

Motif Ekspansi Huawei ke Inggris Tahun 2012 - 2018

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Politik pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Hubungan
Internasional dengan Peminatan *Global Political Economy***



Disusun oleh:

PINKY BILIKA INTAN SARI

165120401111077

PROGRAM STUDI HUBUNGAN INTERNASIONAL

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2020

LEMBAR PERSETUJUAN

MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS TAHUN 2012 - 2018

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Pinky Bilika Intan Sari

165120401111077

Telah disetujui oleh dosen pembimbing:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Reza Triarda, S.Sos.,MA

Primadiana Yunita, S.IP., MA

NIP. 198902132019031007

NIP.199006202019032023

Mengetahui,

Ketua Program Studi Hubungan Internasional

Aswin Ariyanto Azis, S.IP., M.DevSt

NIP. 19780220201012001

LEMBAR PENGESAHAN

MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS TAHUN 2012 - 2018

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Pinky Bilika Intan Sari

165120401111077

Telah diuji dan dinyatakan **LULUS** dalam ujian Sarjana pada tanggal 21 Januari 2020

Ketua Majelis Penguji

Sekretaris Majelis Penguji

Achmad Fathoni K, S.IP., MA

Aswin Ariyanto Azis, S.IP., M.DevSt

NIK. 2009068201231001

NIP. 19780220201012001

Anggota Majelis Penguji I

Anggota Majelis Penguji II

Reza Triarda, S.Sos.,M.A

Primadiana Yunita, S.IP., M.A

NIP. 198902132019031007

NIP.199006202019032023

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Unti Ludigdo, Ak

NIP. 196908141994021001



LEMBAR ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pinky Bilika Intan Sari

NIM : 165120401111077

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Motif Ekspansi Huawei ke Inggris Tahun 2012 – 2018”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan hasil dari jiplakan karya orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan atau paksaan dari pihak manapun.

Malang, 15 Januari 2020

Pinky Bilika Intan Sari

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan sebaik mungkin. Adapun

skripsi yang penulis teliti ialah berjudul **“Motif Ekspansi Huawei ke Inggris**

Tahun 2012 – 2018”. Skripsi ini ditulis guna memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana S1 sebagai mahasiswa Program Studi Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya.

Penulisan skripsi ini, tentu saja telah melalui proses perjalanan yang cukup panjang.

Penulis banyak belajar melalui proses penulisan skripsi ini, baik dari segi akademik maupun moril. Penulis percaya bahwa dalam proses penulisan ini terdapat banyak

pelajaran yang dapat membantu penulis menjadi lebih baik lagi kedepannya. Di balik penyusunannya, terdapat pihak-pihak yang sangat membantu penulis dalam

menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa syukur dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak-pihak yang telah membantu

penulis. Walaupun penulis menyadari bahwa ucapan terima kasih ini tidak cukup hanya dalam barisan kata pengantar saja, namun penulis ingin mempersembahkan

skripsi ini kepada:

1. Allah SWT, atas kehendak, berkah, dan karuniaNya sehingga Penulis mendapat kemudahan dan kelancaran dalam proses mengerjakan skripsi ini dari awal hingga akhir. Pada proses pengerjaannya, banyak bantuan yang dikirim olehNya dalam membantu penyelesaian skripsi ini. Penulis yakin bahwa dalam setiap proses baik sekecil apapun pada penulisan skripsi ini adalah atas kehendakNya. Dan Penulis sangat bersyukur akan

MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS TAHUN 2012 - 2018

OLEH

PINKY BILIKA INTAN SARI

165120401111077

ABSTRACT

In recent years, the information communication and technology company has experienced rapid development by bringing up latest innovations. Latecomer companies have developed their innovations through expansion to catch up with developed country. This research is conducted to explain motives for international expansion by one of the Chinese company Huawei which is a part of emerging market economies. Huawei is one of global technology company which recently got political security issues. In 2012, Huawei expanded their company and its innovation with a substantial amount of investment costs in the United Kingdom. Therefore, this research is aim to indentify various motives behind Huawei expansion in United Kingdom by using the theory of international expansion motives springboard perspective from Yadong Luo & Rosalie L. Its international expansion motives consists of seven categories, which are; compensate competitive disadvantage, overcome latecomer disadvantage, counter-attack global rivals, outward investment to bypass trade barriers, allevative domestic instutional constraints, secure preferential treatment offered by home government, and exploit competitive advantages.

Keywords: International Expansion Motives, Emerging Market Economies, China, Information Communication Technology Company.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian	111
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN.....	13
2.1 Studi Terdahulu.....	13
2.2 Kerangka Teori	19
2.3 Operasionalisasi Konsep.....	28
2.4 Alur Pemikiran.....	34
2.5 Argumen Utama.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian.....	36
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4 Teknik Analisis Data.....	37
3.5 Sistematika Penulisan	38
BAB IV KARAKTERISTIK HUAWEI SEBAGAI EMERGING MARKET MULTINATIONAL ENTERPRISES	41
4.1 China sebagai <i>Emerging Market Economies</i>	41
4.2 Karakteristik Bisnis Perusahaan Huawei sebagai <i>Emerging Market Multinational Enterprises</i>	44
BAB V MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS.....	51
5.1 Motif <i>Asset-seeking</i> Ekspansi Huawei ke Inggris.....	51
5.1.1 Motif <i>Compensate Competitive Disadvantage</i>	51
5.1.2 Motif <i>Overcome Latecomer Disadvantage</i>	60

5.2 Motif *Opportunity-seeking* Ekspansi Huawei ke Inggris.....67

5.2.1 Motif *Counter-attack Global Rivals*..... 68

5.2.2 Motif *Secure Preferential Treatment by Home Government* 77

5.2.3 Motif *Exploit Competitive Advantages*.....81

BAB VI PENUTUP.....91

5.2 Kesimpulan.....91

5.2 Saran.....93



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Huawei Ban 7

Gambar 2. Negara *Emerging Market Economies* 43

Gambar 3. Investasi Pengembangan Pengetahuan (R&D) Huawei di Inggris 53

Gambar 4. Investasi Pengembangan Pengetahuan (R&D) Huawei di Inggris 57

Gambar 5. Pemetaan Jumlah Tenaga Kerja Huawei di Inggris 62

Gambar 6. Peningkatan Jumlah Tenaga Kerja Huawei di Inggris 63

Gambar 7. Investasi Huawei dalam pemanfaatan *human resouces* 64

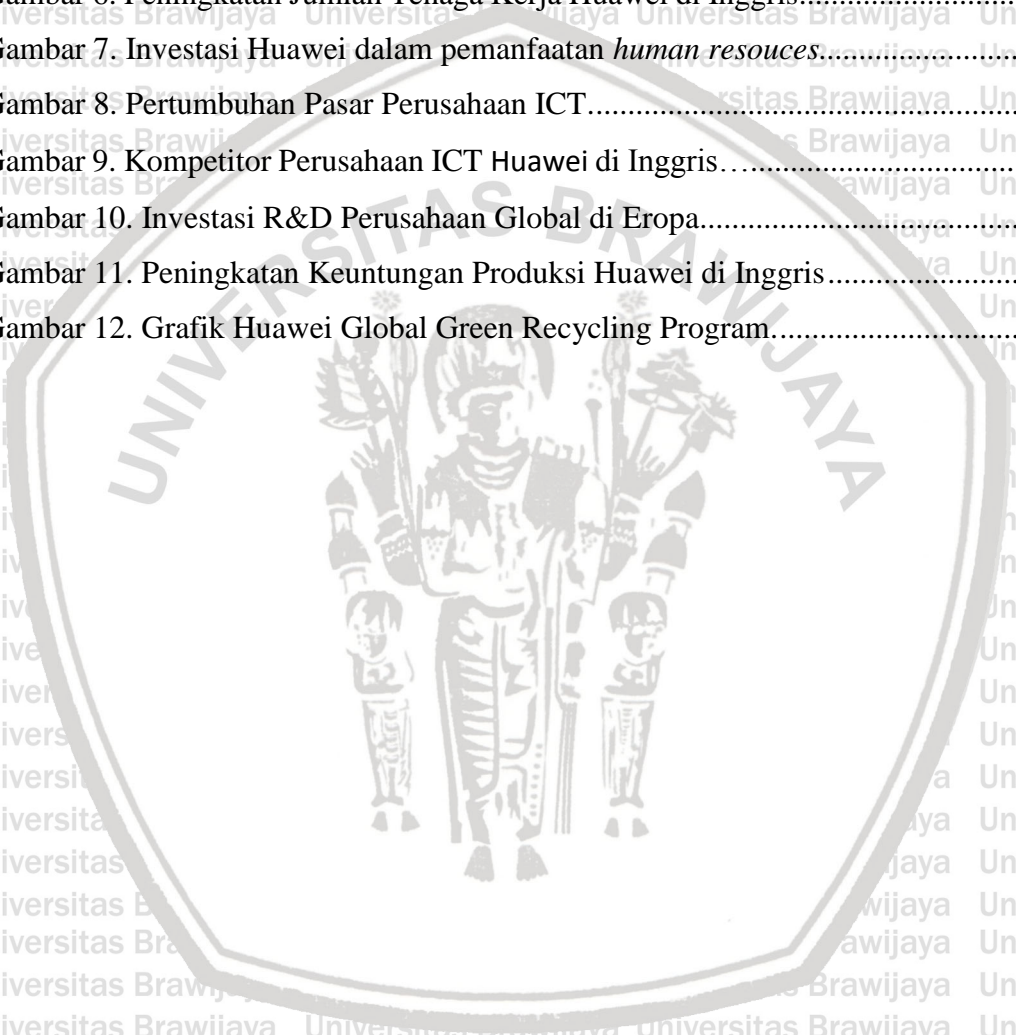
Gambar 8. Pertumbuhan Pasar Perusahaan ICT 68

Gambar 9. Kompetitor Perusahaan ICT Huawei di Inggris 69

Gambar 10. Investasi R&D Perusahaan Global di Eropa 70

Gambar 11. Peningkatan Keuntungan Produksi Huawei di Inggris 84

Gambar 12. Grafik Huawei Global Green Recycling Program 87



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep.....32



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dua dekade belakangan ini telah terjadi perkembangan yang pesat pada *emerging market economies*, dimana kawasan tersebut muncul sebagai pemain baru dalam industri global. Hal ini dibuktikan dalam *World Investment Report 2005* oleh UNCTAD bahwa ada enam dari lima lokasi bisnis global yang menarik seperti China, India, Russia, Brazil dan Meksiko. Berbeda halnya dengan perusahaan multinasional dari negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, kawasan *emerging market economies* dapat melakukan ekspansi keluar dengan cara yang berbeda yaitu memanfaatkan teknologi dan keterampilan yang didapat dari negara yang memiliki berbagai perusahaan global.¹

Adapun beberapa perusahaan multinasional di China yang termasuk *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) diidentifikasi sebagai pendatang baru 'latecomer' dan melihat bahwa dunia menawarkan berbagai sumber daya yang dapat digunakan untuk mengatasi ketertinggalan perusahaan. Tentunya dengan memanfaatkan sumber daya dari negara lain, perusahaan dapat lebih mudah untuk bersaing di pasar global.² Dalam mengatasi ketertinggalannya, sumber daya yang diadopsi dari negara lain dapat mendorong *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) untuk internasionalisasi dan menghadapi persaingan yang

¹ Luo, Y., & Tung, R.L. 2007. *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. Palgrave Macmillan, *Journal of International Business Studies*, 38(4), hal 481.

² *Ibid*, hal 485.

ketat di dalam negeri serta untuk mengakses peluang ekspansi dan investasi di luar negeri.

Kegiatan ekspansi melalui investasi telah membuka jalan bagi *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) masuk dalam persaingan global dimana sebagian dari perusahaan tersebut dapat bertahan dan menjadi perusahaan kelas dunia seperti Huawei, Lenovo, Tata, dan Cemex.³ Motivasi ekspansi perusahaan juga diikuti dengan pilihan negara untuk investasi, seperti pada pilihan negara berkembang atau negara maju. Kemampuan internasionalisasi perusahaan multinasional dari pasar berkembang biasanya didukung oleh peran pemerintah dan bantuan pendanaan.⁴ Di negara China, bantuan pendanaan negara adalah aspek penting yang mendukung ekspansi perusahaan. Dengan demikian, tanpa dukungan pemerintah yang berkelanjutan, perusahaan China tidak akan dapat membangun maupun bersaing dengan perusahaan multinasional yang sudah mapan. Hal ini termasuk peran pemerintah dalam mengatur investasi untuk meningkatkan daya saing.⁵

Dalam meningkatkan pertumbuhan ekonominya, Pemerintah China menetapkan zona ekonomi khusus yang bertujuan untuk menarik investasi asing dengan cara mengimpor tinggi produk teknologi. China kemudian mulai menyatu dengan negara-negara maju yaitu melalui adopsi teknologi asing dan menganalisa

³ Luo, Y., & Tung, R.L. 2016. *Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions*. Journal of International Management, hal. 1

⁴ Makino, S., Lau, C., & Yeh, R. 2002. *Asset-exploitation Versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialised Economies*. Journal of International Business Studies, 33(3), hal 408.

⁵ Lim, Ngat-Chin. 2014. *Internationalisation of Latecomer Emerging Economies MNCs: Application of Integrated Theoretical Framework?* Macau: Asian Economies and Business Nation States in Turbulence Environment, hal 13

peningkatan produktivitas.⁶ Transformasi ekonomi yang dijalankan ternyata mengakibatkan munculnya merek China yang beralih untuk melakukan ekspansi karena mulai mendapatkan pengetahuan tentang manajerial dan teknis terkait bagaimana bersaing pada pasar global di luar China.

Huawei Technologies Co., Ltd merupakan salah satu merek teknologi telekomunikasi China yang pada tahun 1996 pemerintah secara eksplisit mulai memperhatikan pencapaian Huawei sehingga berperan jauh lebih besar dalam pertumbuhan perusahaan. Huawei memperoleh banyak publisitas melalui kunjungan pejabat tinggi pemerintah dan memenangkan kontrak besar dalam pengembangan infrastruktur telekomunikasi domestik. Sumber daya keuangan seperti pinjaman juga difasilitasi lebih untuk perusahaan domestik, sehingga memungkinkan Huawei untuk menambah modalnya untuk ekspansi.⁷ Kemudian pada tahun 2001, Huawei membuka kantor pertamanya di Inggris untuk ekspansi. Huawei telah memainkan peran aktif dalam meluncurkan broadband atau teknologi internet berkecepatan tinggi di Inggris, mengembangkan 4G dan 5G, dan merekrut tenaga kerja Inggris yang terampil dalam industri teknologi komunikasi & informasi serta teknologi digital.⁸ Huawei telah bertahan di pasar Eropa selama lebih dari satu dekade, termasuk di negara Inggris. Namun dalam perjalanan ekspansinya, ada beberapa kekhawatiran yang muncul terkait berbagai isu perusahaan dan teknologi didalamnya.

⁶ Morrison, Wayne. 2018. *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Congressional Research Service, hal 6.

⁷ Chong, Guan. *Chinese Telecommunications Giant Huawei: Strategies To Success*, hal 3

⁸ Oxford Economics. 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris: Oxford Economics, hal 4.

Uni Eropa telah mengidentifikasi serangkaian ancaman keamanan yang ditimbulkan oleh perusahaan telekomunikasi asing Huawei Technologies Co., Ltd. Kekhawatiran tersebut menghasilkan adanya peningkatan pengawasan terhadap aktivitas Huawei. Pemerintah Eropa mengedarkan penilaian risiko yang terjadi pada tiap negara.⁹ Ekspansi Huawei di Inggris juga dikawatirkan oleh berbagai pihak termasuk pemerintah. Adapun 20% *cyber attacks* yang terdeteksi terhadap kepentingan Inggris mengindikasikan bahwa aktivitas tersebut berimplikasi pada Huawei karena cenderung disponsori oleh negara. Dalam konteks ini, dugaan hubungan antara Huawei dan Negara China menimbulkan kecurigaan apakah niat Huawei benar-benar komersial untuk menggapai pasarnya di Inggris atau lebih pada motivasi politis. Inggris menjadi sasaran negara ekspansi Huawei untuk meraih berbagai hal karena tidak hanya mendapatkan akses sumber daya dari negara tersebut, namun juga untuk meraih aksesnya yang lebih besar di beberapa negara di Eropa karena dianggap sebagai pintu masuk perdagangan internasional.¹⁰

Inggris masuk dalam tipe perdagangan *Single Market* di wilayah Uni Eropa yaitu mengeliminasi bea impor, kuota, dan pajak perdagangan. Dari beberapa negara Uni Eropa yang menerapkan tipe perdagangan tersebut, Inggris telah memimpin dan akan terus mendorong pembukaan jaringan di seluruh negara anggota, dengan dasar dapat membantu peningkatan persaingan bisnis di wilayah Eropa sehingga dapat bersaing lebih efektif di pasar global. Hal ini membuat Inggris sebagai negara yang memiliki pengaruh esensial dalam mengakses pasar

⁹ Isaac, Anna., Olson Pamy. 2019. *EU Warns of 5G Risks Amid Security of Huawei*. *Wall Street Journal*. Diakses di <https://www.wsj.com/articles/eu-warns-of-5g-risks-amid-scrutiny-of-huawei-11570814799> pada 28 November 2019.

¹⁰ Intelligence and Security Committee. 2013. *Foreign Involvement in the Critical National Infrastructure: The Implications for National Security*. The Stationary Office, hal 5

internasional.¹¹ Tidak hanya berpengaruh dalam akses pasar di Eropa maupun dunia, Inggris juga memiliki jaringan diplomatik paling luas di dunia. Pemerintah memperluas eksistensi Inggris di kota-kota utama di seluruh dunia dan menciptakan 50 perwakilan baru di Beijing, China.¹² Hubungan diplomatik yang erat serta akses pasar terhadap Inggris ini tentunya memperkuat motivasi Huawei dalam melakukan ekspansinya ke Inggris. Hal ini dikarenakan apabila Huawei melakukan ekspansinya di Inggris maka secara tidak langsung dapat membuka akses pasarnya di negara-negara lain di Eropa maupun pasar internasional.

Sementara itu, infrastruktur teknologi yang sedang dibangun Inggris ternyata sejalan dengan tujuan Huawei untuk melakukan investasi. Hal tersebut sehubungan dengan serangkaian tantangan kebijakan kompleks yang diterapkan pemerintah sehingga menimbulkan beberapa dampak antara lain kurangnya investasi yang masuk.¹³ Adapun pada tahun 2012, Huawei merencanakan investasi di Inggris sejumlah £1,3 miliar dan disambut oleh Pemerintah. Rencana investasi tersebut tentunya menuai berbagai pertanyaan tentang niat terselubung Huawei untuk ekspansi sehingga perusahaan membuat jumpa pers media. Ren Zhengfei mengatakan bahwa selama sebelas tahun melakukan ekspansi, pemerintah Inggris telah menyambut Huawei dengan transparan, efisien, dan praktis karena Inggris adalah pasar terbuka yang menyambut investasi luar negeri. Terkait dengan hal tersebut, beberapa media mengisyaratkan bahwa investasi Huawei di Inggris ini

¹¹ Government UK. 2012. *Twenty Years on: the UK and the Future of the Single Market*. Inggris. Assets Publishing Government UK, hal 1.

¹² Niblett, Robin. 2015. *Britain, Europe and the World Rethinking the UK's Circles of Influence*. Chatam House: The Royal Institute of International Affairs, hal 13.

¹³ *Ibid*.

sebagian besar dimotivasi oleh tujuan Huawei yang lebih luas yaitu untuk masuk ke pasar Amerika Serikat.¹⁴

Adapun analisis terhadap status Huawei yang mengklaim dirinya sebagai perusahaan swasta namun pada kenyataannya perusahaan tersebut malah memiliki ikatan politik. Para ahli meyakini bahwa Huawei setidaknya didominasi oleh negara atau merupakan perusahaan swasta yang berperilaku seperti perusahaan milik negara. Selain itu, diketahui bahwa Huawei menerima tingkat bantuan yang signifikan dari pemerintah China untuk menembus pasar internasional dalam beberapa tahun terakhir. Bahkan jika Huawei adalah perusahaan swasta, maka seharusnya Huawei adalah satu-satunya aktor di setiap sektor baik di dalam maupun di luar China.¹⁵ Huawei merupakan perusahaan besar global menghasilkan lebih dari \$32 miliar pendapatan tahunan dengan kantor di lebih dari 140 negara termasuk Inggris. Selama beberapa tahun melakukan ekspansi, ada tuduhan yang diluncurkan oleh pihak Amerika Serikat sehingga menyebabkan tindakan larangan ekspansi dan kemudian diikuti oleh sejumlah negara dengan sebutan 'Huawei Ban'.¹⁶

Ekspansi bisnis Huawei ke pasar global tidak serta merta mampu menjangkau pangsa pasar telekomunikasi. Dalam perjalanan internasionalisasinya, Huawei memang dianggap sebagai ancaman keamanan oleh beberapa negara.

Respon utama dari produk Huawei yang dianggap mengancam keamanan ini datang dari Amerika Serikat yang menilai Huawei memanfaatkan investasi di negara lain

¹⁴ Intelligence and Security Committee. 2013. *Foreign Involvement in the Critical National Infrastructure: The Implications for National Security*. The Stationary Office, hal 6.

¹⁵ Steinbock, Dan. 2012. *Case for Huawei in America*. Difference Group; India China and America Institute; Shanghai Institutes for International Studies, EU Center Singapore, hal 14.

¹⁶ *Ibid*, hal 2.

untuk mengontrol dan mengambil data-data rahasia perusahaan dari suatu negara.

Melalui laporan yang berjudul “*Investigative Report on the U.S. National Security Issues Posed by Chinese Telecommunications Companies Huawei and ZTE*,”¹⁷

Huawei dianggap tidak mampu untuk membuktikan kredibilitas sebagai perusahaan telekomunikasi multinasional terdepan dan menutupi substansi relasi perusahaan dengan pemerintah dalam pengoperasian bisnisnya di pasar global karena tidak mampu memberikan dokumentai pendukung terkait klaim perusahaan yang independen secara finansial dari pemerintah China.

Gambar 1. Huawei Ban



Sumber: Bloomberg.com

Huawei sebagai perusahaan telekomunikasi China pada tahun 2018 dilarang melakukan tender dalam kontrak telekomunikasi di sejumlah negara termasuk teknologi 5G yang dirancangnya karena dianggap terlalu banyak intervensi dengan pemerintah China dan dengan demikian dapat beroperasi sebagai ‘*potential spy*’.¹⁸

¹⁷ Roger, Mike. 2012. *Investigative Report on the U.S. National Security Issues Posed by Chinese Telecommunications Companies Huawei and ZTE*. U.S. House of Representatives, hal 2.

¹⁸ *Ibid*, hal 28.

Faktanya, jumlah serangan dunia maya setiap tahun berasal dari situs web China dan China menjadi negara dengan hampir sepuluh kali lebih banyak dari perangkat lunak berbahaya daripada rata-rata dunia. Sehingga secara luas diyakini bahwa perusahaan telekomunikasi besar China seperti Huawei memiliki ikatan kuat dengan pemerintah maupun militer negara sehingga memiliki risiko keamanan nasional.¹⁹ Di Inggris sendiri, kekhawatiran yang timbul tidak hanya dari intervensi negara, namun pengaruh dari intervensi tersebut terhadap teknologi 5G Huawei yang dapat berimplikasi pada serangan siber. Alhasil belum diputuskan apakah akses jaringan terbaru Huawei secara resmi dapat beroperasi di Inggris atau sebaliknya.

