhadap pembelian barang untuk kegiatan operasi, dalam rangka efisiensi.
6. memberikan perlindungan dan peningkatan pendapatan bagi penduduk setempat, serta pengawasan terhadap kerusakan lingkungan hidup yang terjadi karena kegiatan operasi tersebut.



Gambar 4.1.3 Skema Koordinasi Badan Pembinaan Pengusahaan Kontraktor Asing (BPPKA)

4.2 Deskripsi *Production Sharing Contract*

4.2.1 Lahirnya Konsep *Production Sharing Contract* (Kontrak Bagi Hasil)

Sejarah industri perminyakan di Indonesia sudah lama dilaksanakan dan sudah dimulai sejak kita masih dijajah oleh Belanda. Permulaan abad ke 20 sudah diproduksi minyak di Sumatra Utara, Sumatera Selatan, Jawa dan Kalimantan. Eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi saat itu sudah dilakukan oleh \pm 18 perusahaan asing (Kusumaatmadja, 1994).

Beberapa perusahaan asing yang melakukan eksploitasi minyak dan gas bumi di Indonesia, diantaranya *Standard Oil of New Jersey* pada tahun 1912, *Standard Oil of California* pada tahun 1930, sehingga saat itu total produksi minyak Indonesia menempati ranking kelima di dunia.

Dengan dalih akan melikuidasi perusahaan asing bila tidak tercapai persetujuan dengan pemerintah Indonesia, akhirnya pada bulan September 1963 tercapai persetujuan dengan perusahaan asing yaitu persetujuan berdasarkan sistem Kontrak Karya, sehingga perusahaan asing menjadi kontraktor bagi perusahaan minyak negara Pertamina.

Sejarah perkembangan perminyakan di Indonesia terus berlanjut sejalan dengan berubahnya jaman, dimana pemerintah Indonesia berusaha untuk lebih menyempurnakan peraturan di sektor minyak dan gas bumi, baru setelah Pertamina mengambil alih seluruh aset dan wilayah kerja perusahaan minyak asing *Shell*, perusahaan minyak nasional yang kecil berubah menjadi perusahaan minyak besar.

Pada tahun 1966 juga merupakan sejarah baru bagi dunia perminyakan di Indonesia, dengan ditandatanganinya kerja sama antara Pertamina dengan IAPCO dalam bentuk *Production Sharing Contract*, yakni ketika iklim politik di Indonesia memungkinkan untuk masuknya modal asing.

4.2.2 Prinsip Dasar *Production Sharing Contract*

Beberapa prinsip dasar dari perjanjian *Production Sharing Contract*, sebagaimana yang telah dilaksanakan untuk pertama kali antara Pertamina dengan IAPCO, adalah (Hupmas Pertamina dalam Harish, 2000) :

- a. kendali manajemen dipegang oleh perusahaan negara.
- b. kontrak akan didasarkan pada pembagian produksi dan bukan berdasarkan pembagian keuntungan,
- c. IAPCO akan menanggung resiko pra produksi, dan bila minyak ditemukan penggantian biaya dibatasi sampai dengan maksimum 40 % per tahun, dari minyak yang dihasilkan.
- d. sisa produksi yang 60 %, akan dibagi antara Pertamina dengan IAPCO dengan perbandingan 65 :35.
- e. hak atas semua peralatan yang dibeli oleh IAPCO, akan menjadi milik Perusahaan Negara begitu peralatan masuk ke Indonesia, dan biaya akan ditutup dengan formula 40 % (butir c).

Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa prinsip dasar pertama dari perjanjian *Production Sharing Contract*, dimana Pemerintah Indonesia dalam hal ini perusahaan negara memegang kendali atas jalannya operasi eksplorasi maupun eksploitasi perminyakan, sehingga peranan sebagai pemilik dari sumber daya alam tersebut tampak nyata.

Jelasnya bahwa pada saat kontraktor akan melakukan kegiatan operasinya terlebih dahulu harus meminta persetujuan dari perusahaan negara, dengan jalan mempresentasikan secara teknis kegiatan operasi yang akan dilaksanakannya, termasuk masalah keuangannya (*work program and budget / WP&B*). Jadi dengan demikian unsur kebersamaan sangat tampak dalam perjanjian ini.

Prinsip dasar yang kedua yaitu bahwa kontrak didasarkan pada hasil produksi (*production sharing*) bukan pembagian keuntungan (*profit sharing*), artinya bahwa keuntungan berdasarkan hasil produksi yang dihasilkan (*crude oil*), dengan kata lain minyak yang dihasilkan setelah dikurangi biaya operasional (maks 40% dari total produksi), yaitu sebesar 60% akan dibagi berdasar perbandingan 65% untuk perusahaan negara, sisanya kontraktor.

Prinsip dasar yang ketiga, yaitu mengenai resiko pada saat pra produksi yang ditanggung oleh kontraktor, ini menunjukkan keseriusan dari kontraktor dalam melakukan usahanya, akan tetapi begitu minyak dihasilkan ini menjadi beban biaya operasi atau *cost recovery*.

Prinsip dasar yang keempat, bahwa pemilik sumber daya alam bagaimanapun mempunyai bagian yang lebih besar, yaitu sisa hasil produksi setelah dikurangi biaya operasi dibagi dengan perbandingan 65:35.

Prinsip dasar kelima, di mana semua barang-barang yang dibeli dalam rangka kegiatan operasional, menjadi milik perusahaan negara. Ini menunjukkan suatu hal yang adil karena semua barang yang dibeli sudah termasuk biaya operasi atau merupakan *cost recovery*. Di samping itu bahwa keuntungan dari kontraktor sudah ditentukan yaitu 35% dari total hasil produksi yang sudah dikurang dengan biaya operasi.

4.2.3 Perkembangan *Production Sharing Contract*

Dampak dan penguasaan sumber daya alam oleh negara, sehingga peraturan perundang-undangan yang baru, mengalami perubahan di dalam prinsip, sebagaimana halnya yang terjadi di sektor pertambangan minyak dan gas bumi.

Perusahaan minyak yang telah lama beroperasi di Indonesia, pada mulanya tidak mau menerima perubahan tersebut, yaitu masalah statusnya dari pemegang konsesi menjadi hanya sebagai kontraktor dari Perusahaan Negara. Hal ini menimbulkan masa perundingan yang berkepanjangan, antara Pemerintah dengan pihak perusahaan.

Dalam perkembangannya sejak tahun 1966, *Production Sharing Contract* atau Kontrak Bagi Hasil telah menjadi bentuk utama di dalam kerjasama. Sampai saat ini bentuk kerjasama tersebut masih digunakan.

Ciri utama *Production Sharing Contract* atau Kontrak Bagi Hasil, adalah sebagai berikut (Hupmas Pertamina 1999) :

- a. Pertamina bertanggung jawab atas pengelolaan operasi.
- b. kontraktor bertanggung jawab atas pelaksanaan operasi, berdasarkan program yang telah disetujui bersama.
- c. kontraktor menyediakan segala bantuan keuangan dan teknis, bagi pelaksanaan operasi perminyakan.
- d. kontraktor menanggung resiko mengenai biaya operasi, dan karenanya memperoleh kepentingan ekonomis dalam pengembangan endapan minyak.
- e. berdasarkan kontrak maka jangka waktu untuk usaha eksplorasi, adalah 6 sampai dengan 10 tahun dan apabila tercapai produksi komersial, maka jangka waktu kontrak seluruhnya mencapai 30 tahun.
- f. kontraktor tiap tahun mempersiapkan program kerja, dan menganggarkan biaya operasi untuk disetujui oleh Pertamina.
- g. semua peralatan yang dibeli kontraktor, menjadi milik Pertamina, pada saat masuk Indonesia.
- h. Pertamina berhak atas segala data yang diperoleh dari operasi.
- i. sisa produksi setelah dikurangi biaya operasi (*cost recovery*) dibagi antara Pertamina dengan kontraktor.
- j. kontraktor wajib membayar pajak Indonesia atas penghasilan dan Pertamina membayar kembali pada kontraktor apa yang telah dibayar untuk pajak sewaktu menjalankan operasi.
- k. kontraktor wajib memasok kebutuhan minyak mentah dalam negeri atau *Domestic Market Obligation (DMO)*.

1. Pertamina dapat menentukan bahwa 10% saham dari kontrak ditawarkan pada Pertamina atau perusahaan Indonesia lainnya, apabila minyak pertama atau dapat diproduksi secara komersil.

Pada hakekatnya bahwa perusahaan dalam menjalankan usahanya untuk mencari keuntungan yang wajar dan adil, ini telah dibuktikan oleh Pertamina dengan kontraktor asing dalam bentuk kerjasama *Production Sharing Contract* atau Kontrak Bagi Hasil. Juga dalam perkembangannya telah ditinjau beberapa kali sesuai dengan dinamika perkembangan dunia usaha.

4.3 Simpulan Bab

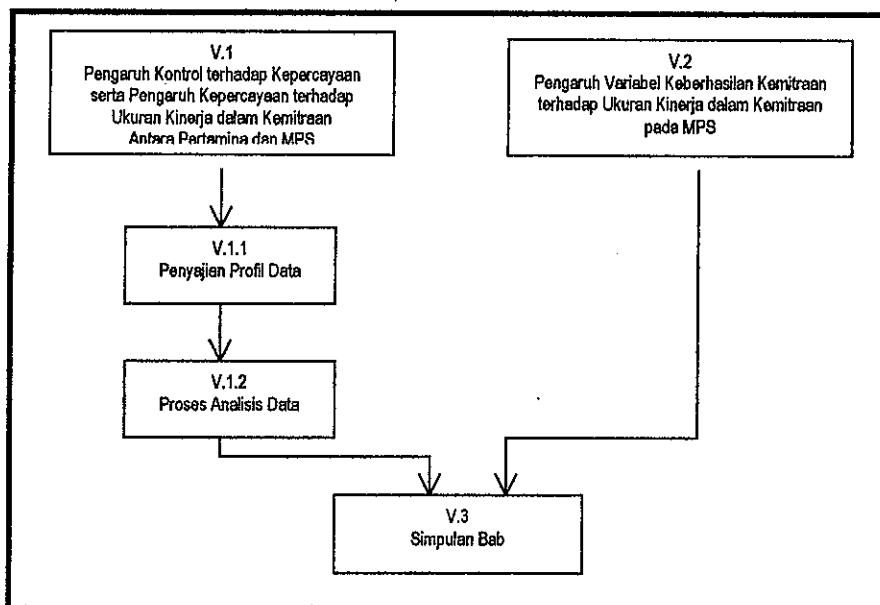
Di dalam perjalanan sejarah Pertamina sampai dengan saat ini, proses pembentukan perjanjian kerja sama Kontrak Bagi Hasil telah melahirkan dan memberikan batasan-batasan yang jelas. Susunan manajemen, pembagian keuntungan mengalami berbagai justifikasi sesuai perubahan dinamika perkembangan dunia usaha, tetapi tetap dalam wacana *Production Sharing Contract*.

Selanjutnya bagaimana hubungan dan pengaruh kontrol, kepercayaan dan kinerja antara kedua belah pihak sampai dengan era terkini, penelitian ini akan memberikan analisis datanya yang dihantarkan dalam Bab 5.

BAB V

ANALISIS DATA

Penulisan Bab 5 bertujuan menyajikan profil data serta proses menganalisis data dalam rangka memperoleh jawaban hipotesis. Melalui *outline* diagram alir di dalam Gambar 5.1.1 dapat dilihat bahwa proses penyajian profil dan penganalisisan data penelitian terbagi berdasarkan ketiga tujuan penelitian.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 5.1.1 *Outline* Diagram Alir Bab Kelima

Bagian pertama analisis data akan menjabarkan dua tujuan penelitian. Tujuan pertama untuk mengetahui pengaruh kontrol terhadap kepercayaan, sedangkan tujuan kedua untuk mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap dua ukuran kinerja, yang akan diterjemahkan ke dalam 2 buah hipotesis. Selanjutnya analisis data bagian kedua adalah mengetahui pengaruh sejumlah variabel penentu keberhasilan dalam kemitraan terhadap ukuran kinerja MPS. Untuk tujuan ini, dilahirkan dua belas hipotesis yang juga akan diuji dan dibuktikan pada Bab 5.

