

STRATEGI PENANAMAN MODAL ASING (PMA) PT PERTAMINA LUBRICANTS DI THAILAND TAHUN 2015

Andre Ardi dan Aldi Satria

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

andreardi@dsn.moestopo.ac.id, aldisatria.sr3@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the Foreign Direct Investment (FDI) strategy of PT Pertamina Lubricants in Thailand in 2015. The method used in this research is qualitative with descriptive research type, the data collection techniques used include interviews, official documents, literature books, journals, reports, and online sources. The theories or concepts utilized in this study include foreign direct investment, multinational corporations, business strategy, competitive strategy, and political strategy. The results of this study explain that PT Pertamina Lubricants adopted business, competitive, and political strategies, with acquisition being the most effective method for entering the Thailand market. Several factors influenced this investment decision, including government regulations, market competition, and tax policies. The acquisition strategy enabled PT Pertamina Lubricants to establish a stronger market presence, leverage existing distribution networks, and enhance competitive advantages. This study provides insights into how multinational corporations strategize their foreign investments, particularly in Southeast Asia.

Keywords: Foreign Direct Investment, acquisition, business strategy, competitive strategy, political strategy, PT Pertamina Lubricants, Thailand.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Penanaman Modal Asing (PMA) PT Pertamina Lubricants di Thailand tahun 2015. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara, dokumen resmi, buku, jurnal, laporan, dan sumber daring. Penelitian ini menggunakan teori terkait Penanaman Modal Asing, perusahaan multinasional, strategi bisnis, strategi bersaing, dan strategi politik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pertamina Lubricants menerapkan strategi bisnis, bersaing, dan politik dengan metode akuisisi sebagai cara paling efektif untuk memasuki pasar Thailand. Faktor utama yang memengaruhi keputusan investasi ini mencakup regulasi pemerintah, persaingan pasar, dan kebijakan pajak. Melalui akuisisi, PT Pertamina Lubricants berhasil memperkuat posisinya, memanfaatkan jaringan distribusi yang ada, serta meningkatkan daya saingnya di pasar internasional.

Kata Kunci: Penanaman Modal Asing, akuisisi, strategi bisnis; strategi bersaing, strategi politik, PT Pertamina Lubricants, Thailand.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara dengan ekonomi terbesar (berdasarkan *nominal GDP*) di Asia Tenggara (O'Neill, 2025) terus memperkuat posisinya sebagai

kekuatan regional. Hal itu ditunjukkan dengan upaya proyeksi kekuatan perindustrian tak hanya di dalam negeri, tapi juga di luar negeri, khususnya Kawasan Asia Tenggara.

Salah satu sektor andalan dalam sektor industri Indonesia adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan di antara perusahaan BUMN yang memiliki potensi untuk terus berkembang adalah PT Pertamina (Persero) yang merupakan salah satu perusahaan paling terkemuka di sektor energi (khususnya minyak dan gas) di Kawasan Asia Tenggara.

Kawasan Asia Tenggara bagi perindustrian Indonesia merupakan pangsa pasar potensial mengingat faktor geografis Indonesia yang menguntungkan. Selain itu, peran sentral Indonesia di ASEAN juga mendorong Indonesia agar terus mengembangkan perkenonomiannya di kawasan yang cukup dinamis ini.

Untuk itu, BUMN khususnya PT Pertamina meski secara internasional belum dapat dikatakan sejajar dengan sejumlah perusahaan sejenis asal Saudi Arabia, Amerika, Rusia, Belanda, Inggris atau pun Perancis, terus berupaya menancapkan kekuatan bisnis dan pengaruhnya di luar negeri, khususnya di Kawasan Asia Tenggara. Upaya ini sejalan dengan visi misi Indonesia untuk menjadi pemain kunci dalam perekonomian internasional, terutama di Kawasan Asia Tenggara.

Namun demikian, upaya penguatan salah satu BUMN andalan Indonesia ini tidak tanpa tantangan. Dinamika perkembangan globalisasi yang semakin terhubung, telah menciptakan persaingan bebas dan mendorong setiap perusahaan untuk mengembangkan strategi yang tepat agar dapat bertahan hidup, berkembang dan berdaya saing.

PT Pertamina (Persero) sebagai aset strategis negara Indonesia yang beroperasi dari hulu ke hilir menghadapi

tantangan tersebut. Tantangan itu adalah peningkatan konsumsi minyak negara, peningkatan kepedulian terhadap lingkungan, dan persaingan global (Pertamina, 2012).