Banyaknya isu tentang Huawei dan kekhawatiran tentang keamanan siber membuat Inggris mendirikan pusat keamanan terkait pengawasan terhadap dunia maya khususnya Huawei. Pemerintah Inggris kemudian mendirikan *Huawei Cyber Security Evaluation Centre* (HCSEC), sebuah organisasi yang dibentuk oleh Pusat Keamanan Siber Nasional Inggris atau *National Cyber Security Centre* yang sekarang lebih dikenal dengan *Government Communications Headquarters*. Tugas dari organisasi tersebut adalah mengecek otoritas teknis nasional untuk jaminan informasi dan lembaga operasional Pemerintah dalam keamanan siber.²⁰ Organisasi HCSEC dibentuk untuk mengevaluasi teknologi Huawei terhadap kerentanan keamanan sebelum ditempatkan ke dalam jaringan telekomunikasi Inggris. HCSEC didanai oleh Huawei tetapi dikelola oleh tenaga kerja Inggris, termasuk orang-

¹⁹ Aokil, Yohsuke. 2013. *Chinese Foreign Direct Investment in the United States*. Columbia University School of International and Public Affairs, hal 27.

²⁰ Huawei Cyber Security Evaluation Centre. 2018. *Annual Report Huawei Cyber Security Evaluation Centre: National Security Adviser of the United Kingdom*, hal 6.

orang yang sebelumnya dipekerjakan oleh Pusat Keamanan Siber Nasional Inggris yang merupakan organisasi intelijen dan keamanan yang bertanggung jawab memberikan sinyal intelijen dan jaminan informasi kepada pemerintah dan angkatan bersenjata Inggris.²¹ Penting untuk dicatat bahwa salah satu risiko yang diidentifikasi oleh HCSEC bukan risiko terbatas pada Inggris. Ini adalah risiko global yang terkait dengan teknologi Huawei.²² Di sisi lain, perjalanan ekspansi Huawei di Inggris tidaklah mudah karena dipengaruhi oleh berbagai isu dan risiko keamanan hingga mendirikan pusat keamanan siber khusus meneliti pengoperasian peralatan Huawei. Namun ternyata hal tersebut tidak menghalangi ekspansinya dan tetap bertahan selama lebih dari satu dekade di Inggris.

Ekspansi Huawei di Inggris menunjukkan bahwa dunia ini kontemporer dan didorong oleh inovasi teknologi yang semakin global, keamanan yang kuat harus disertai dengan persaingan yang efisien. Dalam hal ini, tantangan teknologi yang ditawarkan Huawei di Inggris memungkinkan untuk memicu ketidakefisienan yang suatu hari dapat membahayakan keamanan negara. Dalam kasus ekspansi Huawei juga membuktikan bahwa hal tersebut mempercepat aliran investasi ke Inggris. Namun hal tersebut tentunya juga berimplikasi dalam hubungan negara China dan Inggris, terlebih pada Huawei sendiri.²³ Ekspansi Huawei di Inggris selama hampir dua dekade tentunya tidak lepas dari proses internasionalisasi perusahaan, hal tersebut dibuktikan dengan masuknya pasar Huawei di seluruh wilayah Inggris.

²¹ *Ibid.*

²² Huawei Cyber Security Evaluation Centre Annual Report. 2019. *Why this UK Report Matters to Ireland*. Rivada Networks, hal 2.

²³ Steinbock, Dan. 2012. *Case for Huawei in America*. *Difference Group; India China and America Institute*; Shanghai Institutes for International Studies, EU Center Singapore, hal 25.

Biasanya perusahaan multinasional di negara-negara maju lebih banyak melakukan ekspansi ke negara-negara berkembang, bukan sebaliknya.²⁴ Ketika perusahaan multinasional dari pasar berkembang memiliki konteks budaya dan kelembagaan yang berbeda dari perusahaan multinasional negara maju, maka adapun dorongan, strategi, serta motif perusahaan multinasional pasar berkembang Huawei memilih melebarkan ekspansinya ke negara tujuan. Terlebih terkait motif perusahaan Huawei yang terbukti memilih Inggris sebagai tujuan ekspansinya.

Pada perjalanan ekspansinya di Inggris, Huawei telah mendapati berbagai isu terkait indikasi ancaman keamanan nasional. Kekhawatiran di berbagai negara akhirnya memberlakukan kebijakan larangan ekspansi dan berlaku di negara tertentu. Di sisi lain, Pemerintah Inggris sengaja mendirikan pusat keamanan siber nasional khusus meneliti operasi peralatan Huawei. Ternyata sebagai isu tersebut tidak menghalangi Huawei untuk memperluas pasar dan melakukan investasi dengan jumlah yang cukup besar di Inggris. Untuk memperluas identifikasi Huawei melakukan ekspansi internasional ke negara maju, maka penulis berupaya untuk meneliti motif ekspansi Huawei sebagai *emerging market multinational enterprises* China ke Inggris.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan oleh penulis maka fokus permasalahan dalam penelitian ini yakni “*Apa motif ekspansi Huawei ke Inggris tahun 2012-2018?*”

²⁴ Andersson.R., Wang, J. 2011.*The Internationalization Process of Chinese MNCs. Gothenburg*. International Business University of Gothenburg, hal 3.

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

1. Untuk melaksanakan kurikulum mata kuliah skripsi yang berlaku di Universitas Brawijaya, Malang.

2. Untuk menjelaskan kajian fenomena yang ada dalam Hubungan Internasional terkait dengan kegiatan ekspansi internasional Huawei ke Inggris.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Untuk mengetahui dan memahami motif Huawei Technologies Co., Ltd sebagai perusahaan multinasional pasar berkembang China melakukan ekspansi internasional di Inggris.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritik

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan kepada para akademisi mengenai pengaplikasian konsep *International Expansion Motives: Springboard Perspective* dalam kepustakaan studi Hubungan Internasional dan mampu menjelaskan fenomena yang terjadi dengan menggunakan perspektif Hubungan Internasional, terutama pada kajian-kajian yang membahas tentang isu-isu kontemporer. Pada pengaplikasiannya, diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi para penstudi Hubungan Internasional dalam mencari keterkaitan perusahaan multinasional China dengan perspektif Hubungan Internasional.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sedangkan untuk manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi peneliti Hubungan Internasional khususnya pada peminatan *Global Political Economy* sehingga dapat mencapai hasil yang lebih maksimal. Diharapkan pula pembaca dapat memahami dan mengetahui bagaimana penerapan teori motif *International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* oleh Yadong Luo & Rosalie L. Tung.



BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Studi Terdahulu

Bab ini akan membahas mengenai alat analisis yang membantu penulis untuk menjawab rumusan masalah yang dikaji. Adapun uraian rumusan masalah ini akan dijabarkan pada sub-bab yang akan membahas studi terdahulu, kerangka konsep, operasional konsep, alur pemikiran, dan hipotesis. Studi terdahulu dalam bab ini digunakan dengan tujuan untuk membantu penulis mengkaji fenomena penelitian. Setelah itu pengkajian fenomena tersebut akan diulas letak persamaan dan perbedaan studi terdahulu dari aspek fenomena dan aspek konsep yang akan digunakan.

Dalam upaya menganalisa dan menjawab pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah, maka penulis merujuk pada penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penelitian terdahulu ini dapat berupa kontribusi, pembandingan, maupun pelengkap bagi penelitian selanjutnya, selain itu penelitian terdahulu dapat dijadikan sumber referensi bagi penulis. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua referensi, yaitu jurnal karya Fikadu T. Ayanie yang berjudul *Internationalization Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe*, dan master tesis berjudul *Globalization Strategies of Chinese Companies: Huawei and ZTE* karya Kevin W.B Jiang

Studi dahulu yang pertama, *Internationalization Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe* lebih menyoroti

perusahaan multinasional China yang diikuti oleh uraian terkait strategi internasionalisasi, dorongan, model, dan dimensi budaya yang digunakan China dalam mengembangkan bisnisnya di Eropa. Pada jurnal ini, adapun kerangka tentang operasi bisnis China melakukan ekspansi internasional di negara-negara tujuan Eropa dengan menunjukkan tantangan-tantangan yang muncul atau dihadapi. Perbedaannya adalah, lokasi ekspansi yang diteliti penulis fokus pada salah satu negara di Eropa yaitu Inggris.

Menurut penjelasan yang ditulis oleh Fikadu, bahwa China, secara historis, telah menjadi penerima utama investasi asing secara langsung. Adapun proses internasionalisasi perusahaan China, jika dibandingkan dengan negara-negara barat, ditentukan oleh berbagai faktor yang memiliki fitur uniknya sendiri.

Pemahaman yang diperoleh dari beberapa perusahaan besar China (Haier dan HiSense) secara menyeluruh, mengutip dari Parmentola (2010) menemukan bahwa, faktor internasionalisasi perusahaan besar China adalah²⁵:

- a. Memilih berinvestasi di negara-negara maju yang memiliki potensi lebih besar karena jarak geografis dan budaya yang jauh dari China.
- b. Tidak mendapatkan pengetahuan pasar melalui “learning-by-doing behaviour,” dalam banyak kasus perusahaan China mengadopsi “imitative-learning behaviour,” yaitu mengamati perusahaan China lain dan kompetitor negara asing, untuk memperoleh pengetahuan yang diperlukan di dari proses internasionalisasi mereka.

²⁵ Ayanie, F. T. 2018. *Internationalization on Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe*. Jurnal Studi Pemerintahan, 9(4).589-618, hal 11.

Selain internasionalisasi perusahaan besar China, adapula dorongan perusahaan China untuk melakukan ekspansi dan outward Foreign Direct Investment di Eropa. Menurut Fikadu melalui pendapat Drahekoupil (2017) bahwa pendorong utama bisnis China adalah indikasi 'politik' karena pemerintah telah lama mempengaruhi strategi investasi melalui outward Foreign Direct Investment dengan mempertimbangkan beberapa faktor seperti tingkat perkembangan, perspektif ekonomi, dan kepentingan masing-masing negara sasaran.²⁶

Selain itu, negara juga telah mempengaruhi strategi investasi luar negeri oleh perusahaan-perusahaan China dalam banyak hal seperti melalui alokasi kredit, tingkat persaingan di pasar dalam negeri, atau perannya sebagai pemilik aset perusahaan. Meskipun sistem pasar telah berkembang selama beberapa dekade, China terus menjadi negara dengan dominasi "ekonomi politik" karena keterlibatan aktif pemerintah dalam bisnis melalui kepemilikan dan regulasi.²⁷ Melihat fenomena ini, yaitu China yang mengerahkan modal di luar perbatasannya dengan menggambarkan niat geopolitik negara itu sebagai alasan untuk investasi luar negeri dan sebagai indikator strategi politik internasional China yang lebih luas.²⁸

Fikayu menjelaskan bahwa laju internasionalisasi dan China adalah melakukan investasi di luar negeri dan menargetkan kawasan utama negara-negara maju yaitu Eropa. Jika perusahaan-perusahaan China dapat memenuhi keterampilan organisasi dan manajerial yang diperlukan untuk memimpin dan mengoordinasikan operasi global, tentunya perusahaan multinasional China dapat

²⁶ Ayanie, F. T. 2018. *Internationalization on Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe*. Jurnal Studi Pemerintahan, 9(4):589-618, hal 14.

²⁷ *Ibid*, hal 15.

²⁸ *Ibid*.

berkembang pesat. Investasi membawa hasil yang bermakna yang dapat memberi manfaat baik bagi negara tuan rumah maupun negara tuan rumah, yang pada gilirannya tidak hanya akan menjamin kelangsungan hidup tetapi juga mendukung pengembangan perusahaan multinasional China di masa depan.

Ekspansi bisnis lintas batas negara tetap membutuhkan peran penting pemerintah dalam internasionalisasi perusahaan multinasional China yang didukung oleh instrumen kebijakan resmi. Adapun motif penggerak perusahaan China melakukan ekspansi ke luar negeri adalah untuk memperoleh keterampilan baru, teknologi canggih, merek, dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar internasional maupun domestik. Untuk mencapai motif-motif tersebut, China dapat mengandalkan Outward Foreign Direct Investment di Eropa yang secara umum menargetkan beberapa negara utama, yaitu Jerman, Inggris dan Perancis. Meskipun keterlibatan perusahaan swasta telah tumbuh cepat dalam beberapa tahun terakhir, OFDI China di Eropa masih terus didominasi atau didukung oleh negara. Sehingga hal tersebut membawa kekhawatiran apakah investasi China memiliki motif politik dan akan terus memicu konspirasi di negara Barat.²⁹

Pada studi terdahulu pertama menurut jurnal yang ditulis oleh Fikadu T. Ayanie, memberikan kontribusi berupa identifikasi strategi internasionalisasi China dalam mengoperasikan bisnisnya di negara maju Selain itu juga memberi penjelasan terkait perusahaan China terlibat dalam proses internasionalisasi karena keterlibatannya dengan kebijakan pemerintah dan gambaran tentang intervensi negara, yaitu pemerintah China yang masih memegang peranan penting dalam proses internasionalisasi perusahaan terutama dalam aspek investasi.

²⁹ *Ibid*, hal 27.

Studi terhadap yang kedua ditulis oleh Kevin W.B Jiang dalam master thesisnya yang berjudul *Globalization Strategies of Chinese Companies* menjelaskan bahwa sejak China masuk menjadi anggota World Trade Organization membuat negara tersebut tidak hanya membuka pasar Tiongkok yang luas bagi perusahaan asing, tetapi juga bertindak untuk melipatgandakan kemauan dan upaya perusahaan China menaklukkan pasar global. Selain itu, minat untuk ekspansi global meningkat pesat di antara perusahaan-perusahaan China, bahkan telah berinvestasi di lebih dari 160 negara di seluruh dunia.³⁰

Dalam penelitian yang dilakukannya, Kevin menggunakan studi kasus dua perusahaan besar di China, dan salah satunya adalah Huawei. Menurut *The Economist* yang dikutip dalam penelitian Kevin, awalnya upaya internasionalisasi Huawei menargetkan negara-negara berkembang saja, tetapi perusahaan tersebut justru mendapatkan daya tarik di negara maju.³¹ Namun, proses internasionalisasi yang dilihat dari segi produk Huawei belum sepenuhnya berjalan mulus. Ada beberapa insiden mengenai kemampuan inovatif perusahaan China. Menurut kutipan yang dimuat *Financial Times*, banyak produk Huawei tampaknya berasal dari perusahaan-perusahaan lain di industri baik yang kemudian dibuat peluang produk untuk rekayasa balik dengan proses melibatkan pembelian produk, memisahkannya dan merancang produk kembali, hingga akhirnya kemampuan teknologi dan inovatif Huawei yang juga masih dipertanyakan.³²

Terdapat pendapat bahwa China adalah negara asal dan pasar Huawei yang mayoritas penjualan dan pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut

³⁰ Jiang, Kevin. 2005. *Stockholm. Globalization Strategies of Chinese Companies*. Master Thesis School of Business Stockholm University, hal. 2

³¹ *Ibid*, hal 35.

³² *Ibid*, hal 39.

justru berasal dari operasi daratan China. Ini didasarkan pada dua faktor; (1)

Daratan China adalah pasar yang sangat besar bagi vendor peralatan telekomunikasi, yang merupakan bagian penting dari jumlah pelanggan telepon tetap dan nirkabel di seluruh dunia, dan (2) Huawei masih dalam tahap awal proses globalisasi. Pendapatan yang dihasilkan di luar perbatasan China telah meningkat secara dramatis sejak dimulainya dorongan globalisasi kedua perusahaan.

Faktanya, pendapatan Huawei di luar negeri pada naik di atas pendapatan yang dihasilkan di dalam negeri, merupakan lebih dari 50% dari total pendapatan (wawancara Huawei), 2005.³³ Meski begitu, untuk masa mendatang, pasar domestik China akan terus memikul bagian substansial dari pendapatan Huawei karena ukuran pangsa pasar yang begitu luas baik dari segi populasi maupun geografis. Selain itu, negara China memang hampir di setiap operasi bisnis yang signifikan memiliki beberapa bayangan hubungan pemerintah,³⁴ sehingga dari sisi politik, pengaruh pemerintah dapat memengaruhi dorongan globalisasi Huawei dan baik secara positif maupun negatif dalam hal penjualan dan pendapatan luar negeri perusahaan. Sejak pemerintah China secara aktif mempromosikan globalisasi perusahaan-perusahaan serta pertumbuhan ekspor di bidang teknologi tinggi, Huawei diyakini memang menerima bantuan pemerintah dan suntikan dana.³⁵

Dijelaskan pula bahwa ada dampak lainnya dari pemerintah China yang tidak positif, yaitu kesepakatan peralatan telekomunikasi internasional dan domestik yang dikompromikan karena alasan politik dan diplomatik. Huawei adalah perusahaan dalam sektor teknologi yang telah mengalami pertumbuhan yang

³³ *Ibid*, hal 44.

³⁴ *Ibid*, hal 56.

³⁵ *Ibid*.

cepat. Tren ini dianggap terus berlanjut di masa mendatang, didorong oleh pertumbuhan pelanggan yang stabil dan transformasi teknologi yang konstan. Sangat mungkin bahwa selama negosiasi perdagangan internasional dan bilateral, pemerintah China memilih untuk memprioritaskan sektor dan industri lainnya yang jumlahnya juga cukup banyak, dimana pendapatan asing sangat penting untuk kelangsungan hidup di China.³⁶

Berdasarkan studi terdahulu kedua yang berjudul *Globalization Strategies of Chinese Companies* karya Kevin, adapun kontribusinya terhadap penelitian yang akan dilakukan penulis adalah memberikan penjelasan dan pemahaman terkait proses internasionalisasi perusahaan multinasional China sebagai negara berkembang dalam melakukan ekspansi ke negara maju. Selain itu, persamaan lainnya terletak pada studi objek perusahaan multinasional pasar berkembang China yaitu Huawei. Perbedaannya adalah penelitian ini lebih menggambarkan pada strategi internasionalisasi perusahaan multinasional China, sedangkan penulis melakukan penelitian terkait motif ekspansi internasional yang dilakukan negara China khususnya Huawei di Inggris.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Ekspansi Internasional

Ekspansi internasional secara fisik dilakukan di luar batas negara asal perusahaan di berbagai negara dan kawasan global. Dengan kata lain, ekspansi internasional dapat didefinisikan sebagai praktik pertumbuhan perusahaan di luar batas fisik negara asalnya untuk melakukan aktivitas pasar di berbagai negara dan

³⁶ *Ibid*, hal 57.

wilayah geografis.³⁷ Menurut Buhner, ekspansi internasional dapat memberi peluang potensial perusahaan untuk pertumbuhan pasar. Ketika tahap siklus industri sudah matang atau kompetisi di pasar domestik sudah terlalu tinggi, perusahaan multinasional dapat memperoleh peluang pasar dengan memanfaatkan ketidaksempurnaan pasar di luar negeri.³⁸

Adapun Benito dalam penelitiannya menjelaskan bahwa ekspansi internasional biasanya dilakukan oleh perusahaan multinasional dengan tujuan utama mencari pasar dengan peluang investasi jangka panjang agar dapat memiliki merek dagang yang lebih bernilai ketika mengembangkannya di pasar baru. Sehingga melakukan ekspansi ke luar negeri dengan mendirikan anak perusahaan juga salah satu cara untuk melindungi aset bermerek.³⁹ Adanya ekspansi internasional adalah bentuk dari proses internasionalisasi dengan membawa perusahaan ke luar negeri dan mengeksploitasi sumber daya serta kemampuan yang tersedia di negara tujuan. Ekspansi yang dilakukan juga untuk menghindari kerugian komparatif dari negara asal dan mengintegrasikan sumber keunggulan komparatif dengan meningkatkan kemampuannya dalam meningkatkan operasi di luar negeri, sehingga mampu menghadapi pesaing di pasar global.⁴⁰

Pemikiran tersebut serupa dengan gagasan teori yang ditulis oleh Yadong Luo & Rosalie L. Tung, bahwa ekspansi internasional dilakukan oleh perusahaan

³⁷ Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. and Un, C.A. 2015. *Internationalization Motives: Sell more, Buy better, Upgrade and Escape*. The Multinational Business Review, Emerald Group Publishing, 23(1) pp 25-35, hal 28

³⁸ Buhner, R. 1987. *Assessing International Diversification of West German Corporations*. Strategic Management Journal, 8(1), 25, hal 10

³⁹ Benito, Gabriel R. G. 2015. *Why and How Motives (still) Matter*. Oslo. BI Norwegian Business School, The Multinational Business Review, 23(2015)1:15-24, hal 8

⁴⁰ Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. and Un, C.A. 2015. *Internationalization Motives: Sell more, Buy better, Upgrade and Escape*. The Multinational Business Review, Emerald Group Publishing, 23(1) pp 25-35, hal 30.

multinasional untuk memperoleh sumber daya dan aset serta mengurangi kendala institusional di dalam negeri. Luo & Tung menjelaskan teori ekspansi internasional dengan pendekatan *springboard*, yaitu batu loncatan untuk meraih dua tujuan sekaligus. Selain itu, adapun variabel yang perlu diidentifikasi ketika perusahaan melakukan ekspansi internasional, yaitu faktor internal maupun eksternal, aktivitas, dan hambatan. Variabel tersebut menjadi daya dorong perusahaan multinasional melakukan ekspansi ke kancan global dalam posisi jangka panjang secara internasional.⁴¹ Adapun penjelasan mengenai ekspansi internasional yang diterapkan oleh perusahaan multinasional pasar berkembang menurut Yadong Luo & Rosalie L. Tung:

“MNEs systematically and recursively use international expansion as a spring-board to acquire critical resources needed to compete more effectively against their global rivals at home and abroad and to reduce their vulnerability to institutional and market constraints at home.”⁴²

Dari pernyataan tersebut, Yadong Luo & Rosalie L. Tung menegaskan bahwa ekspansi internasional dilakukan perusahaan multinasional agar tetap kompetitif dan dapat bersaing lebih efektif melawan saingan pasar global di dalam dan luar negeri. Sedangkan *springboard* adalah bagian dari langkah atau pendekatan ekspansi internasional untuk mempromosikan posisi jangka panjang secara internasional. Sehingga, ekspansi internasional tidak hanya dilihat sebagai peluang keberhasilan, namun juga visi perusahaan multinasional yang sedang berkembang di pasar internasional, seperti dalam penjelasan berikut:

⁴¹ Luo, Y., & Tung, R.L. 2007. *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. Palgrave Macmillan, Journal of International Business Studies, 38(4), hal 481.

⁴² *Ibid*, hal 484.

“International expansion supplies EMNEs with not only opportunities and capability augmentation (hard skills) but also global visions, views, insights, and experience (soft skills) needed in international competition. They cannot leap, jump, and spring in global competition if they stayed home.”⁴³

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori ekspansi internasional milik Yadong Luo & Rosalie L. Tung yang membahas tentang adanya motif ekspansi internasional melalui pendekatan *springboard* yang digunakan oleh perusahaan multinasional di pasar berkembang atau *emerging marketing multinational enterprises* dalam melebarkan pasarnya di negara tujuan.