5.1 Pengaruh Kontrol terhadap Kepercayaan serta Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja dalam Kemitraan antara Pertamina dengan MPS

5.1.1 Penyajian Profil Data

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai untuk bagian pertama adalah untuk mengetahui pengaruh kontrol terhadap kepercayaan, serta pengaruh kepercayaan terhadap kinerja dalam kemitraan antara pihak Pertamina dan pihak MPS. Sebelum menyebarkan final *questionnaire* (Lampiran 3 dan Lampiran 4), terlebih dahulu dilakukan pengujian reliabilitas instrumen (*stability*) melalui pengiriman *pre-test questionnaire* (Lampiran 6) dalam tenggang waktu satu bulan. Bila kesamaan isi materi pertanyaan terhadap instrumen dan *treatment* pada responden dalam tenggang waktu tersebut menunjukkan nilai r positif dan lebih besar dari 0,7 maka instrumen konstruk

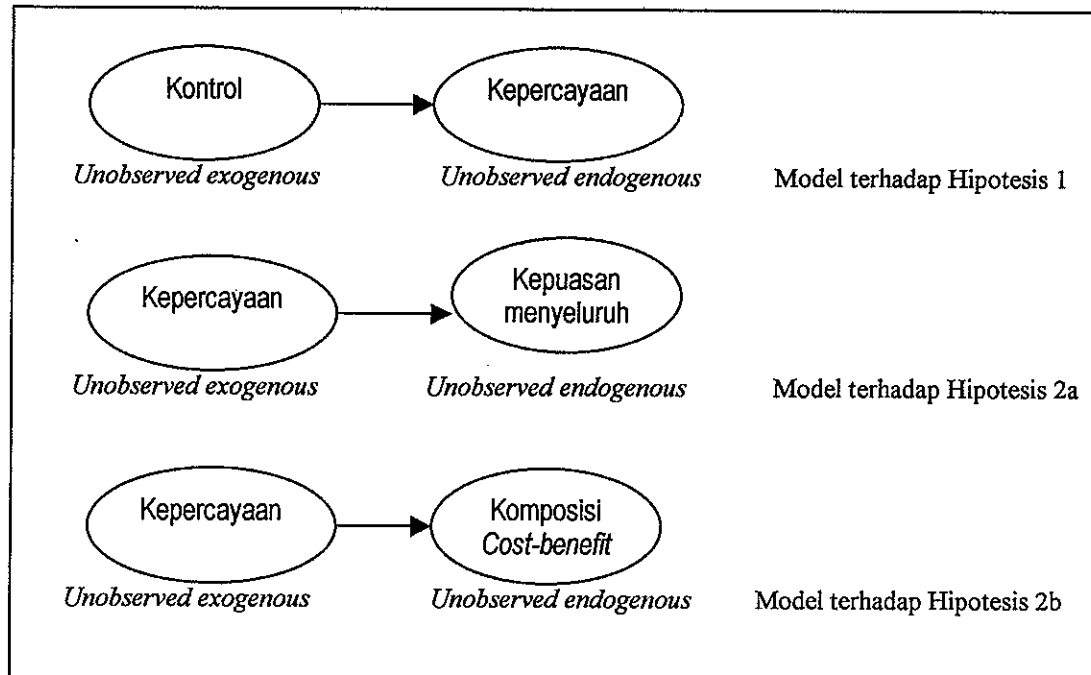
disebut reliabel (Sugiyono, 1999). Hasil yang diperoleh atas *pre-test* penelitian ini ternyata memperlihatkan reliabilitas karena korelasi *Product Moment* ® terhadap konstruk penelitian menunjukkan untuk signifikansi kontrol memiliki r sebesar 0.738, sedangkan signifikansi kepercayaan dengan r sebesar 0.713 (Lampiran 6).

Selanjutnya pada proses *final questionnaire*, dari 70 lembar *questionnaire* yang disebarakan pada sejumlah manajer yang dipilih secara acak dan berada di bawah naungan Direktorat BPPKA, tingkat pengembalian yang diterima adalah sebesar 73%, dengan 1 data *questionnaire* dianggap cacat dan tidak dihitung sebagai *missing data* (Lampiran 5). Sedangkan dari penyebaran 52 *questionnaire* terhadap populasi MPS, tingkat pengembaliannya adalah sebesar 96% (Lampiran 5). Respon responden yang besar dapat terlihat dari adanya sejumlah catatan dan komentar yang disertakan dalam lembar *questionnaire* yang pada intinya mendukung dilaksanakannya penelitian ini.

5.1.2 Proses Analisis Data

Pengujian model hubungan kontrol, kepercayaan dan kinerja dilakukan dengan menerapkan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *full model Structural Equation Modelling* (SEM). Tabel 5.1.1 berikut memberikan ringkasan mengenai langkah kerja dan analisis yang akan dibahas untuk mencapai tujuan tersebut.

pengembangan model, ketiga hipotesis tersebut selanjutnya digambarkan dalam Gambar 5.1.2 berikut.



Sumber : model gabungan penelitian Das and Teng (1997) dan penelitian Gleister and Buckley (1999), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 5.1.2 Pengembangan Model Berdasarkan Pengaruh Kontrol terhadap Kepercayaan serta Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja

Pada Tabel 5.1.2 berikut menyajikan konstruk serta dimensi yang akan diteliti untuk tujuan tersebut. Dimensi untuk konstruk kontrol, terdiri dari penetapan tujuan, spesifikasi struktural, dan ikatan kultur, sedangkan dimensi untuk konstruk kepercayaan adalah pengambilan resiko, penetapan kepemilikan, komunikasi dan adaptasi antar perusahaan. Ukuran kinerja pertama adalah kepuasan menyeluruh. Ukuran kinerja kedua adalah kepuasan komposisi *cost-*

benefit. Keempat konstruk ini akan diujikan untuk masing-masing pihak yang menjalankan strategi bermitra, yaitu pihak Pertamina (sebagai Pihak 1), dan pihak MPS (sebagai Pihak 2).

Tabel 5.1.2 Model Teoritis : Konstruk Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh dan Kepuasan Komposisi *Cost-benefit* pada Pertamina dan MPS

Konstruk	Dimensi Konstruk	Variabel X	Koding
Kontrol	* Penetapan Tujuan	X5	KO KO1
	* Spesifikasi Struktural	X6	KO2
	* Ikatan Kultur	X7	KO3
Kepercayaan	* Pengambilan Resiko	X1	KE KE1
	* Penetapan Kepemilikan	X2	KE2
	* Komunikasi	X3	KE3
	* Adaptasi Antar Perusahaan	X4	KE4
Kepuasan Menyeluruh		X8	OS
Komposisi <i>Cost-Benefit</i>		X9	CB

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Setelah pengembangan model berdasarkan teori telah dikemukakan di dalam Tabel 5.1.2, sebagai langkah yang kedua model yang juga telah dinyatakan dalam kerangka pemikiran, dinyatakan dalam bentuk persamaan-persamaan struktural dan persamaan untuk menyatakan *measurement model*.

5.1.2.2 Persamaan Struktural dan *Measurement Model*

Langkah kerja ke-2 adalah menentukan persamaan struktural dan *measurement model*. Secara keseluruhan dalam *full model*, dengan X adalah

Kepercayaan, Y adalah kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh, Z adalah kinerja dalam ukuran kepuasan komposisi *cost-benefit*, pernyataan persamaan struktural yang diajukan atas model penelitian adalah sebagai berikut :

1) Persamaan struktural untuk hipotesis 1 :

$$X = \beta_1 KO + \zeta_1 \dots \dots \dots (1)$$

2) Persamaan struktural untuk hipotesis 2a :

$$Y = \gamma_1 KE + \zeta_2 \dots \dots \dots (2)$$

3) Persamaan struktural untuk hipotesis 2b :

$$Z = \gamma_2 KE + \zeta_3 \dots \dots \dots (3)$$

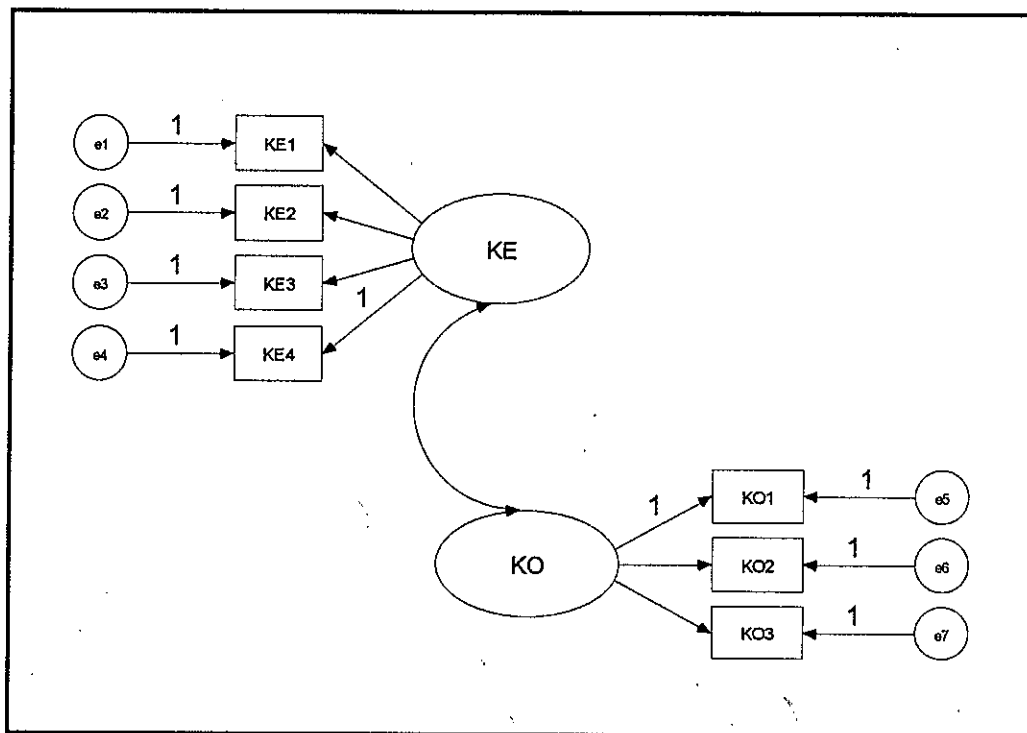
Penurunan atas persamaan struktural kemudian melahirkan *measurement model* untuk konstruk-konstraknya. Spesifikasi terhadap *measurement model* untuk konstruk kontrol dan konstruk kepercayaan bagi persamaan struktural (1) selanjutnya ditunjukkan pada Tabel 5.1.3.

Tabel 5.1.3 *Measurement Model* terhadap Konstruk Kontrol dan Konstruk Kepercayaan

Konstruk	<i>Measurement Model</i>
Kontrol	$KO5 = \lambda_5 KE + \epsilon_5$ $KO6 = \lambda_6 KE + \epsilon_6$ $KO7 = \lambda_7 KE + \epsilon_7$
Kepercayaan	$KE1 = \lambda_1 KE + \epsilon_1$ $KE2 = \lambda_2 KE + \epsilon_2$ $KE3 = \lambda_3 KE + \epsilon_3$ $KE4 = \lambda_4 KE + \epsilon_4$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Bila model pengukuran konfirmasi faktor konstruk independen kontrol dan konstruk independen kepercayaan digambarkan dalam sebuah model gabungan untuk mengetahui *standardized estimates* hubungan konstruk kepercayaan dan konstruk kontrol, maka hal tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 5.1.3 berikut.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 5.1.3 *Measurement Model Confirmatory Factor Analysis* Kontrol-Kepercayaan

Terlihat dalam gambar bahwa variabel *unobserved exogenous* kontrol memberikan pengaruh pada kepercayaan sebagai *unobserved endogenous*. Di sini, ketujuh dimensi konstruk berlaku sebagai *observed endogenous*. Model atas

komposisi variabel-variabel ini perlu diuji terlebih dahulu melalui teknik estimasi *Confirmatory Factor Analysis* sebelum akan dilanjutkan dengan ditambahkan variabel kepuasan menyeluruh dan komposisi *cost-benefit* dalam *full-model Structural Equation Modelling* (SEM).

5.1.2.3 Teknik Estimasi *Measurement Model*

Langkah kerja ke-3 adalah melakukan estimasi terhadap *measurement model* untuk konfirmasi model. Sebagaimana telah disebutkan, untuk mengetahui lebih dalam mengenai kelayakan model yang menggambarkan hubungan data antara kedua konstruk, yang juga perlu dilakukan adalah menguji kelayakan faktor independen. Data masing-masing pihak dianalisis (Lampiran 7 dan Lampiran 8). Pertama, konfirmasi terhadap konstruk independen (kepercayaan) dan dua konstruk independen (Kontrol-kepercayaan) menggunakan teknik *Confirmation Factor Analysis*, sedangkan konfirmasi kedua, yaitu terhadap konstruk kontrol-kepercayaan-dua ukuran kinerja digunakan estimasi *measurement model* dengan teknik *full model*.

Estimasi pertama dengan teknik *Confirmation Factor Analysis* dilakukan terhadap dua model yaitu, atas konstruk independen kepercayaan (Lampiran 9 untuk Pertamina, Lampiran 10 untuk MPS) dan juga atas hubungan konstruk kontrol-kepercayaan (Lampiran 11 untuk Pertamina dan Lampiran 12 untuk MPS). Uji hipotesis *confirmation model* pada Tabel 5.1.4. berikut menampilkan estimasi kedua model pada masing-masing pihak.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa *confirmation model* untuk konstruk kepercayaan secara independen berada pada rentang yang diharapkan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk mengungkapkan unidimensionalitas, konstruk kepercayaan bagi pihak 1 dan pihak 2 memberikan model yang baik.