PT Pertamina (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan yang bergerak di sektor Minyak dan Gas Bumi yang dimiliki dan dikelola oleh Pemerintah Indonesia, memiliki peran sangat penting dalam sektor energi, khususnya dalam pengelolaan minyak dan gas bumi (migas), dan produk energi lainnya. Berdiri pada tahun 1957, Pertamina telah tumbuh dan berkembang menjadi salah satu entitas bisnis terbesar di Indonesia, dan memainkan peran signifikan dalam ekonomi nasional.

Pada tahap perkembangannya, Pertamina memahami pentingnya diversifikasi bisnis untuk menjaga keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan global yang semakin kompetitif. Dengan adanya kesesuaian RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan), Pertamina memutuskan untuk melakukan berbagai langkah strategis, salah satunya adalah melakukan *spin-off* terhadap divisi pelumas pada tahun 2013, yang kemudian membentuk anak perusahaan bernama PT Pertamina Lubricants. Keputusan ini bukan sekadar pemisahan bisnis, tetapi merupakan strategi yang dirancang untuk memberikan fokus lebih besar pada pengembangan bisnis pelumas. Dengan struktur yang lebih fleksibel dan independen, PT Pertamina Lubricants memiliki kebebasan untuk mengoptimalkan inovasi produk, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas jangkauan pasarnya ke tingkat internasional (Pertamina, 2020).

PT Pertamina Lubricants dengan visi dan misi "*being a World Class*

Lubricants Company”, bergerak pada sektor produksi, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, penyaluran, dan pemasaran pelumas, grease, specialities product dan *base oil*. Atas dasar visi dan misi dan dengan adanya kesesuaian RJPP, PT Pertamina Lubricants dituntut untuk pencapaian volume melalui pasar *overseas*. Sebagai bagian dari strategi ekspansi global, PT Pertamina Lubricants melihat peluang besar di Asia Tenggara, khususnya Thailand. Target ekspansi tersebut adalah Amaco Production Co. Ltd (Pertamina Lubricants, 2016).

Amaco Production Co. Ltd Thailand, adalah salah satu produsen pelumas terkemuka di Bangkok, Thailand. Perusahaan ini bergerak di bidang pemasaran dan produksi pelumas dan bahan kimia industri, serta produk-produk terkait lainnya. Amaco Ltd didirikan pada tahun 2002, untuk memenuhi kebutuhan pasar pelumas di Thailand, yang pada waktu itu masih berkembang pesat seiring dengan pertumbuhan sektor otomotif dan industri. Dengan visi untuk menjadi pemimpin dalam industri pelumas, Amaco Ltd berhasil membangun fasilitas produksi pelumas yang besar dan juga canggih yang dapat mengembangkan berbagai jenis produk pelumas untuk kendaraan bermotor, alat berat, dan mesin industri. Amaco Ltd menggunakan stok *base oil* yang bersumber dari dalam negeri yaitu *Petroleum Authority of Thailand* (PTT) dan dari luar negeri yaitu Petronas dan supplier *base oil* di Singapore. (PwC, 2012).

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif

dengan pendekatan deskriptif untuk memahami fenomena secara mendalam melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Pendekatan ini tidak hanya menggambarkan peristiwa, tetapi juga menganalisis penyebab dan maknanya (Creswell, 2013). Adapun metode pengumpulan yang dilakukan oleh peneliti dalam memperoleh sumber-sumber tersebut adalah (1) satu, data primer dengan melakukan wawancara kepada narasumber terkait, dan (2) dua, data sekunder yang dilakukan berupa dokumen, buku ilmiah, jurnal ilmiah, situs internet, surat kabar maupun dalam bentuk lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam upaya ekspansi ke pasar internasional, PT Pertamina Lubricants menargetkan Thailand sebagai salah satu pasar utama di Asia Tenggara. Amaco Ltd, perusahaan lokal di Thailand yang memiliki kapasitas produksi besar (60 juta liter per tahun) serta jaringan distribusi luas, menjadi pilihan strategis untuk diakuisisi. Pada tahun 2014, Amaco tidak mendapatkan kepastian suplai *base oil* untuk memenuhi kebutuhan produksinya. Sebagai market leader sekaligus produsen *base oil* terbesar di Thailand, PTT (*Petroleum Authority of Thailand*) membatasi penjualan *base oil* di dalam negeri. Sementara untuk membeli *base oil* dari Petronas dan dari Singapura, Amaco terbebani biaya yang tinggi. Dengan hanya mendapatkan suplai *base oil* dalam jumlah terbatas, sulit bagi Amaco untuk mengoptimalkan proses dan biaya produksi (PwC, 2012).