2.2.2 International Expansion of Emerging Market Enterprises:

A Springboard Perspective

Yadong Luo dan Rosalie L. Tung menjelaskan dalam teori *International International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* bahwa perusahaan multinasional di pasar berkembang atau *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) melakukan ekspansi internasional sebagai alat memperoleh sumber daya baru dan mengambil bagian dalam kompetisi global. Dalam teori yang ditulisnya bahwa secara garis besar terdapat dua motif perusahaan multinasional di pasar berkembang melakukan ekspansi internasional, yaitu motif *asset-seeking* dan motif *opportunity-seeking*. Pada pembahasan variabel, motif-motif yang dijabarkan pada tulisan Luo & Tung juga dilatarbelakangi dengan dorongan perilaku perusahaan multinasional dalam

⁴³Luo, Y., & Tung, R.L. 2018. *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. *Journal of International Business Studies*, hal 132.

mengembangkan dan memperluas pasar. Mekanisme yang digunakan dalam ekspansi internasional *springboard* digunakan oleh perusahaan multinasional pasar berkembang untuk meningkatkan dan mengeksploitasi keunggulan kompetitif perusahaan di negara-negara maju.

Motif yang pertama adalah motif (*a*) *asset-seeking*, yang memiliki dua indikator. Indikator yang pertama adalah *compensate competitive disadvantage*.

Motif ini menjelaskan bahwa perusahaan multinasional pasar berkembang atau *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) dalam melakukan ekspansi internasionalnya di negara maju, mereka mencari teknologi canggih atau pengetahuan yang sebelumnya tidak dimiliki EM MNEs. Secara umum, perusahaan multinasional di pasar berkembang ingin memperoleh teknologi dan merek melalui internasionalisasi untuk mengisi sumber dayanya. Padahal sebenarnya, ketersediaan perusahaan asing untuk menjual atau membagikan teknologi, pengetahuan, serta merek adalah karena urgensi keuangan atau kebutuhan restrukturisasi yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.⁴⁴

Parameter dari indikator ini adalah seputar teknologi, merek, dan R&D.

Indikator yang kedua adalah *overcome latecomer disadvantage*, yang berarti berkeinginan untuk memperoleh keahlian manajerial, mengamankan sumber daya penting, memperoleh teknologi canggih, dan mendapatkan akses ke konsumen di pasar asing sehingga perusahaan multinasional pasar berkembang dapat mengatasi kekurangan atau ketidaksempurnaan mereka. Motif ini digunakan EM MNEs sebagai langkah independen dan proaktif seperti Merger dan Akuisisi (M&A) karena mereka ingin mengamankan sumber daya kritis sehingga dapat

⁴⁴ *Ibid*, hal 485.

mengatasi kekurangan dan keteringgalan perusahaan.⁴⁵ Parameter dalam indikator ini adalah sumber daya, teknologi, manajerial, dan human capital.

Motif yang kedua adalah *(b) opportunity-seeking*, indikatornya mencakup lima motif. Indikator yang pertama adalah *counter-attack global rivals*, yaitu ekspansi internasional dengan pendekatan *springboard* untuk menyerang balik atau menangkal persaingan global di pasar negara asal maupun di pasar internasional.

Bagi sebagian besar EM MNEs, pasar negara asal mereka masih merupakan wilayah operasi utama. Namun, pasar dari negara asal semakin didominasi oleh perusahaan multinasional dari negara maju. Untuk mengalahkan pasar global, EM MNEs menyadari bahwa mereka harus secara langsung ekspansi ke negara maju seperti Eropa, Amerika Serikat, dan Jepang. Sehingga dalam melakukan ekspansinya, harus mengambil risiko dengan memasuki kawasan pesaing global untuk mencari pangsa pasar. Beberapa kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan akuisisi, maupun investasi greenfield, walaupun tidak secara menyeluruh.⁴⁶

Indikator yang kedua adalah *outward investment to bypass trade barriers*, yang dimaksud dari indikator ini yaitu menggunakan investasi keluar (*outward foreign direct investment*) untuk melewati hambatan perdagangan yang ketat, seperti pembatasan kuota, *anti-dumping duty*, dan tariff penalties. EM MNEs yang memproduksi produk-produk terstandar teknologi, lebih tergantung pada pasar ekspor global dan lebih cenderung menggunakan perantara ekspor dan distributor untuk menjangkau konsumen asing daripada pesaing pasar mereka. Motif ini digunakan EM MNEs untuk meningkatkan kemampuan produksi besar-besaran

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*, hal 486.

sambil menghindari kekurangan perusahaan dalam menjangkau pasar global.

Untuk menghindari hambatan ekspor, EM MNEs berinvestasi langsung ke negara tujuan atau host country di negara maju atau berinvestasi di negara ketiga atau negara berkembang.⁴⁷

Indikator yang ketiga adalah *alleviative domestic institutional constraints*, yaitu menggunakan ekspansi internasional untuk meringankan kendala institusi atau kelembagaan domestik. Misalnya, kurangnya perlindungan hukum untuk hak-hak properti, penegakan hukum komersial yang buruk, sistem peradilan dan litigasi tidak transparan, pasar yang kurang berkembang, dan risiko politik. Risiko politik yang dimaksud adalah ketidakstabilan politik, perubahan peraturan yang tidak dapat diprediksi, intervensi pemerintah, *bureaucratic red tape*, korupsi dalam pelayanan publik/sektor pemerintah, serta penegakan hukum dan peraturan yang ambigu di dalam negeri. Risiko-risiko politik tersebut kemungkinan dapat menghambat daya saing perusahaan ke pasar global. Terlepas dari keterampilan dan jaringan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menangani kendala domestik, hal tersebut dianggap akan selalu merugikan bagi perusahaan. Dengan memilih ekspansi di lingkungan yang lebih efisien, transparan, dan mendorong secara kelembagaan tanpa kendala, EM MNEs dapat menghindari kendala tersebut dengan fokus membangun dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar global.⁴⁸

Indikator yang keempat adalah *secure preferential treatment offered by emerging market governments*, yaitu menggunakan ekspansi internasional untuk mendapatkan perlakuan istimewa yang ditawarkan oleh pemerintah dari pasar

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

negara berkembang. EM MNEs melakukan ekspansi internasionalnya bertujuan untuk mendapatkan berbagai dukungan dari pemerintah untuk mengembangkan perusahaannya. Hal tersebut juga bisa didapat melalui *reverse investments*, yaitu terjadi ketika EM MNEs melakukan investasi perdananya di luar negeri dan menciptakan anak perusahaan di negara asing, dan kemudian menggunakan subunit tersebut sebagai entitas asing untuk berinvestasi kembali ke *home country* dan menerima *financial privileges* yaitu keringanan pajak dan biaya tanah yang lebih murah. Selain itu EM MNEs juga bisa mendapatkan *non-financial privileges* melalui *reverse investments*, yaitu akses ke sumber daya langka dan dukungan peraturan yang ditawarkan oleh pemerintah di pasar negara berkembang. Walaupun mencari keuntungan dari *reverse investments* mungkin bukan tujuan utama di balik ekspansi internasional di motif ini, namun investasi keluar (OFDI) adalah keuntungan lainnya yang dapat diambil. Ketika dapat menarik investasi asing, maka *financial privileges* dan *non-financial privileges* ini didapatkan, sehingga EM MNEs termotivasi untuk menggunakan ekspansi internasional sebagai batu loncatan untuk menerima perlakuan istimewa dalam negeri.⁴⁹

Adapun insentif lain yang mungkin didapat yaitu ketika ada keinginan perusahaan untuk mendiversifikasi aset untuk mengatasi ketidakstabilan domestik. Sebagai contoh, ada peningkatan paralel yang cepat dari *'inflows'* maupun *'outflows'* di China, dan di waktu yang sama EM MNEs tersebut melakukan *round-tripping*, alhasil, pemerintah dapat memberi dukungan dana pada EM MNEs dan menggunakan modal tersebut untuk mendanai proyek di luar negeri. Banyak pemerintah, seperti China, India, Meksiko, Thailand, dan Polandia, menawarkan

⁴⁹ *Ibid.*

insentif keuangan untuk mendorong bisnis mereka menjadi global. Jika EM MNEs dapat menggabungkan pendanaan pemerintah dan membalikkan investasi secara berurutan, yaitu, menggunakan pinjaman pemerintah untuk berinvestasi di luar negeri dan kemudian mengambil sebagian dari pinjaman tersebut untuk diinvestasikan kembali di dalam negeri, maka indikator motif *opportunity-seeking* ini dapat lebih maksimal.⁵⁰

Indikator yang kelima adalah *exploit competitive advantages*, perusahaan multinasional dari *emerging market* menggunakan ekspansi internasional sebagai batu loncatan untuk menggunakan keunggulan kompetitifnya. EM MNEs biasanya mengembangkan keahlian dalam produksi massal melalui pengaturan 'Original Equipment Manufacturer' (OEM). EM MNEs dapat dengan mudah membeli berbagai teknologi dan keahlian yang mereka butuhkan karena mereka memiliki kekurangan pada teknologi. Selain itu, perusahaan dapat mendorong produksi terstandar teknologi di pasar negara berkembang yang mana permintaan barang-barang tersebut sangat besar. EM MNEs membeli inovasi yang mereka butuhkan dan dengan pengalaman produksi massal serta inovasi baru yang dimiliki, akhirnya dapat memasuki pasar negara berkembang dengan menawarkan harga lebih rendah.⁵¹ Tentunya hal ini penawaran yang menarik bagi konsumen lokal, sehingga memungkinkan EM MNEs untuk meningkatkan pangsa pasar dan melawan perusahaan multinasional dari negara-negara maju yang telah bertahan di pasar untuk waktu yang lama.

⁵⁰ *Ibid*, hal 486-487.

⁵¹ *Ibid*, hal 487.

Ketika perusahaan multinasional di pasar berkembang melakukan ekspansinya, adapun faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi motif-motif tersebut. Dalam konsep yang ditulis oleh Luo & Tung, ada lima faktor secara keseluruhan yaitu; (1) *Home government support*, (2) *Corporate entrepreneurship*, (3) *Willingness of global players*, (4) *Increasing competitive pressure*, dan (5) *Changes of technological and market landscape*.

Pada faktor internal, adapun *home government support* yang dimaksud adalah negara berkembang yang difasilitasi oleh liberalisasi kebijakan pemerintah dan aturan pemerintah mengenai outward FDI atau investasi luar negeri. Indikator ini juga mencakup intervensi pemerintah dalam ekspansi perusahaan.⁵² Faktor internal yang kedua adalah *corporate entrepreneurship*, yaitu terkait kerjasama, interaksi, manajerial dan kepemimpinan dalam perusahaan. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap kelembagaan domestik, termasuk cara mengkooptasi dukungan politik dalam memberi kebebasan ekspansi internasional yang mereka pilih sendiri.⁵³

Faktor eksternal yang mempengaruhi motif ekspansi ada tiga indikator, yang pertama adalah *willingness of global players* yaitu adanya dorongan dari pasar global di negara-negara untuk meningkatkan integrasi ekonomi dan produksi global. Kemudian faktor eksternal yang kedua yaitu *'increasing competitive pressure'*, yang dimaksud adalah adanya pesaing perusahaan yang semakin inovatif dan kompetitif dalam memainkan ekspansinya sehingga menjadikan motivasi EMNEs untuk menguasai pangsa pasar. Identifikasi faktor yang ketiga adalah

⁵² *Ibid*, hal 492

⁵³ *Ibid*, hal 492 – 493.

'changes of technological and market landscape', yaitu dorongan akan perubahan lanskap teknologi dan pasar serta peningkatan integrasi ekonomi global.⁵⁴

2.3 Operasionalisasi Konsep

2.3.1 Motif *Asset-Seeking*

Pada variabel ini, Luo & Tung menjeaskan terkait motif *asset-seeking* dengan indikator *compensate competitive disadvantage*, yaitu perusahaan pasar berkembang (EM MNEs) melakukan ekspansi ke negara maju untuk mencari teknologi canggih atau pengetahuan yang belum dimiliki. Dalam kasus ekspansi Huawei di Inggris, Huawei melihat potensi ekspansi untuk mengembangkan R&D sehingga memungkinkan adanya motif untuk mengadopsi pengetahuan penelitian (R&) dan mengembangkan teknologi canggih yang belum dimiliki Huawei.

Indikator yang kedua adalah *overcome latecomer disadvantage*, yaitu melakukan ekspansi untuk memperoleh keahlian manajerial teknologi, sumber daya manusia, serta memperoleh teknologi canggih agar dapat mengatasi kekurangan atau ketidaksempurnaan perusahaan. Sebagai *latercomer firm*, Huawei membutuhkan inovasi berupa teknologi maupun keahlian manajerial dalam menyukseskan ekspansinya sehingga dapat memiliki akses konsumen asing di Inggris.

2.3.2 Motif *Opportunity-Seeking*

Motif *opportunity-seeking* memiliki lima indikator motif. Indikator yang pertama adalah *counter-attack global rivals*, yaitu ekspansi internasional dengan

⁵⁴ *Ibid*, hal 492 – 493.

untuk menyerang balik atau menangkal persaingan global. Huawei melihat Inggris sebagai kawasan yang berpotensi untuk meningkatkan pangsa pasar sekaligus menangkal persaingan global. Di Inggris terdapat beberapa perusahaan teknologi dan telekomunikasi dari beberapa negara maju seperti Nokia, Ericsson, Samsung, dan Apple dan juga perusahaan telekomunikasi asal China seperti ZTE, Oppo dan Lenovo. Dalam indikator ini, adapun identifikasi Huawei melakukan ekspansinya melalui investasi greenfield atau akuisisi untuk menangkal persaingan global dan menjangkau konsumen asing agar tidak hanya mengandalkan pasar domestiknya.

Indikator yang kedua adalah *outward investment to bypass trade barriers*, yang dimaksud dari indikator ini yaitu menggunakan investasi keluar atau *outward investment* (OFDI) untuk melewati hambatan perdagangan yang ketat, seperti pembatasan kuota, anti-dumping duty, dan tariff penalties. Inggris adalah lokasi pangsa pasar yang besar karena jalur perdagangan yang luas, adapun hal tersebut sebagai pembuka jalan Huawei melakukan ekspansinya di Inggris guna menghindari hambatan perdagangan. Motif ini digunakan Huawei untuk meningkatkan kemampuan produksi sambil menghindari kekurangan perusahaan dalam menjangkau pasar global.

Indikator yang ketiga adalah *allevative domestic institutional constraints*, yaitu menggunakan ekspansi internasional untuk meringankan kendala institusi atau kelembagaan domestik. Misalnya, kurangnya perlindungan hukum untuk hak-hak properti, penegakan hukum komersial yang buruk, sistem peradilan tidak transparan, dan risiko politik. Indikator ini melihat ada atau tidaknya kemungkinan akan kendala pemerintahan atau peraturan dan regulasi di pasar domestik China

yang mendorong Huawei memilih untuk fokus pada ekspansi ke Inggris karena kondisi yang lebih memungkinkan untuk menaikkan pangsa pasar.

Indikator yang keempat adalah *secure preferential treatment offered by emerging market governments*, yaitu menggunakan ekspansi internasional untuk mendapatkan perlakuan istimewa yang ditawarkan oleh pemerintah dari pasar negara berkembang. Hal tersebut juga bisa didapat melalui *reverse investments* dan *round-tripping*. Investasi adalah pembuka jalan bagi Huawei untuk mendapatkan dukungan khusus dari pemerintah, salah satunya dengan mendirikan sub-unit anak perusahaan di Inggris sehingga dapat menarik investasi dalam negeri (China). Memanfaatkan bentuk investasi tersebut dapat menjadi motivasi Huawei untuk meraih pinjaman dana dari pemerintah sehingga dapat menyukseskan proyek pembangunan perusahaannya di negara lain termasuk Inggris.

Indikator yang kelima adalah *exploit competitive advantages*, yaitu EMNEs menggunakan ekspansi internasional sebagai batu loncatan untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitifnya agar dapat memasuki pasar dengan harga lebih rendah. Dalam melakukan ekspansinya, produksi barang di China memiliki harga yang relatif rendah karena ongkos produksi, sehingga dapat dijadikan acuan Huawei untuk memproduksi barang dengan harga rendah dengan kualitas sama, hal ini tentunya dapat digunakan sebagai identifikasi motif Huawei dalam memanfaatkan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga memiliki potensi untuk menjangkau pasar yang lebih besar di Inggris.

Tabel 1. Operasionalisasi Teori

Teori	Variabel	Indikator	Operasionalisasi
<p>International Expansion Motives: Springboard Perspective</p>	<p>Motif <i>Asset-seeking</i></p>	<p>Compensate competitive disadvantage</p>	<p>Melihat potensi peluasan merek dengan adopsi teknologi, dan peluasan pengetahuan pengembangan (R&D) yang belum dimiliki Huawei di Inggris.</p>
		<p>Overcome latecomer disadvantage</p>	<p>Melihat identifikasi pemanfaatan human resources, A&M, keahlian manajerial perusahaan, serta inovasi untuk membuka akses pasar yang dilakukan Huawei di Inggris dalam mengatasi <i>latecomer disadvantage</i> (ketertinggalan) perusahaan.</p>
	<p>Motif <i>'Opportunity-Seeking'</i></p>	<p>Counter-attack global rivals</p>	<p>Melihat identifikasi ekspansi Huawei dengan cara investasi greenfield atau akuisisi untuk menangkalkan keunggulan perusahaan lain di Inggris.</p>
		<p>Outward investment to bypass trade barriers</p>	<p>Melihat bentuk investasi yang dilakukan Huawei dalam mengurangi hambatan ekspor di pasar domestik.</p>
		<p>Alleviate domestic institutional constraints</p>	<p>Melihat kendala institusional di China terkait politik, hukum, dan pemerintah, sehingga</p>



		membuat Huawei memilik untuk ekspansi di Inggris.
	Secure preferential treatment from emerging market home governments	Melihat keuntungan yang diperoleh Huawei dari pemerintah China atas ekspansinya di Inggris.
	Exploit competitive advantages	Melihat keunggulan yang dimiliki Huawei dalam memaksimalkan ekspansinya di Inggris.

Sumber: Diolah penulis melalui teori milik Luo, Y., & Tung, R.L. 2018.

International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective.

Journal of International Business Studies



2.4 Alur Pemikiran

Latar Belakang

Huawei dalam bersaing dengan produk global telah mendapati berbagai isu terkait keamanan politik yang dikaitkan dengan dukungan pemerintah. Kemudian muncul kebijakan larangan penjualan 'Huawei Ban' di sejumlah kawasan sehingga pemerintah Inggris membuat pusat keamanan siber nasional khusus Huawei. Berbagai tantangan ekspansi tersebut tidak menghambat Huawei untuk memberikan dana investasi yang cukup besar dalam mengembangkan ekspansinya ke Inggris. Penulis berupaya meneliti identifikasi motif ekspansi Huawei dalam meluncurkan mereknya di Inggris.

Rumusan Masalah: Apa motif ekspansi Huawei ke Inggris tahun 2012 - 2018?

International Expansion Motives: Springboard Perspective by Luo & Tung

Motif *Asset-seeking*

- *Compensate competitive disadvantage*
- *Overcome latecomer disadvantage*

Motif *Opportunity-seeking*

- *Counter-attack global rivals*
- *Outward investment to bypass trade barriers*
- *Alleviate domestic institutional constraints*
- *Secure preferential treatment offered by emerging market governments*
- *Exploit competitive advantages*

Argumen Utama

Ekspansi Huawei ke Inggris didasarkan pada tujuh indikator motif ekspansi dimana terdapat empat motif dominan yaitu *compensate competitive advantage*, *overcome latecomer disadvantage*, *counter attack global rivals*, dan *secure preferential treatment offered by government*.

2.5 Argumen Utama

Ekspansi internasional yang dilakukan oleh Huawei ke Inggris didasarkan pada dua garis besar motif yaitu motif *asset-seeking* dan motif *opportunity-seeking*.

Adapun total tujuh indikator ekspansi dan terdapat empat motif yang dominan yaitu *compensate competitive advantage*, *overcome latecomer disadvantage*, *counter attack global rivals*, dan *secure preferential treatment offered by government*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipilih penulis, maka penelitian termasuk pada jenis penelitian deskriptif, dimana penulis berusaha untuk menjelaskan motif perusahaan multinasional China yang bergerak di bidang teknologi telekomunikasi, yaitu Huawei yang memilih Inggris sebagai negara ekspansi bisnisnya sehingga dapat mencapai pasar global. Pada penelitian ini Penulis akan mengumpulkan segala bentuk informasi yang memiliki relevansi dengan kasus yang menjadi fokus dari penelitian. Penelitian deskriptif yang dilakukan akan memberikan gambaran secara rinci atau deskripsi mengenai motif ekspansi yang dilakukan Huawei ke Inggris.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah dan diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian. Beberapa agen subjek atau objek tersebut dapat berupa lembaga, orang, maupun masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang dapat mempengaruhi fakta-fakta yang tampak.⁵⁵ Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menggambarkan suatu motif yang dilakukan berdasarkan variabel dan indikator yang telah tersedia sesuai dengan konsep yang dipilih. Sehingga pada hasil akhir penelitian akan jelas mengenai arah tulisan ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah dibuat penulis.

⁵⁵ Idtesis. Definisi Metode Deskriptif. Diakses dari <https://idtesis.com/metode-deskriptif/> pada 3 Oktober 2019.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada motif Huawei sebagai *Emerging Market Multinational Enterprises* asal China yang melakukan ekspansi internasional ke Inggris. Batasan penelitian ini dari tahun 2012 hingga 2018 bertepatan dengan rencana investasi sejumlah dana di Inggris pada tahun 2012 dan implementasi ekspansinya hingga tahun 2018. Dalam kurun waktu tersebut tentunya ada motif dan beberapa tantangan yang dihadapi oleh Huawei dalam melakukan ekspansinya.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini sepenuhnya melalui studi literatur dan studi kepustakaan, baik berupa buku, buku elektronik, jurnal, artikel, dokumen resmi internet, berita, maupun sumber lain yang memiliki relevansi dengan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Tentunya sumber yang digunakan memiliki tingkat kredibilitas tinggi agar data yang diperoleh dan akan diolah dapat dipercaya seutuhnya. Sehingga, data yang dikumpulkan melalui teknik tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif dimana permasalahan digambarkan berdasarkan fakta-fakta yang ada kemudian dikorelasikan satu sama lain untuk kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Teknik analisis yang dilakukan secara kualitatif ini juga bertujuan untuk membuat penjelasan secara sistematis, faktual, dan fenomena yang

diteliti melalui studi telaah kepustakaan dan observasi untuk mendalami studi kasus ini.

Dalam penulisan ini adapula ditemukan beberapa data yang berbasis statistik. Data yang bersifat statistik tersebut tidak serta merta menjadikan tulisan ini merupakan tulisan kuantitatif. Penulis berusaha mencoba menyaring intisari dari beberapa informasi tersebut untuk dianalisis dan dijadikan sebuah penelitian yang dipadu ke dalam sebuah parafrase penulisan, yakni menganalisis dan mengkalimatkan data. Analisis kualitatif dapat dilakukan pula secara induktif yaitu telaah kepustakaan, pengumpulan data, kategori data, penyajian data, dan verifikasi data.