Demikian juga uji hipotesis terhadap konstruk hubungan kontrol-kepercayaan pada Pihak 1 dan Pihak 2, di mana keduanya berada dalam rentang yang diharapkan. Kelayakan hubungan antara kontrol dan kepercayaan melalui perbandingan uji *hipotesis* antara Pihak 1 dan Pihak 2 menerangkan bahwa kedua model sangat baik. *Confirmatory faktor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan diterima model ini. Nilai *Chi-Square*, *probability*, *RMSEA*, *GFI*, *relative Chi-Square*, *TLI* dan *CFI* memperlihatkan nilai untuk suatu model yang baik, walaupun nilai AGFI Pihak 1 dan Pihak 2 hanya berada pada nilai yang marginal. Tingkat signifikansi untuk Pihak 1 yaitu 0,261 dan Pihak 2 sebesar 0,158 yang lebih besar dari *cut value* yaitu 0,05 menunjukkan telah diterimanya model ini. Kedua tingkat signifikansi dan indeks-indeks lainnya telah menunjukkan bahwa *hipotesis nol* yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Kesimpulan yang dapat ditarik sementara ini bahwa dengan diterimanya *hipotesis nol* maka tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga model ini dapat dengan

nyata diterima. Model ini dapat menyatakan bahwa terdapat hubungan dua konstruk yaitu kepercayaan dan kontrol yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Tabel 5.1.4. Uji Hipotesis terhadap *Confirmation Model* Untuk Model Konstruk Kepercayaan, dan Model Konstruk Kontrol-Kepercayaan antara Pihak 1 dan Pihak 2

Uji Hipotesis	Pihak	Cut-off Value	Konstruk Kepercayaan	Konstruk Kontrol-Kepercayaan	Catatan
Chi-Square	1		1.551	15.792	√
	2		1.948	17.990	√
Chi-Square Signifikan Probability	1	≥ 0,05	0.759	0.261	√
	2		0.378	0.158	√
RMSEA	1	≤ 0,08	0.000	0.066	√
	2		0.000	0.089	√
GFI	1	≥ 0,09	0.994	0.924	√
	2		0.981	0.914	√
AGFI	1	≥ 0,09	0.971	0.837	@
	2		0.903	0.814	@
Relative Chi-Square	1	≤ 2,00	0.275	1.215	√
	2		0.979	1.384	√
TLI	1	≥ 0,95	1.000	0.993	√
	2		1.000	0.983	√
CFI	1	≥ 0,94	1.000	0.996	√
	2		1.000	0.989	√
Catatan	1		Baik	Baik	
	2		Baik	Baik	

Sumber : data primer yang diolah.

Keterangan :

- RMSEA : *The Root Mean Square Error of Approximation*
- GFI : *Goodness of Fit Index*
- AGFI : *Adjusted Goodness of Fit Index*
- TLI : *Tucker Lewis Index*
- CFI : *Comparative Fit Index*
- @ : kurang baik, walaupun nilai berada pada batasan marginal
- √ : kriteria terpenuhi

Uji selanjutnya untuk mengetahui kekuatan dimensi-dimensi dalam membentuk faktor latennya kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan *uji-t* terhadap *regression weight*. Bobot dimensi kontrol dan bobot dimensi kepercayaan ditentukan berdasarkan besaran t-hitung. T-hitung yang akan digunakan untuk estimasi ini menggunakan *Critical Ratio (C.R.)*. *Critical Ratio* dengan nilai lebih besar dari 2,00 menunjukkan signifikansi dimensional dari faktor laten yang dibentuknya. Hasilnya selengkapnya ditampilkan pada Tabel 5.1.5. berikut.

Tabel 5.1.5. Perbandingan *Regression Weight* terhadap Pihak 1 dan Pihak 2

<i>Regression Weight</i>	Pihak 1			Pihak 2		
	<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R.</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E</i>	<i>C.R.</i>
KE4 ← KE	1.000			1.000		
KE3 ← KE	1.379	0.088	15.589**	0.618	0.052	11.872**
KE2 ← KE	1.556	0.109	14.305**	0.820	0.127	6.460**
KE1 ← KE	1.420	0.076	18.735**	1.199	0.067	17.881**
KO1 ← KO	1.000			1.000		
KO2 ← KO	0.869	0.044	19.826**	0.958	0.030	31.651**
KO3 ← KO	0.489	0.031	15.825**	0.381	0.029	13.043**
KE ← KO	0.513	0.032	15.975**	0.621	0.102	6.103**

Sumber : data primer yang diolah.

Keterangan :

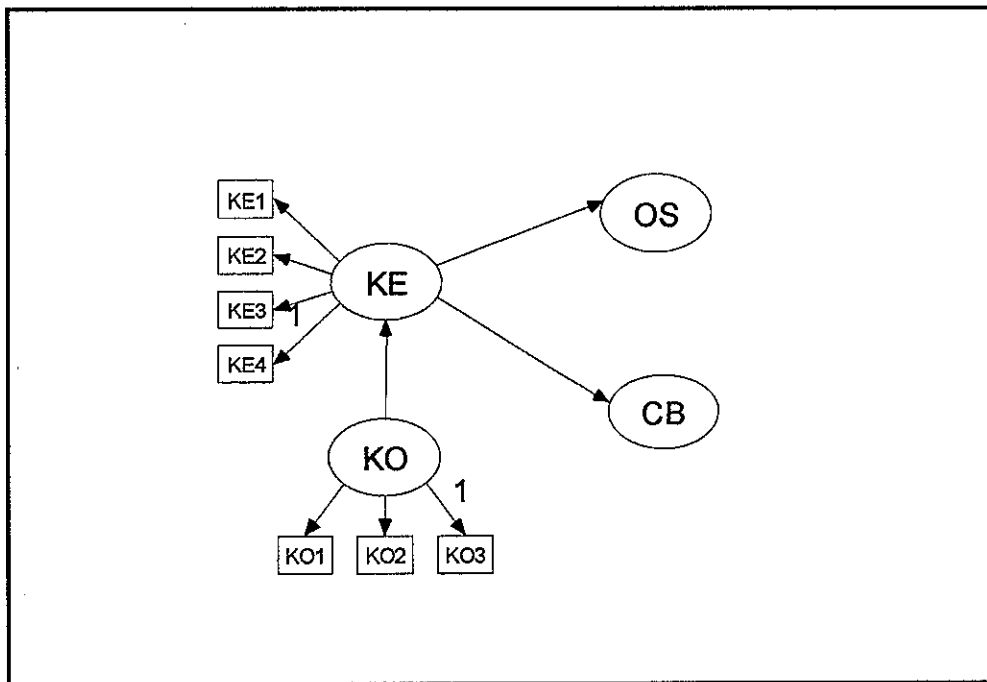
- S.E.* : *Standard Error*
- C.R.* : *Critical Ratio*
- ** : berbeda pada taraf nyata 5%

Critical ratio pada Pihak 1 dan Pihak 2 untuk seluruh hubungan regresi yang terjadi memperlihatkan nilai yang lebih dari *cut value* 2,00. Pengujian bobot

dimensi KO1, KO2, KO3 terhadap kontrol, juga dimensi KE1, KE2, KE3 dan KE4 terhadap kepercayaan, memberikan pernyataan bahwa masing-masing lambda tiap dimensi tidak sama dengan nol karena nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel; diwakili oleh *critical ratio* sebesar 2,00. Dengan demikian hipotesis nol yang menyebut nilai lambda sama dengan nol ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyebut nilai lambda lebih besar dari nol dan signifikan dapat diterima. Hal tersebut sekali lagi menegaskan signifikansi dimensional baik terhadap faktor kontrol maupun terhadap faktor kepercayaan.

5.1.2.4 *Structural Equation Model*

Setelah semua langkah kerja terhadap *confirmatory factor analysis* dilakukan dan dilihat bahwa masing-masing faktor dapat dipergunakan untuk menjelaskan sebuah konstruk laten, maka teknik estimasi kedua sebagai *langkah kerja ke-4* yaitu sebuah *full model* SEM dapat mulai dianalisis.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 5.1.4 *Structural Equation Model* : Kontrol, Kepercayaan, Kepuasan Menyeluruh dan Komposisi *Cost-Benefit*

Sebagai pendahuluan diperlihatkan hasil pengolahan AMOS bila *standardized estimates* diterapkan untuk *full model*, yaitu hubungan antara variabel kepercayaan, variabel kontrol, serta dua ukuran kinerja yaitu kepuasan menyeluruh dan komposisi *cost-benefit* pada Gambar 5.1.4.

Dari tahapan operasi AMOS 4.0 pada pihak 1 (Lampiran 13) dan pihak 2 (Lampiran 14), tidak satupun ditemukan *identification problem*. Hal ini terjadi karena Pihak 1 dan Pihak 2 sama-sama menunjukkan besaran error, varians error dalam rentang nilai yang diharapkan.

Langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi pada tepat-tidaknya *full model* oleh AMOS. Sesuai dengan langkah kerja, maka selengkapnya evaluasi pada model meliputi evaluasi atas pemenuhan asumsi normalitas data, evaluasi *outliers* (*univariate outliers* dan *multivariate outliers*), evaluasi *multicollinearity* dan *singularity* serta sidik kriteria *Goodness-of-Fit*.

Untuk evaluasi yang dilakukan atas pemenuhan asumsi normalitas data, evaluasi *outliers* (*univariate outliers* dan *multivariate outliers*), serta evaluasi *multicollinearity* dan *singularity* maka Tabel 5.1.6. di bawah akan merangkumkan hasil tersebut untuk Pihak 1 dan Pihak 2.

Tabel 5.1.6. Evaluasi untuk Ringkasan Asumsi Normalitas, *Outliers*, serta *Multicollinearity* dan *Singularity* Antara Pihak 1 dan Pihak 2

Evaluasi	Cut off Value	Pihak 1	Pihak 2
(1) Asumsi normalitas	C.R. \leq 2,58	√	√
(2) Evaluasi <i>outliers</i>			
i. <i>Univariate Outliers</i>	z-score \geq 3,00	√	√
ii. <i>Multivariate Outliers</i>	χ^2 (9,1%) \leq 21,67	Ada, responden ke-33	Ada, responden ke-50 dan ke-16
(3) <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	Di atas 0,00	√	√
Catatan		Lampiran 13	Lampiran 14

Sumber : data primer yang diolah berdasarkan Lampiran 13 dan Lampiran 14.

Keterangan :

√ : memenuhi
C.r. : *Critical Ratio*

Asumsi normalitas telah terpenuhi untuk data kedua pihak (Lihat Lampiran 13 dan Lampiran 14). *Critical Ratio* baik pada Pihak 1 maupun Pihak 2 memiliki

nilai di bawah *cut of value*. Kesimpulannya bahwa tidak terbukti bahwasanya data yang dipergunakan memiliki sebaran yang tidak normal.

Demikian juga dengan evaluasi terhadap *outliers*. Melalui Lampiran 13 untuk pihak 1 dan Lampiran 14 untuk pihak 2, terbukti bahwa tidak ada data yang memiliki *z-score* lebih dari 3,00, sehingga data dianggap bebas terhadap *outliers univariate*. Keadaan ini agak sedikit berbeda untuk *multivariate outliers*. Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000). Jarak Mahalanobis untuk setiap observasi menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Dengan demikian, dalam penelitian ini maka Mahalanobis *distance* maksimum untuk 9 variabel yang lebih besar dari $\chi^2(9,0.001) = 21.67$, akan dikategorikan sebagai *multivariate*. Berdasarkan perintah hitung Mahalanobis dari Lampiran 13 dan Lampiran 14, nampak bahwa terdapat beberapa data responden yang dianggap berada pada batas luar dan merupakan *multivariate outliers*. Pada Pihak 1, *outliers* tersebut ada pada responden ke-33, sedangkan Pihak 2, komputasi AMOS yang menghasilkan jarak Mahalanobis yang sama dengan olahan SPSS (Lampiran 15) memperlihatkan bahwa responden ke-16 dan ke-50 yang masuk ke dalam katagori *multivariate outliers*.

Terbebasnya data dari penyakit korelasi dan regresi lain yaitu *Multicollinearity* dan *Singularity* juga diperlihatkan oleh Pihak 1 dan Pihak 2.

Lampiran 13 dan Lampiran 14 menunjukkan tidak adanya determinan dari matriks kovarians sampel yang mendekati nol. Kesimpulan yang kemudian dapat ditarik, data untuk menjelaskan *full-model* ini layak digunakan lebih lanjut.

Penegasan kelayakan *full model* kemudian akan ditutup dengan pengujian hipotesis *Goodness-of-Fit* terhadap Pihak 1 dan Pihak 2. Uji hipotesis untuk *full-model* SEM sama dengan uji hipotesis model yang dilakukan terhadap *Confirmatory Factor Analysis*. Hasil yang diperoleh masing-masing pihak dibandingkan dengan *cut-value*. Bila berada dalam rentang *cut value*, maka model akan disebutkan layak (Ferdinand, 2000). Uji hipotesis *full model* ini tampak pada Tabel 5.1.7 di bawah ini.