Akibat dari *base oil* yang terbatas, membuat penjualan Amaco sangat rendah, pada akhirnya Amaco menjual dan menawarkan sahamnya

kepada PT Pertamina Lubricants. PT Pertamina Lubricants menerima tawaran tersebut dan menandatangani perjanjian untuk mengakuisisi 75% saham Amaco Ltd Thailand. Akuisisi Amaco sebagai langkah strategis dalam memperluas jangkauan bisnis PT Pertamina Lubricants ke pasar internasional. Dalam proses ini, PT Pertamina Lubricants menerapkan pendekatan yang komprehensif dengan mengadopsi strategi bisnis, strategi bersaing, dan strategi politik.

Pada tahapan strategi bisnis, John B. Cullen dan K. Praveen Parboteeah (2010) dalam bukunya "*International Business: Strategy, and the Multinational Company*" mengidentifikasi 4 (empat) strategi utama yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memasuki pasar luar negeri, yaitu (1) satu, ekspor, (2) dua, lisensi dan waralaba, (3) tiga, aliansi strategis internasional, dan 4 (empat), *Foreign Direct Investment* (FDI).

PT Pertamina Lubricants, dalam upayanya memperluas jangkauan bisnisnya di kawasan Asia Tenggara, memilih strategi FDI melalui akuisisi Amaco Production Co. Ltd di Thailand. Keputusan ini diambil dengan pertimbangan bahwa akuisisi dapat memberikan kontrol penuh atas operasional bisnis, meningkatkan efisiensi produksi, serta mempercepat penetrasi pasar. Dengan memiliki Amaco Ltd, PT Pertamina Lubricants tidak hanya memperoleh kapasitas produksi sebesar 60 juta liter per tahun, tetapi juga akses ke pasar Indocina, termasuk Myanmar, Kamboja, dan Laos, yang dapat dijangkau melalui jalur darat (Tripurwanto, 2025).

Menurut Porter (1985), keberhasilan strategi bisnis sangat bergantung pada penerapan konsep

Value Chain, yang mencakup aktivitas utama seperti pengadaan bahan baku, produksi, distribusi, serta layanan purna jual. Dalam konteks ini, PT Pertamina Lubricants memiliki 3 (tiga) kekuatan yang mendukung konsep *Value Chain* Porter. Pertama adalah *experience*, *experience* yang diandalkan tersebut adalah pengalaman dalam hal pengelolaan pabrik dan mengelola pasar domestik Indonesia. Pengalaman ini digunakan untuk mendukung agar PT Pertamina Lubricants, bisa mengembangkan pabrik Amaco Ltd, menjadi sarana produksi yang lebih efisien dan distribusi produk lebih efektif dalam rangka menjangkau pasar di Thailand. Kedua adalah aspek *financial*, dimana kekuatan *financial* digunakan untuk mendukung perbaikan terhadap perusahaan Amaco Ltd, termasuk inovasi teknologi yang diperlukan. Kekuatan ketiga yang diandalkan adalah potensial market, dimana saat PT Pertamina Lubricants mengeksekusi akuisisi Amaco Ltd, maka produk PT Pertamina Lubricants dapat melakukan intensifikasi pemasaran produk menggunakan jaringan yang dimiliki perusahaan Amaco Ltd (Tripurwanto, 2025).

Dalam analisa tentang strategi bersaing (*competitive strategy*) suatu perusahaan. Michael E. Porter memperkenalkan jenis strategi generik. Strategi generik adalah jenis-jenis strategi dasar yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam pasar atau industri tertentu. Michael E. Porter (1998), mengidentifikasi 3 (tiga) strategi generik utama yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan. (1) satu, strategi keunggulan biaya (*Cost Leadership*), strategi ini berfokus pada upaya untuk memproduksi produk

dengan spesifikasi yang seragam di semua aspek, sambil menjaga biaya per unit serendah mungkin. (2) dua, strategi perbedaan produk (*Differentiation*), strategi ini menawarkan produk atau layanan yang dianggap unik oleh pelanggan. Diferensiasi dapat dicapai melalui inovasi, kualitas produk, atau pengalaman pelanggan yang superior, memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk yang sulit ditiru lawan. Dan (3) tiga, strategi fokus (*Focus*), strategi fokus mengarahkan perusahaan untuk melayani segmen pasar tertentu dengan lebih baik daripada pesaing. Strategi ini bisa berupa fokus pada biaya rendah di segmen tertentu (*cost focus*) atau diferensiasi produk di pasar yang tersegmentasi (*differentiation focus*).