3.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran sistematis dan juga terperinci guna memudahkan pembaca, penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Adapun sistematika yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama dalam penelitian ini terdiri dari penjabaran latar belakang masalah, menentukan rumusan masalah, menentukan tujuan penelitian, dan yang terakhir mengidentifikasi manfaat penelitian. Dalam latar belakang akan menjelaskan mengenai topik penelitian yang dipilih penulis yaitu terkait motif ekspansi perusahaan multinasional China Huawei ke Inggris.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua membahas mengenai kerangka berpikir Penulis melalui studi terdahulu yang dipakai dan dimaksudkan sebagai acuan penulis dalam melaksanakan penelitian. Selain itu, studi terdahulu yang dipakai juga dapat dijadikan pembanding dalam proses pencarian data dalam penelitian. Kemudian mengenai kajian konseptual yaitu berupa penjelasan mengenai konsep atau model teori yang digunakan penulis untuk menganalisis kasus yang telah ditentukan.

Definisi operasional dalam sub bab ini kemudian menjelaskan terkait fenomena yang dipilih dalam penelitian dan dihubungkan dengan konsep atau model teorinya.

Pada sub bab selanjutnya adapun isu yang dibahas akan dioperasionalkan pada konsep yang dipakai, selanjutnya dihasilkan sebuah hipotesis yaitu dugaan sementara yang dibuat oleh Penulis mengenai hasil dari penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab tiga dalam penelitian ini akan memperlihatkan jenis penelitian yang dipakai dan mencakup ruang lingkup penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data yang dipakai, teknik analisa data dan penjelasan mengenai sistematika penulisan.

BAB IV MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS: ASSET-SEEKING

Bab empat ini merupakan salah satu bab yang paling penting karena berisi penjabaran mengenai inti dari penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, bab ini juga akan menjawab rumusan masalah dan juga pembahasan yang menganalisa

hipotesis yang telah dibuat Penulis pada bab sebelumnya. Bab ini akan menjelaskan terkait motif *asset-seeking* yang dimiliki Huawei dalam melakukan ekspansinya ke Inggris dengan menggunakan teori *International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* dan indikator yang telah dioperasionalisasikan.

BAB V MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS:

OPPORTUNITY-SEEKING

Bab lima ini juga akan menjawab rumusan masalah dan juga pembahasan yang menganalisa hipotesis yang telah dibuat Penulis pada bab sebelumnya. Bab ini akan menjelaskan terkait motif pencarian peluang yang dimiliki Huawei dalam melakukan ekspansinya ke Inggris dengan menggunakan teori *International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* dan indikator yang telah dioperasionalisasikan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir pada penelitian ini Penulis akan memberikan ringkasan penulisan, kesimpulan penelitian, serta hasil analisis mengenai tepat atau tidaknya hipotesis yang telah dibuat oleh Penulis. Bab ini juga memuat mengenai saran-saran yang diberikan oleh Penulis untuk penelitian serupa dengan penelitian ini sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan. Hal tersebut dilakukan untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ditentukan oleh Penulis selama penelitian.

BAB IV

KARAKTERISTIK HUAWEI SEBAGAI *EMERGING MARKET MULTINATIONAL ENTERPRISES*

Pada bab ini penulis akan memberikan gambaran umum terkait Huawei sebagai perusahaan yang berbasis *Information Communication and Technology* (ICT) dan digolongkan sebagai *Emerging Market Multinational Enterprises (EM MNEs)* di China. Penulis akan membagi penjelasan pada beberapa sub-bab yaitu pembagian perusahaan-perusahaan di China, China sebagai *emerging market economies*, kemudian karakteristik perusahaan Huawei secara menyeluruh.

4.1 China Sebagai *Emerging Market Economies*

Negara *emerging market economies* memiliki peran penting dalam skala global dengan perkembangannya yang sangat pesat dalam beberapa tahun belakangan ini menjadikan *emerging market economies* sebagai salah satu negara yang menarik banyak perhatian. *emerging market economies* sendiri tidak didesain dengan kriteria yang spesifik, definisi dari *emerging economies* sendiri muncul dari *International Finance Corporation (IFC)*, *private fund* dari *World Bank* untuk mempromosikan dana investasi bagi negara berkembang dan menggunakan definisi *emerging market economies* untuk menggantikan *third world equity fund* yang ditujukan untuk menghindari persepsi negat dari investor.⁵⁶

⁵⁶ Vincent Powoh. 2018. *Introduction to International Emerging Markets*, Research Assignment, Doctorate in Bussines Administration, University of Horizons, hal. 4

Definisi dari *emerging market economies* terus berkembang dengan berbagai spesifikasi dan karakteristik tertentu, bahkan, IFC kembali mendefinisikan *emerging market economies* sebagai negara berkembang dengan pendapatan yang relatif tinggi.⁵⁷ Definisi tersebut terus berkembang yang pada akhirnya memunculkan banyak definisi yang berbeda-beda. Menurut Financial Times, *emerging market economies* merupakan negara berkembang yang mana setiap investasi yang masuk akan mendapat keuntungan yang tinggi namun diseimbangi dengan resiko yang tinggi. Menurut *Morgan Stanley Capital International Emerging Market Index (MSCI)*, *emerging market economies* sendiri merupakan negara yang memiliki karakteristik seperti negara maju namun belum memenuhi standar untuk dikategorikan sebagai negara maju. MSCI juga menjelaskan beberapa kriteria dari *emerging market economies* yaitu; pertumbuhan ekonomi yang cepat, populasi yang berkembang cepat, memiliki populasi muda yang cukup, terdapat ketidakstabilan politik, memiliki pendapatan negara menengah, memiliki perkembangan institusi yang lemah dan negara memiliki peran yang penting.⁵⁸

Negara-negara yang tergolong sebagai *emerging market economies* dapat dikategorikan dalam kelompok-kelompok kecil seperti BRICS (Brazil, Russia, India dan China), Next 11 (Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Korea, Mexico, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turkey, dan Vietnam) dan BASIC (Brazil, South Africa, India dan China) dari negara-negara ini China dan India merupakan penggerak dari *emerging market economies* ini.⁵⁹ Walaupun terdapat pandangan

⁵⁷ The Boao Froum for Asia. 2010. *The Development of Emerging Economies; Annual Report 2009*, Boao Forum For Asia, hal. 1

⁵⁸ Andrei Panibratov, *Op.Cit*, hal 34-35

⁵⁹ *Loc,Cit*, The Boao Froum for Asia, hal. 2-5

dan kriteria yang berbeda terhadap *emerging market economies*, organisasi internasional telah melakukan review terkait dengan negara-negara yang dapat dikategorikan sebagai *emerging economies*. Berikut data negara-negara yang tergolong sebagai *emerging market economies*.⁶⁰

Gambar 2. Negara *Emerging Market Economies*

	Country	Bloomberg	FT ⁽¹⁾	IIF ⁽²⁾	IMF ⁽³⁾	OECD ⁽⁴⁾	S&P ⁽⁵⁾	UNCTAD ⁽⁶⁾	WB ⁽⁷⁾
1.	Algeria								√
2.	Argentina		√	√	√	√		√	√
3.	Azerbaijan								√
4.	Bahamas								√
5.	Bahrain,		√						√
6.	Barbados								√
7.	Belarus								√
8.	Brazil	√	√	√	√	√	√	√	√
9.	Bulgaria			√	√				√
10.	Chile	√	√	√	√	√	√	√	√
11.	China	√	√	√	√	√	√	√	√
12.	Colombia	√	√	√		√	√		√
13.	Costa Rica								√
14.	Croatia								√
15.	Czech Republic	√	√	√		√	√		√
16.	Dominican								√
17.	Estonia				√				√
18.	Egypt	√	√	√		√	√		√
19.	Ecuador			√					√
20.	El Salvador								√
21.	Georgia								√
22.	Ghana								√
23.	Guatemala								√
24.	Emirates			√					√
25.	Hungary	√	√	√	√	√	√		√
26.	India	√	√	√	√	√	√		√
27.	Indonesia	√	√	√		√	√		√
28.	Jamaica								√
29.	Jordan,		√						√
30.	Kazakhstan								√

Sumber: *Economic Research Southern Africa (ERSA)*

Dari data-data yang dipaparkan diatas dapat dilihat bawah dari setiap penelitian yang dilakukan oleh masing-masing organisasi internasional, China tergolong sebagai bagian dari *emerging market economies* dan China sendiri merupakan salah satu negara penggerak dari negara *emerging market economies*

⁶⁰ Mustafa Sakr dan Andre Jordaan. 2016. *Emerging Multinational Corporations: Theoretical and conceptual framework*, Economic Research Southern Africa (ERSA) Working Paper 547, Treasury of South Africa.

bersama dengan India. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa China merupakan bagian dari *emerging market economies*.

4.2 Karakteristik Bisnis Perusahaan Huawei sebagai *Emerging Market Multinational Enterprises*

Perusahaan multinasional asal China yang merupakan negara *emerging market economies* dapat disebut sebagai *Emerging Market Multinational Enterprises*. Beberapa perusahaan multinasional di China yang termasuk *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) diidentifikasi sebagai pendatang baru 'latecomer' dan melihat bahwa dunia menawarkan berbagai sumber daya yang dapat digunakan untuk mengatasi ketertinggalan perusahaan.⁶¹ Dalam mengatasi ketertinggalannya, sumber daya yang diadopsi dari negara lain dapat mendorong *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) untuk internasionalisasi dan menghadapi persaingan yang ketat di dalam negeri serta untuk mengakses peluang ekspansi dan investasi di luar negeri.

Kegiatan ekspansi melalui investasi telah membuka jalan bagi *Emerging Market Multinational Enterprises* (EM MNEs) masuk dalam persaingan global dimana sebagian dari perusahaan tersebut dapat bertahan dan menjadi perusahaan kelas dunia seperti Huawei, Lenovo, Tata, dan Cemex.⁶² Di negara China, bantuan pendanaan negara adalah aspek penting yang mendukung ekspansi perusahaan. Hal

⁶¹ *Ibid*, hal 485.

⁶² Luo, Y., & Tung, R.L. 2016. *Emerging Market MNEs: Qualitative Review and Theoretical Directions*, Journal of International Management, hal. 1

ini termasuk peran pemerintah dalam mengatur investasi untuk meningkatkan daya saing serta inovasi untuk mengembangkan produknya dengan berbagai cara.⁶³

Huawei Technologies Co. Ltd. (Huawei) didirikan pada tahun 1987 oleh Ren Zhengfei dan telah berkembang menjadi perusahaan penyedia solusi dan layanan teknologi informasi dan komunikasi terbesar di dunia. Selama bertahun-tahun, Huawei telah mengembangkan kemampuan di seluruh jaringan operator, perusahaan, dan konsumen. Dengan visi perusahaan "*To enrich life through communication*", Huawei telah mendapatkan reputasi sebagai salah satu perusahaan jaringan teknologi telekomunikasi multinasional yang paling dinamis, paling cepat berkembang, dan inovatif. Pada awalnya, Huawei mengambil teknologi dasar dengan merekayasa balik produk-produk asing dan menggunakannya sebagai dasar untuk mengembangkan teknologi yang lebih kompleks dan terbaru. Pada tahap selanjutnya, Huawei memberi penekanan kuat pada riset & pengembangan (R&D) agar produknya dapat terus berkembang dan bersaing. Alhasil, Huawei telah berkembang dengan cepat selama bertahun-tahun dan layanan perusahaan serta produknya telah digunakan di lebih dari 140 negara serta melayani lebih dari sepertiga populasi dunia. Pada tahun 2014, Huawei mencatat laba perusahaannya sebesar USD 5,5 miliar dengan peralatan jaringannya melayani 45 dari 50 operator komunikasi terbesar di dunia, bekerjasama dengan BT Group, Vodafone, Orange, dan T-Mobile. Huawei adalah satu-satunya perusahaan China yang menghasilkan pendapatan lebih tinggi dari pasar di luar China (67 persen) daripada dari pasar domestik. Di tahun 2015, Huawei memiliki sekitar

⁶³ Lim, Ngat-Chin. 2014. *Internationalisation of Latecomer Emerging Economies MNCs: Application of Integrated Theoretical Framework?* Macau: Asian Economies and Business Nation States in Turbulence Environment, hal 13

170.000 staf secara global dengan 22 kantor regional dan lebih dari 100 anak perusahaan di seluruh dunia.⁶⁴

Adapun tiga kategori utama produk dan layanan yang dimiliki Huawei yaitu jaringan teknologi operator, solusi perusahaan, dan produk dan layanan konsumen.

Hingga saat ini, jaringan operator telekomunikasi Huawei masih tetap sebagai bagian dari kategori produk utamanya. Segmen produk ini juga mencakup berbagai jaringan nirkabel, jaringan tetap, perangkat lunak telekomunikasi dan jaringan inti serta solusi layanan untuk operator telekomunikasi. Segmen kedua, yang merupakan segmen bisnis perusahaan Huawei, bergerak dalam pengembangan dan pembuatan produk dan solusi ICT termasuk infrastruktur jaringan perusahaan, pusat data berbasis cloud, keamanan informasi perusahaan serta solusi komunikasi dan kolaborasi terpadu untuk entitas pemerintah, utilitas publik sebagai serta energi, listrik, transportasi, keuangan dan industri lainnya.

Selama bertahun-tahun, dengan sebagian besar pendapatan dihabiskan untuk R&D dalam solusi jaringan dan telekomunikasi perusahaan, Huawei telah berhasil memenuhi harapan pasar global. Terakhir, Huawei menawarkan produk-produk seperti perangkat broadband seluler, perangkat rumah, tablet, smartphone, serta aplikasi untuk perangkat ini ke segmen bisnis konsumen. Kemudian di tahun 2012 Huawei telah banyak berinvestasi di pasar konsumen, meluncurkan perangkat telepon untuk bersaing dengan pemain dominan seperti Apple dan Samsung. Pada 2015, pasar ponsel Huawei telah mengalami pertumbuhan yang cepat di seluruh

⁶⁴ Chong, Guan. *Chinese Telecommunications Giant Huawei: Strategies To Success*, hal 6.

dunia. Meskipun pertumbuhannya tergolong pesat, Huawei menghadapi sejumlah masalah. Pertama, produknya masih sering dianggap berkualitas rendah karena negara asal mereka dan strategi penetapan harga. Kedua, pendekatan harga rendah Huawei yang agresif secara langsung menggerus keuntungan di beberapa pasar.

Ketiga, pengembangan teknologi Huawei juga kontroversial dan perusahaan terus-menerus dituduh melakukan pencurian kekayaan intelektual sehingga selalu diberlitkan dengan isu politik.⁶⁵

4.2.2 Karakteristik Pengembangan *Foreign Entry Modes* Huawei

Pada tahun 1996, Huawei memulai bisnis internasionalnya mulanya di Rusia menggunakan Join Venture yaitu Beto-Huawei dengan Rusia Beto Konzern dan Russia Telecom untuk mengembangkan pasar Rusia pada tahun 1997. Sebagai pemain baru atau *latecomer* di pasar internasional, pengembangan Huawei di pasar Rusia sangat sulit pada tahap pertama. Huawei menghabiskan empat tahun untuk mendapatkan pasarnya Pada tahap awal internasionalisasi, strategi pemilihan pasar Huawei menargetkan pasar yang memiliki infrastruktur telekomunikasi yang lemah tetapi memiliki potensi pengembangan yang besar. Berdasarkan fitur-fitur produk telekomunikasi, kondisi sosial dan budaya pasar juga dipertimbangkan. Kemudian, berdasarkan keunggulan penelitian dan pengembangan teknologi (R&D), Huawei memilih mengembangkan perusahaannya dengan Join Venture.⁶⁶

⁶⁵ Chong, Guan. *Chinese Telecommunications Giant Huawei: Strategies To Success*, hal 8.

⁶⁶ Wu, Donglin. 2007. *Entry Modes For International Markets: Case Study of Huawei, A Chinese Technology Enterprise*. *Journal International Review of Business Research Papers* (3)1. Pp.183 – 196, hal 184.

Dalam tahap pertama internasionalisasi Huawei, Amerika Selatan juga dipilih sebagai target pasar. Namun, Huawei menggunakan metode ekspor sebagai mode entri. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah masalah jarak geografis dan kondisi pasar lokal. Sejak tahun 2000 dan seterusnya, Huawei mulai memasuki pasar Asia, Timur Tengah dan Afrika Utara, di daerah ini, di mana Huawei juga menggunakan metode ekspor untuk memasuki pasar ini. Huawei mengirimkan banyak insinyur penjualan dan layanan dari negara asal ke cabang dan pusat layanan setup di negara-negara ini. Pemilihan ini didasarkan pada karakteristik mode entri ekspor karena dianggap memiliki fleksibilitas yang tinggi. Setelah tahun 2001, produk-produk Huawei mulai dijual di Eropa Barat dan Amerika Utara. Di negara-negara maju ini, Huawei menerapkan berbagai mode kontraktual untuk memasuki pasar ini. Metode-metode ini termasuk waralaba, penelitian bersama dan produksi bersama (OEM). Misalnya, di pasar Eropa, Huawei bekerja sama dengan Marconi dalam pengembangan dan pemasaran produk. Marconi membantu Huawei untuk menjual produk di Eropa menggunakan saluran mereka. Pada saat yang sama, Huawei membantu menjual produk Marconi di pasar China dan Asia. Hingga tahun 2002, Huawei telah bekerja sama dengan Motorola di bidang infrastruktur jaringan seluler menggunakan metode OEM. Untuk mengembangkan pasar komunikasi data di Amerika Utara dan pasar internasional lainnya, Huawei mendirikan Joint venture Huawei-3Com dengan 3com, yaitu perusahaan komunikasi data. Dalam metode ini, Huawei mengambil keuntungan dari kemampuan R&D dan sumber daya pasar internasional 3Com.⁶⁷

⁶⁷ Wu, Donglin. 2007. *Entry Modes For International Markets: Case Study of Huawei, A Chinese Technology Enterprise*. Journal International Review of Business Research Papers (3)1. Pp.183 – 196, hal 188.

4.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Internasionalisasi

Huawei

Faktor perusahaan yang disertai faktor lingkungan adalah pengaruh situasional yang memengaruhi internasionalisasi perusahaan. Faktor-faktor internal perusahaan yaitu keunggulan spesifik perusahaan, pengalaman, dan strategi. Faktor lingkungan meliputi permintaan & persaingan, kondisi sosial budaya, dan kondisi politik ekonomi suatu negara. Kemudian adapun hubungan antara kebijakan pemerintah China dan kebijakan perusahaan. Analisis tersebut menunjukkan bahwa proses internasionalisasi Huawei menghadirkan beberapa karakteristik khusus perusahaan teknologi. Pertama, fitur industri adalah faktor kunci yang memengaruhi jalur internasionalisasi Huawei. Hal ini disebabkan oleh karakteristik khusus produk teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang dikembangkan Huawei. Produk-produk ICT mengikuti efek jaringan, yang berarti bahwa produk teknologi tidak memiliki nilai kecil dalam isolasi, tetapi menghasilkan nilai ketika dikombinasikan dengan produk-produk lain. Semakin banyak pengguna menggunakannya, semakin banyak nilai yang dimiliki produk. Oleh karena itu, perusahaan ICT pertama-tama harus menembus titik nol keseimbangan ketika mereka pasar asing.⁶⁸ Oleh karena itu, Huawei selalu menggunakan metode entri internasionalisasi yang berbeda di setiap pasar dan di setiap produk yang dikembangkannya.

Adapun faktor yang berpengaruh dalam internasionalisasi Huawei berasal dari fakta bahwa China yang merupakan negara asal Huawei adalah negara yang

⁶⁸ *Ibid*, hal 189

termasuk *emerging market economies* dan mengembangkan produk teknologi tinggi. Biasanya produk yang dikembangkan oleh negara *emerging market economies* akan menghadapi hambatan tambahan ketika masuk pasar internasional karena perkembangan bisnisnya selalu erat kaitannya dengan pemerintah. Kasus Huawei menunjukkan bahwa perusahaan teknologi di China yang merupakan *emerging market economies* menghadapi masalah tambahan terkait politik dalam setiap perkembangan produknya maupun proses ekspansi internasionalnya.



BAB V

MOTIF EKSPANSI HUAWEI KE INGGRIS

Dalam bab ini penulis akan membahas terkait motif ekspansi Huawei dalam memasuki pasarnya Inggris. Teori yang penulis gunakan dalam menganalisis motif tersebut adalah *International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* oleh Yadong Luo & Rosalie L. Tung. Motif tersebut terdiri dari dua variabel motif yaitu *Asset-seeking* dan *Opportunity-seeking*.

Selanjutnya penulis akan menjelaskan dan mengelaborasi dari setiap variabel beserta dengan indikatornya.

5.1 Motif *Asset-seeking* Ekspansi Huawei ke Inggris

Motif *asset-seeking* tersebut merujuk pada kebutuhan aset perusahaan terhadap teknologi, penelitian pengetahuan dan pengembangan (R&D), sumber daya manusia, serta akses yang diperolehnya di Inggris. Ada dua indikator pada motif asset seeking ini, yaitu (1) *Compensate Competitive Disadvantage* dan (2) *Overcome Latecomer Disadvantage*. Adapun analisis Huawei melakukan ekspansinya di Inggris adalah untuk mengejar ketinggalan dan memperoleh teknologi yang sebelumnya belum dimiliki perusahaan.

5.1.1 Motif *Compensate Competitive Disadvantage*

Motif *Compensate competitive disadvantage* menjelaskan bahwa Huawei dalam melakukan ekspansi internasionalnya di Inggris adalah untuk mengadopsi teknologi canggih atau pengetahuan yang sebelumnya belum dimiliki perusahaan.

Parameter dari motif ini adalah seputar teknologi dan R&D. Huawei telah membuat komitmen terhadap ekonomi Inggris dalam ekspansinya pada September 2012 yaitu

sejumlah dana untuk ekspansi berupa investasi dan pengadaan £1,3 miliar yang direalisasikan selama lima tahun berikutnya yaitu tahun 2013 sampai tahun 2017.

Kemudian di bulan Februari 2018, Huawei membuat komitmen kembali untuk pengadaan ekspansi sejumlah £3 miliar bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berbasis di Inggris.⁶⁹

Dalam jumlah ekspansi yang cukup besar tersebut, Huawei mengembangkan penelitian dan pengetahuan atau R&D untuk mengembangkan inovasi produknya di Inggris. Pengeluaran dana untuk mengembangkan R&D Huawei di Inggris juga terus tumbuh. Pada tahun 2012 anggaran untuk penelitian dan pengembangan pengetahuan sejumlah £30,6 juta dan kemudian menjadi £78,4 di tahun 2014, yang berarti mengalami kenaikan sejumlah 60.2%. Huawei juga telah menetapkan target hampir dua kali lipat tenaga kerja R&D-nya dari 156 menjadi 300 pada 2017.⁷⁰ Menelaah sifat ekspansi bisnisnya di Inggris, Huawei tidak banyak melakukan pengadaan pada aset fisik seperti bangunan, pabrik, dan mesin. Namun lebih banyak mengembangkan penelitian dan pengembangan R&D baik berupa penelitian kerjasama dengan lembaga dan universitas di Inggris maupun sebuah proyek dengan pemerintah.