Tabel 5.1.7. Uji Hipotesis *Confirmation Full Model* antara Pihak 1 dan Pihak 2

Uji Hipotesis	Cut Off Value	Hasil Pihak 1	Hasil Pihak 2	Catatan
Chi-Square		26.384	34.037	√
Chi-Square Signifikan Probability	≥0.05	0.387	0.107	√
RMSEA	≤0.08	0.034	@0.086	@
GFI	≥0.90	@0.889	@0.880	@
AGFI	≥0.90	@0.799	@0.785	@
Relative Chi-Square	≤2.00	1.055	1.361	√
TLI	≥0.95	0.997	0.977	√
CFI	≥0.94	0.998	0.984	√
Catatan		baik	Baik	

Sumber : data primer yang diolah berdasarkan Lampiran 13 dan Lampiran 14.

Keterangan :

- RMSEA : *The Root Mean Square Error of Approximation*
- GFI : *Goodness of Fit Index*
- AGFI : *Adjusted Goodness of Fit Index*
- TLI : *Tucker Lewis Index*
- CFI : *Comparative Fit Index*
- @ : kriteria memenuhi, tetapi dalam batas marginal
- √ : kriteria memenuhi

Uji hipotesis model dari Tabel 5.1.7 di atas menunjukkan bahwa *full model* baik bagi Pihak 1 dan Pihak 2 berada dalam rentang yang diharapkan. Hal tersebut dibuktikan melalui *nilai Chi-square, probability, relative chi square*, TLI serta CFI yang berada dalam kriteria memenuhi, dengan nilai berada dalam rentang *cut of value* yang diharapkan, walaupun GFI dan AGFI kedua model hanya berada dalam kisaran kriterial marginal. Kelayakan *full model* baik untuk pihak 1 maupun Pihak 2 memberikan arahan selanjutnya bagi interpretasi model.

5.1.2.5 Interpretasi Model

Langkah kerja ke-5 yang merupakan langkah terakhir adalah interpretasi terhadap model penelitian. Kelayakan *full model* baik terhadap Pihak 1 maupun Pihak 2 mengantarkan hasil analisis untuk menjawab tujuan penelitian pertama yang diterjemahkan ke dalam pertanyaan penelitian (hipotesis). *Tujuan pertama penelitian berhasil dibuktikan melalui diterimanya full model bagi hubungan kontrol, kepercayaan ukuran kinerja kepuasan menyeluruh dan ukuran kinerja kepuasan cost-benefit, baik untuk pihak 1 maupun pihak 2 melalui Tabel 5.1.7.*

Setelah terbukti bahwa ketiga konstruk tersebut berhubungan, kemudian hal lain yang perlu dibuktikan adalah yang menyangkut pertanyaan penelitian, yaitu mengenai uji pengaruh. Analisis yang dilakukan terhadap t-hitung dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk.

Analisis terhadap model pada Tabel 5.1.8 menunjukkan bahwa sebuah nilai *C.R.* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi pada Pihak 1 dan Pihak

2 memiliki nilai yang lebih besar daripada nol. Hal ini berlaku untuk seluruh dimensi terhadap konstruksya, dan juga antar konstruk. Dengan demikian *hipotesis nol* yang menyatakan bahwa *regression weight* sama dengan nol ditolak, sehingga *hipotesis* mengenai hubungan kausalitas dalam model ini diterima.

Dengan demikian, berdasarkan perbandingan t-hitung dengan t tabel di mana t hitung yang menjelaskan pengaruh kontrol terhadap kepercayaan sebesar 11,876 untuk Pihak 1 dan 5,559 untuk Pihak 2, lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 2,00, telah membuktikan bahwa ada pengaruh kontrol terhadap kepercayaan baik pada pihak 1 maupun pada pihak 2. *Pernyataan terakhir merupakan pembuktian terhadap diterimanya hipotesis 1a, yaitu kontrol mempengaruhi kepercayaan dalam kemitraan antara Pertamina dan MPS.*

Kekuatan regresional kontrol terhadap kepercayaan untuk pihak 1 adalah sebesar 0,981, sedangkan kekuatan regresi tersebut untuk pihak 2 adalah 0,670. Sangat besarnya pengaruh kontrol terhadap kepercayaan pada Pihak 1 dibandingkan Pihak 2 mengindikasikan bahwa kontrol yang dibebankan secara proporsional oleh Pertamina sebagai pihak *holding company* yang menetapkan standar kontrol, benar-benar mendatangkan kepercayaan bagi pihak perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang telah diketahui bahwa MPS merupakan perusahaan kontraktor yang mana manajemen pengaturan hubungan kontraktual seluruhnya berada pada tangan Pertamina. Sangat riskan disebutkan mana kala kepercayaan Pertamina tidak dipengaruhi oleh standarisasi kontrol.

Selain regresi konstruk kontrol terhadap kepercayaan, Tabel 5.1.8 juga memperlihatkan regresi lanjutan. Dari hasil uji t hitung yang dibandingkan pada t tabel dalam taraf nyata 5%, di mana t hitung untuk regresi kepercayaan terhadap kepuasan menyeluruh yaitu 10,935 untuk Pihak 1 dan 5,474 untuk Pihak 2, lebih besar dari t tabel. Demikian juga t hitung untuk regresi kepercayaan terhadap kepuasan komposisi *cost-benefit* yaitu 7,454 untuk Pihak 1 dan 3,614 untuk Pihak 2, yang keduanya lebih besar dari t-tabel. *Pernyataan ini sekaligus membuktikan bahwa kepercayaan mempengaruhi kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh maupun dalam ukuran kepuasan komposisi cost-benefit baik pada pihak Pertamina maupun pada MPS. Dengan demikian hipotesis 1b dan hipotesis 1c dapat diterima.*

Tabel 5.1.8 Perbandingan Regresi pada Konstruk dan Dimensi Model Antara Pihak 1 dan Pihak 2

REGRESI	Pihak 1				Pihak 2			
	Estimate	Standard ized	S.E	C.R. = t-hitung	Estimate	Standard ized	S.E	C.R. = t-hitung
KE4 ← KE	1.000	0.942			1	0.980		
KE3 ← KE	1.379	0.967	0.088	15.672**	0.62	0.884	0.052	12.003**
KE2 ← KE	1.554	0.949	0.109	14.262**	0.821	0.691	0.127	6.465**
KE1 ← KE	1.418	0.995	0.076	18.656**	1.201	0.958	0.067	17.958**
KO3 ← KO	1.000	0.922			1	0.887		
KO2 ← KO	1.777	0.951	0.135	13.133**	2.517	0.985	0.199	12.647**
KO1 ← KO	2.043	0.992	0.129	15.802**	2.628	0.996	0.202	13.04**
CB ← KE	3.254	0.756	0.436	7.454**	0.174	0.466	0.048	3.614**
OS ← KE	6.036	0.884	0.552	10.935**	0.398	0.627	0.073	5.474**
KE ← KO	1.050	0.981	0.088	11.876**	1.627	0.670	0.293	5.559**

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini berdasarkan Lampiran 13 dan Lampiran 14.

Keterangan :
 SE : Standard Error
 CR : Critical Ratio
 ** : Sangat berbeda nyata, yaitu di taraf 5%

Hasil pengujian ini terlihat signifikan untuk pihak 1 maupun pihak 2. Besar pengaruh kepercayaan pihak 1 terhadap kepuasan menyeluruh diperlihatkan oleh koefisien regresi sebesar 0,884, sedangkan untuk pihak 2 pengaruh tersebut lebih kecil, yaitu sebesar 0,627. Lebih kecilnya koefisien regresi pada pihak 2 juga terjadi untuk pengaruh kepercayaan terhadap ukuran kinerja yang kedua. Pengaruh kepercayaan terhadap komposisi *cost-benefit* pada pihak 1 adalah 0,756 dan pada pihak 2 adalah 0,446.

Sebagaimana disebutkan, kepercayaan yang mempengaruhi kepuasan menyeluruh lebih besar dibandingkan kepercayaan yang mempengaruhi komposisi *cost-benefit*. Kedua fenomena ini terjadi baik pada Pertamina maupun pihak MPS. Hal ini dapat dijelaskan bahwa ternyata tidak dapat disangkal yang menjadi landasan dalam kepercayaan mula-mula atas nilai kinerja adalah kepuasan menyeluruh. Tanpa penilaian yang baik atas kepuasan secara keseluruhan, tentu akan lebih sulit dalam mencapai penilaian kinerja yang baik dari komposisi *cost-benefit*. Ini juga sesuai dengan konsep dalam bermitra usaha, bahwa pertama kali yang harus dibenahi terhadap suatu hubungan kerja sama adalah adanya kepuasan masing-masing pihak. Ditambahkan oleh penelitian Parkhe (1994) pembinaan hubungan antar kultur sosial dan tenggang waktu berbeda-beda antar satu mitra asing dengan mitra asing lainnya yang memiliki masa hubungan berbeda-beda selanjutnya dapat direduksi dengan ditingkatkan sejumlah rangkaian transparansi. Tujuan transparansi ini tentu saja berkaitan erat dengan usaha mengokohkan kepercayaan antara mitra satu dan mitra lainnya.

Satu hal yang menarik untuk dicermati di sini, ternyata penilaian besarnya pengaruh kepercayaan terhadap pengukuran kinerja untuk MPS jauh lebih kecil dibandingkan dengan Pertamina. Hal yang kemudian patut disadari di sini, apakah nilai kepercayaan MPS tersebut memang jauh lebih kecil dibandingkan dengan kepercayaan Pertamina.

Bila melihat dari regresi dimensi terhadap konstruk kepercayaan, besar regresi dimensi penetapan kepemilikan (KE2) jauh lebih kecil dibanding dimensi lainnya, yaitu 0,691. Dari lingkup aset fisik dapat dikaji bahwasanya menurut perjanjian PSC telah ditetapkan segala aset MPS yang diadakan dalam kaitannya dengan kegiatan eksplorasi maupun produksi di tanah air akan menjadi hak milik Pertamina. Tetapi mungkin saja dari lingkup aset non-fisik, seperti *skill* baik di bidang manajemen dan atau teknologi tidak mudah untuk dijadikan sumber kepercayaan. Walaupun upaya transfer *skill* diakomodasikan dalam karakteristik kontrak dalam bentuk diberlakukannya indonesianisasi transfer teknologi bagi tenaga kerja, hal tersebut sangatlah tidak mudah.

Ditinjau dari besaran regresi untuk kepercayaan, maka dimensi interaksi kultur memiliki nilai terendah, demikian juga pengaruhnya langsung terhadap kinerja. Rendahnya dimensi interaksi kultur pada konstruk kepercayaan dan dimensi kontrol aset pada konstruk kontrol menggambarkan kemitraan dengan pihak asing selalu memiliki nilai benturan dengan konteks nasionalisasi.

Sebagaimana yang juga telah diungkapkan dari penelitian Parkhe (1990). Menurutnya, di dalam mengurangi makin beragamnya konteks nasionalisasi dalam hubungan kemitraan asing, maka hal yang patut diperhatikan adalah hak genggam teknologi serta keuntungan secara finansial. Pihak mitra baik memperkuat daya saing dan mengatasi 'persaingan' akan selalu mempertahankan suatu kespesifikan hak *independen value* dalam hubungan kemitraannya. Suatu hal yang sangat sulit untuk dideteksi apalagi bila menyangkut hubungan kerja sama. Penilaian tersebut tidaklah berlebihan bila dikaitkan dengan masih sedikitnya penelitian yang membahas kajian faktor-faktor penentu keberhasilan bermitra usaha antar negara menurut Gleister *and* Buckley (1999).

Selanjutnya pada sub bagian kedua dari analisis data berikut ini akan diungkapkan mengenai hubungan kinerja dengan sejumlah variabel yang dianggap prediktor keberhasilan dalam kemitraan, terutama kemitraan dengan pihak asing.

5.2. Pengaruh Variabel Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja dalam Kemitraan pada MPS

Pada bagian kedua ini hal yang ingin dicapai adalah menjawab tujuan penelitian yang kedua. Tujuan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh sejumlah variabel penentu keberhasilan kemitraan terhadap ukuran kinerja; dalam hal ini keberhasilan pihak MPS dalam menjalankan strategi bermitra usaha

dengan Pertamina. Untuk itu yang akan menjadi populasi pada bagian ini adalah MPS. Tabel 5.2.1 pada halaman berikut menunjukkan variabel-variabel yang dipergunakan untuk tujuan tersebut. Seperti pada sub bagian pertama. Ukuran variabel kinerja yang dipergunakan juga terdiri dari dua pengukuran. Sub variabel kepuasan menyeluruh dan sub variabel komposisi *cost-benefit*. Sedangkan yang akan menjadi sejumlah variabel prediktor keberhasilan dalam kemitraan terdiri dari sub variabel prahubungan MPS dengan Pertamina (selanjutnya akan disebut sub variabel 1), sub variabel praanalisis MPS tentang Pertamina (sub variabel 2), sub variabel hubungan jangka panjang lain (sub variabel 3), sub variabel perspektif MPS mengenai manajemen Pertamina (sub variabel 4), sub variabel perspektif MPS mengenai hubungan kerja sama yang dibangun Pertamina (sub variabel 5), dan sub variabel integrasi MPS dalam hubungan bermitra (sub variabel 6). Untuk uji lanjut berikutnya dalam rangka mengetahui regresi, ukuran variabel kinerja akan dipergunakan sebagai variabel dependen, sedangkan sejumlah variabel keberhasilan dalam kemitraan sebagai variabel independen. Pada analisis regresi ini, sub variabel 1 dan sub variabel 2 dikelompokkan sebagai variabel *ex ante*, yaitu variabel yang muncul pada saat dimulainya hubungan mitra usaha. Sub variabel 3, sub variabel 4, sub variabel 5, dan sub variabel 6 dikelompokkan sebagai variabel *ex post*, yaitu variabel yang terbentuk selama operasionalisasi hubungan mitra usaha.