Pada strategi bersaing, PT Pertamina Lubricants mempertimbangkan manfaat dalam memilih akuisisi terhadap Amaco Ltd. Pasar pelumas di Thailand diisi oleh perusahaan pelumas yang bermain di pasar global dengan skala ekonomi yang besar. Perusahaan global seperti PTT, Shell, ExxonMobil dan Chevron-Caltex menjadi pemain dengan *marketshare* yang dominan. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan hulu dan hilir, mereka memiliki kekuatan pasokan bahan baku yang diproduksi internal dan akses produksinya juga dipasarkan secara langsung. Pasar Thailand merupakan pasar yang sangat potensial baik dari aspek volume dan nilai bisnis maupun potensi pengembangan pasar yang bisa menjangkau wilayah Indochina. Pertamina Lubricants memastikan memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk berkompetisi di pasar Thailand. Sumber daya bahan baku, sumber daya manusia yang berpengalaman mengelola pabrik dan pasar pelumas dalam negeri juga

sumberdaya finansial menjadi modal utama PT Pertamina Lubricants (Tripurwanto, 2025).

Untuk memenuhi *cost leadership*, Pertamina Lubricants memanfaatkan fasilitas produksi Amaco Ltd, di Thailand untuk memastikan biaya produksi yang kompetitif bisa dipenuhi, karena melakukan ekspor dari Indonesia berpotensi biaya tinggi. Dan untuk mendukung fasilitas produksi tersebut, PT Pertamina Lubricants memastikan jaminan suplai bahan baku terpenuhi, karena PT Pertamina Lubricants memiliki pasokan *base oil* yang cukup dari kilang di Indonesia. Fasilitas produksi Amaco Ltd, memiliki kemampuan untuk menangkap *niche market*. Tidak seperti pemain besar seperti PTT, Shell atau Exxon, Amaco Ltd, memiliki fleksibilitas untuk menerima perintah dari berbagai ukuran dan mengembangkan produk dengan formulasi khusus untuk industri tertentu. *Niche market* yang dimasuki oleh Amaco Ltd, merujuk pada produksi pelumas spesifik yang tidak diproduksi secara massal oleh perusahaan besar lainnya (*differentiation*). Pertamina berkomitmen tinggi dan *focus* dalam pencapaian *growth* di level yang lebih tinggi dengan melakukan modernisasi pabrik-pabrik dan merubah management tradisional menjadi management modern. Dalam mewujudkan komitmen tersebut PT Pertamina Lubricants menganggap bahwa wewenang kontrol yang dimiliki harus dalam level yang tinggi (Tripurwanto, 2025).

Pada tahapan terakhir, yaitu strategi bersaing, PT Pertamina Lubricants memperhatikan beberapa tantangan situasional kebijakan politik Thailand sebelum memutuskan untuk melakukan proses akuisisi. Berdasarkan teori Keith Head (2007) dalam bukunya

“*Elements of Multinational Strategy*”, terdapat 3 (tiga) strategi utama yang digunakan perusahaan untuk menghadapi tantangan politik di negara tujuan investasi. (1) satu, memahami tujuan negara tuan rumah, (2) dua, menghitung kekuatan negosiasi negara tuan rumah, dan (3) tiga, meningkatkan posisi tawar perusahaan melalui strategi alternatif.

Sebelum proses akuisisi dilakukan, PT Pertamina Lubricants sudah pernah mencoba masuk ke Thailand dengan melakukan pengiriman barang dari Jakarta ke Thailand, akan tetapi kondisi untuk berbisnis di Thailand tidak semudah seperti di Indonesia. Negara Thailand memiliki aturan-aturan yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang akan masuk ke negara tersebut, termasuk PT Pertamina Lubricants. Thailand menetapkan bahwa setiap perusahaan yang masuk harus merinci setiap merk dan bahkan formulasi. PT Pertamina Lubricants juga harus menginformasikan *base oil*, *aditif* dan surat-surat resmi dari produsen *base oil* tersebut. Pemerintah Thailand juga melakukan protektif terhadap *Petroleum Authority of Thailand* (PTT), yang merupakan perusahaan minyak dan gas milik Negara Thailand yang terdaftar dalam SET (*Stock Exchange of Thailand*). Sehingga perusahaan pelumas asing akan sulit untuk memasuki pasar Thailand. Cara-cara biasa untuk masuk ke Thailand dengan melakukan ekspor dan perdagangan langsung melalui *country distributor*, tidak dapat dilakukan (Tripurwanto, 2025).