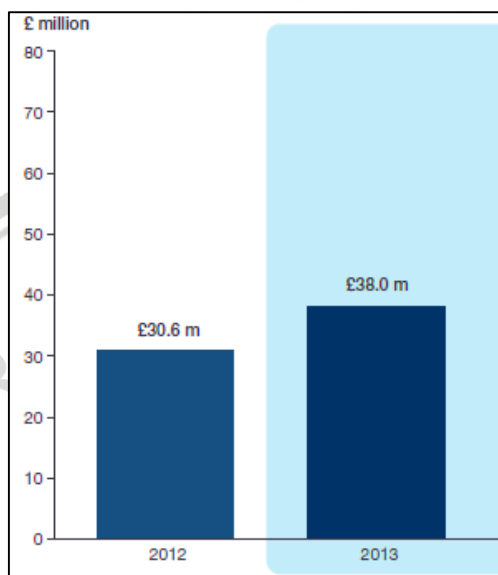
Bentuk dari proyek penelitian dan pengembangan pengetahuan R&D adalah dengan didirikannya Huawei UK Innovation Program. Dari program tersebut terbentuklah sebuah pusat penelitian dan pengembangan di Bristol dengan fokus pada penelitian *Chip Information & Communication Technologies* (ICT chip), perangkat lunak, dan teknologi chip untuk masa depan. Adanya adopsi teknologi

⁶⁹ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 4

⁷⁰ Oxford Economics. 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 6.

tersebut menjadikan aset utama bagi upaya R&D Huawei untuk terus merintis teknologi baru yang inovatif. Huawei juga mengoperasikan dua Joint Innovation Centre di Inggris, di mana ia berkolaborasi dengan British Telecom dan Vodafone.⁷¹

Gambar 3. Investasi Pengembangan Pengetahuan (R&D) Huawei di Inggris



Sumber: Oxford Economics, 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3, bahwa bentuk realisasi ekspansi dari penelitian dan pengembangan pengetahuan R&D berjumlah sebesar £30,6 juta pada 2012, kemudian naik menjadi £38,0 juta pada 2013 karena adanya komitmen untuk ekspansi di Inggris selama lima tahun kedepan. R&D Huawei diaktualisasi melalui program Huawei UK Innovation Program maupun kolaborasi dengan lembaga atau univesitas terkemuka di Inggris. Kerjasama Huawei dengan universitas-universitas di Inggris telah membuat perusahaan ini bekerja dengan lebih dari 20 universitas Inggris di lebih dari 100 proyek penelitian individu selama lima tahun terakhir. Perusahaan akan terus mengembangkan investasinya dalam

⁷¹ Oxford Economics, 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 6.

R&D dan berkolaborasi untuk serangkaian topik yang diperluas untuk penelitian dan lebih banyak kemitraan universitas.⁷²

Huawei telah membentuk serangkaian kegiatan R&D yang terus berkembang pada proyek bersama dengan beberapa universitas terkemuka di

Inggris. Penelitian tersebut berupa pengembangan pengetahuan seputar teknologi

5G berlokasi di Pusat Inovasi Universitas Surrey, tempat teknologi 5G dirintis yaitu

5G Innovation Centre dengan investasinya sejumlah £5 juta.⁷³ Beberapa dana

investasi sebagai bentuk ekspansi Huawei di Inggris juga untuk mendukung

program penelitian teknologi dengan universitas-universitas Inggris lainnya,

sebagai kontribusi untuk membangun keterlibatan yang kuat dalam beberapa tahun

terakhir. Aspek besar dari program ini berfokus pada pengembangan teknologi 5G.

Bahwa teknologi 5G ini akan menawarkan kapasitas teknologi sekitar 1.000 kali

lebih banyak daripada teknologi 4G dengan kecepatan yang beberapa kali lebih

cepat.⁷⁴

Keterlibatan Huawei dengan 5G Innovation Centre Universitas Surrey di

Guildford Surrey merupakan bentuk kolaborasi adaptasi teknologi antara penelitian

universitas dengan Huawei. Pada bulan November 2014, 5GIC menjadi fasilitas

independen terkemuka di dunia untuk meneliti dan menguji coba teknologi 5G.

Sebagai bagian dari program ini, Huawei dan mitra teknologi lainnya bekerja

mengembangkan uji coba teknologi 5G pertama di dunia. Huawei sendiri yang

merupakan salah satu anggota pendiri 5GIC telah memberikan keahlian dan

⁷² Science Business. *Huawei Makes Five Year Commitment UK*. Diakses di <https://sciencebusiness.net/network-news/huawei-makes-five-year-ps3bn-commitment-uk> pada 3 Januari 2020.

⁷³ Oxford Economics. 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 23.

⁷⁴ Ibid.

peralatan untuk akses radio dengan skala besar dan menginvestasikan sebesar £5 juta yang nantinya secara aktif berkontribusi untuk membentuk standar komunikasi masa depan. Diperkirakan bahwa 5G akan memberikan kecepatan data yang belum pernah terjadi sebelumnya dan memungkinkan adanya berbagai aplikasi terkait Internet of Things (IoT) di berbagai bidang seperti kesehatan, transportasi, maupun pengembangan kota-kota pintar atau *smart city*.⁷⁵ Ekspansi Huawei yang menjalin kerjasama dengan universitas di Inggris adalah bentuk perusahaan ingin memperluas asetnya dengan fokus jangka panjang pada penelitian dan pengembangan (R&D). Pengadaan R&D Huawei di Inggris secara signifikan fokus untuk meningkatkan pemahaman Huawei tentang teknologi terbaru yang sebelumnya belum dimiliki sehingga dapat memungkinkan Huawei untuk meningkatkan layanan konsumen, kapasitas jaringan, serta inovasi teknologi yang ditawarkannya.

Merintis dan mengembangkan penelitian R&D yang bertajuk pada teknologi 5G diharapkan menjadi inovasi teknologi terkait Internet of Things (IoT) Huawei, yang nantinya dapat digunakan sehari-hari untuk menggabungkan benda melalui koneksi internet nirkabel. Investasi Huawei di bidang ini tidak hanya akan mendukung 5G itu sendiri, tetapi juga kemajuan teknologi terkait lainnya. Investasi ini juga mencakup kolaborasi dengan universitas-universitas Inggris dengan fokus pada multimedia canggih, IT dan teknologi optik, dan komunikasi nirkabel.⁷⁶

Dengan adanya adopsi teknologi melalui penelitian dan pengetahuan (R&D)

⁷⁵ University of Surrey. *University of Surrey Announces Vision for 5G Alongside Major Industry Partners*. Diakses di <https://www.surrey.ac.uk/news/university-surrey-announces-vision-5g-alongside-major-industry-partners> pada 2 Januari 2020.

⁷⁶ Oxford Economics. 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 23.

tentunya membuat Huawei berkontribusi melalui jaringan lintas batas dengan membuat inovasi baik pada penelitian fundamental dan teknologi terapan. Inovasi tersebut memungkinkan Huawei mempengaruhi jaringan teknologi dan informasi yang dapat membawa dampak besar di Inggris karena adanya kolaborasi terbuka antara perusahaan dan universitas. Dengan demikian pembaharuan melalui adopsi teknologi dan penelitian pengembangan tersebut dinilai sebagai bagian dari inovasi produk yang belum dimiliki Huawei sebelumnya.

Universitas lainnya di Inggris yang bekerja sama dengan Huawei adalah Universitas Edinburgh dan Universitas Cambridge. Kolaborasi antara Huawei dengan Universitas Cambridge juga didukung oleh perusahaan telekomunikasi Inggris British Telecom (BT) dan menyediakan sejumlah dana hingga £25 juta untuk proyek-proyek penelitian teknologi yang berkaitan dengan fotonik, infrastruktur jaringan digital, dan teknologi media.⁷⁷ Proyek penelitian bersama ini bertujuan untuk mengeksplorasi teknologi baru dengan cara mengurangi biaya jaringan infrastruktur dan meningkatkan kinerja produk secara operasional. Proyek R&D dengan Huawei juga fokus pada peran teknologi dalam memberikan dampak positif bagi masyarakat terhadap transformasi digital.⁷⁸

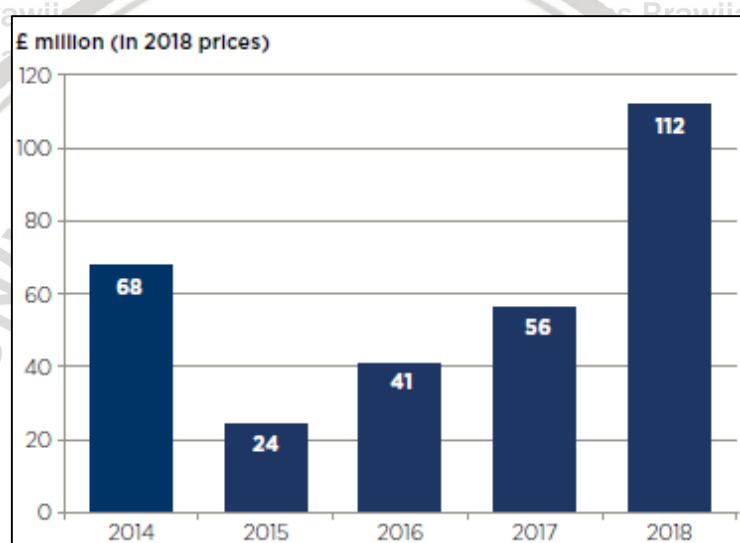
Selain mengembangkan penelitiannya dengan Universitas Cambridge, adapun Huawei juga telah bekerjasama selama tiga tahun dengan Universitas Edinburgh untuk mendanai laboratorium yang menganalisa proses teknologi. Hal ini memungkinkan kedua pihak yaitu Huawei dengan Universitas Edinburgh

⁷⁷ Oxford Economics, 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 26.

⁷⁸ University of Cambridge. 2017. *BT and Huawei Announce Five Year Collaboration with Cambridge*. Diakses di <https://www.communications.cam.ac.uk/news/bt-and-huawei-announce-five-year-collaboration-cambridge> pada 3 Januari 2020

bersama-sama mengeksplorasi teori dan teknologi baru dalam manajemen data sehingga dapat memberikan arahan untuk penelitian mutakhir ke dalam generasi berikutnya dari teknologi informasi.⁷⁹ Pengembangan R&D Huawei di Inggris didukung dengan adanya investasi yang cukup besar dan mengalami kenaikan hingga tahun 2018.

Gambar 4. Investasi Pengembangan Pengetahuan (R&D) Huawei di Inggris



Sumber: Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London.

Secara keseluruhan, Huawei menginvestasikan sebesar £112 juta dalam bentuk R&D di Inggris pada tahun 2018, termasuk berkolaborasi dengan 35 universitas dan lembaga penelitian.⁸⁰ Jumlah dana untuk investasi pada bidang R&D Huawei Inggris sendiri mengalami penurunan di tahun 2015 yang hanya mencapai £24 juta namun kemudian di tahun berikutnya terus mengalami

⁷⁹ The University of Edinburgh. *Huawei University of Edinburgh Join Lab Opening*. Diakses di <https://www.ed.ac.uk/informatics/news-events/stories/2017/huawei-university-of-edinburgh-joint-lab-opening> pada 3 Januari 2020.

⁸⁰ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 26.

kenaikkan. Dalam kurun beberapa tahun perusahaan berbasis China Huawei mampu mencapai jaringan teknologi berkolaborasi dengan lembaga maupun universitas setempat di Inggris yang tentunya telah menjadi tantangan besar. Hal ini membuktikan bahwa Huawei mampu membangun kepercayaan, mengatasi ketidakcocokan antara industri atau perusahaan dengan universitas. Apabila hal tersebut diterapkan tanpa adanya fokus pada kolaborasi inovasi, transparansi kerjasama, sangat kecil kemungkinan Huawei dapat mencapai kesuksesan untuk mengadopsi teknologi 5G tersebut di Inggris.

Upaya perluasan R&D Huawei berfokus pada penelitian dan pengembangan teknologi pada *network*, *intelligent computing*, dan *engineering capability improvement*. Pada tahun 2018, Huawei melakukan R&D pada enam lokasi di Inggris dengan tujuan adopsi teknologi untuk meningkatkan infrastruktur Information Communication and Technology (ICT) dan membuat perangkat pintar. Enam lokasi penelitian dan pengembangan pengetahuan R&D Huawei tersebut berada di Bristol, Edinburgh, Ipswich, London, dan dua lokasi di Cambridge. Di lokasi R&D pertama kota Cambridge, Huawei memiliki dua situs produk utama yang berspesialisasi dalam aplikasi *Internet of Things* (IoT), sedangkan lainnya berfokus pada penelitian dan pengembangan perangkat lunak. Solusi Internet of Things (IoT) bergantung pada teknologi “Narrow Band-Internet of Things” (NB-IoT), yang awalnya dikembangkan oleh startup Inggris Neul namun telah diakuisisi oleh Huawei pada tahun 2014.⁸¹

⁸¹ Oxford Economics, 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 24-25.

Penelitian dan pengembangan pengetahuan R&D Huawei di kota Cambridge yang kedua berfokus pada optimasi kinerja teknologi chip. Tim kolaborasi penelitian dan pengembangan R&D Huawei tersebut merupakan kolaborasi pertama yang berlokasi di luar China, akibatnya Huawei meraih kepercayaan yang besar saat melakukan ekspansinya di Inggris. Adanya adopsi teknologi ini tentunya berpengaruh besar karena memiliki peningkatan inovasi produk namun dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan di Ipswich, R&D Huawei berfokus pada pengembangan industrialisasi teknologi fotonik. Adopsi teknologi tersebut dapat meningkatkan kecepatan perangkat keras sehingga dapat memungkinkan adanya kemampuan unduhan video yang lebih cepat. Kemudian R&D Huawei di London berkonsentrasi pada solusi *Artificial Intelligence* (AI) yang merupakan salah satu tantangan utama yang diidentifikasi oleh Strategi Industri pemerintah Inggris. Selain itu, Huawei memiliki situs R&D di Bristol yang berfokus pada keamanan konten dan teknologi basis data yang juga dibuka di Edinburgh.⁸²

Upaya R&D Huawei dalam meningkatkan inovasi Inggris dibuktikan dengan banyaknya usaha dalam meningkatkan kapasitas teknologi dan menyediakan solusi teknologi baru yang sebelumnya belum dimiliki Huawei. Huawei sering melakukan penelitian kolaboratif dengan universitas lokal maupun beberapa wilayah di Inggris dengan R&Dnya. Kegiatan tersebut menciptakan fasilitas maupun inovasi baru di Inggris yang kembangkan yaitu *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), maupun teknologi fotonik. Pengaruh dari adanya penelitian dan pengembangan tersebut tentunya tidak hanya menguntungkan

⁸² Oxford Economics, 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 26.

sisi perusahaan Huawei saja, tetapi juga meningkatkan kapasitas produktif Inggris seperti peningkatan jumlah peluang pekerjaan dan pendapatan negara.

5.1.2 Motif *Overcome Latecomer Disadvantage*

Motif *asset-seeking* yang kedua adalah *Overcome latecomer disadvantage*, yang berarti motif Huawei untuk mengatasi kekurangan atau ketertinggalan perusahaan dengan cara akuisisi agar memperoleh teknologi canggih hingga memanfaatkan sumber daya manusia di Inggris. Pada tahun 2012, dalam upaya untuk memperdalam kemampuan penelitian dan pengembangan di bidang teknologi, Huawei mengakuisisi Centre for Integrated Photonics (CIP) yang berlokasi di Ipswich. Centre for Integrated Photonics adalah pusat penelitian dan pengembangan untuk perangkat teknologi fotonik yang dinamakan CIP Technologies, setelah diakuisisi Huawei maka laboratorium tersebut menjadi fasilitas R&D teknologi serat optik pertama yang didedikasikan Huawei di Inggris.⁸³

Berdasarkan pemaparan Edward Brewster yang merupakan direktur komunikasi Huawei di Inggris, total biaya akuisisi dan investasi Huawei pada Centre for Integrated Photonics Ipswich (CIP) ini berjumlah \$10 juta. Edward juga menyatakan bahwa setelah berinvestasi di Inggris selama 10 tahun, Huawei telah mendapat banyak pengetahuan dan memiliki hubungan erat dengan seluruh jaringan telekomunikasi utama Inggris.⁸⁴ Adanya akuisisi terhadap Centre for

⁸³ Fleishman Hillard. 2012. *Huawei Completes Acquisitions of CIP Technologies*. Diakses di <https://pressreleases.responsesource.com/news/69747/huawei-completes-acquisition-of-cip-technologies/> pada 3 Januari 2020.

⁸⁴ Telecom Engine. 2012. *Huawei Completes Acquisitions of CIP Technologies*. Diakses di <https://www.telecomengine.com/huawei-completes-acquisition-of-cip-technologies/> pada 3 Januari 2020.

Integrated Photonics Ipswichased dapat diidentifikasi sebagai motivasi Huawei melakukan ekspansinya di Inggris untuk mengadopsi teknologi yang sebelumnya belum dimiliki perusahaan. Upaya tersebut dilakukan Huawei untuk mengatasi ketertinggalan perusahaan di bidang teknologi fotonik yang sebelumnya belum dioperasikan sekaligus guna menyempurnakan penelitian perusahaannya di bidang ICT (Information and Communication Technologies) agar dapat mengakses pasarnya di Inggris.

Victor Zhang perwakilan Huawei di Inggris mengungkapkan pendapatnya terkait akuisisi Centre for Integrated Photonics (CIP) Ipswichased, bahwa kemampuan penelitian CIP yang kuat ditambah dengan tenaga kerjanya yang berintegritas akan semakin memperluas kehadiran penelitian Huawei ke Inggris. Akuisisi tersebut dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan untuk meraih pasarnya.⁸⁵

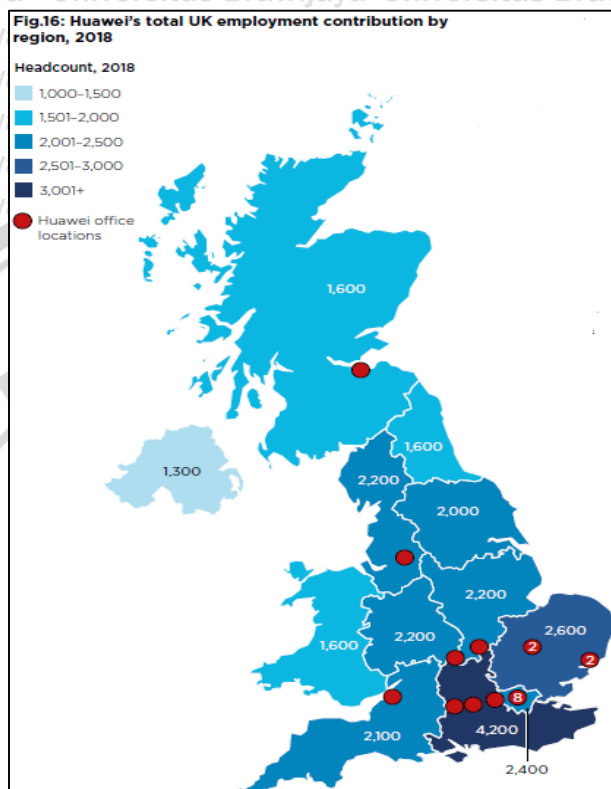
Selain melakukan ekspansinya untuk akuisisi dan meraih akses pasarnya di Inggris, Huawei juga memanfaatkan sumber daya manusia. Huawei merekrut tenaga kerja lokal di Inggris dalam jumlah yang cukup besar. Pada November 2014, tim keuangan Huawei membuka *job fair* di bidang keuangan di Inggris untuk pertama kalinya hingga akhirnya memiliki beberapa ratus lulusan dari Oxford, Cambridge, Harvard, Yale, dan universitas terkenal lainnya yang bekerja di Huawei. Mereka secara bertahap menjadi kekuatan pendorong untuk perusahaan.

Kemudian pada tahun 2015, Huawei terlibat dalam perencanaan pajak dan transaksi keuangan yang pusatnya dipindahkan ke London. Lebih dari setahun setelah itu,

⁸⁵ Optics: The Business of Photonics. *Huawei Buys UK's Centre for Integrated Photonics*. Diakses di <https://optics.org/news/3/2/4> pada 4 Januari 2020.

terlihat bahwa warga Inggris ternyata memiliki kinerja yang luar biasa dan mereka lebih mudah diintegrasikan ke dalam tim.⁸⁶ Hingga akhirnya tenaga kerja Huawei menjadi tersebar di berbagai cabang lokasi di Inggris dan menjadi aset perusahaan.

Gambar 5. Pemetaan Jumlah Tenaga Kerja Huawei di Inggris



Sumber: Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London.

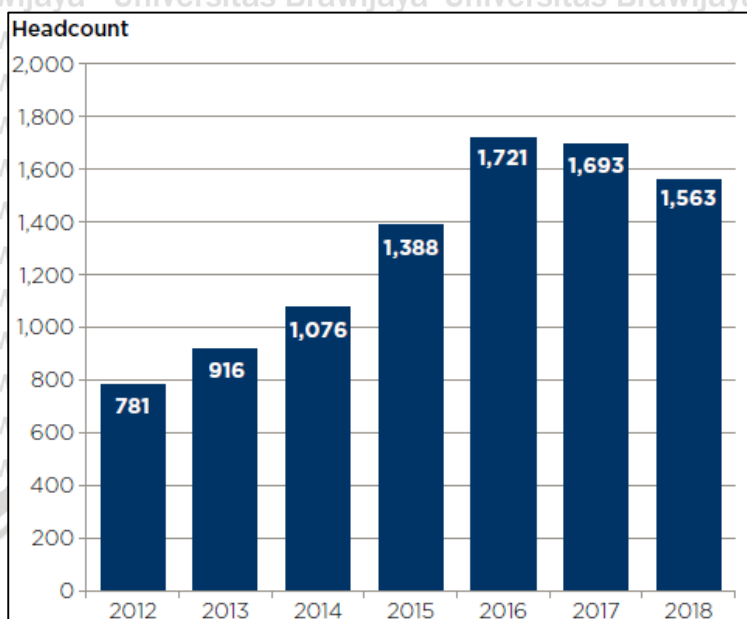
Pada tahun 2018, Huawei memiliki karyawan di wilayah tenggara Inggris sekitar 4.200 orang, atau 16 persen dari total angka tahunannya. Di wilayah timur Inggris berada di peringkat kedua dengan 2.600 tenaga kerja, diikuti oleh London dengan 2.400 tenaga kerja. Di wilayah, Huawei memiliki setidaknya 1.300 tenaga kerja di masing-masing wilayah Inggris yang tersisa.⁸⁷

⁸⁶ Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore. Palgrave Macmillan, hal 14

⁸⁷ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 22



Gambar 6. Peningkatan Jumlah Tenaga Kerja Huawei di Inggris



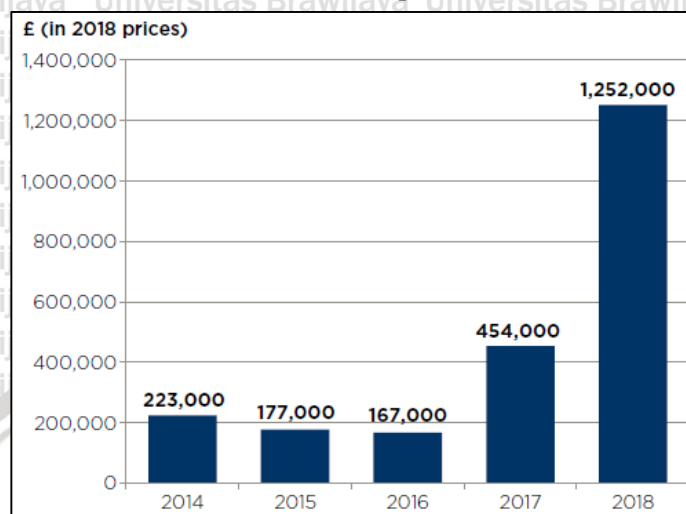
Sumber: Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London.