Tabel 5.2.1 Variabel Kinerja dan Keberhasilan Kemitraan MPS

Variabel		Sub Variabel	Koding
Kinerja (sebagai variabel dependen pada regresi)		Kepuasan menyeluruh MPS	OS
		Komposisi <i>cost-benefit</i> MPS	CB
Variabel keberhasilan dalam kemitraan (variabel independen pada uji lanjut regresi)	<i>Ex ante</i>	Prahubungan MPS dengan Pertamina	Ka
		Praanalisis MPS tentang kemitraan di Pertamina	Kb
	<i>Ex post</i>	hubungan jangka panjang MPS yang lain perspektif MPS mengenai manajemen Pertamina	Kc Kd
		perspektif MPS mengenai hubungan kerja sama yang dibangun Pertamina	Ke
		<i>integrasi MPS dalam hubungan kemitraan</i>	Kf

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Pola pengaruh antar dua variable berdasarkan Tabel 5.2.1 di atas selanjutnya dapat diterjemahkan ke dalam persamaan matematis. Bila mana :

- Model ke-1 = sub variable penentu keberhasilan kemitraan untuk faktor *ex ante*
- Model ke-2 = sub variable penentu keberhasilan kemitraan untuk faktor *ex post*
- Model ke-3 = sub variable penentu keberhasilan kemitraan untuk gabungan faktor *ex ante* dan *ex post*.
- $Y_n_{OS/CB}$ = kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh (OS) atau dalam ukuran kepuasan atas komposisi *cost-benefit* (CB) untuk Model ke-n.
- $Cn_{OS/CB}$ = konstanta pada persamaan $Y_n_{OS/CB}$.
- $\beta_n_{OS/CB m}$ = koefisien regresi Model ke-n, kepuasan menyeluruh (OS) ataupun kepuasan komposisi *cost-benefit* (CB), variable penentu keberhasilan ke-m.
- K_m = variable penentu keberhasilan kemitraan ke-m.
- ε_n_{OS} = besaran *error* Model penentu yang ke-n, untuk kepuasan menyeluruh (OS) ataupun kepuasan atas komposisi *cost-benefit* (CB).

Dengan demikian, pernyataan persamaan penggambaran pengaruh variable penentu keberhasilan kemitraan terhadap dua ukuran kinerja, kepuasan menyeluruh (OS) dan kepuasan atas komposisi *cost-benefit* (CB) sebagai berikut :

1. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 1 (Faktor *ex ante*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh (OS) adalah :

$$Y_{1OS} = C_{1OS} + \beta_{1OS1} K_1 + \beta_{1OS2} K_2 + \epsilon_{1OS} \dots\dots\dots (4)$$

2. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 1 (Faktor *ex ante*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan *cost-benefit* (CB) adalah :

$$Y_{1CB} = C_{1CB} + \beta_{1CB1} K_1 + \beta_{1CB2} K_2 + \epsilon_{1CB} \dots\dots\dots (5)$$

3. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 2 (Faktor *ex post*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh (OS) adalah :

$$Y_{2OS} = C_{2OS} + \beta_{2OS3} K_3 + \beta_{2OS4} K_4 + \beta_{2OS5} K_5 + \beta_{2OS6} K_6 + \epsilon_{2OS} \dots\dots\dots (6)$$

4. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 2 (Faktor *ex post*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan *cost-benefit* (CB) adalah :

$$Y_{2CB} = C_{2CB} + \beta_{2CB3} K_3 + \beta_{2CB4} K_4 + \beta_{2CB5} K_5 + \beta_{2CB6} K_6 + \epsilon_{2CB} \dots\dots\dots (7)$$

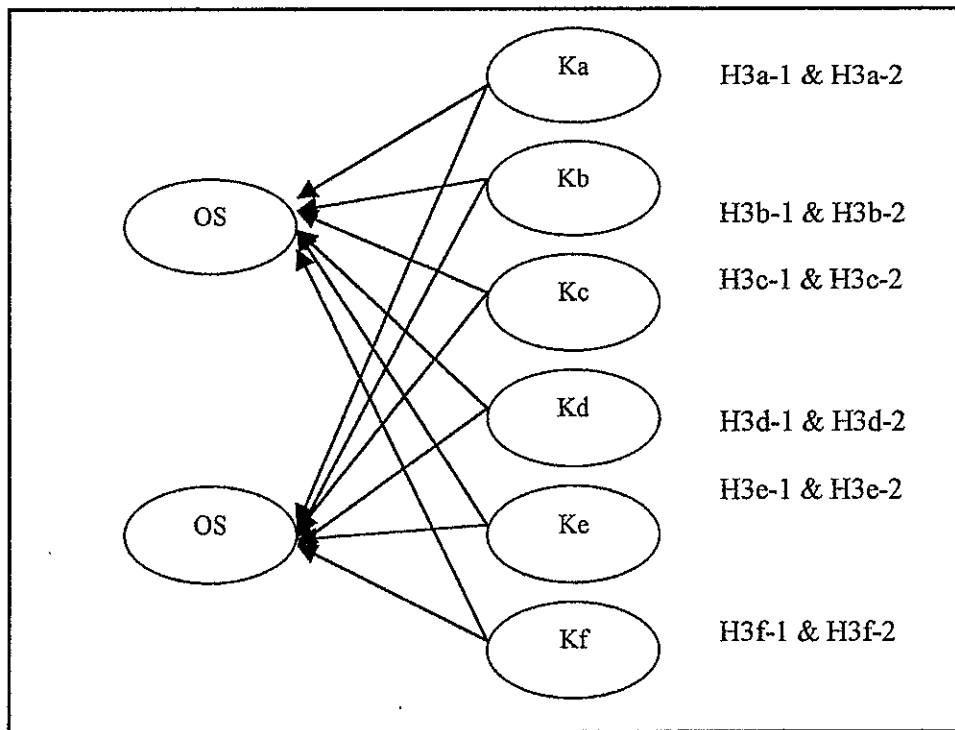
5. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 3 (Faktor *ex post* dan faktor *ex post*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh (OS) adalah :

$$Y_{3OS} = C_{3OS} + \beta_{3OS1} K_1 + \beta_{3OS2} K_2 + \beta_{3OS3} K_3 + \beta_{3OS4} K_4 + \beta_{3OS5} K_5 + \beta_{3OS6} K_6 + \epsilon_{3OS} \dots (8)$$

6. Pengaruh penentu keberhasilan kemitraan Model 3 (Faktor *ex post* dan faktor *ex post*) terhadap kinerja dalam ukuran kepuasan *cost-benefit* (CB) adalah :

$$Y_{3CB} = C_{3CB} + \beta_{3CB1} K_1 + \beta_{3CB2} K_2 + \beta_{3CB3} K_3 + \beta_{3CB4} K_4 + \beta_{3CB5} K_5 + \beta_{3CB6} K_6 + \epsilon_{3CB} \dots (9)$$

Secara grafis maka persamaan di atas dapat ditunjukkan melalui penggambaran. Hal tersebut secara ringkas disajikan melalui Gambar 5.2.1 berikut.



Sumber : penelitian Gleister and Buckley (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 5.2.1 Pengembangan Model : Pengaruh Sejumlah Variabel Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja untuk Hipotesis Bagian Ketiga

Keterangan :

- H = Hipotesis
- K = Variabel Keberhasilan Kemitraan
- OS = Kepuasan Menyeluruh
- CB = Komposisi *Cost-benefit*

Berdasarkan variabel-variabel yang telah ditetapkan pada Tabel 5.2.1 dan digambarkan pada Gambar 5.2.1, selanjutnya rata-rata, standar deviasi, dan korelasi bagi kedua sub variabel kinerja, sub variabel penentu keberhasilan dalam kemitraan, serta variabel kontrol diperlihatkan pada Tabel 5.2.2. Secara keseluruhan, dominansi memperlihatkan korelasi signifikan yang kuat (pada tingkat 0,01), dengan beberapa di antaranya cukup signifikan (tingkat 0,05). Hal ini secara jelas menunjukkan bahwa kedua ukuran subyektif untuk kinerja MPS, yaitu kepuasan menyeluruh dan komposisi *cost-benefit* menerangkan berbagai aspek berbeda mengenai prediktor keberhasilan kemitraan bagi MPS.

Secara umum terdapat korelasi yang sangat signifikan antara kepuasan menyeluruh MPS dengan sub variabel 1, sub variabel 2, sub variabel 4, sub variabel 5 dan sub variabel 6. Similar dengan hal tersebut, korelasi yang sangat signifikan juga terjadi antara komposisi *cost-benefit* MPS dengan sub variabel 1, sub variabel 2, sub variabel 4, sub variabel 5 dan sub variabel 6. Masing-masing hubungan korelasi yang signifikan tersebut memiliki tanda yang telah diharapkan/atau diperkirakan sebelumnya. Seluruh korelasi terjadi memiliki hubungan yang positif. Kinerja MPS (baik sub variabel kepuasan menyeluruh MPS maupun sub variabel komposisi *cost-benefit* MPS) memiliki hubungan yang positif dengan sub variabel prahubungan MPS dengan Pertamina, sub variabel praanalisis MPS tentang Pertamina, sub variabel perspektif MPS mengenai manajemen Pertamina, sub variabel perspektif MPS mengenai hubungan kerja sama yang dibangun Pertamina, dan sub variabel integrasi MPS dalam hubungan bermitra.

Tabel 5.2.2 Rata-rata, Standar Deviasi dan Korelasi Variabel Penentu Keberhasilan Kemitraan dengan Ukuran Kinerja MPS

Variabel	Rata-rata	S.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kepuasan menyeluruh	3.000	1.309	1.000								
2. Komposisi <i>Cost-benefit</i>	1.980	0.769	0.872**	1.000							
3. Prahubungan MPS dengan Pertamina	6.400	0.485	0.739**	0.747**	1.000						
4. Analisis MPS tentang Pertamina	2.860	1.088	0.802**	0.801**	0.599**	1.000					
5. Hubungan Jangka Panjang Lainnya	0.840	0.370	0.568	0.204	0.127	0.196	1.000				
6. Perspektif MPS tentang Manajemen Pertamina	2.480	1.054	0.783**	0.868**	0.584**	0.771**	0.253*	1.000			
7. Perspektif MPS tentang Kerjasama Pertamina	2.200	0.783	0.837**	0.821**	0.678**	0.753**	0.254*	0.772**	1.000		
8. Integrasi MPS	0.600	0.495	0.724**	0.729**	0.578**	0.652**	0.312*	0.61**	0.738**	1.000	
9. Bentuk MPS (kontrol)	0.520	0.505	-0.524	0.130	-0.137	-0.051	0.017	-0.057	-0.062	-0.049	1.000

* p < 0.05, uji satu arah; ** p < 0.01, uji satu arah

Tabel 5.2.3 Analisis Regresi Variabel Penentu Keberhasilan Kemitraan terhadap Ukuran Kinerja MPS

Sub Variabel	Hipotesis (H)	Koefisien Regresi					
		Model 1		Model 2		Model 3	
		Keputusan Menyeluruh	Cost Benefit	Keputusan Menyeluruh	Cost Benefit	Keputusan Menyeluruh	Cost Benefit
Constant		0.434*	0.482***	0.4	0.434***	0.263	0.410***
Prahubungan MPS dengan Pertamina	H 3a-1, 3a-2	1.072***	0.647***			0.604***	0.380***
Praanalisis MPS tentang Pertamina	H 3b-1, 3b-2	0.677***	0.392***			0.285***	0.092*
Hubungan Jangka Panjang MPS Lainnya	H 3c-1, 3c-2			-0.338	-0.143	-0.238	-0.092
Perspektif MPS tentang Manajemen Pertamina	H 3d-1, 3d-2			0.409***	0.411***	0.235*	0.343***
Perspektif MPS tentang Kerjasama Pertamina	H 3e-1, 3e-2			0.723***	0.218**	0.446***	0.077
Integrasi MPS	H 3f-1, 3f-2			0.612***	0.372***	0.391*	0.268***
Bentuk MPS (kontrol)		-0.106	-0.071	-0.169	0.109	-0.118	
R ²		0.750	0.755	0.779	0.841	0.827	0.879
Adjusted R ²		0.733	0.739	0.754	0.823	0.799	0.859
F		45.93***	47.298***	31.021***	46.663***	28.762***	43.486***
d/W		1.888	1.567	1.655	2.269	1.771	2.120

N = 50; * p < 0.10; **p < 0.05 ***p < 0.01

Sumber : data primer yang diolah berdasarkan Lampiran 16 dimana persamaannya diambil dari halaman V-25 dan V-26

Tabel 5.2.3 menyajikan uji lanjut dalam hubungan korelasional yang telah diperoleh, yaitu hasil analisis regresi *multivariate* dari kombinasi variabel-variabel independen penentu keberhasilan kemitraan MPS terhadap variabel dependen kinerja MPS. Model terlebih dahulu diuji terhadap variabel kontrol sebelum dilakukan analisa lanjut regresi. Analisis terpisah untuk variabel kontrol MPS (tidak diperlihatkan) mengindikasikan bahwa kombinasinya terhadap variabel dependen tidak signifikan (di mana terhadap sub variabel kepuasan menyeluruh MPS, nilai $F=0,774$; $R^2=0,15$, sedangkan terhadap komposisi *cost-benefit* MPS, $F=0,830$; $R^2=0,17$). Selanjutnya masih pada Tabel 5.2.3, tidak ada satu pun dari persentase varians tiap-tiap model dijelaskan oleh variabel kontrol.