Langkah-langkah politik pemerintah Thailand tersebut di atas merupakan sebuah gambaran betapa mekanisme pasar di Asia Tenggara jika di bandingkan sejumlah kawasan lainnya, misalnya Kawasan Uni Eropa,

masih memiliki keterbatasan dalam hal fleksibilitas dan konektivitas yang menghambat arus pergerakan komoditas ekonomi di kawasan. Dengan hambatan tersebut, artinya Indonesia tidak bisa menggunakan cara klasik untuk lebih berperan di pasar Thailand. Indonesia perlu melakukan akuisisi sebagai terobosan menembus rintangan birokrasi dan regulasi yang telah diterapkan pemerintah Thailand.

Alasan memilih akuisisi adalah adanya pertimbangan utama pertama terkait kecepatan memasuki pasar dan kekuatan untuk mengendalikan perusahaan Thailand. Opsi akuisisi juga untuk memperkuat hubungan bisnis dengan perusahaan lain, dengan kewenangan pengambilan keputusan penuh. Selain itu, strategi politik dengan cara akuisisi, membuat pemerintah Thailand tidak mengatur secara khusus tata kelola pemasaran pelumas di Thailand. Pemerintah Thailand justru memiliki kebijakan yang sangat mendukung pertumbuhan pasar pelumas di Thailand. Pemerintah Thailand memberikan kebijakan *tax refund* untuk setiap kendaraan pertama yang dimiliki perusahaan. Kebijakan ini berkontribusi positif terhadap pertumbuhan pasar pelumas di Thailand (Tripurwanto, 2025).

KESIMPULAN

Pada tahun 2015, PT Pertamina Lubricants melakukan ekspansi ke Thailand melalui Penanaman Modal Asing (PMA) dengan mengadopsi strategi bisnis, strategi bersaing, dan strategi politik melalui akuisisi terhadap perusahaan pelumas Amaco Production Co. Ltd. Dalam aspek strategi bisnis, akuisisi ini membuat perusahaan untuk mempercepat penetrasi pasar,

meningkatkan kendali atas operasional, serta mengoptimalkan efisiensi rantai pasokan. Dari perspektif strategi bersaing, langkah akuisisi ini digunakan untuk menghadapi kompetitor di industri pelumas Thailand dengan memanfaatkan fasilitas produksi Amaco Ltd, menekan biaya produksi melalui penggunaan bahan baku internal, serta menawarkan produk dengan diferensiasi tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar spesifik. Sementara itu, dalam strategi politik, akuisisi ini memberikan keuntungan bagi PT Pertamina Lubricants dalam mengatasi regulasi ketat di Thailand. Dengan memiliki kendali penuh atas operasional di negara tersebut, perusahaan dapat memperoleh akses langsung ke pasar lokal serta menghindari hambatan perdagangan yang sering kali menjadi kendala bagi produk impor melalui skema ekspor biasa.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan kebijakan yang diambil PT. Pertamina Lubricant merupakan jawaban konkret atas tuntutan internal dan eksternal terkait pengembangan pasar industri Indonesia di level multi nasional. Selain itu, strategi yang diambil pun merupakan sebuah manifestasi keseriusan, kapasitas dan adaptabilitas PT. Pertamina Lubricant dalam menghadapi tantangan dinamika geoekonomi khususnya di wilayah Asia Tenggara, dalam hal ini Thailand. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi lompatan selanjutnya untuk melakukan studi lebih jauh misalnya bagaimana pengaruh upaya PT Pertamina Lubricant ini terhadap respon pasar Thailand khususnya, dan pasar Asia Tenggara umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Cullen, J., & Parboteeah, K. (2009). *International Business: Strategy and the Multinational Company*. Routledge.

Head, K. (2007). *Elements of Multinational Strategy*. Springer.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Artikel Jurnal

Creswell, J. W. (2013). *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*.

Dokumen Lembaga

Pertamina. (2012). *Annual Report. Towards Global Regional*.

Pertamina. (2020). *Annual Report. Change*.

Pertamina Lubricants. (2016). *Annual Report. Embracing Change, Leveraging Challenges*.

PwC. (2012). *Project Siam. Preliminary Assessment*.

PwC. (2012). *Project Siam. Financial and Tax due diligence*.

Wawancara

Tripurwanto. (2025). Apa Strategi Penanaman Modal Asing PT Pertamina Lubricants di Thailand tahun 2015. (A. Satria, Interviewer).

Online Portal

O'Neill, A., 2025. The 20 countries with the largest gross domestic product

(GDP) in 2025 [WWW Document].
Statista. URL
<https://www.statista.com/statistics/2681>

73/countries-with-the-largest-gross-
domestic-product-gdp/ (accessed
6.1.25).