Adapun jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan Huawei di Inggris tumbuh dengan cepat untuk mendukung kegiatan ekspansi perusahaan. Antara 2012 dan 2016, jumlah total meningkat dari 781 menjadi 1.721 orang, sebelum kemudian turun menjadi 1.563 pada tahun 2018.⁸⁸ Peningkatan jumlah tenaga kerja ini menjadi keuntungan bagi Huawei, karena hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja Huawei menjadi jauh lebih produktif. Adanya kenaikan jumlah tenaga kerja Huawei di Inggris tersebut juga berfokus agar perusahaan dapat selalu tergabung dengan Inggris.⁸⁹ Huawei juga memanfaatkan jumlah tenaganya di Inggris dengan menyediakan pelatihan. Hal tersebut juga masuk dalam investasi yang diadakannya selama beberapa tahun.

⁸⁸ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, hal 13

⁸⁹ Huawei UK. *Connectivity Unites*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/facts/huawei-uk> pada 4 januari 2020.

Gambar 7. Investasi Huawei dalam pemanfaatan *human resources*



Sumber: Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London.

Pada tahun 2018, Huawei menghabiskan dana investasinya hampir £1,3 juta untuk pelatihan sumber daya manusia sebagai bentuk pelatihan tenaga kerja Huawei di Inggris. Penggunaan dana investasi yang digunakan untuk pelatihan tersebut dimulai di tahun 2014 dan terus mengalami peningkatan investasi hingga tahun 2018, yang berarti hampir lima kali lipat lebih banyak dari jumlah dana yang di habiskan pada tahun 2014.

Program pelatihan yang ditawarkan Huawei bertujuan untuk meningkatkan keterampilan tenaganya di berbagai kompetensi seperti pelatihan teknis dalam teknologi informasi dan komunikasi. Tidak hanya itu, namun juga bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam berbagai fungsi bisnis perusahaan yang berlokasi di seluruh Inggris seperti di bidang finance, sales, dan customer relationships. Adapun tenaga kerja Huawei yang berpartisipasi dalam program

pelatihan tersebut dapat bekerjasama dengan perusahaan, universitas, dan lembaga penelitian di Inggris lainnya.⁹⁰

Huawei berinvestasi secara signifikan dalam mengembangkan pelatihan skill lulusan pascasarjana di Inggris. Pada tahun 2015 dan tahun 2018, Huawei merekrut lebih dari 40 lulusan pascasarjana dan menginvestasikan sejumlah £1,3 juta untuk pelatihan.⁹¹ Komitmen terhadap pelatihan human capital tentunya dapat menguntungkan Huawei karena telah meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya serta meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi. Pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia pada program yang ditawarkan Huawei juga mendapat manfaat untuk prospek bekerja di Huawei. Hal ini dimaksudkan karena terbentuknya program pelatihan tersebut memang berfungsi sebagai forum untuk bertukar inovasi dan pengetahuan.

Adapun pelatihan khusus yang diberikan kepada mahasiswa di Inggris melalui Huawei ICT (Information Communication and Technology) Academy. Di Inggris Huawei ICT Academy bekerjasama dengan 20 perguruan tinggi teknis, yang memberikan pelatihan ICT (Information Communication and Technology) dan mendorong mahasiswa untuk mendapatkan sertifikasi teknis Huawei.⁹² Huawei telah mengembangkan serangkaian sertifikasi ICT termasuk Cloud Computing, Big Data, IoT, dan AI. Pada tahun 2017, program ini diikuti oleh lebih dari 100 mahasiswa Inggris dan telah mencapai sertifikasi Huawei Certified ICT Associate.

⁹⁰ Oxford Economics, 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 26

⁹¹ *Ibid.*

⁹² University of Reading: Henley Business School. *HAINA Huawei ICT Academy*. Diakses di <https://www.henley.ac.uk/school/business-informatics-systems-and-accounting/bisa-working-with-industry/haina> pada 5 Januari 2020.

Investasi Huawei dalam pelatihan teknis tersebut mendukung juga turut kebijakan pemerintah Inggris seperti yang dinyatakan dalam 2018 Industrial Strategy.⁹³

Untuk mengatasi kekurangan dan keteringgalan perusahaan di bidang human capital, maka Huawei membuat sebuah program dengan mengirim 50 mahasiswa STEM (Sains, Teknologi, Teknik & Matematika) dari universitas-universitas terkemuka Inggris ke China, sebagai bagian dari program Huawei Seeds for the Future Program di tahun 2018. Program Huawei Seeds for the Future ini dirancang untuk menumbuhkan potensi keilmuan ICT (Information Communication and Technology) dengan cara transfer pengetahuan, mempromosikan pemahaman yang lebih mendalam tentang ICT, dan mendorong partisipasi yang lebih besar dalam komunitas digital. Mereka berpartisipasi dalam proses belajar selama empat minggu ke China.⁹⁴ Selama proses tersebut juga terselip pelatihan budaya China, pelatihan keilmuan teknis, dan belajar tentang bisnis. Hingga tahun 2018, sudah lebih dari 250 mahasiswa Inggris mendapat manfaat dari program Seeds for the Future yang telah dimulai sejak tahun 2011.⁹⁵

Selama berjalannya program Huawei Seeds for the Future, mahasiswa Inggris mendapatkan pelatihan bahasa Mandarin dan melakukan pembelajaran tentang bisnis dan teknologi terkait Huawei di Shenzhen. Mereka belajar tentang nilai-nilai bisnis internasional Huawei serta menelaah produk dan inovasi Huawei.

Berjalannya program UK Seeds for the Future ini menghabiskan dana investasi lebih dari £1 juta. Program tersebut tidak hanya diinisiasikan oleh Huawei, namun

⁹³ Oxford Economics, 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 27

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Huawei UK. *Press Release Huawei Launches Tenth Seeds for the Future at Reading Careers Day*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/press-events/news/uk/2019/huawei-launches-tenth-seeds-for-the-future-at-reading-careers-day> pada 5 Januari 2020.

juga bekerjasama dengan British Council yang nantinya dapat menjadi potensi saat kembali ke Inggris dan bekerja di Huawei.⁹⁶ Dalam hal ini Huawei berusaha memanfaatkan *human resources* yang ada di Inggris dengan membuat berbagai pelatihan skill pada tenaga kerja Huawei di Inggris maupun program pelatihan mahasiswa di Inggris untuk mempelajari lebih dalam terkait teknologi dan industri, yang nantinya dapat menjadi aset Huawei dalam pengembangan sumber daya manusia.

5.2 Motif *Opportunity-seeking*

Pada bab ini penulis akan menganalisis motif *opportunity-seeking* berdasarkan teori *International Expansion of Emerging Market Enterprises Motive: A Springboard Perspective* terhadap ekspansi Huawei ke Inggris. Motif tersebut digunakan Huawei sebagai alat untuk mendapatkan berbagai keuntungan baik melalui kegiatan ekspansinya di Inggris maupun dari China sebagai negara asal perusahaan. Adapun motif *opportunity-seeking* adalah (1) *Counter Attack Global Rivals*, (2) *Secure Preferential Treatments from Home Government*, dan (3) *Exploit Competitive Advantages*. Motif *opportunity-seeking* ini bermaksud untuk memperluas merek Huawei dengan mendapatkan peluang dan akses pasar di Inggris melalui akuisisi atau investasi agar dapat menangkal persaingan global.

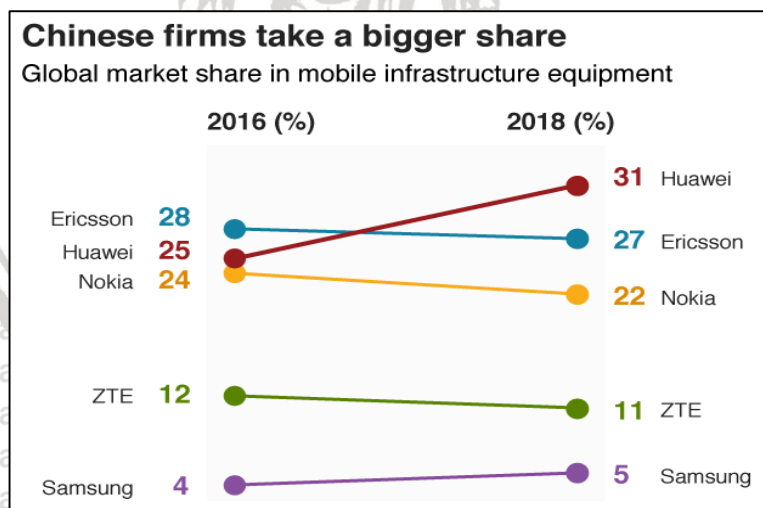
Motif pencarian peluang sendiri juga menjelaskan terkait ada atau tidaknya potensi Huawei ekspansi melakukan ekspansi ke Inggris dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif serta dukungan dari pemerintah China.

⁹⁶ Huawei UK. *Seeds for the Future*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/about-huawei/sustainability/win-win-development/social-contribution/seeds-for-the-future> pada 3 Januari 2020.

5.2.1 Motif Counter Attack Global Rivals

Motif *counter-attack global rivals* yaitu motif ekspansi Huawei melalui pendekatan springboard untuk menangkalkan persaingan global di Inggris. Perusahaan melakukan kegiatan ekspansi ke wilayah lain dapat didorong oleh keinginan membuka pasar baru agar dapat melebarkan operasi kegiatan perusahaannya. Lokasi yang dipilih sebagai tujuan dari ekspansi dapat didasarkan oleh adanya potensi pasar di wilayah tersebut. China tetap menjadi wilayah operasi utama Huawei dalam meraih pasarnya namun agar dapat mengalahkan pasar global, Huawei melakukan ekspansi ke Inggris sehingga dapat bersaing di pangsa global dan mengalahkan merek-merek lain yang berasal dari berbagai negara. Beberapa kegiatan untuk menangkalkan persaingan global atas ekspansi Huawei di Inggris dilakukan dengan cara akuisisi maupun investasi greenfield.

Gambar 8. Pertumbuhan Pasar Perusahaan ICT Global

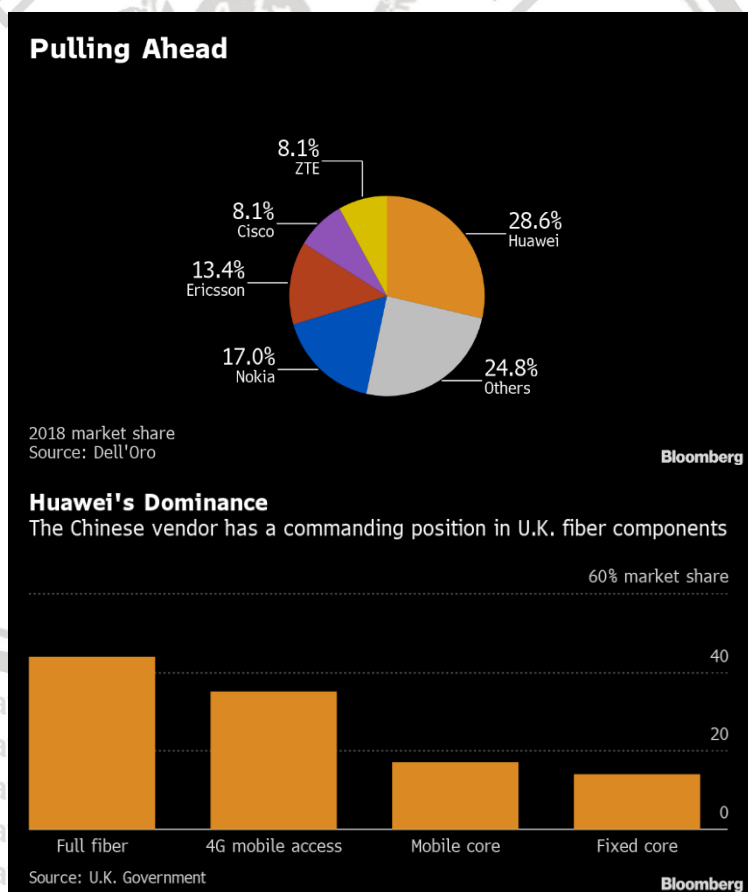


Sumber: BBC

Huawei merupakan perusahaan berbasis ICT yang menggerakkan jaringan infrastruktur telekomunikasi seluler 5G asal China. Seiring perkembangannya,

Huawei dapat bersaing dengan perusahaan ICT lainnya yang sudah lama ada di pasar global. Walaupun Huawei pernah mendapati klaim produk dan jaringan yang menyalin teknologi negara barat, namun hal tersebut justru tidak menghalangi Huawei dalam mengalahkan perusahaan global dan mengalami pertumbuhan perusahaan. Bahkan di tahun 2018, Huawei mengalahkan berbagai perusahaan global lainnya pada penelitian pengembangan (R&D) dalam upaya untuk memperlus dan mendapatkan keunggulan pasar.⁹⁷ Selain itu, perusahaan ICT di Inggris juga didominasi oleh Huawei karena menawarkan jaringan teknologi yang canggih dan selalu baru.

Gambar 9. Kompetitor Perusahaan ICT Huawei di Inggris

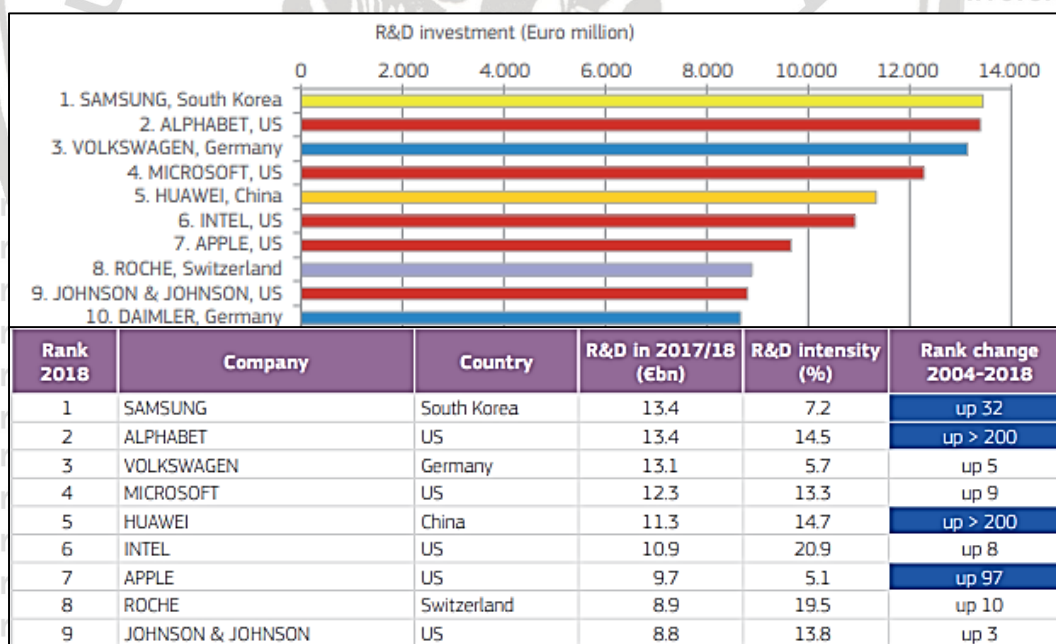


Sumber: Bloomberg.com

⁹⁷ BBC. *Huawei: The Rapid Growth of a Chinese Champion in Five Charts*. Diakses di <https://www.bbc.com/news/business-46480208> pada 5 Januari 2020.

Sebagian besar perusahaan yang berbasis ICT (Information Communication and Technology) bersaing di dalam negeri dengan menawarkan keunggulan dari jaringan teknologi yang dimilikinya agar mendapat penawaran kontrak oleh pemerintah Inggris. Perusahaan global menghadapi skenario yang jauh lebih rumit mengingat bahwa teknologi Huawei walaupun termasuk industri baru namun dapat mengalami peningkatan yang pesat sehingga mengungguli jaringan teknologi yang dimiliki Nokia, Ericsson, Cisco, serta jaringan ZTE yang sama-sama merupakan perusahaan dari China. Sejauh ini membuktikan bahwa Huawei terus melakukan pembaharuan maupun inovasinya agar dapat unggul dan mengalahkan perusahaan berbasis ICT di Inggris.⁹⁸ Tidak hanya unggul dalam jaringan teknologinya, namun Huawei juga mengungguli investasi dalam bentuk R&D.

Gambar 10. Investasi R&D Perusahaan Global di Eropa



Sumber: European Commission Joint Research Centre, 2018. *The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*.

⁹⁸ Bloomberg. *Huawei UK Prospects Dented as BT Seeks Third Fiber Supplier*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-11-25/huawei-s-u-k-prospects-dented-as-bt-seeks-third-fiber-supplier> diakses pada 2 Februari 2020.

Huawei merupakan investor besar dalam R&D di Eropa yang berada di peringkat kelima menurut *EU Industrial Investment Scoreboard* 2018.⁹⁹ Jika diklasifikasikan pada perusahaan yang berbasis ICT (Information Communication and Technology) posisi tiga teratas ada pada Samsung dari Korea Selatan, Huawei dari China, dan Intel dari Amerika Serikat. Huawei sendiri berada di urutan kelima dengan tingkat pertumbuhan investasi R&D paling pesat jika dibandingkan dengan perusahaan berbasis ICT lainnya, yaitu sebesar 14,7. Pada presentase global di tahun 2018, Huawei bahkan mengabdikan 30% jumlah investasi R&D lebih banyak dibandingkan Ericsson, Nokia, Apple, dan Intel yang merupakan kompetitor besar dalam perusahaan jaringan teknologi komunikasi. Selain itu, dalam menangkul banyaknya perusahaan global di Inggris, Huawei melakukan ekspansinya dengan membuat pengadaan investasi R&D dengan biaya yang cukup besar dan selalu meningkat yaitu £112 juta di tahun 2018.¹⁰⁰ Tidak hanya mengabdikan dana investasi di bidang R&D, namun Huawei juga mengembangkan inovasi produknya dengan mengakuisisi dalam satu perusahaan lokal di Inggris yang mengembangkan jaringan Internet of Things (IoT).

Pada tahun bulan September tahun 2014, Huawei resmi mengakuisisi Neul yaitu sebuah startup yang mengembangkan teknologi jaringan nirkabel di Cambridge. Neul sendiri merupakan pelopor yang mengembangkan Internet of Things (IoT) dan telah memperluas pengaruh jaringan IoT di seluruh dunia. Akuisisi Neul memberi Huawei akses pasar yang lebih luas karena adanya

⁹⁹ European Commission Joint Research Centre. 2018. *The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, hal 56-57.

¹⁰⁰ Huawei European Union. *Huawei Facts Not Myths*. Diakses di <https://huawei.eu/press-release/huawei-facts-not-myths> pada 5 Januari 2020.

teknologi IoT yang menawarkan konektivitas canggih pada mesin, perangkat, sistem, dan layanan di berbagai aplikasi. Karena adanya keunggulan inovasi atas akuisisi tersebut, tentunya membuat Huawei dapat lebih bersaing di Inggris. Awal mulanya, Neul didirikan pada tahun 2010 dan memanfaatkan spektrum teknologi yang baru tersedia dan kemudian sadar bahwa teknologi yang ditawarkannya kompetitif, namun ternyata kemajuan tersebut justru terhambat oleh adanya akses pasar yang buruk. Tentunya hal ini berubah ketika Huawei yang secara resmi mengakuisisi bisnis kuat yang dimiliki Neul dan dapat mengubah Inggris menjadi pusat keunggulan untuk Internet of Things (IoT).¹⁰¹ Dalam akuisisi yang dilakukan perusahaan terhadap Neul, Huawei memperoleh inovasi baru pada Internet of Things (IoT) sehingga dapat menawarkan ruang lingkup yang lebih luas dalam memberikan layanan baru untuk menjangkau pasarnya sekaligus menangkalkan perusahaan telekomunikasi dan teknologi lainnya di Inggris.

Akuisisi Neul oleh Huawei di Inggris merupakan bentuk pendirian fasilitas atau inovasi teknologi baru di Inggris mengenai Internet of Things (IoT). Huawei mengakuisisi Neul dengan harga US \$25 juta. Tentunya teknologi canggih ini memudahkan aktivitas sehari-hari dengan menawarkan fasilitas yang langsung dihubungkan dengan internet. Neul sendiri fokus pada aplikasi *smart city* dan membuat sensor yang dapat digunakan dalam penyulingan minyak dan gas, pertanian, transportasi, konstruksi, serta perawatan kesehatan. Teknologi Internet of Things ini kemudian menghasilkan sensor-sensor yang dapat digunakan untuk memantau tingkat air dan pupuk di pertanian, mengirim peringatan ketika tempat

¹⁰¹ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 25.

sampah umum perlu dikosongkan, memeriksa pembangunan jembatan, dan fungsi-fungsi lainnya.¹⁰²

Selain membuat sensor-sensor yang dapat dihubungkan antara kegiatan sehari-hari dan internet, pada situs web resmi Neul menjelaskan pula bahwa startup tersebut telah menyewa stasiun yang menyediakan layanan jaringan sebagai operator jaringan seluler agar dapat terhubung dengan semua sensor. Inovasi tersebut secara efektif menjadikannya *one-stop-shop* untuk menciptakan *smart city* yang sepenuhnya terhubung. Huawei adalah pemimpin teknologi dunia bersamaan dengan Ericsson dalam hal membangun dan memelihara infrastruktur seluler, terutama di Eropa, Timur Tengah, dan Asia Tenggara. Saat ini, Huawei berfokus untuk memperluas infrastruktur berskala besar sebagai strategi untuk memperluas pasar,¹⁰³ Pada akuisisi yang dilakukan Huawei pada Neul tentunya menunjukkan bahwa keuntungan tersebut dapat diraihinya karena memiliki inovasi teknologi yang baru sehingga dapat digunakan untuk mengalahkan pasar global. Huawei dalam ekspansinya ke Inggris tentu saja memiliki motivasi untuk meraih keuntungan melalui berbagai strategi, keuntungan tersebut selain dapat mengakuisi perusahaan lain di Inggris dan mengadopsi inovasi baru, juga agar dapat memperluas anak perusahaannya melalui investasi greenfield.

Huawei berkomitmen untuk menjalin kerjasama dan berperan dalam perkembangan perekonomian Inggris sebagai ekonomi digital terkemuka di dunia.

Hal tersebut menjadi langkah Huawei dalam membuka anak perusahaannya 'subsidiary', dan memiliki total sejumlah 20 anak perusahaannya di seluruh Inggris,

¹⁰² Neul. 2014. *News Neul Acquired by Huawei*. Diakses di <https://neul.com/neul-news/news-neul-acquired-by-huawei/> pada 5 Januari 2020.