Untuk Model 1 yang memperlihatkan pengaruh variabel *ex ante* pada variabel kinerja MPS, terhadap sub variabel kepuasan menyeluruh MPS sebagai variabel dependen, model ini menunjukkan hasil yang signifikan pada tingkat $p=0,01$ ($F=45,93$, $R^2=0,750$), demikian juga terhadap sub variabel komposisi *cost-benefit* sebagai variabel dependen ($F= 47,298$, $R^2= 0,755$).

Pada Model 2 yang menjelaskan pengaruh variabel *ex-post* terhadap kinerja MPS, signifikansi untuk sub variabel kepuasan menyeluruh MPS sebagai variabel dependen terdapat pada tingkat $p=0,01$ ($F= 31,021$, $R^2=0,779$). Untuk sub variabel komposisi *cost-benefit* MPS sebagai variabel dependen, model ini juga signifikan pada tingkat $p<0,01$ ($F=46,663$, $R^2=0,841$).

Pada Model yang ke-3 yaitu *model lengkap* dengan keseluruhan variabel independen baik *ex ante* dan *ex post*, model ini lebih kuat. Pengujian multivariat dari sejumlah hipotesis keberhasilan MPS terhadap kinerja menyajikan bagaimana variabel *ex ante* dan *ex post* secara simultan mempengaruhi kinerja MPS. Untuk kepuasan menyeluruh MPS sebagai variabel dependen, model ini signifikan pada tingkat $p < 0,01$ ($F=28,762$; $R^2=0,827$; *adjusted* $R^2=0,799$). Untuk komposisi *cost-benefit* MPS sebagai variabel dependen, model ini signifikan pada tingkat $p < 0,01$ ($F=43,486$; $R^2=0,879$; *adjusted* $R^2=0,859$).

Hasil t hitung dari setiap regresi sub variabel yang lebih besar t tabel menunjukkan pengaruh nyata. Di mana t tabel untuk $\alpha 10\% = 1,886$, $\alpha 5\% = 2,920$, $\alpha 1\% = 6,965$, dan t hitung masing-masing regresi diperlihatkan pada Lampiran 16, maka Tabel 5.2.3 menyajikan hasil kesignifikanan untuk setiap regresi pada taraf nyata 10%, 5% dan 1%.

Koefisien untuk sub variabel 1, sub variabel 2, sub variabel 4, sub variabel 5 dan sub variabel 6 ($p < 0,01$) bagi kedua variabel dependen menunjukkan signifikansi. Setiap tanda yang ditunjukkan koefisien signifikan juga sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut, maka Tabel 5.2.3 memperlihatkan bahwa sub variabel 1 berpengaruh positif pada ukuran kepuasan menyeluruh maupun ukuran komposisi *cost-benefit* baik pada Model *Ex Ante* maupun *Model lengkap*. Hal yang sama juga terjadi pada sub variabel 2 yang memiliki pengaruh positif pada kedua ukuran kinerja, dan pada model *ex ante* serta *Model lengkap*. Pernyataan ini kemudian menjawab kebenaran hipotesis 3a-

1, hipotesis 3a-2, hipotesis 3b-1 dan hipotesis 3b-2. Prahubungan MPS dengan Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit. Praanalisis MPS mengenai Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit.

Regresi positif juga terjadi pada pengaruh sub variabel 4 terhadap kedua ukuran kinerja, demikian juga pengaruh sub variabel 6. Pengaruh kedua sub variabel ini terjadi baik pada model *ex post* maupun *model lengkap*. Pernyataan ini turut mendukung hipotesis 3d-1, hipotesis 3d-2, hipotesis 3f-1 dan hipotesis 3f-2. Persepsi MPS mengenai manajemen Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit. Integrasi MPS memiliki pengaruh positif pada kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit.

Regresi positif pada kedua ukuran kinerja tidak sama untuk sub variabel 5. Dalam keadaan model *ex post*, terdapat pengaruh positif sub variabel 5 terhadap kedua pengukuran kinerja. Tetapi, pada keadaan *model lengkap*, sub variabel 5 hanya memiliki pengaruh terhadap kepuasan menyeluruh, dan tidak demikian terhadap komposisi cost-benefit. Pernyataan ini tetap mendukung kebenaran pengajuan hipotesis 3e-1 dan hipotesis 3e-2, yaitu persepsi MPS mengenai kerja sama Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit.

Hal yang menarik bahwa sub variabel 3 tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap kedua ukuran kinerja, baik untuk model *ex post* maupun pada *model lengkap*. Pernyataan ini sekaligus menolak kebenaran hipotesis 3c-1 dan

hipotesis 3c-2, hubungan jangka panjang lain tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi cost-benefit MPS.

Analisis lebih jauh berdasarkan pada kelayakan model, model ke-3 yang melibatkan variabel *ex ante* dan *ex post* dapat lebih baik menjelaskan kinerja dibandingkan model yang menyajikan kedua variabel tersebut sendiri-sendiri. Untuk kepuasan menyeluruh MPS sebagai variabel dependen, *model lengkap* menjelaskan tambahan 66% varians kinerja lebih banyak dibandingkan model yang hanya terdiri dari variabel *ex ante*, dan *model lengkap* menjelaskan 45% tambahan varians dibandingkan model yang hanya terdiri dari variabel *ex post*. Variabel dependen komposisi *cost benefit* MPS, model untuk menjelaskan 120% tambahan varians kinerja lebih banyak dibandingkan dengan model individual variabel *ex ante* dan 36% tambahan varians kinerja lebih banyak dibanding dengan model individual variabel *ex post*. Tambahan varians kinerja ini terhadap *model lengkap* lebih banyak dari variabel *ex ante* (keduanya di atas 66%) dibandingkan dari variabel *ex post* (keduanya di bawah 45%).

Prosedur pengujian memperlihatkan terdapat dukungan yang kuat berturut-turut terhadap hipotesis 3a (prahubungan MPS dengan Pertamina); hipotesis 3b (praanalisis MPS tentang Pertamina) dan hipotesis 3e (perspektif MPS tentang kerjasama Pertamina); serta hipotesis 3d (perspektif MPS tentang manajemen Pertamina) dan hipotesis 3f (integrasi MPS).

Membandingkan kekuatan penjelasan model untuk kedua pengukuran kinerja, variabel dependen komposisi *cost-benefit* MPS untuk Pihak 1 maupun Pihak 2 pada *Model lengkap* dapat menjelaskan lebih banyak varians daripada variabel dependen kepuasan menyeluruh MPS. Jumlah koefisien yang signifikan untuk variabel independen pada Pihak 1 dan Pihak 2 sama banyaknya, seimbang bagi variabel dependen kepuasan menyeluruh MPS dan komposisi *cost-benefit* MPS. Tetapi pada Model 3, jumlah variabel independen yang signifikan lebih banyak untuk variabel dependen kepuasan menyeluruh MPS dibandingkan dengan variabel dependen komposisi *cost-benefit* MPS.

5.3 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan pengujian berdasarkan dua tujuan penelitian. Untuk merealisasikan tujuan butir pertama maka hipotesis yang diajukan dalam bab 2 dan bab 3 hasilnya telah menunjukkan bahwa pengaruh kontrol terhadap kepercayaan memiliki nilai positif. Untuk butir tujuan penelitian kedua menunjukkan pengaruh kepercayaan terhadap kedua ukuran kinerja yakni ukuran kepuasan menyeluruh dan ukuran komposisi *cost-benefit* dapat terbukti dengan menggunakan *CFA* dan *model lengkap SEM* melalui analisis *critical value* sebagai t hitung dengan komputasi AMOS versi 4.0

Selanjutnya dalam rangka mewujudkan tujuan yang ketiga dari penelitian ini, telah digunakan komputasi SPSS versi 10 yang menjawab 10 hipotesis yang menggambarkan pengaruh positif 5 sub variabel yang mengatasnamakan sebagai variabel penentu keberhasilan dalam bermitra usaha, masing-masing terhadap dua sub variabel ukuran kinerja, tetapi yang kemudian menolak 2 hipotesis lain yang sebelumnya menyatakan ada pengaruh positif 1 sub variabel terhadap masing-masing dua sub variabel dua ukuran kinerja.

Secara keseluruhan di dalam penelitian ini dibuktikan bahwa dari 15 hipotesis penelitian, 13 hipotesis terbukti diterima, sedangkan 2 hipotesis lainnya menunjukkan penolakan. Penolakan hipotesis terdapat pada pengungkapan tujuan penelitian bagian kedua. Rekapitulasi hasil pembuktian hipotesis yang diperoleh pada Bab 5 selanjutnya ditampilkan melalui Tabel 5.3.1.

Kemudian mengenai penarikan kesimpulan serta penetapan implikasi teoritis dan implikasi manajerial atas kedua tujuan penelitian serta 15 hipotesis penelitian akan diberikan dalam Bab 6.

Tabel 5.3.1 Matriks Rekapitulasi Hasil Pembuktian Hipotesis

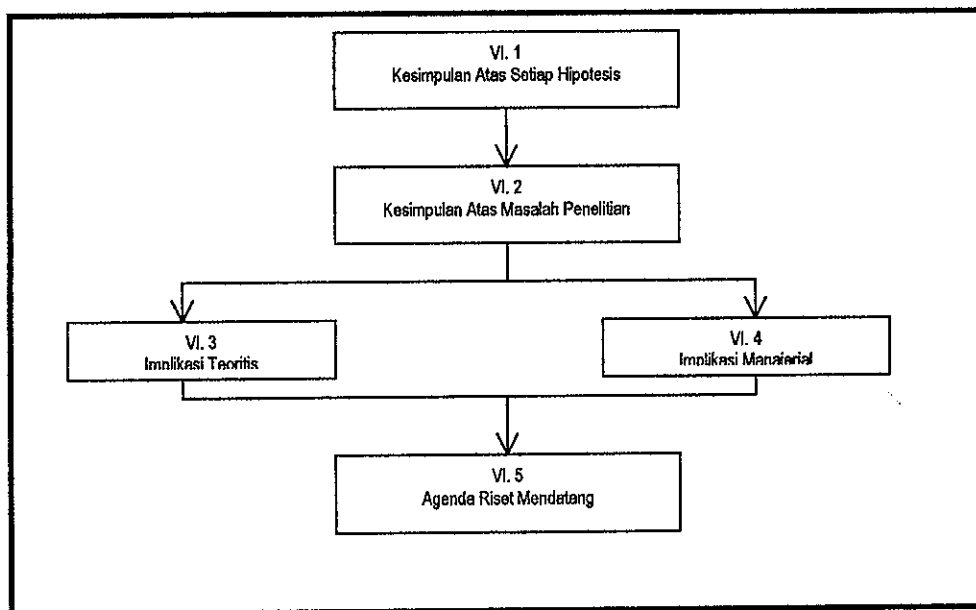
Tujuan ke-	Hipotesis		Pembuktian	Σ
1	H1	Kontrol mempengaruhi kepercayaan secara positif.	Terbukti	3
	H2a	Kepercayaan mempengaruhi kepuasan menyeluruh secara positif.	Terbukti	
	H2b	Kepercayaan mempengaruhi kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> secara positif.	Terbukti	
2	H3a-1	Prahubungan MPS dengan Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Terbukti	10
	H3a-2	Prahubungan MPS dengan Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Terbukti	
	H3b-1	Praanalisis MPS tentang Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Terbukti	
	H3b-2	Praanalisis MPS tentang Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Terbukti	
	H3c-1	Adanya hubungan jangka panjang lain berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Tidak Terbukti	
	H3c-2	Adanya hubungan jangka panjang lain berpengaruh positif terhadap kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Tidak Terbukti	
	H3d-1	Adanya perspektif mengenai manajemen Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Terbukti	
	H3d-2	Adanya perspektif mengenai manajemen Pertamina berpengaruh positif terhadap kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Terbukti	
	H3e-1	Adanya perspektif mengenai kerja sama Pertamina akan berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Terbukti	
	H3e-2	Adanya perspektif mengenai kerja sama Pertamina akan berpengaruh positif terhadap kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Terbukti	
	H3f-1	Adanya integrasi kemitraan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS.	Terbukti	
	H3f-2	Adanya integrasi kemitraan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan atas komposisi <i>cost-benefit</i> MPS.	Terbukti	

Sumber : dikembangkan dari penelitian ini.