¹⁰³ *Ibid*.

termasuk kantor pusat inovasi di Cambridge, dan pusat keuangan Global Huawei di London yaitu London Huawei Global Finance¹⁰⁴. London Huawei Global Finance sendiri didirikan tahun 2013 dan mendukung tujuan pemerintah Inggris dalam mempertahankan keunggulannya sebagai pusat keuangan global, sehingga operasi inti perusahaan tersebut berpusat pada kemajuan teknologi sejalan dengan strategi ekonomi, perdagangan, inovasi, dan pertumbuhan dari pemerintah. Komitmen Huawei dalam investasi dana sebesar £1,3 miliar ternyata juga sejalan dengan ambisi pemerintah Inggris untuk mempertahankan dan membangun posisinya sebagai pelopor ekonomi digital dunia. Berdasarkan ambisi tersebut, Inggris berkolaborasi pada peran pertumbuhan Huawei melalui rencana operasi keuangan global London Huawei Global Finance. Pemerintah Inggris sendiri yakin bahwa London dapat mengelola risiko yang muncul pada dekade mendatang dan menjaga minat pertumbuhan perusahaan seperti strategi yang dilakukan Huawei.¹⁰⁵ Strategi perusahaan yang bekerjasama dengan pemerintah yang dalam kasus ini pemerintah Inggris, tentunya dapat memberikan peluang akan pengembangan yang jauh lebih besar untuk membangun anak perusahaan yang diperlukan secara efisien dalam mengejar tujuan internasionalisasinya.

Huawei Global Finance di London menyediakan layanan profesional yang mendukung pertumbuhan global dengan mengelola risiko keuangan perusahaan dan memastikan bahwa operasi keuangannya berjalan efisien dengan standar internasional. Huawei Global Finance telah bekerjasama dengan beberapa bank dan perusahaan lokal di London yang juga saling berkontribusi dalam pemantauan dan

¹⁰⁴ Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 19.

¹⁰⁵ *Ibid*, hal 25.

penilaian operasi valuta asing. Walaupun berbasis di London Inggris, namun Huawei Global Finance mengoperasikan lebih dari 145 mata uang di sekitar 180 negara, tentu saja hal tersebut merupakan keuntungan besar yang didapat perusahaan. Dibukanya Huawei Global Finance yang berbasis di London juga memberikan akses yang jauh lebih besar dalam mengelola sumber daya yang lebih luas. Huawei sendiri tertarik membuka anak perusahaannya di bidang keuangan di London dengan alasan pusat keuangan yang sudah mapan dan berpengalaman.¹⁰⁶

Berdasarkan faktor lokasi yang strategis karena memiliki berbagai lembaga serta jaringan teknologi yang kuat dan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga membuat London menjadi sumber keuntungan yang besar dalam pertumbuhan Huawei pada rencana operasi keuangan global dan dapat menawarkan keuntungan global jangka panjang.

Sebuah perusahaan yang menerapkan strategi greenfield mengoperasikan kegiatan bisnisnya di negara ekspansi dengan catatan kegiatan bisnis yang bersih dan baru. Seperti istilah greenfield yang secara harfiah menyiratkan bahwa perusahaan berinvestasi dan membangun fasilitas baru di negara tujuan ekspansi seperti pabrik produksi, anak perusahaan logistik, atau fasilitas baru lainnya untuk penggunaan mereka sendiri di negara tujuan ekspansi¹⁰⁷, yang dalam hal ini diinterpretasikan pada perusahaan Huawei di Inggris melakukan investasi greenfield dengan membangun anak perusahaan dengan fasilitas keuangan global di Inggris yaitu London Huawei Global Finance. Investasi greenfield memang

¹⁰⁶ Huawei Global Finance. *President at Huawei Global Finance, talks to the City of London Corporation about how the UK capital has played a fundamental role in the company's growth*. Diakses di cityoflondon.gov.uk/asianextdecade pada 13 Januari 2020.

¹⁰⁷ Cavusgil, S.Tamer. 2014. *International Business: The New Realities*. New York. Pearson, hal. 428

memberikan banyak keuntungan karena tidak hanya mengembangkan anak perusahaan baru, namun juga dapat meningkatkan produktifitas produk, menambah lapangan perusahaan, serta memperoleh keuntungan akan keahlian *human resources* di anak perusahaan lokasi ekspansi. Oleh karena itu menurut Cavusgil¹⁰⁸, banyak pemerintah menawarkan insentif seperti pajak tetap untuk mendorong investasi greenfield di negara tujuan ekspansi karena keuntungan yang didapat tidak hanya dirasakan oleh perusahaan namun juga dirasakan oleh negara.

Menanggapi investasi dan pengadaan Huawei pada September 2012 sejumlah £1,3 miliar untuk Inggris, Perdana Menteri David Cameron menyatakan bahwa investasi Huawei menunjukkan keterbukaan Inggris untuk bisnis dengan Huawei. Selain itu pemerintah menghargai hubungan bisnisnya dengan China karena kedua negara tersebut memiliki banyak hal yang ditawarkan sehingga dapat memungkinkan adanya potensi bisnis yang jauh lebih luas. Pemerintah Inggris ingin melanjutkan pertumbuhan dan perkembangan digital dan bekerjasama dengan Huawei yang telah mengembangkan Global Connectivity Index. GCI sendiri memberikan tolok ukur kinerja berbagai negara maju dan berkembang terhadap teknologi telekomunikasi dan informasi, yaitu cloud, Internet of Things, Big Data, broadband, dan pusat data.¹⁰⁹ Dengan adanya hubungan bisnis yang secara terbuka didukung oleh pemerintah dan dipercaya untuk berkolaborasi dengan lembaga lokal maka tentunya hal tersebut adalah keuntungan yang diperoleh Huawei saat melakukan ekspansinya di Inggris. Ekspansi Huawei ke Inggris memberikan

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ Huawei Global Connectivity Index. 2015. *Benchmarking Digital Economy Transformation*. Diakses di http://www.huawei.com/minisite/gci/en/index.html?utm_source=hp_nav&utm_medium=wwwEN&utm_campaign=HomeFlow pada 9 Januari 2020.

peluang yang besar bagi perusahaan untuk mengembangkan beberapa strategi bisnisnya karena dapat bekerjasama dengan pemerintah bahkan memiliki peran dalam pembuatan kebijakan di sektor tertentu, seperti Huawei Global Finance di bidang manajemen keuangan. Keuntungan ekspansi Huawei ke Inggris tersebut dijadikan untuk memaksimalkan merek dan akses perusahaan baik pada pengembangan inovasi maupun untuk menangkal persaingan global.

5.2.2 Motif *Secure Preferential Treatments from Home Government*

Indikator motif yang keempat adalah *secure preferential treatment offered by emerging market governments*, yaitu menggunakan ekspansi internasional untuk mendapatkan perlakuan istimewa yang ditawarkan oleh pemerintah China. Dalam motif ini, penulis mengidentifikasi motif ekspansi Huawei ke Inggris yang bermaksud untuk memperoleh keuntungan atau perlakuan istimewa dari pemerintah China. Adapun perspektif yang dilihat penulis pada penelitian ini ada pada tindakan negara yaitu China dalam mendukung perusahaan lokalnya yaitu Huawei dalam melakukan ekspansinya sehingga dapat meraih keuntungan di pasar global.

Sebenarnya, pemerintah China selalu memberi perusahaan-perusahaan lokalnya peluang untuk bertahan dan terus tumbuh. Pemerintah China terus mengelola akses ke sumber daya utama dan memberikan dukungan kelembagaan kepada perusahaan lokalnya melalui alokasi sumber daya berdasarkan perencanaan kebijakan, dan peraturan sehingga memberikan perusahaan kesempatan untuk bertahan bahkan mencapai pasarnya di berbagai negara. Kebijakan tersebut dirancang untuk mereformasi sistem ilmu pengetahuan dan teknologi serta

meningkatkan investasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini dimaksudkan untuk membangun produk berteknologi tinggi dan membangun negara yang lebih berorientasi inovasi. Selain itu, perusahaan China yang dalam konteks ini termasuk Huawei, telah mengembangkan kemampuan unik dalam menanggapi ketidakpastian institusional yang justru membantu menciptakan atau menemukan peluang.¹¹⁰

Pada faktor politik, ekonomi China semakin dipengaruhi keragaman pola kelembangaan domestik, ekonomi, dan budaya. Huawei harus menghadapi berbagai kasus hukum atas banyaknya kebijakan larangan penjualannya di sejumlah kawasan karena adanya dugaan hubungan Huawei dengan pemerintah China. Dugaan tersebut karena adanya kasus peretasan yang disponsori negara. Kemudian, berkenaan dengan politik dalam negeri, pemerintah China ternyata secara eksplisit mendukung produsen dalam negeri, terutama di sektor perusahaan telekomunikasi. Perusahaan China mendapat manfaat dari dukungan pemerintah, termasuk membuat jaringan teknologi canggih yang bekerjasama dengan lembaga berbasis universitas, termasuk pula perusahaan telekomunikasi Huawei.¹¹¹ Diketahui bahwa Huawei menjalin berbagai kerjasama dengan univerristas lokal di Inggris terutama dalam penelitian dan pengembangan (R&D) yang investasinya terus meningkat hingga mencapai puncaknya di tahun 2018 yaitu sebesar £112 juta termasuk berkolaborasi dengan 35 universitas dan lembaga penelitian.¹¹²

¹¹⁰ Wei, Jiang, 2018. *Towards an Asymmetry-based View of Chinese Firms' Technological Catch-Up*. China. *Frontiers of Business Research in China*, hal 2

¹¹¹ Drahokoupil, Jan. 2017. *Huawei in Europe: strategic integration of local capabilities in a global production network*. European Trade Union Institute

¹¹² Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris, hal 26.

Adapun dalam ekspansi internasionalnya, Huawei mendapatkan keuntungan dari pemerintah China yaitu pinjaman dari bank-bank milik negara serta lembaga keuangan untuk dana penelitian dan investasi teknologi. Huawei mengambil manfaat ini dari lingkungan politik yang menguntungkan yaitu perlakuan istimewa dari pemerintah China, yang digunakannya sambil meningkatkan proses, produk, dan layanan perusahaan.¹¹³ Huawei menyediakan fasilitas kredit besar-besaran di Eropa. Tentunya kondisi kredit tersebut ditawarkan oleh bank-bank China yang memainkan peran utama dalam ekspansi Huawei, terutama di negara Polandia dan Inggris.¹¹⁴

Secara resmi melalui *press release*, Huawei mengakui adanya pendanaan pada perusahaan melalui ekspansinya pada seluruh tender perusahaannya di negara Eropa. Sebagian besar berasal dari pendapatan perusahaan yang diinvestasikan kembali. Sebagian besar lagi mendapat pinjaman dari bank internasional seperti perusahaan lain di industri telekomunikasi, dan beberapa juga mengambil keuntungan dari pendanaan pemerintah China. Huawei menyebutkan bahwa pendanaan dari pemerintah China tersebut cenderung relatif kecil. Pada tahun 2018, dana yang diberikan pemerintah China setara dengan hanya dengan dua persepuluh dari satu persen total pendapatan perusahaan.¹¹⁵ Dapat disimpulkan bahwa Huawei melalui ekspansinya di Eropa khususnya Inggris memang mendapat dukungan dana dari Pemerintah China walaupun jumlahnya sangat kecil dibandingkan dengan penghasilan keseluruhan Huawei. Adapun pinjaman dari

¹¹³ Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore. Palgrave Macmillan, hal 27

¹¹⁴ Drahokoupil, Jan. 2017. *Huawei in Europe: strategic integration of local capabilities in a global production network*. European Trade Union Institute

¹¹⁵ Huawei European Union. *Press Release Huawei Facts not Myths*. Diakses di <https://huawei.eu/press-release/huawei-facts-not-myths> pada 12 Januari 2020.

bank-bank milik negara serta lembaga keuangan yang digunakan Huawei untuk dana penelitian dan investasi teknologi. Dalam dukungan tersebut, merujuk pada analisis negara bahwa China memang memiliki kebijakan untuk memberikan perusahaan kesempatan untuk mencapai pasarnya di berbagai negara. Kebijakan tersebut dirancang untuk mereformasi sistem ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat menguntungkan negara, serta meningkatkan investasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa China memang sedang membangun produk berteknologi tinggi melalui perusahaan telekomunikasi lokalnya yang secara tidak langsung dapat membangun negara yang lebih berorientasi pada inovasi.

Tidak hanya Huawei yang mendapatkan keuntungan dari pemerintah atas ekspansi yang dilakukannya, namun secara tidak langsung pemerintah China juga mendapatkan keuntungan. Hal ini dibuktikan dengan didirikannya Huawei Global Finance yang berbasis di London yaitu anak perusahaan Huawei di bidang keuangan. London sendiri dipilih berdasarkan operasi dan pusat keuangan yang sudah mapan dan berpengalaman. Huawei juga yakin bahwa Inggris dapat diandalkan dan dapat diajak bekerjasama dengan baik, sehingga hal tersebut menjadikan faktor pertimbangan yang dapat menawarkan keuntungan global jangka panjang tidak hanya bagi Huawei namun juga bagi China. London juga menawarkan keuntungan pada jaringan teknologi, infrastruktur ekonomi yang ada, serta beberapa organisasi dan lembaga yang dapat membantu Huawei dalam mendapatkan pemahaman yang lebih baik di bidang keuangan. Adapun kerjasama di bidang keuangan pada Inggris ini alhasil Huawei bisa mendapatkan akses ke pembuat kebijakan tingkat tinggi seperti Bank of England dan International

Accounting Standards Board (IASB).¹¹⁶ Tentunya hal tersebut membuktikan bahwa adanya ekspansi Huawei di Inggris digunakan pemerintah China untuk membangun koneksi dan keuntungan jangka panjang di Inggris melalui akses kebijakan yang didapatkan.

5.2.3 Motif *Exploit Competitive Advantages*

Motif *opportunity-seeking* yang terakhir adalah *exploit competitive advantages*, yaitu Huawei melakukan ekspansi internasional untuk memaksimalkan keunggulan kompetitifnya di pasar global. Perusahaan telekomunikasi Huawei sebenarnya telah memiliki peluang besar di pasar China, namun seiring berkembangnya teknologi yang ada, Huawei menggabungkan dan mengembangkan inovasi teknologinya dengan tetap menganalisa karakteristik pasar suatu negara, terutama di China. Sejak saat itu Huawei dengan cepat meraih pangsa pasar yang besar karena memproduksi merek dengan kualitas teknologi terkemuka walaupun dengan harga jual rendah. Alhasil, Huawei tidak hanya meraih pasarnya di China tetapi juga di seluruh dunia, karena harga produknya yang memang relatif rendah.¹¹⁷

Jika dianalisa lebih dalam, China memang memiliki ruang pasar yang luas dengan jumlah populasi yang tinggi. Tentunya hal tersebut dapat menjadi peluang, namun sekaligus dapat menjadi ketidakseimbangan dan ketidakstabilan. Menurut The Global Competitiveness Report tahun 2017–2018, ukuran pasar lokal China

¹¹⁶ Huawei Global Finance. *President at Huawei Global Finance, talks to the City of London Corporation about how the UK capital has played a fundamental role in the company's growth*. Diakses di cityoflondon.gov.uk/asianextdecade pada 13 Januari 2020.

¹¹⁷ Wei, Jiang. 2018. *Towards an Asymmetry-based View of Chinese Firms' Technological Catch-Up*. China. *Frontiers of Business Research in China*, hal 4

menempati urutan pertama di dunia, jauh melampaui negara-negara industri baru seperti Korea Selatan dan Singapura. Pasar yang besar tetapi sangat tersegmentasi ini berisi konsumen dengan berbagai pola konsumsi dan tingkat daya beli yang berbeda, sehingga memberikan konteks pasar yang selalu berubah dan unik bagi perusahaan 'latecomer' China. Huawei yang merupakan industri ICT (Information and Communication Technologies) dalam proses pengembangannya selalu memiliki inovasi atau adopsi teknologi baru, maka dalam meningkatkan daya saing global menggunakan keunggulan kompetitifnya, yaitu dengan mengadopsi strategi inovasi untuk diimplementasi pada produk atau bahkan dikembangkan lagi. Selain itu, Huawei melakukan ekspansinya di negara-negara maju termasuk Inggris bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasarnya dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas teknologi yang terbaru sehingga cepat meraih pangsa pasar yang besar.¹¹⁸

Untuk memenuhi setiap perbedaan karakteristik negara serta kebutuhan pasar Huawei telah menerapkan model yang berbeda-beda. Dalam hal ini tentunya memungkinkan perusahaan untuk menjangkau seluruh pasarnya di dunia, yang pada konteks ini berarti juga bersaing dalam harga.¹¹⁹ Huawei harus menghadapi beberapa tantangan untuk menembus pasar, contohnya pasar di Inggris yang pada operasionalnya, secara dominan Huawei menerapkan metode *co-research* (penelitian bersama) yaitu memaksimalkan pengembangan penelitian melalui R&D, *co-production (OEM)* dan *co-sales* yang maksudnya saling membantu dalam penjualan produk berjumlah banyak di setiap lokasi pasar. Alhasil, hal tersebut

¹¹⁸ Ibid, hal 10

¹¹⁹ Chacon, Maria Del Man. 2019. *A Case Study on Huawei Technologies*. Colombia. Journal of Community Development in Asia, hal 31

dapat menjadikan Huawei yang merupakan perusahaan ‘latecomer’ dapat menjadi pemimpin global karena menunggunakan strategi yang memaksimalkan keunggulan perusahaannya dengan menyesuaikan karakteristik pasar di sepanjang pengembangannya.¹²⁰

Dalam pidato yang dikemukakan Ren Zhengfei tahun 2009 pada *Commendation Meeting of Finance The Market Economy Is Best for Competition; Economic Globalization Is Inevitable*, menyebutkan bahwa Huawei dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan mengadopsi model bisnis yang terus bergerak maju melalui inovasi yang selalu melihat perubahan yang terjadi di seluruh dunia. Selama peluang strategis muncul, Huawei akan terus mencari sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar. Huawei dapat bertahan di beberapa kawasan khususnya di negara-negara Eropa termasuk Inggris melalui dedikasi dan inovasi teknologi. Bahkan Huawei akan selalu mengembangkan penelitian, inovasi teknologi dan menerapkan pendekatan yang berbeda di setiap lokasi pasar. Huawei akan tetap bertahan dengan pengelolaan pasar lebih efektif sehingga dapat terus bertahan dengan memberikan layanan berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah atau *low-cost high-quality services*.¹²¹ Selain menerapkan mode entri yang berbeda pada tiap lokasi pasar, Huawei juga mengedepankan keunggulannya pada inovasi teknologi yang terus berkembang namun tetap dengan harga yang relatif rendah.

Sehingga hal ini tentu menjadikan keunikan khusus yang dimiliki Huawei di setiap ekspansi yang dilakukannya agar mendapatkan akses pasar.

¹²⁰ Wu, Donglin. 2007. Entry Modes For International Markets: Case Study of Huawei, A Chinese Technology Enterprise. *Journal International Review of Business Research Papers* (3)1. Pp.183 – 196, hal 190

¹²¹ Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore. Palgrave Macmillan, hal 17

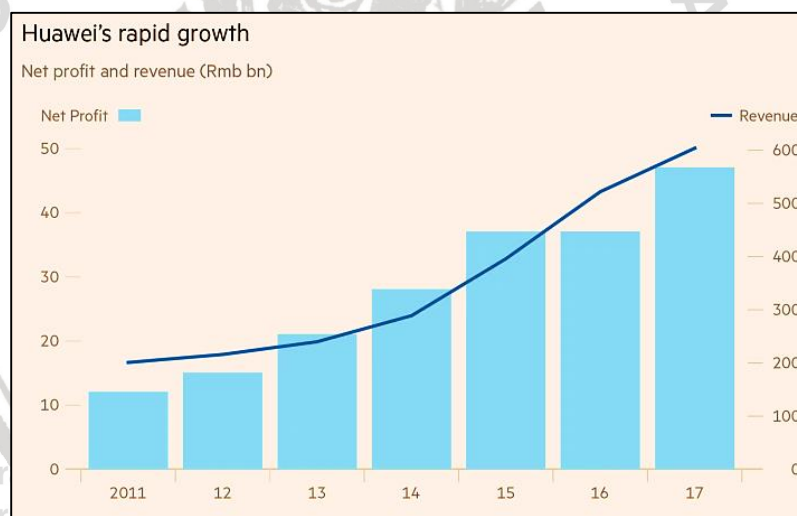
Di Inggris sendiri terbukti bahwa investasi penelitian dan pengembangannya (R&D) terus meningkat mencapai £ 112 juta di tahun 2018 yang meningkat sebesar 65% pada pengadaan investasi sebelumnya di tahun 2014.¹²²

Hal ini membuktikan bahwa huawei memiliki keunggulan kompetitif di bidang R&D sehingga selalu memiliki inovasi yang dapat memaksimalkan produknya.

Selain itu, Huawei saat ekspansi juga menargetkan lokasi dengan pengembangan infrastruktur telekomunikasi dengan potensi pengembangan pasar yang besar.

Maka, dalam penerapannya, Huawei mengimplementasikan mode entri yang berbeda didukung dengan keunggulan yang dimiliki perusahaan dan keunggulan lokasi ekspansi yang dituju agar dapat terus kompetitif sekaligus meraih keuntungan yang lebih besar dalam jangka waktu yang lama.

Gambar 11. Grafik Peningkatan Keuntungan Produksi Huawei di Inggris



Sumber: Financial Times

Berkat berbagai inovasi teknologi yang diluncurkan Huawei, produknya terus mengalami kenaikan profit dari tahun ke tahun. Ekspansinya di Inggris telah menjadi penetrasi Huawei ke dalam sistem telekomunikasi Inggris. Huawei dapat

¹²² Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris., hal 24.



menjalin operasionalisasi produknya dengan BT British Telecom untuk melegitimasi sistemnya di pasar negara-negara Eropa dan menjadi perusahaan teknologi telekomunikasi terbesar di dunia. Sejak kesepakatannya dengan British Telecom, Huawei telah menggunakan Inggris sebagai pangkalan jaringan telekomunikasi untuk operasi internasionalnya dan mempekerjakan kurang lebih sejumlah 1.500 orang. Theresa May yang merupakan Perdana menteri Inggris juga menyatakan bahwa Huawei akan menghabiskan sejumlah £3 milyar dalam proyek ekspansinya di Inggris dalam lima tahun ke depan terhitung tahun 2018. Tentu saja hal ini dapat menguntungkan Huawei dalam melebarkan pasarnya lebih luas lagi melalui inovasi-inovasi terbarunya.¹²³

Dalam sepuluh tahun terakhir ekspansinya di Inggris, Huawei terus meningkatkan efisiensi dengan mengembangkan mekanisme manajemen sumber daya manusia, dan memotivasi semua tenaga kerja yang bekerja untuk tetap berdedikasi agar dapat mempertahankan perusahaannya di pasar global. Selama terus meningkatkan inovasi dan fasilitas, maka Huawei yakin akan dapat mempertahankan pasarnya dalam jangka panjang.¹²⁴ Untuk memastikan keamanan dalam transaksi keuangan, Huawei juga membuat sistem manajemen keuangan terpadu untuk mengelola dana secara terpusat. Dalam hal ini, Huawei merangkul kemajuan teknologi dan menggunakan sistem ICT dan sarana elektronik untuk terus meningkatkan kualitas dan efisiensi pembayaran. Tentu saja hal tersebut menjadikan Huawei yang tidak hanya dapat bertahan di pasar karena penjualan produknya, namun juga inovasi dan fasilitas teknologi lain yang ditawarkannya.

¹²³ Financial Times. 2018. *How Huawei Used the UK to Become a Global Giant*. Diakses di <https://www.ft.com/content/16381afa-f986-11e8-8b7c-6fa24bd5409> pada 11 Januari 2020.

¹²⁴ Ibid.

Selain itu, dalam mengembangkan bisnisnya, Huawei selalu melihat ke dua arah dengan memanfaatkan keunggulan strategisnya yaitu hubungan perusahaannya pemerintah lokasi ekspansi.¹²⁵ Dalam hal ini, Huawei memaksimalkan keunggulan yang dimiliki perusahaan berupa inovasinya yang terdepan yaitu mengembangkan manajemen sumber daya manusia, serta adanya fasilitas keuangan dengan inovasi teknologi berbasis ICT.

Huawei memang memiliki kekuatan teknologi sebagai penyedia solusi Information Communication and Technology (ICT) terbesar di dunia dengan bebrbagai keunggulan yang dimilikinya. Bahkan saat ini, Huawei telah mendapatkan reputasi sebagai salah satu perusahaan dengan teknologi global paling dinamis, paling cepat berkembang, dan inovatif. Selain itu, keunggulan lain yang dimiliki Huawei adalah *global supply chain*-nya yang menjadi ramah lingkungan. Dimana mereka beroperasi dan mengurangi konsumsi energinya sendiri untuk meminimalkan jejak karbonnya sendiri. Selain itu, Huawei juga bertekad untuk selalu membangun kerjasama dalam menangani solusi ICT yang inovatif dalam memberikan teknologi canggih. Selain inovasi, Huawei memang sangat unggul di bidang penawaran harga yang lebih rendah di pasar telekomunikasi.¹²⁶

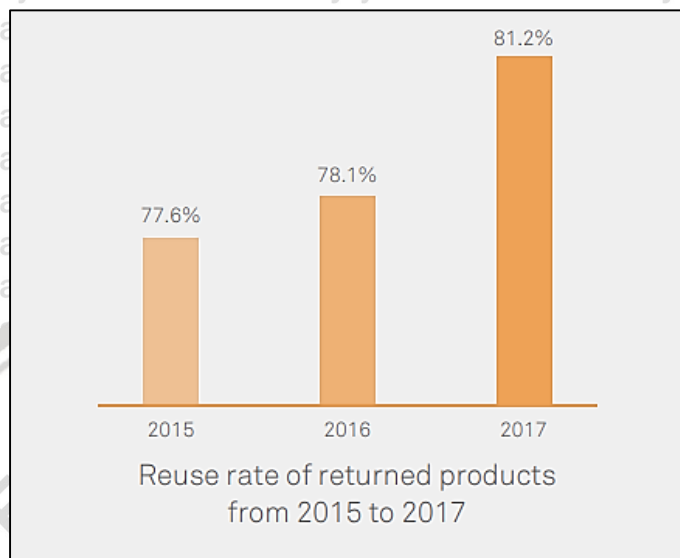
Huawei berkomitmen untuk mempromosikan ICT berbasis *go green* yang mendorong industri untuk menghemat energi dan mengurangi emisi dan membangun masyarakat rendah karbon ramah lingkungan yang menghemat sumber daya. Hal ini merupakan solusi energi inovatif untuk membantu pelanggan dan

¹²⁵Ibid, hal 347

¹²⁶ Xia, Weiyi. 2017. *The Marketing Strategy of Huawei Smartphone*. Bangkok. ICMSIT 2017:4th International Innovation and Technology, hal 150

pengguna Huawei dalam mengurangi konsumsi daya dan emisi karbon sekaligus memperhitungkan dampak lingkungan di seluruh proses produksi.¹²⁷

Gambar 12. Grafik Huawei Global Green Recycling Program



Sumber: Sustainability Report Huawei Investment & Holding Co., Ltd

Untuk produk-produk jaringan, Huawei juga telah menerapkan sistem manajemen global untuk material yang didaur ulang, menggabungkan, pembongkaran, pengujian, perbaikan, dan pembuangan limbah. Pada 2017, Huawei meluncurkan sistem manajemen online untuk barang-barang bekas di Inggris dan beberapa negara lainnya. Bahkan, bahan yang dapat digunakan kembali dan memenuhi kriteria tertentu dialokasikan untuk R&D dan manufaktur. Cara Huawei tersebut digunakan untuk memulihkan nilai produk sebanyak mungkin. Pada akhir 2017, tingkat penggunaan kembali produk Huawei adalah sebesar 81,2%.¹²⁸

Huawei menjalankan Program Green Green Recycling untuk ponsel bekas, tablet, dan produk elektronik lainnya. Selain itu, Huawei juga mengatur berbagai

¹²⁷ Huawei UK. *Sustainability Win Win Development*. Diakses di https://www.huawei.com/uk/about-huawei/sustainability/win-win-development/develop_supplychain pada 13 Januari 2020.

¹²⁸ Huawei. 2018. *Sustainability Report Huawei Investment & Holding Co., Ltd*, China, hal 28

inisiatif telepon daur ulang dan terus memperluas program daur ulang yang bertujuan untuk memberikan konsumen pemahaman yang lebih baik tentang saluran daur ulang Huawei, dan memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses tersebut. Pada akhir 2017, Huawei memiliki 1.025 stasiun daur ulang.

Adapun program penjualan online resmi Huawei yang pada tahun 2017, ada total lebih dari 200.000 telepon yang didaur ulang melalui program tukar tambah produk secara online.¹²⁹ Secara khusus, Huawei melakukan daur ulang limbah, pertukaran produk dan beberapa kegiatan lain yang mendukung gerakan ramah lingkungan guna mengurangi tingkat limbah, meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan, serta penggunaan kembali bahan yang sekiranya masih layak untuk direproduksi. Hal ini menjadikan Huawei memiliki keunggulan dalam aspek lingkungan serta efisiensi biaya produksi.¹³⁰

Sejauh ini, teknologi ICT Huawei telah membantu 102 operator telekomunikasi menjadi lebih efisien dengan mengonsumsi lebih sedikit energi dengan membangun *low-carbon networks*. Solusi Smart City Huawei telah digunakan di lebih dari 120 kota di lebih dari 40 negara termasuk Inggris yang bernama UK Smart City. Adanya terobosan terbaru ini tentunya dapat memperluas penggunaan energi dan membantu membangun dunia yang lebih ramah lingkungan.¹³¹ Berikut adalah *corporate strategy* sekaligus keunggulan kompetitif yang dimiliki Huawei sehingga menjadikannya berbeda dengan perusahaan lain:¹³²

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ Huawei. *Sustainability Environment Protect Green World*. Diakses di https://www.huawei.com/en/about-huawei/sustainability/environment-protect/green_world pada 13 Januari 2020.

¹³¹ Huawei. 2017. *Sustainability Report Huawei Investment & Holding Co., Ltd*, China,

¹³² *Ibid*, hal 11

- Memasukkan konsep ramah lingkungan dalam perencanaan produk, desain, R&D, produksi, dan *operation & maintenance* (O&M) menggunakan sumber daya yang lebih efisien melalui inovasi teknologi berkelanjutan dan menyediakan produk yang ramah lingkungan.
- Memanfaatkan sumber daya, fasilitas produksi, pusat logistik, dan laboratorium dengan konsep *zero waste* sehingga dapat mengurangi emisi limbah dan rumah kaca.
- Mempromosikan pengurangan emisi di *supply chain* sehingga dapat meningkatkan daya saing Huawei dalam ekosistem industri
- Mempromosikan produk ICT berbasis ramah lingkungan untuk mendukung konservasi energi dan pengurangan emisi sekaligus secara proaktif mendorong masyarakat untuk hemat energi, ramah lingkungan, sehingga dapat menciptakan *low-carbon society*.

Keunggulan kompetitif Huawei dengan memproduksi barang dengan harga jual rendah ternyata juga dilakukan melalui *global supply chain*-nya yang berbasis lingkungan. Adapun teknologi ICT yang dihasilkannya juga berbasis *go green* yang mendorong industri untuk menghemat energi dan mengurangi emisi dan membangun masyarakat rendah karbon ramah lingkungan yang menghemat sumber daya. Tentu saja hal ini menjadi nilai lebih yang diunggulkan Huawei dalam membangun kepercayaannya dengan pelanggan atau mitra bisnisnya melalui promosi produk yang ramah lingkungan.

“The goal of any enterprise is to make itself more competitive, build trust among its customers, and survive market competition. Huawei’s Board of Directors has made it clear that

*its goal is not to maximize the interests of shareholders or stakeholders. Rather, it embraces the core values of staying customer-centric and inspiring dedication. This is the foundation for Huawei's survival.*¹³³ – Ren Zhengfei

Seperti apa yang diucapkan Ren Zhengfei CEO sekaligus Founder Huawei, bahwasanya Huawei memang selalu berusaha untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dan membangun kepercayaannya dengan pelanggan, karena hal tersebut merupakan nilai utama agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan pasar.

Berdasarkan pemaparan data di atas dapat disimpulkan bahwa Huawei dalam ekspansinya ke Inggris dilakukan dengan berbagai pengembangan, fasilitas, dan inovasi hingga dapat mencapai pasar global dan bersaing dengan perusahaan lain. Berbagai isu keamanan politik Huawei dan jaringan teknologi 5Gnya yang dikaitkan dengan indikasi politik China tidak mempengaruhi secara signifikan pertumbuhan pasar Huawei terutama di wilayah Eropa dan Inggris. Sehingga hal tersebut menjadikan Inggris sebagai lokasi ekspansi yang dituju Huawei dengan melakukan investasi berjumlah besar dari tahun 2012 hingga 2018 untuk mendapatkan akses di pasar Eropa maupun pasar global.

¹³³ Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore. Palgrave Macmillan, hal 2

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa ekspansi Huawei ke Inggris didasarkan atas dua garis besar motif yaitu *Asset-seeking* dan *Opportunity-seeking* dengan lima indikator motif yaitu *Compensate competitive disadvantage*, *Overcome latecomer disadvantage*, *Counter-attack global rivals*, *Secure preferential treatment offered by home government*, dan *Exploit competitive advantages*. Ekspansi Huawei ke Inggris memiliki motif *compensate competitive disadvantage* dengan mengembangkan investasi di bagian penelitian dan pengembangan (R&D) yang bekerjasama dengan lembaga setempat serta lebih dari 20 universitas yang beberapa diantaranya adalah Universitas Surrey, Universitas Cambridge, dan Universitas Edinburgh. Selain itu, Huawei juga mengoperasikan pusat penelitiannya di berbagai kota di Inggris dengan berbagai macam adopsi teknologi yang sebelumnya belum dimiliki perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa Huawei melakukan ekspansi di Inggris untuk mencari aset R&D dan beragam teknologi guna mengembangkan produknya.

Ekspansi Huawei ke Inggris juga memiliki motif yang dominan pada *overcome latecomer disadvantage*. Sebagai perusahaan *latecomer*, Huawei melakukan akuisisi pada perusahaan Centre for Integrated Photonics Ipswich untuk mengatasi kekurangan perusahaan di bidang teknologi fotonik. Huawei juga memanfaatkan sumber daya manusia di Inggris dengan merekrut sejumlah tenaga

kerja berintegritas di Inggris hingga dan mahasiswa setempat untuk mendapati pelatihan skill tentang teknologi dan Huawei.

Selain itu, Huawei juga memiliki motif *opportunity-seeking* yaitu *counter-attack global rivals* yang mana menggunakan strategi inovasi teknologinya yang dikembangkan di Inggris untuk mendapatkan pasar yang luas dan dominan tidak hanya di China namun di dunia. Adapun motif *secure preferential treatment offered by home government* yaitu perlakuan istimewa pemerintah yang dimanfaatkan Huawei dengan mendapat bantuan dana dari Pemerintah China serta pinjaman dari lembaga atau bank negara. Di sisi lain, Pemerintah China juga memanfaatkan Huawei untuk mendapatkan akses kebijakan tingkat tinggi di Inggris melalui kerjasama di bidang keuangan seperti Bank of England dan International Accounting Standards Board (IASB). Motif selanjutnya adalah *exploit competitive advantages* dengan akuisi perusahaan Neul dan mengembangkan investasi greenfieldnya melalui fasilitas baru yang dikembangkan di Inggris. Adapun dua motif yang tidak dimiliki Huawei dalam ekspansinya ke Inggris yaitu *outward investment to bypass trade barriers* dan *allevative domestic institutional constraints*.

Maka, dapat dikatakan bahwa ekspansi Huawei ke Inggris memiliki berbagai motif yang mampu dijelaskan berdasarkan teori milik Luo & Tung *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. Teori tersebut mampu mengidentifikasi motif-motif ekspansi Huawei ke Inggris dengan adanya tiga motif yang dominan diantaranya adalah *compensate competitive disadvantage*, *overcome latecomer disadvantage*, dan *counter-attack global rivals*. Ekspansi Huawei ke Inggris dominan untuk mencari aset dan mengembangkan penelitiannya melalui R&D dengan memanfaatkan lokasi

maupun sumber daya manusia disana. Secara tidak langsung, Huawei melakukan ekspansinya ke Inggris adalah untuk mempertahankan perusahaannya dari berbagai isu politik di berbagai negara dengan cara terus berinovasi dan mendapatkan akses pasarnya di negara lain melalui Inggris.

6.2 Saran

Perusahaan pasti memiliki beragam karakteristik tersendiri untuk mempertahankan pasarnya. Baik dengan cara ekspansi ataupun berinovasi, karena pola pasar akan selalu berubah seiring berkembangnya zaman. Setelah melakukan penelitian ekspansi Huawei ke Inggris, penulis menemukan motif yang mungkin bisa menjadi tambahan pada teori Luo & Tung yaitu *Geopolitical-Seeking*, dimana perusahaan multinasional terutama dari *emerging market economies* melakukan ekspansi dengan adanya tujuan politik dari negara asalnya. Namun, motif tersebut juga memiliki kekurangan, yaitu pada validitas data yang tersedia. Karena biasanya perusahaan yang memiliki motif politik untuk ekspansi tidak ada pernyataan secara khusus dan terbuka.

Penulis sadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penelitian ini, baik dari segi penulisan, analisis dan lainnya. Penulis berharap kedepannya akan ada penelitian lanjutan dengan isu-isu yang sama menggunakan teori atau konsep yang beragam agar penelitian dengan tema ini dapat terus berkembang dan makin sempurna untuk dijadikan bahana analisis serta menjadi pengetahuan baru bagi berbagai kalangan akademis terutama Hubungan Internasional. Sebagai masukan untuk Penulis selanjutnya, terutama mahasiswa Hubungan Internasional untuk terus mencoba dan menggali ilmu-ilmu baru dan tidak terpaku pada konsep atau teori

yang telah dipelajari selama proses kuliah berlangsung. Semakin beragam alat analisis yang digunakan maka semakin berkembang juga ilmu pengetahuan yang diperoleh. Semoga penelitian ini dapat menjadi acuan informasi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

Andersson, R., Wang, J. 2011. *The Internationalization Process of Chinese MNCs. Gothenburg*. International Business University of Gothenburg

Aokil, Yohsuke. 2013. *Chinese Foreign Direct Investment in the United States*. Columbia University School of International and Public Affairs

Ayanie, F. T. 2018. *Internationalization on Strategy, Entry Modes and Cultural Dimensions of Chinese Way of Doing Business in Europe*. Jurnal Studi Pemerintahan, 9(4).589-618

Benito, Gabriel R. G. 2015. *Why and How Motives (still) Matter*. Oslo. BI Norwegian Business School, *The Multinational Business Review*, (23)1

BBC. *Huawei: The Rapid growth of a Chinese Champion in Five Charts*. Diakses di Diakses di <https://www.bbc.com/news/business-46480208> pada 5 Januari 2020

Buhner, R. 1987. *Assessing International Diversification of West German Corporations*. *Strategic Management Journal*, 8(1)

Cavusgil, S.Tamer. 2014. *International Business: The New Realities*. New York. Pearson

Chacon, Maria Del Man. 2019. *A Case Study on Huawei Technologies*. Colombia. *Journal of Community Development in Asia*

Chong, Guan. *Chinese Telecommunications Giant Huawei: Strategies To Success*. Brawijaya

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. and Un, C.A. 2015. Internationalization Motives: Sell more, Buy better, Upgrade and Escape. *The Multinational Business Review*, Emerald Group Publishing, 23(1) pp 25-35

Drahokoupil, Jan. 2017. *Huawei in Europe: strategic integration of local capabilities in a global production network*. European Trade Union Institute

European Commission Joint Research Centre. 2018. *The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*

Financial Times. 2018. *How Huawei Used the UK to Become a Global Giant*. Diakses di <https://www.ft.com/content/16381afa-f986-11e8-8b7c-6fa24bd5409> pada 11 Januari 2020.

Fleishman Hillard. 2012. *Huawei Completes Acquisitions of CIP Technologies*. Diakses di <https://pressreleases.responsesource.com/news/69747/huawei-completes-acquisition-of-cip-technologies/> pada 3 Januari 2020.

Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore. Palgrave Macmillan

Huang, Weiwei. 2019. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance*

Huawei Cyber Security Evaluation Centre Annual Report. 2019. *Why this UK Report Matters to Ireland*. Rivada Networks

Huawei Cyber Security Evaluation Centre. 2018. Annual Report *Huawei Cyber Security Evaluation Centre: National Security Adviser of the United Kingdom*

Huawei European Union. *Huawei Facts Not Myths*. Diakses di <https://huawei.eu/press-release/huawei-facts-not-myths> pada 5 Januari 2020.

Huawei European Union. *Press Release Huawei Facts not Myths*. Diakses di <https://huawei.eu/press-release/huawei-facts-not-myths> pada 12 Januari 2020.

Huawei Global Connectivity Index. 2015. *Benchmarking Digital Economy Transformation*. Diakses di http://www.huawei.com/minisite/gci/en/index.html?utm_source=hp_nav&utm

Huawei Global Finance. *President at Huawei Global Finance, talks to the City of London Corporation about how the UK capital has played a fundamental role in the company's growth*. Diakses di cityoflondon.gov.uk/asianextdecade pada 13 Januari 2020.

Huawei UK. *Connectivity Unites*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/facts/huawei-uk> pada 4 Januari 2020.

Huawei UK. *Press Release Huawei Launches Tenth Seeds for the Future at Reading Careers Day*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/pres-sevents/news/uk/2019/huawei-launches-tenth-seeds-for-the-future-at-reading-careers-day> pada 5 Januari 2020.

Huawei UK. *Seeds for the Future*. Diakses di <https://www.huawei.com/uk/about-huawei/sustainability/win-win-development/social-contribution/seeds-for-the-future> pada 3 Januari 2020.

Huawei UK. *Sustainability Win Win Development*. Diakses di https://www.huawei.com/uk/about-huawei/sustainability/win-win-development/develop_supplychain pada 13 Januari 2020.

Huawei, 2017. *Sustainability Report Huawei Investment & Holding Co., Ltd, China*

Huawei. 2017. *UK Smart Cities Index 2017: Assesment of Strategy and Execution for the UK's Leading Smart Cities*. Navigant Consulting, Inc..

Huawei. 2018. *Sustainability Report Huawei Investment & Holding Co., Ltd, China*

Huawei. *Sustainability Environment Protect Green World*. Diakses di <https://www.huawei.com/en/about-huawei/sustainability/environmentprotect/greenworld> pada 13 Januari 2020.

Idtesis. *Definisi Metode Deskriptif*. Diakses dari <https://idtesis.com/metode-deskriptif/> pada 3 Oktober 2019.

Intelligence and Security Committee. 2013. *Foreign Involvement in the Critical National Infrastructure: The Implications for National Security*. The Stationary Office

Isaac, Anna., Olson Parmy. 2019. *EU Warns of 5G Risks Amid Security of Huawei*. Wall Street Journal. Diakses di <https://www.wsj.com/articles/eu-warns-of-5g-risks-amid-scrutiny-of-huawei-11570814799> pada 28 November 2019.

Jiang, Kevin. 2005. Stockhlom. *Globalization Strategies of Chinese Companies*. Master Thesis School of Business Stockhlom University

Lim, Ngat-Chin. 2014. *Internationalisation of Latecomer Emerging Economies MNCs: Application of Integrated Theoretical Framework?* Macau: Asian Economies and Business Nation States in Turbulence Environment

Luo, Y., & Tung, R.L. 2007. *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. Palgrave Macmillan, Journal of International Business Studies, 38(4)

Luo, Y., & Tung, R.L. 2018. *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*. Journal of International Business Studies

Luo, Y., & Tung, R.L., 2016, *Emerging Market Multinational Enterprises: Qualitative Review and Theoretical Directions*, Journal of International Management

Makino, S., Lau, C., & Yeh, R. 2002. *Asset-exploitation Versus Asset-seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialised Economies*. Journal of International Business Studies, 33(3)
[medium=wwwEN&utm_campaign=HomeFlow](http://www.ub.ac.id/EN&utm_campaign=HomeFlow) pada 9 Januari 2020.

Morrison, Wayne. 2018. *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Congressional Research Service

Neul. 2014. News Neul Acquired by Huawei. Diakses di <https://neul.com/neul-news/news-neul-acquired-by-huawei/> pada 5 Januari 2020.

Optics: The Business of Photonics. *Huawei buys UK's Centre for Integrated Photonics*. Diakses di <https://optics.org/news/3/2/4> pada 4 Januari 2020.

Oxford Economics. 2015. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris.

Oxford Economics. 2019. *The Economic Impact of Huawei in the UK*. London, Inggris.

Roger, Mike. 2012. *Investigative Report on the U.S. National Security Issues Posed by Chinese Telecommunications Companies Huawei and ZTE*. U.S. House of Representatives

Science Business. *Huawei Makes Five Year Commitment UK*. Diakses di <https://sciencebusiness.net/network-news/huawei-makes-five-year-ps3bn-commitment-uk> pada 3 Januari 2020.

Steinbock, Dan. 2012. *Case for Huawei in America*. *Difference Group; India China and America Institute*; Shanghai Institutes for International Studies, EU Center Singapore

Telecom Engine. 2012. *Huawei Completes Acquisitions of CIP Technologies*. Diakses di <https://www.telecomengine.com/huawei-completes-acquisition-of-cip-technologies/> pada 3 Januari 2020.

The University of Edinburgh. *Huawei Univerisy of Edinburgh Join Lab Opening*. Diakses di <https://www.ed.ac.uk/informatics/news-events/stories/2017/huawei-university-of-edinburgh-joint-lab-opening> pada 3 Januari 2020.

University of Cambridge. 2017. *BT and Huawei Announce Five Year Collaboration with Cambridge*. Diakses di <https://www.communications.cam.ac.uk/news/bt-and-huawei-announce-five-year-collaboration-cambridge> pada 3 Januari 2020

University of Reading: Henley Business School. *HAINA Huawei ICT Academy*. Diakses di <https://www.henley.ac.uk/school/business-informatics-systems-and-accounting/bisa-working-with-industry/haina> pada 5 Januari 2020.

University of Surrey. *University of Surrey Announces Vision for 5G Alongside Major Industry Partners*. Diakses di <https://www.surrey.ac.uk/news/university-surrey-announces-vision-5g-alongside-major-industry-partners> pada 2 Januari 2020.

Wei, Jiang. 2018. *Towards an Asymmetry-based View of Chinese Firms' Technological Catch-Up*. China. *Frontiers of Business Research in China*

Wright, Mike; Filatotchev, Igor; Hoskisson, Robert E; Peng, Mike W. 2005.

Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom,
Journal of Management Studies, (42) 1

Wu, Donglin. 2007. *Entry Modes For International Markets: Case Study of
Huawei, A Chinese Technology Enterprise*. Journal International Review of
Business Research Papers (3)1. Pp.183 – 196

Xia, Weiyi. 2017. *The Marketing Strategy of Huawei Smartphone*.
Bangkok. ICMSIT 2017:4th International Innovation and Technology