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Setelah hasil dalam penelitian ini diperoleh, selanjutnya hal yang cukup penting adalah penarikan kesimpulan. Berdasarkan *outline* untuk Bab 6 pada Gambar 6.1.1, terlebih dahulu akan dilakukan penarikan kesimpulan khusus yang mencakup kesimpulan setiap hipotesis yang telah terjawab, dan kemudian disusul



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 6.1.1 *Outline* Diagram Alir Bab Keenam

penarikan kesimpulan umum, yaitu kesimpulan atas pertanyaan penelitian. Selanjutnya, dipaparkan mengenai implikasi teoritis, implikasi manajerial, sebelum pada akhirnya ditutup dengan memberikan catatan khusus atas limitasi yang ditemui di lapangan serta implikasi penelitian ini bagi penelitian mendatang.

6.1 Kesimpulan Khusus

6.1.1 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 1

Pernyataan pada bab hasil dan analisis data membuktikan penerimaan terhadap hipotesis 1, yaitu kontrol mempengaruhi kepercayaan dalam kemitraan baik Pertamina maupun MPS. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Das *and* Teng (1997) yang mengemukakan bahwa kontrol mempengaruhi kepercayaan pada hubungan kemitraan yang ada di RRC. Pada hubungan Pertamina dan MPS di Indonesia, hal ini wajar terjadi. Sebagaimana telah dikemukakan di bagian depan, strategi kemitraan yang ditetapkan oleh Pemerintah pada hubungan Pertamina dan MPS di Indonesia menggunakan konsep kerja sama PSC, yaitu kontrak bagi hasil. Pertamina dalam hal ini bertanggung jawab atas pengelolaan operasi, sedangkan kontraktor bertanggung jawab atas pelaksanaan operasi berdasarkan program yang telah disetujui bersama. Masing-masing memiliki hak dan kewajiban atas kendali yang telah disepakati dalam prinsip PSC (Hupmas Pertamina, 1999). Pelaksanaan kontrol yang seimbang dari kedua belah pihak merupakan dasar dari kepercayaan keduanya.

6.1.2 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 2a

Bab hasil analisis data membuktikan bahwa ternyata kepercayaan mempengaruhi kinerja dalam ukuran kepuasan menyeluruh. Nilai penting kepercayaan dalam kemitraan sebagaimana diungkapkan oleh Harrigan dalam Park *and* Ungson (1997) dapat saja menjadi sumber kegagalan hubungan kemitraan bila nilai tersebut diabaikan. Dengan demikian patut disadari bahwa kepercayaan kemitraan merupakan substansi pokok terhadap kinerja. Walaupun pada saat ini strategi kemitraan yang berkembang terkesan memiliki dimensi yang dinamis karena dibalut oleh perubahan teknologi, percepatan daur hidup dan globalisasi perdagangan, tetapi dengan mengacu pada kesamaan inti yaitu ‘memperkuat’ persaingan dan ‘mengatasi’ persaingan, maka kepuasan secara keseluruhan atas kerja sama sangat diprioritaskan dalam karakteristik kemitrausahaan di mana pun juga.

Pernyataan di atas turut mendukung usulan indikator kinerja Gleister *and* Buckley (1999) yang melalui penelitian empirisnya terhadap kemitraaan asing di UK mendefinisikan ukuran kinerja kemitraan yang tidak hanya ditinjau dari ukuran konvensional, tetapi juga dari kepuasan menyeluruh kemitraan.

6.1.3 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 2b

Pembuktian pada bab hasil analisis data membuktikan kepercayaan mempengaruhi kinerja dalam ukuran kepuasan komposisi *cost-benefit*. Hasil ini

memberikan masukan bahwa bilamana pandangan mitra atas kepuasan menyeluruh sudah tercapai, tentunya kinerja dalam ukuran konvensional makin tampak, yaitu kepuasan mitra atas komposisi finansial.

Hal ini tampak bahwa pada saat kontraktor akan melakukan kegiatan operasinya terlebih dahulu harus meminta persetujuan dari perusahaan negara, dengan jalan mempresentasikan secara teknis kegiatan operasi yang akan dilaksanakannya, termasuk masalah keuangannya (*work program and budget / WP&B*). Jadi dengan demikian unsur kebersamaan yang dilandasi oleh unsur kepercayaan sangat tampak dalam perjanjian ini.

6.1.4 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3a-1 dan Hipotesis 3a-2

Hubungan-hubungan pendahuluan perusahaan-perusahaan asing sebelum meleburkan diri dalam perusahaan MPS di Indonesia memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh MPS dan terhadap komposisi *cost-benefit* pada saat telah bekerja sama secara aktif dalam bentuk kontrak *Production Sharing Contract* dengan Pertamina di Indonesia. Hasil ini turut mendukung hasil penelitian Gleister *and* Buckley (1999) atas kemitraan asing yang ada di UK. Sebelum melakukan hubungan dengan suatu *holding company*, perusahaan mitra biasanya telah lebih dahulu mengenal kondisi setempat terutama dalam kaitannya dengan potensi pasar dan sumber daya yang dimiliki.

6.1.5 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3b-1 dan Hipotesis 3b-2

Analisis mendalam tentang atribut-atribut kriteria tertentu pihak MPS dalam posisi kerja samanya dengan Pertamina memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh maupun kepuasan komposisi *cost benefit* MPS dalam menjalankan strategi kemitraannya di Indonesia.

Adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan antara praanalisis yang mendalam dari MPS tentang Pertamina (Model *Ex Ante* maupun Model *Ex Post*) dengan kedua ukuran kinerja MPS yang sesuai hipotesis 3b-1 dan 3b-2 menunjukkan kejelasan bagi para manajer bahwa untuk meningkatkan keberhasilan dalam suatu hubungan kemitraan pada awal pembentukannya sangat menggarisbawahi diperlukannya suatu praanalisis yang mendetail. Semakin dalamnya analisis tersebut, akan menghindari perusahaan dari jebakan-jebakan ketidakpastian dalam hubungan kemitraan.

6.1.6 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3d-1 dan Hipotesis 3d-2

Persepsi MPS mengenai manajemen Pertamina memiliki pengaruh terhadap kepuasan menyeluruh dan kepuasan komposisi *cost-benefit* MPS. Hal ini sesuai dengan penelitian pendahuluan. Untuk MPS di Indonesia, persepsi MPS mengenai manajemen Pertamina menjadi faktor yang penting karena PSC memosisikan Pertamina sebagai pemegang kendali manajemen.

6.1.7 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3e-1 dan Hipotesis 3e-2

Persepsi MPS tentang kerja sama Pertamina yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan menyeluruh dan komposisi *cost-benefit* MPS juga sesuai seperti yang dihasilkan penelitian empiris di UK. Kerjasama dibutuhkan dalam rangka memastikan baik-buruknya prospek kemitraan.

Jelasnya bahwa pada saat kontraktor akan melakukan kegiatan operasinya terlebih dahulu harus meminta persetujuan dari perusahaan negara, dengan jalan mempresentasikan secara teknis kegiatan operasi yang akan dilaksanakannya, termasuk masalah keuangannya (*work program and budget / WP&B*). Jadi dengan demikian unsur kebersamaan sangat tampak dalam perjanjian ini.

Hubungan dan pengaruh antara perspektif MPS tentang kerja sama Pertamina signifikan untuk kedua ukuran kinerja MPS pada Model *Ex Post*, tetapi hanya signifikan untuk ukuran komposisi *cost-benefit* MPS pada Model lengkap. Perbedaan hasil pada kedua ukuran kinerja ini lebih memberikan arti pada hipotesis 3e-1 dan 3e-2 bahwa faktor *ex ante* yang merupakan faktor-faktor sebelum dilaksanakan operasionalisasi kemitraan akan meniadakan kepuasan finansial pada masa operasionalisasi kemitraan. Analisis di masa-masa awal kemitraan dianggap tidak relevan dengan kepuasan terhadap keuntungan di masa sekarang. Kondisi ini sesuai bila dihubungkan dengan keadaan kerja sama Pertamina dengan sejumlah MPS yang ada hingga saat ini. Kebanyakan perusahaan yang saat ini beroperasi di Indonesia adalah perusahaan dengan usia

kontrak yang lama. Tentu saja bagi mereka, analisis persepsi kerja sama di masa lalu tidak relevan dengan kepuasan keuntungan di masa sekarang.

6.1.8 Kesimpulan mengenai Pembuktian Hipotesis 3f-1 dan Hipotesis 3f-2

Adanya integrasi MPS memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan menyeluruh maupun kepuasan atas dasar komposisi *cost-benefit* MPS, hasil yang sama dengan penelitian Gleister *and* Buckley (1999). Nilai positif integrasi MPS ini mengartikan tingginya tingkat dependensi dan loyalitas MPS terhadap Pertamina. Hal ini secara luas justru menunjukkan hasil yang diharapkan suatu *holding company* dari anak-anak perusahaannya. Sejumlah kontrak kerja sama di Pertamina memperlihatkan integrasi tersebut. Mayoritas perusahaan-perusahaan MPS global memperbaharui kontraknya di Indonesia dalam varian-varian kerja sama yang ditetapkan Pertamina. Caltex yang telah beroperasi di Indonesia sejak 1912, *Total Indonésie* (1968), *Exxonmobile* (1967) dan banyak perusahaan besar lainnya juga beberapa MPS-MPS kecil telah melakukan *recontract* dengan Pertamina selain dari bentuk PSC, yaitu JOA, JOB, TAC ataupun EOR.

6.2 Kesimpulan Umum

6.2.1 Kesimpulan berdasarkan Tujuan Penelitian yang Pertama

Tujuan penelitian pertama telah dibuktikan melalui diterimanya *full model* bagi hubungan kontrol, kepercayaan dan kinerja, baik untuk pihak 1 maupun pihak 2. Pengaruh kontrol terhadap kepercayaan pada Pertamina memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan pada MPS. Selaku *holding company* yang memegang hak monopoli dalam pengendalian, kontrol ini memiliki pengaruh yang lebih besar. Kontrol yang lebih besar ini ditengarai suatu saat dapat menimbulkan ketidakseimbangan untuk suatu konsep kemitraan. Kesetaraan yang menjadi simbol kemitraan seyogyanya harus benar-benar dievaluasi. Di dalam ukuran seperti ada, ukuran suatu kemitraan hendak diterapkan bagi kedua belah pihak.

6.2.2 Kesimpulan berdasarkan Tujuan Penelitian yang Kedua

Tujuan penelitian kedua juga telah dibuktikan melalui diterimanya *full model* bagi hubungan kontrol, kepercayaan dan kinerja, baik untuk pihak 1 maupun pihak 2. Dengan demikian terlihat pula bahwa besaran kontrol akan mempengaruhi secara langsung pada kepercayaan dan kinerja; hal mana yang terjadi pada Pertamina.

Sebagaimana disebutkan, kepercayaan yang mempengaruhi kepuasan menyeluruh lebih besar dibandingkan kepercayaan yang mempengaruhi

komposisi *cost-benefit*. Kedua fenomena ini terjadi baik pada Pertamina maupun pihak MPS. Hal ini dapat dijelaskan bahwa ternyata tidak dapat disangkal yang menjadi landasan dalam kepercayaan mula-mula atas nilai kinerja adalah kepuasan menyeluruh. Tanpa penilaian yang baik atas kepuasan secara keseluruhan, tentu akan lebih sulit dalam mencapai penilaian kinerja yang baik dari komposisi *cost-benefit*. Ini juga sesuai dengan konsep dalam bermitra usaha, bahwa pertama kali yang harus dibenahi terhadap suatu hubungan kerja sama adalah adanya kepuasan masing-masing pihak. Ditambahkan oleh penelitian Parkhe (1994) pembinaan hubungan antar kultur sosial dan tenggang waktu berbeda-beda antar satu mitra asing dengan mitra asing lainnya yang memiliki masa hubungan berbeda-beda selanjutnya dapat direduksi dengan ditingkatkan sejumlah rangkaian transparansi. Tujuan transparansi ini tentu saja berkaitan erat dengan usaha mengokohkan kepercayaan antara mitra satu dan mitra lainnya.

Satu hal yang menarik untuk dicermati di sini, ternyata penilaian besarnya pengaruh kepercayaan terhadap pengukuran kinerja untuk MPS jauh lebih kecil dibandingkan dengan Pertamina. Hal yang kemudian patut disadari di sini, apakah nilai kepercayaan MPS tersebut memang jauh lebih kecil dibandingkan dengan kepercayaan Pertamina.

Bila melihat dari regresi dimensi terhadap konstruk kepercayaan, besar regresi dimensi penetapan kepemilikan jauh lebih kecil dibanding dimensi lainnya. Dari lingkup aset fisik dapat dikaji bahwasanya menurut perjanjian PSC telah ditetapkan segala aset MPS yang diadakan dalam kaitannya dengan kegiatan

ekplorasi maupun produksi di tanah air akan menjadi hak milik Pertamina. Tetapi mungkin saja dari lingkup aset non-fisik, seperti *skill* baik di bidang manajemen dan atau teknologi tidak mudah untuk dijadikan sumber kepercayaan. Walaupun upaya transfer *skill* diakomodasikan dalam karakteristik kontrak dalam bentuk diberlakukannya indonesianisasi transfer teknologi bagi tenaga kerja, hal tersebut sangatlah tidak mudah.

Ditinjau dari besaran regresi untuk kepercayaan, maka dimensi interaksi kultur memiliki nilai terendah, demikian juga pengaruhnya langsung terhadap kinerja. Rendahnya dimensi interaksi kultur pada konstruk kepercayaan dan dimensi kontrol aset pada konstruk kontrol menggambarkan kemitraan dengan pihak asing selalu memiliki nilai benturan dengan konteks nasionalisasi.

Sebagaimana yang juga telah diungkapkan dari penelitian Parkhe (1990). Menurutnya, di dalam mengurangi makin beragamnya konteks nasionalisasi dalam hubungan kemitraan asing, maka hal yang patut diperhatikan adalah hak genggam teknologi serta keuntungan secara finansial. Pihak mitra baik memperkuat daya saing dan mengatasi 'persaingan' akan selalu mempertahankan suatu kespesifikan hak *independen value* dalam hubungan kemitraannya. Suatu hal yang sangat sulit untuk dideteksi apalagi bila menyangkut hubungan kerja sama. Penilaian tersebut tidaklah berlebihan bila dikaitkan dengan masih sedikitnya penelitian yang membahas kajian faktor-faktor penentu keberhasilan bermitra usaha antar negara menurut Gleister *and* Buckley (1999).

6.2.3 Kesimpulan berdasarkan Tujuan Penelitian yang Ketiga

Model yang ke-3, yaitu *model* lengkap yang terdiri dari faktor *ex ante* dan *ex post*, memperlihatkan model yang paling kuat. Pengujian multivariat pada sejumlah variabel penentu keberhasilan MPS secara simultan mempengaruhi ukuran kinerja MPS. Faktor *ex ante* yang secara independen mempengaruhi kinerja lebih kuat dibandingkan faktor *ex post* menunjukkan sesungguhnya nilai jual eksplorasi di tanah air masih terbilang tinggi sehingga faktor-faktor yang dinilai sebelum melakukan hubungan kemitraan (faktor *ex ante*) lebih besar dari pada faktor-faktor yang dinilai sesudah menjalankan operasionalisasi hubungan kemitraan (faktor *ex post*).

Keragaman korelasi kinerja MPS yang diperlihatkan antara pengukuran kepuasan menyeluruh MPS dan komposisi *cost-benefit* MPS, ditemukannya sejumlah perbedaan variabel independen yang signifikan untuk masing-masing model mengartikan bahwa kedua ukuran kinerja memberikan konsep yang berbeda pada kinerja dalam kemitraan. Ukuran kepuasan menyeluruh adalah penaksiran subyektif yang langsung pada kinerja mitra usaha. Secara konseptual ukuran ini menghadirkan kecenderungan MPS telah menerima objektivitas yang besar. Pengukuran dalam segi finansial akan sangat berbeda bagi setiap MPS. Persepsi ukuran kepuasan menyeluruh mengarahkan responden MPS pada aspek utama tingkat kinerja yang diperoleh dan untuk menyediakan pandangan subjektif dari kepuasan MPS dengan tingkat kinerja. Ukuran kepuasan menyeluruh MPS cenderung mendukung sejumlah perspektif kinerja kemitraan. Sebaliknya, ukuran

cost-benefit memberikan lebih banyak evaluasi biaya strategi pembentukan mitra usaha dalam menghadapi keuntungan yang diterima mengikuti strategi yang dijalankan Pertamina. Hal ini memberikan sejumlah evaluasi dalam benak responden, di mana keputusan ada pada keuntungan bersih yang diterima MPS. Ketika keuntungan bersih Pertamina diperkirakan berkorelasi langsung dengan kepuasan menyeluruh, maka kedua konsep tidak merupakan sesuatu hal yang sama. Ukuran komposisi *cost-benefit* lebih merupakan uji penilaian keberartian mitra.

6.3 Implikasi pada Teori-teori Manajemen

Untuk bagian yang pertama, penelitian ditujukan untuk mengetahui hubungan kontrol, kepercayaan dan kinerja pada kemitraan. Pada awalnya, hubungan kontrol dan kepercayaan dapat berbeda-beda, tergantung dari strategi kemitraan yang diterapkan, demikian ungkap Hutabarat (1997) dan penelitian empiris Das *and* Teng (1997). Untuk kemitraan antara Pertamina dan MPS dengan konsep PSC, maka kontrol akan mempengaruhi kepercayaan, dan kemudian kepercayaan mempengaruhi kinerja. Di dalam penelitian ini disumbangkan pemahaman pengukuran kinerja dalam hubungan kemitraan yaitu kepuasan menyeluruh. Pengukuran kinerja ini memberikan kontribusi terhadap indikator pengukuran kinerja secara konvensional, yaitu ukuran finansial (ROI, ROA, *growth*).

Untuk bagian yang kedua, maka penelitian ditujukan mengetahui sejumlah variabel penentu keberhasilan kemitraan asing dalam kaitan pengaruhnya terhadap kinerja untuk ukuran kepuasan menyeluruh dan komposisi finansial. Sesuai dengan penelitian empiris yang dilakukan Gleister *and* Buckley (1999), maka kepuasan menyeluruh dianggap indikator kinerja terpenting dalam kemitraan, dan memiliki hubungan dengan sejumlah variabel penentu keberhasilan kemitraan dari faktor *ex ante* (variabel yang ada sebelum pelaksanaan operasionalisasi kemitraan) serta faktor *ex post* (variabel yang timbul bersamaan dengan operasionalisasi kemitraan). Dengan demikian, bahwa dengan diperhatikannya faktor-faktor lain yang dapat diduga sebagai penentu keberhasilan dalam katagori pembedaan kemitraan asing maupun lokal, dapat meningkatkan kinerja dalam hubungan kemitraan. Penelitian ini sekaligus juga memberikan model baru serta pembuktian empirik atas aplikasi teori kinerja dalam kemitraan terhadap manajemen strategi.

6.4 Implikasi pada Kebijakan Manajemen

Implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dari penelitian ini adalah bahwa divisi perantara yang menghubungkan antara perusahaan lokal dengan mitra usaha asing perlu menempatkan nilai penting kepuasan keseluruhan mitra. Hal-hal yang mungkin dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi periodik mengenai hal ini serta mengembangkan dan memperbaharui riset tentang variabel penentu keberhasilan kemitraan dalam bentuk audit citra perusahaan.

Pemahaman baru mengenai nilai penting kepuasan menyeluruh mitra asing atas kerja samanya dengan perusahaan lokal di tanah air menjembatani ditemukannya karakteristik variabel penentu keberhasilan dalam rangka meningkatkan kembali iklim berinvestasi dalam strategi kemitraan di tanah air.

6.5 Agenda Riset Mendatang

Perencanaan yang disusun berkaitan dengan penelitian lanjutan mungkin dapat menekankan pada perluasan bentuk-bentuk kontrak mitra asing selain PSC, yaitu dalam bentuk JOA- JOB-JOC, EOR serta TAC.

Selain itu yang patut menjadi catatan bahwa perlu diteliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan lain yang mungkin timbul dari hubungan kemitraan baik kemitraan asing maupun kemitraan lokal. Hal tersebut dapat direalisasikan misalnya dengan dilakukannya analisis faktor.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E. (1990). "Two Firm, One Frontier : On Assessing Joint Venture Performance". *Sloan Management Review*, **31**, 2, pp.19-30.
- Anonim. (2001). <http://www.apexoil.com>
- Anonim. (2001). <http://www.bi.go.id>
- Anonim (2001). <http://www.bp.com>
- Anonim (2001). <http://www.conoco.com>
- Anonim (2001). <http://www.exxon.com>
- Anonim (2001). <http://www.fokus-sdm.or.id>
- Anonim (2001). <http://www.hess.com>
- Anonim (2001). <http://www.nexeninc.com>
- Anonim (2001). <http://www.pertamina.co.id>
- Anonim (2001). <http://www.pertamina.com>
- Anonim (2001). http://www.premier_oil.com
- Anonim (2001). <http://www.santos.com.au>
- Anonim (2001). http://www.sfer_indo.com
- Anonim (2001). <http://www.totalindonesie.com>
- Anonim (2001). <http://www.unocal.com>
- Augusty Ferdinand. (2000). "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen". Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Busija, E. C., H. M. O'neill, and C. P. Zeithaml. (1997). "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance : Evidence of Choice and Constraints". *Strategic Management Journal*, **18**, 4, 321-327.
- Callahan, J. and S. MacKenzie. (1999). "Metric for Strategic Alliance Control". *R&D Management*, **29**, 4, 365-377.
- Cunningham. (1998). "Ten Keys for Improving Performance and Successful Partnering". *Strategy and Leadership*, 13-16.
- Das, T. K. and B. Teng. (1998). "Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *Academy of Management Review*, **23**, 3, 491-512.
- _____. (1999). "Managing Risk in Strategic Alliances". *Academy of Management Executive*, **13**, 4, 50-62.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig. (1989). "Evolution of Global Marketing Strategy : Scale, Scope and Synergy". *Columbia Journal of World Business*, **24**, 47-59.
- Duffy, J. A. M. and A. A. Ketchand. (1998). "Examining the Role of Service Quality ini Overall Service Satisfaction". *Journal of Managerial Issues*, **10**, 2, 240-255.
- George, V. P. and G. Farris. (1999). "Performance of Alliances : Formative Stages and Changing Organizational and Environmental Influences". *R&D Management*, **29**, 4, 379-388.
- Gleister, K. W. and P. J. Buckley. (1999). "Performance Relationshuip in UK International Alliances". *Management International Review*, **39**, 2, 123-147.
- Graham, Mc. and M. E. Porter. (1997). "How Much Does Industry Matter, Really". *Strategic Management Journal*, **18**, 15-30.
- Gulati, R., T. Khanna, and N. Nohria. (1995). "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances". *Strategic Alliance*.
- _____, J. D. Westphal. (1999). "Cooperative or Controlling? The Effect of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". *Administrative Science Quarterly*, **44**, 473-506.

- Henderson, R. and W. Mitchell. (1997). "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance". *Strategic Management Journal*, 18, pp 5-14.
- Hutabarat, J. (1996). "Integrasi Virtual:Strategi Mitra Masa Kini". *Usahawan*, 9, 25, 8-17.
- Lei, D., J. W. Slocum, R. A. Pitts. (1997). "Building Cooperative Advantage : Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning".
- Luo, Y. (1999). "Evaluating the Performance of Strategic Alliances in China". *Long Range Planning*, 29, 4.
- _____. (1997). "Partner Selection and Venturing Success : The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China". *Organizational Science*, 8, 6, 648-660.
- Makhija, M. V. and U. Ganesh. (1997). "The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-related Joint Venture". *Organizational Science*, 8, 5, 508-524.
- Muhammad Hamsal. (1997). "Peranan Aliansi Strategis dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi". *Kelola*, 14, 6, 130-140.
- Muhammad Harish. (2000). "Pengaturan "Production Sharing Contract (PSC)" di Sektor Minyak dan Gas Bumi dalam Era Globalisasi. Tesis. Program Pasca Sarjana, Magister Ilmu Hukum, Universitas Tarumanegara, Jakarta.
- Nueno, P. (1999). "Alliances and Other Things". *R&D Management*, 29, 4, 319-322.
- Park, S. H. and G. R. Ungson. (1997). "The Effect of National Culture, Organizational Complementary, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution". *Academy of Management Journal*, 40, 2, 279-307.
- Powell, T. C. and A. Dent-Micallef. "Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human, Business, and Technology Resources". *Strategic Management Journal*, 18, 5, 375-405.
- Slater, S. F., E. M. Olson, and V. K. Reddy. (1997). "Strategy Based Performance Measurement". *Business Horizons*.
- Spira, R. M. (1988). "Target Contract & Performance". *TrafficWorld*, July 13, 49.

Sugiyono. (1999). "Statistika untuk Penelitian". Cetakan Kedua, Ikatan Penerbit Indonesia, Bandung.

Syahri Alhusin. (2001) "Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS 9". Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta.