

PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MULTINASIONAL

J. PANGLAYKIM

Perusahaan-perusahaan multinasional (m.n.c.) telah memperoleh perhatian khusus berbagai badan internasional, pemerintahan-pemerintahan nasional, para sarjana serta pengusaha. Gejala ini merupakan masalah yang sangat menarik untuk wilayah Asia Tenggara pada umumnya dan Indonesia pada khususnya.

Reskipun kehadiran perusahaan-perusahaan asing bukan lagi merupakan hal baru bagi Indonesia, namun munculnya m.n.c. akhir-akhir ini dalam berbagai bentuk dan kerumitannya serta dengan segala kekuatan dan kelemahannya tetap merupakan masalah yang cukup asing bagi mereka-mereka yang berhadapan dengannya.

Mengingat bahwa m.n.c. ini menyusup dalam berbagai sektor perekonomian Indonesia, penulis berpendapat bahwa pengaturan-pengaturan tertentu perlu dirumuskan untuk memungkinkan perusahaan-perusahaan ini hidup berdampingan secara harmonis, baik dengan dunia pengusaha Indonesia maupun dengan rakyat pada umumnya, dan di samping itu pengaturan tersebut harus sekaligus memungkinkan kita mengadakan pengaturan kerja dengan para perwakilan perusahaan-perusahaan tersebut atas dasar saling menguntungkan.

Reskipun akhir-akhir ini banyak bermunculan tulisan-tulisan serta banyak dibicarakan mengenai berbagai aspek operasi m.n.c., namun secara jujur patut diakui bahwa sebagian besar dari kita sangat langka pengetahuannya mengenai tata-cara kerja yang sebenarnya dari m.n.c. tersebut. Pada umumnya kita kurang mengetahui tentang proses pengolahan dan pengambilan keputusan oleh pucuk pimpinan perusahaan-perusahaan tersebut, walaupun kita dengan jelas telah mengetahui adanya perbedaan dalam proses di atas antara m.n.c. Jepang dan m.n.c. lainnya.

Sebagai titik tolak untuk melanjutkan pembahasan perlu kiranya terlebih dahulu kita menentukan suatu definisi sementara mengenai m.n.c. Yair Aharoni dalam karangannya

berjudul "On the Definition of a Multinational Corporation" berpendapat bahwa m.n.c. adalah heterogen, terdiri dari berbagai jenis¹. Adapun pembahasannya didasarkan atas beberapa faktor pokok, yakni: (1) kriteria struktural (jumlah operasinya di luar negeri, kepemilikan, kebangsaan dari pucuk manajemen, dan struktur organisasinya); (2) ukuran-ukuran mengenai karyanya (tindakan-tindakan relatif-absolut, jenis tindakan, persentase-persentase yang nyata); (3) karakteristik dari tingkah laku ("corporate management" atau orientasi).

Menurut Aharoni terdapat tiga mazhab yang memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek struktural dan karya serta pada pola tingkah laku para manajer di pucuk pimpinan. Rupanya dia berkesimpulan bahwa ketiga mazhab pemikiran itu "tidak bersangkutan paut satu dengan lainnya dan setiap definisi menjurus pada pencakupan perusahaan yang melakukan kegiatan dalam bidang internasional dan tidak mencakup perusahaan-perusahaan lainnya". Dia berpendapat bahwa "apa yang disebutkan sebagai m.n.c. ada berbagai jenisnya. Dan untuk menghindari kekaburan maka yang terpenting ialah menyadari akan adanya keaneka-ragaman ini". Sebagai contohnya, kepemilikan tidaklah sama artinya dengan penguasaan. Saham General Motor, misalnya, dapat dimiliki oleh orang-orang yang berasal dari berbagai kebangsaan, namun demikian dapat dilihat bahwa penguasaan berada sepenuhnya di tangan orang-orang Amerika. Menurut pendapat Aharoni kepemilikan perusahaan tidaklah secara langsung menerangkan mengenai "pembagian kekuasaan, kepemimpinan ataupun pusat-pusat pengambilan keputusan dalam perusahaan tersebut". Apabila kita mengambil jumlah cabang-cabang perusahaan sebagai ukuran, maka suatu badan usaha yang hanya membeli barang-barang dagangan seperti Sedwell dari kelompok Inchape dapat dianggap sebagai suatu m.n.c. walaupun perusahaan tersebut hanya terdiri dari badan-badan usaha dan cabang-cabang usaha di berbagai-bagai negara yang bergerak dalam pembelian barang-barang, dan di negara-negara tersebut perusahaan-perusahaan ini tidak mendirikan pabrik-pabrik untuk memproduksi barang-barang.

Dari saham perusahaan Nippon Oil yang memiliki modal 22.500.000.000 Yen, sebesar 10,4% dipegang oleh pihak luar, namun demikian perusahaan ini sepenuhnya adalah perusahaan yang berkedudukan di Jepang, dan bukan suatu m.n.c. Sebaliknya,

¹A. Kapoor, Philip D. Grib (ed.), The Multinational Enterprise in Transition, Selected Readings and Essays (Princeton: The Darwin Press, 1972)

berdasarkan jumlah operasinya di luar negeri sehubungan dengan banyaknya pabrik yang didirikan (baik dalam bentuk joint venture maupun investasi langsung), Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, dan lain-lain sudah dapat dianggap sebagai m.n.c. Sebaliknya bila ditinjau dari segi ukuran pemilikan, saham-saham Mitsui (sebagian saham-sahamnya dimiliki oleh Mitsui Bank, Fuji Bank, Bank of Tokyo, Mitsui Mutual Life, pemilikan asing 2,3%); Mitsubishi (sebagian besar pemegang-pemegang saham-sahamnya adalah: Tokyo Marine & Fire Insurance, Mitsubishi Bank, Meiji Mutual Life Insurance, Mitsubishi Heavy Industries, dan yang di tangan asing 1,4%), Marubeni (sebagian besar pemegang saham-sahamnya adalah: Fuji Bank, Sumitomo Bank, Yasuda Fire & Marine Insurance, Bank of Kobe, pemegang saham asing 0,0%) tidak dapat dianggap sebagai m.n.c. meskipun, sekali lagi, dari sudut tata cara operasinya dapat dianggap bahwa perusahaan-perusahaan besar telah menerima dunia sebagai pasarnya.

Bagaimana juga, pola tata cara seperti itu mungkin perlu dirobah sampai pada batas tertentu di mana perusahaan-perusahaan ini melihat dunia sebagai konsumen dan juga sebagai sumber suplai yang memungkinkan perekonomian Jepang berjalan secara lebih efektif. Karena itulah Aharoni mengemukakan penggolongan tambahan seperti diuraikan di bawah ini.

1. Perusahaan dunia

Suatu perusahaan yang sebenarnya dapat disebut sebagai perusahaan dunia tidak mungkin ada oleh karena adanya perasaan nasionalisme dan kedaulatan berbagai negara. Dengan demikian maka kita jumpai Ford Hongkong, Ford Australia, Ford Inggris, Ford Taiwan, dan lain-lain, tetapi perusahaan-perusahaan tersebut berdiri dan berstatus di negara-negara yang berlainan, dan karenanya masing-masing memiliki "suatu identitas perusahaan tertentu". Itulah sebabnya dilihat dari segi hukum tidak akan ada organisasi dunia, namun demikian, dalam hubungannya dengan kegiatan bisnis praktis kemungkinan ini cukup nyata.

2. Perusahaan dengan ikatan multinasional

Jenis ini terdiri dari bermacam-macam kelompok perusahaan yang bekerja dan didirikan di berbagai-bagai negara "tetapi semuanya diawasi oleh satu pusat perusahaan". Suatu perusahaan dengan ikatan multinasional (Multinational Cluster) bekerja paling sedikit di lima negara.

3. Perusahaan multinasional

Menurut Aharoni suatu m.n.c. harus menguasai dan mengawasi sejumlah perusahaan-perusahaan dengan ikatan multinasional dari hanya satu pusat perusahaan. Selanjutnya dia mengelompokkan m.n.c. dalam perusahaan:

- (1) ekspor; (2) impor; (3) pengangkutan; (4) perminyakan;
- (5) manufacturing; (6) perdagangan (seperti Sears and Roebuck); (7) regional atau multiregional.

Pada kelompok-kelompok ini mungkin dapat kita tambahkan perusahaan: (8) sewa-menyewa (leasing); (9) di bidang keuangan (termasuk bank dagang dan lain-lain); dan (10) industri-industri ekstraktif.

Dengan mempergunakan pengelompokan atau definisi ini sebagai alat analisa marilah kita teliti perusahaan-perusahaan asing yang bekerja di Indonesia untuk mengelompokkan perusahaan-perusahaan tersebut serta untuk memperkirakan pengaruhnya terhadap perekonomian kita.

Beberapa contoh m.n.c. seperti dirumuskan Aharoni

Bila kita melihat daftar nama kelimpuluh perusahaan-perusahaan Amerika yang terbesar maka kita dapat menunjukkan m.n.c. yang terkenal seperti Standard Oil (perminyakan), G.I. (manufacturing), I.B.M. (manufacturing dan sewa menyewa), Caterpillar (manufacturing dan ekspor), Union Carbide (manufacturing dan ekspor), First National City (keuangan dan sewa menyewa), dan lain-lain. Sebaliknya mengenai perusahaan-perusahaan Jepang dapat dilihat bahwa dalam pers, karangan-karangan dan lain-lainnya, perusahaan-perusahaan ini jarang sekali disebut-sebut sebagai m.n.c., walaupun sebenarnya berdasarkan definisi dan penggolongan-penggolongan yang dikemukakan oleh Aharoni perusahaan-perusahaan tersebut malahan mempunyai dasar yang lebih kuat untuk disebut sebagai "m.n.c. penuh". Jika kita bandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar Amerika dan Eropa yang bergerak dalam bidang yang sama Mitsubishi, Marubeni, jadi khususnya semua perusahaan-perusahaan Jepang yang termasuk "Sepuluh Besar", melakukan operasinya di seluruh dunia (Amerika Latin, Eropa, Asia, Australia, AS dan lain-lain), dengan pada umumnya mengadakan joint venture, investasi langsung, mendirikan

cabang-cabang dan kantor-kantor penghubung. Perusahaan-perusahaan besar ini mengimpor, mengekspor dan memproduksi serta melakukan distribusi barang-barang hasil produksi "manufacturing". Perusahaan-perusahaan itu juga melakukan eksploitasi minyak serta mendirikan industri-industri ekstraktif ataupun memperdagangkan bahan-bahan mentah tersebut. Perusahaan-perusahaan membiayai seluruh atau sebagian kegiatan "joint venture" dan memperlengkapinya dengan dana dan pinjaman yang diperlukan. Selain itu sebagian dari "Sepuluh Besar" ini juga mempunyai arti penting dalam operasi sewa menyewa (leasing), meskipun di bidang ini perusahaan-perusahaan tersebut tidak bergerak ke seluruh dunia seperti apa yang dilakukan dalam bidang-bidang usaha lain. Jika kita menilai kegiatan-kegiatan perusahaan-perusahaan ini dari sudut penggolongan (perusahaan-perusahaan dengan ikatan usaha-bersama di banyak negara), dan juga bila kita melihat kriteria dari tiga mazhab pemikiran yaitu mazhab struktural, ukuran karya dan karakteristik tingkah laku, perusahaan-perusahaan besar Jepang yang tergolong dalam "Sepuluh Besar" itu dapat dianggap sebagai m.n.c. terutama di bidang impor, ekspor, pengangkutan, perminyakan, industri-industri, ekstraktif, perdagangan, manufacturing, sewa menyewa dan mungkin juga di bidang keuangan, meskipun telah menjadi kenyataan bahwa hampir semua kedudukan penting berada di tangan orang-orang Jepang sendiri, hal mana berhubungan erat dengan sistim dan cara kerja mereka yang jauh lebih baik. Selanjutnya perlu dicatat bahwa meskipun perusahaan-perusahaan besar tersebut dapat dianggap sebagai m.n.c. berdasarkan operasi, bidang-bidang usaha, struktur, tingkah laku dan lain-lainnya namun dalam manajemen dan identitas perusahaan-perusahaan tersebut tetap bersifat Jepang.

Perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan antara m.n.c. Barat/Amerika dengan m.n.c. Jepang

Dalam membicarakan perbedaan-perbedaan dan persamaan-persamaan antara m.n.c. Barat/Amerika dengan m.n.c. Jepang mungkin besar manfaatnya bagi kita untuk mempergunakan kriteria yang dikemukakan di atas, yaitu ukuran struktural,

penyelenggaraan (karya) dan tingkah laku. Tentu saja penelitian-penelitian ini hanya terbatas pada data-data dan karangan-karangan yang telah diterbitkan serta bahan-bahan yang ada.

Pemerintah/Birokrasi Jepang dan Dunia Usaha

Pengusaha-pengusaha (sektor swasta) mendapat kedudukan yang berpengaruh dalam masyarakat, dan mereka telah mendapat kedudukan sedemikian terutama sejak akhir Perang Dunia II berhubung dengan bantuan mereka untuk pembangunan kembali perekonomian Jepang.

Yanaga mengatakan: "..... pentingnya bisnis dan industri bagi kemakmuran ekonomi bangsa secara keseluruhan serta bagi kemerdekaan belum pernah disadari sehebat dewasa ini. Suatu perubahan total telah terjadi dalam sikap masyarakat terhadap para pengusaha yang sekarang tidak hanya memiliki pengaruh dan tanggung jawab tetapi juga kemakmuran yang nyata. Sebagai orang-orang yang menciptakan kemakmuran para pengusaha memiliki kekuatan ekonomi yang dengan mudah diubah menjadi kekuatan politik"¹.

Pemerintah, birokrat/teknokrat dan perusahaan-perusahaan bisnis di Jepang bekerja sama dalam mencapai kemajuan dan ketiga unsur ini dapat dianggap sebagai suatu "integrated unit" yang tunggal yang umumnya dilihat sebagai "Japanese Incorporation".

Campur tangan secara langsung dari pemerintah Jepang dalam perusahaan-perusahaan besar Jepang sangat terbatas jika dibandingkan dengan negara-negara lain seperti Singapura, Indonesia, Malaysia ataupun Taiwan, namun demikian melalui "..... suatu aparat kerjasama yang kompleks, yang menyangkut beberapa kementerian dalam pemerintahan dan organisasi-organisasi lainnya seperti Bank of Japan di satu pihak dengan kelompok-kelompok resmi para pengusaha, dari industri sampai dengan organisasi-organisasi dagang, di lain pihak, pejabat-pejabat pemerintah dan pimpinan bisnis tetap menjalin dan mempertahankan suatu pola kerjasama yang langgeng"².

¹Chitoshi Yanaga, "Big Business in Japanese Politics", (New Haven: Yale University Press 1968), hal. 30

²Abegglen, hal. 72

Perjasama ini selanjutnya dipertegas ketika bekas PM Ikeda pada suatu kesempatan mengatakan bahwa "..... pemerintah adalah nahkoda dan Zaika adalah kompas kapal"¹.

Perjasama pemerintah, birokrat/birokrat dan pengusaha diperkuat oleh "..... persamaan yang besar dan nyata dalam pandangan dan cara serta kepentingan yang terdapat di antara pejabat-pejabat pemerintah di kalangan atas yang bekerja di kementerian-kementerian dengan pimpinan tinggi usaha-usaha besar bisnis"².

Jalinan yang erat antara cara, kepentingan dan pandangan berbagai-bagai kelompok ini serta kesetiaan dan semangat kompak yang sama-sama mereka miliki mungkin disebabkan oleh persamaan-persamaan yang terdapat pada latar belakangnya, universitas dan masa muda mereka. Yanaga mengatakan bahwa banyak pejabat-pejabat pemerintahan disebabkan kerjasama dengan pimpinan-pimpinan perusahaan bertindak sebagai penghubung antara kedua sektor tersebut sedangkan orientasi politik para pimpinan perusahaan yang semakin besar menumbuhkan pengertian mereka terhadap cara pendekatan birokratis. Peranan I.I.T.I. sangat penting dalam mengkoordinir usaha-usaha ketiga kelompok ini dalam proses pengambilan keputusan nasional. I.I.T.I. melindungi dan memajukan sektor usaha yang dilihatnya sebagai "partner" dan juga sebagai pelaksana kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pedoman-pedomannya yang melibat jauh ke depan. Kerjasama antara pemerintah, bisnis besar dan birokrat seperti ini telah berkembang bertahun-tahun dengan tujuan dan aspirasi ekonomi nasional yang satu. Dengan ditunjang kedua sektor lainnya bisnis besar yang didukung oleh manajemen dan teknisi yang berdisiplin tinggi telah dapat melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh pemerintah/birokrat dan dengan demikian mendatangkan kekayaan dan kemakmuran bagi perekonomian Jepang. Meskipun hubungan antara m.n.c., pemerintah dan birokrasi di Amerika Serikat dan Eropa tidak terlalu erat seperti halnya dengan m.n.c. Jepang, Barber berpendapat³ bahwa "... perekonomian Amerika didominasi oleh kalangan bisnis, dan keadaan seperti ini akan berlangsung terus dalam masa yang akan datang, dan bahwa sebagai akibatnya, keputusan-keputusan yang

¹ Yanaga, hal. 34

² Yanaga, hal. 118

³ Richard J. Barber, The American Corporation, Its Power, Its Money, Its Politics (M.P. Dutton: 1970) hal. 4.

dianbil oleh perusahaan-perusahaan AS dan pimpinan-pimpinannya akan memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk masa depan ekonomi dan sosial kita". Menurut penulis tersebut, bila semula pemerintah bertindak sebagai pengatur, maka sekarang pemerintah menjadi "partner" bisnis, dan di pihak bisnis sendiri menjadi bertambah peka terhadap kepentingan umum. Dinyatakannya "bahwa pemerintah dan pihak bisnis telah menjalin hubungan kerjasama yang menghapus kesan sebelumnya di mana kedua pihak dianggap sangat bertentangan". (hal. 4). Dalam konteks lain Stephenson¹ menyatakan bahwa pemerintah Amerika sedikit banyak telah memberikan subsidi kepada m.n.c. Amerika. Dinyatakannya bahwa "..... lebih dari setengah dari pemesanan peralatan elektronik dalam tahun 1970, yang harga keseluruhannya meliputi 25.000 juta dollar, berasal dari Departemen Pertahanan, lebih dari 22.000 juta dollar uang para wajib pajak Amerika disediakan langsung untuk keperluan riset dan pengembangan pihak industri swasta AS". Selanjutnya dikatakan bahwa "..... perlindungan besar yang diberikan oleh pemerintah Amerika itulah yang menjadi salah satu sumber utama dari kekuatan perusahaan-perusahaan yang berinduk di Amerika terutama dalam industri-industri yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan".

Yang ingin kami kemukakan di sini ialah bahwa atas dasar sumbangan yang diberikan kepada perekonomian nasionalnya, m.n.c. telah menjalin dan mengembangkan suatu pengaturan kerja dengan pemerintah dan birokrat masing-masing. Mungkin sikap ini merupakan pencerminan dari pengakuan yang makin lama makin bertambah akan kenyataan bahwa ketiga sektor ini harus bekerja sama dengan erat sebagai "partner" dalam usaha mencapai tujuan-tujuan bangsa. Bagaimanapun, masih perlu dinyatakan di sini bahwa menejer-menejer tinggi m.n.c. AS tidak terikat dalam sikap dan pendirian mereka oleh pemerintah dan birokrat. Mereka belum menjalin hubungan erat seperti yang di Jepang antara m.n.c. dengan M.I.T.I. dan organisasi-organisasi lainnya yang sejenis.

¹Hugh Stephenson, "The Coming Clash, The Impact of Multi-national Corporations on National States", Saturday Review Press, 1972.

Kriteria Struktural

(i) Jumlah Operasi di Luar Negara

Dari sejumlah 50 m.n.c. Amerika terbesar, 18 perusahaan bergerak di bidang manufacturing dengan basis dunia. Dibandingkan dengan ini "Sepuluh Besar" Jepang bekerja dengan jaringan dunia, namun demikian, kita melihat bahwa operasi perusahaan-perusahaan tersebut dilakukan atas dasar "ikatan usaha" (cluster) yang bergerak tidak hanya dalam bidang pertekstilan tetapi juga dengan mengadakan perjanjian-perjanjian joint venture dalam sektor-sektor seperti petrokimia, produksi baja, pengolahan, dan lain-lain di masing-masing negara di mana perusahaan-perusahaan ini bergerak. Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, dan lain-lain yang bergerak di seluruh dunia, juga bergerak di bidang manufacturing di Indonesia, dan di sini kita melihat bahwa perusahaan-perusahaan besar ini beroperasi di berbagai sektor usaha termasuk gula, semen, perkapalan, pertekstilan, petrokimia, sepeda, kepingan-kepingan besi, perkayuan, dan lain-lain, sedangkan perusahaan-perusahaan yang berasal dari Amerika lebih memusatkan gerakannya dalam industri-industri ekstraktif.

(ii) Pemilikan

Saham-saham m.n.c. seperti Philips, Unilever, British Petroleum, General Motors, Ford, dan lain-lain mungkin dimiliki oleh penanam modal dari berbagai-bagai kebangsaan berhubung dimasukkan dalam pasaran uang dunia, namun demikian, saya mengira bahwa lama-kelamaan pemilikan "blocks of shares" akan berada di tangan investor yang berbentuk lembaga seperti perusahaan-perusahaan asuransi, dana-dana perkreditan, dan lain-lain.

Seperti yang dapat dilihat dari daftar pemegang-pemegang saham utama kesepuluh "zakai", m.n.c. Jepang pada umumnya bergerak di sekitar perusahaan-perusahaan perbankan dan asuransi. Pemegang-pemegang saham utama Marubeni yang bermodal 25.000.000.000 Yen itu adalah:

- (1) Fuji Bank - 43.200;
- (2) Sumitomo Bank - 28.072
- (3) Yasuda Fire and Marine Insurance - 27.200;
- (4) Bank of Tokyo - 19.200

Secara keseluruhan terdapat 12.530 saham.

Selain itu, Fuji Bank juga merupakan salah satu pemegang utama saham Perusahaan Assuransi Yasuda. Bank-bank pemegang saham utama Mitsui ialah: Mitsui Bank, Fuji Bank dan Bank of Tokyo, sedangkan dalam Mitsubishi satu-satunya bank pemegang saham adalah Mitsubishi Bank, Sumitomo Bank, Bank of Tokyo dan Daiichi Kangyo adalah pemegang-pemegang saham utama dari C. Itoh.

Dengan kata lain m.n.c. Jepang bergerak di sekitar bank-bank besar Jepang yang pada gilirannya didukung oleh kelompok-kelompok industri seperti kelompok Tujo dengan Fuji Bank, dan lain-lain.

Barangkali kecenderungan yang serupa terdapat pula di Jerman, dan di Amerika suatu daftar yang cukup mengejutkan muncul dalam majalah Fortune¹. Fortune menegaskan bahwa bank-bank AS yang besar dalam kenyataannya adalah pemegang-pemegang saham utama dari m.n.c. yang berinduk di dalam negeri. Untuk menjelaskan hal ini kita dapat mengambil contoh I.B.M. dengan modal kerja sebanyak 46.792 juta dollar. Di sini dapat kita lihat bahwa pemegang-pemegang sahamnya adalah: (1) Morgan Guarantee (2.09 $\frac{1}{2}$ juta); (2) Bankers Trust (jumlahnya tidak dicantumkan); (3) First National City (1.023 juta); (4) Chase Manhattan (jumlahnya tidak dicantumkan); (5) Manufacturers Hannover (769 juta); (6) Mellon Bank (463 juta); (7) First National Chicago (318 juta); (8) Continental Illinois (189 juta); (9) Hams Trust (25 $\frac{1}{2}$ juta); (10) First National of Boston (47 $\frac{1}{2}$ juta); (11) Northern Trust (219 juta); (12) Chemical Bank (610 juta); (13) Bank of America (163 juta); (14) Bank of New York (422 juta); (15) Cleveland Trust (23 $\frac{1}{2}$ juta); (16) Girard Bank (208 juta); (17) St. Louis Union Trust (jumlahnya tidak dicantumkan).

Menurut Fortune m.n.c. lainnya yang mempunyai saham-saham adalah Eastman Kodak, General Motors, Exxon, ECT, Sears Roebuck, General Electric, dan lain-lain.

Dari daftar tersebut (lihat lampiran II) dapat kita lihat bahwa bank-bank AS yang besar merupakan pemegang-pemegang saham yang utama (saham bersama) dari m.n.c.

Selanjutnya penting untuk dicatat bahwa penilikan saham semakin berpusat pada bank-bank dan perusahaan-perusahaan asuransi sedangkan di negara-negara berkembang kebanyakan perusahaan-perusahaan selalu dimiliki oleh keluarga-keluarga ataupun oleh kelompok-kelompok kecil pengusaha. Di Singapura

¹Fortune, Juli 1973, hal. 86-87

keadaan ini mulai berubah dengan adanya bank-bank besar seperti D.E.S., United Overseas Bank, C.C.B.C., dan lain-lain yang secara bertahap mengembangkan kelompok-kelompok industri di sekelilingnya. United Overseas Bank, misalnya, telah mendapat saham-saham dari Taber Union (real estate dan perusahaan tanah), ditambah dengan modal yang dibungakan pada Hilton Hotel Singapura, dan lain-lain. Sedangkan C.C.B.C. memiliki saham-saham Robinson Department Store, Fraser and Neave, Straits Times, dan lain-lain.

(iii) Kebangsaan pucuk manajemen

Pada umumnya pucuk manajemen m.n.c. dikuasai oleh orang-orang dari bangsa mereka sendiri. M.n.c. yang berinduk di Amerika berada di tangan orang-orang Amerika meskipun secara khusus tidak tertutup bagi orang-orang berkebangsaan lain, dan misalnya seorang asing lulusan Harvard, M.I.T., dan lain-lain mungkin dapat mencapai tingkat tertinggi dalam pucuk manajemen, seperti dicapai oleh seorang Perancis dalam I.B.F.

Keluhan umum yang juga terdengar di negara-negara maju seperti Australia (Ford, G.M., Holden) ialah bahwa pada umumnya kedudukan-kedudukan tertinggi diisi oleh orang-orang Amerika, walaupun terdapat beberapa pengecualian. Kenyataan ini merupakan akibat dari proses pengambilan keputusan, sebab pengambilan keputusan seperti ini tidak hanya mendasarkan pada data yang ada tetapi juga ditentukan oleh sejarah kerjasama sebelumnya, latar belakang universitas yang sama, dan latihan bersama di kantor pusat perusahaan.

Disebabkan adanya sistim senioritas dan sistim "ringo" yang memerlukan konsensus ditambah dengan latar belakang kebudayaan yang unik dalam disiplin, kesetiaan, semangat kekompakan, dan lain-lain maka manajemen tertinggi perusahaan-perusahaan Jepang secara eksklusif hampir semuanya berada di tangan orang-orang Jepang sendiri.

Fun juga di mana mereka secara resmi beroperasi dalam persetujuan manajemen bersama di suatu negara asing, keputusan-keputusan praktis dibuat setelah diadakan konsultasi antara suatu team Jepang yang dikirim dari perusahaan tersebut dengan kantor pusat perusahaan-perusahaan tersebut.

Berhubungan erat dengan hubungan "Cyabun-kobun" manajemen Jepang dalam suatu joint venture akan mengambil sikap sebagai pembimbing dan secara tidak sadar mungkin menganggap "partner" lokalnya sebagai bagian dari suatu sistem interdependen (junior partner).

Karakteristik lainnya yang penting ialah adanya tiga angkatan dalam tingkat manajerial Jepang. Menurut Adam¹ manajemen tertinggi di Jepang dapat dibagi atas tiga kelompok:

- a. manajer tertinggi yang lahir sebelum akhir masa generasi Meiji yang berakhir pada tahun 1912. Mereka merupakan 5% dari keseluruhan jumlah manajer tertinggi;
- b. 15% lainnya lahir dalam masa pemerintahan Kaisar Taisho antara tahun 1912 dan 1926. 62% dari kelompok ini telah memiliki pengalaman-pengalaman militer, dan 40% dari mereka adalah perwira-perwira Angkatan Darat Kerajaan Jepang;
- c. sisanya sebesar 80% lahir dalam masa pemerintahan Kaisar Showa yang sekarang ini.

Walaupun dari segi jumlah kelompok Showa mendominasi manajer perusahaan, menurut survey yang telah diadakan di antara 1139 Presiden-presiden perusahaan 54% (jadi orang-orang penting yang sudah berumur lebih dari 60-an) dari pimpinan tertinggi perusahaan berasal dari kelompok Meiji; 14,5% dari kelompok Taisho dan 1,5% dari kelompok Showa.

(iv) Struktur Organisasi

M.n.c. di Jepang diorganisir dalam kelompok-kelompok perusahaan secara horisontal dengan terdiri dari bank-bank, berbagai industri, perusahaan-perusahaan perkapalan, asuransi, perkreditan, real estate dan perusahaan-perusahaan dagang. Pada umumnya semua Presiden yang memimpin perusahaan-perusahaan ini bebas dalam tindakan-tindakan, meskipun melalui klub Presiden mereka dikordinir dengan baik. Jika sebelum Perang Dunia II umumnya Presiden-presiden ini diawasi oleh suatu perusahaan yang berpengaruh yang bertugas untuk itu (holding company), kini mereka diawasi oleh suatu kelompok direksi yang saling

¹T.F.H. Adam, N. Kobayashi, The World of Japanese Business (London: Ward Lock Ltd, 1969), hal. 116 - 117

isi mengisi, juga oleh pemilik-pemilik modal dan ikatan pribadi antar mereka dalam klub Presiden serta oleh rasa saling setia yang melekat pada hubungan-hubungan pribadi tersebut¹.

Semua perusahaan yang dimiliki oleh kelompok yang berbeda pada umumnya bergerak di luar Jepang, namun demikian biasanya perusahaan-perusahaan ini dikoordinir atau diwakili oleh suatu kantor cabang atau kantor penghubung dari "Zakai" pada mana mereka tergolong. Jika Asona, Hitachi ataupun Nissan ingin mulai mengadakan suatu joint venture, perusahaan-perusahaan ini mengikutsertakan Marubeni ke dalam gabungannya. Selanjutnya adalah tugas kantor cabang ataupun kantor penghubung Marubeni untuk melaksanakan perencanaan, pembangunan, perundingan dan penyelenggaraan kerjasama itu dengan dibantu oleh perusahaan industri yang bersangkutan. Pola serupa itu juga dilakukan Mitsui dan Mitsubishi.

Semua keputusan-keputusan dipersiapkan di negara di mana perusahaan-perusahaan tersebut akan menanam modalnya, dan suatu team yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan persiapan dan lain-lain kemudian memberikan laporan kepada kantor pusatnya sebelum membuat ikatan atau keputusan-keputusan. Kekuasaan umum seperti yang mungkin kita temukan dalam m.n.c. Barat jarang kita jumpai dalam m.n.c. Jepang.

Dengan perkataan lain, umumnya kantor perwakilan/cabang dari Zaikai dapat dianggap sebagai titik pusat koordinasi dan pengawasan segera setelah diambil keputusan untuk menanam modal di suatu negara seperti di Indonesia.

Misalnya Mitsui & Co mengkoordinir kombinasi proyek-proyek yang didirikan di Indonesia. Dalam usaha penangkapan udang, perusahaan-perusahaan bekerjasama dengan Mitsui & Co, Taiyo Fishery dan Endoco Larine. Dalam kehutanan: Mitsui & Co, Cji Paper dan C.V. Alas. Dalam usaha pertekstilan Polyester: Toray, Kanematsu, Tokai Senko, Murabe dan Mitsui. Dalam perusahaan benang, Mitsui bergabung

¹ Lihat: Yanaga, hal. 39. Kelompok Fuji yang disebut Fujo Group antara lain terdiri dari perusahaan-perusahaan yang berikut: Yasuda, Asona, Perusahaan-perusahaan Dagang Mori, Hitachi, Nissan, Nihhon Kokan, Showa Denko, Oki Electric, Marubeni, dan lain-lain.

Sedangkan kelompok Daiichi Kangyo terdiri dari: Perusahaan Pertambangan Furukawa, Perusahaan Listrik Fuji, Perusahaan Baja Kawasaki, Suzuki, Fuyijama, Maiji, Perusahaan Electro Kimia Asana, Nipha Kaisha.

dengan Toray, Chori, dan satu partner Indonesia. Dalam perusahaan kopingan besi Mitsui & Co bekerjasama dengan Nippon Steel. Pola organisasi serupa juga diterapkan oleh kesembilan Zakai lainnya.

M.n.c. Jepang dapat dianggap mempunyai tipe organisasi yang sentralistis, sedangkan di antara m.n.c. Barat pola organisasinya bergerak antara disentralisir dengan didesentralisir. Dalam beberapa m.n.c. pengambilan keputusan dibuat di kantor pusat, dan kantor-kantor pelengkap harus memberi laporan dan bekerja menurut instruksi-instruksi yang diberikan oleh induk perusahaan. Ada juga m.n.c. yang mewakilkan kekuasaan kepada kantor-kantor pelengkap. Namun demikian beberapa tugas organisasi masih disentralisir seperti keuangan, dan pada umumnya juga diekspor dari hasil-hasil. Mungkin juga kantor pelengkap dikepalai oleh seorang berkebangsaan negara setempat, namun demikian biasanya perusahaan induk juga menempatkan seorang wakil di negara yang bersangkutan. Biasanya wakil tersebut bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen keuangan. Suatu pembicaraan yang terperinci tentang berbagai organisasi m.n.c. dapat dijumpai dalam buku Michael Z. Brooke, H. Lee Remmers¹. Perreka mengatakan bahwa tipe A perusahaan multinasional "tidak memiliki organisasi yang terpisah-pisah, baik secara geografis maupun sebagai kelompok produsen. Kebanyakan dari perusahaan dalam tipe ini bergerak dalam bidang usaha yang menghasilkan hanya satu jenis produk". Perusahaan tipe B ialah: "..... bila organisasi geografis merupakan penghubung dengan operasi-operasi di luar negeri. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan tipe C merupakan "kelompok produsen yang diorganisir" dengan dunia sebagai basisnya. Tipe D merupakan gabungan unit antara ketiga tipe tersebut.

Ukuran Karya

Daftar dari kelimpuluh perusahaan yang beroperasi di luar negeri menunjukkan presentase jumlah hasil yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar di luar negeri.

¹ M. Z. Brooke, H. L. Remmers, The Strategy of Multinational Enterprise, Organization and Finance (Longman; 1970)

90% dari hasil operasi perusahaan USF didapat dari luar negeri, hasil luar negeri dari perusahaan Colgate - Palmolive (yang beroperasi di seluruh dunia) adalah 51%, sedangkan untuk perusahaan F.W. Woolworth hasil yang didapatnya dari luar negeri ialah sebanyak 61%. 40% dari hasil First National City Bank, yang memiliki jaringan di seluruh dunia berupa cabang-cabang dan pinjaman-pinjaman didapat di luar negeri. Sehubungan dengan meningkatnya perdagangan internasional dan pasaran di negara-negara berkembangpun menjadi lebih baik, maka dapat diperkirakan bahwa hasil yang diperoleh perusahaan-perusahaan ini di luar negeri juga akan meningkat. Dalam hal m.n.c. Jepang (Zaikai) ada kemungkinan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan-nya di luar negeri. Jepang memerlukan suplai bahan-bahan baku yang umumnya ditangani oleh "Sepuluh Besar" di sana dan di samping itu juga memerlukan fasilitas-fasilitas pemasaran untuk menjual barang-barang jadi, peralatan-peralatan, mesin-mesin, dan lain-lain.

Perdagangan Jepang (impor/ekspor) dalam tahun 1972 berjumlah \$ 55.349 juta. Dari seluruh impor dan ekspor Jepang bagian dari "Sepuluh Besar" diperkirakan berjumlah \$ 33.366 juta. Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan besar tersebut menguasai kira-kira 60,3% dari seluruh kegiatan perdagangan Jepang. Dalam hubungan dengan kegiatan-kegiatan di Indonesia, bila dibandingkan dengan Jepang, m.n.c. yang berinduk di Amerika dan di Barat lebih banyak tertarik untuk berusaha di bidang industri-industri ekstraktif meskipun ada juga modal yang ditanam di sektor manufacturing. Sebaliknya m.n.c. Jepang giat dalam bidang-bidang manufacturing, kehutanan dan perikanan. Dalam industri-industri ekstraktif rupanya perhatian pihak Jepang semakin meningkat untuk berusaha dalam bentuk partisipasi langsung. Namun demikian, pada saat ini umumnya kegiatan-kegiatannya masih pada tahap eksplorasi. M.n.c. Jepang ini terus menerus mendapat bagian dari ekspor bahan-bahan baku melalui pengaturan di bidang keuangan, mengarah pada persetujuan-persetujuan kontrak jangka panjang. Dalam bidang Freeport Sulphur perusahaan-perusahaan Jepang tidak memiliki modal yang sebanding, namun demikian melalui suatu pengaturan keuangan tertentu mereka memperoleh satu kursi dalam Dewan Direktur, dan selain itu juga mendapat bagian ekspor tembaga dalam jumlah tertentu untuk Jepang.

Melalui penggabungan dengan "Sepuluh Besar", manufak-tures Jepang telah mendirikan pabrik-pabrik tekstil, kain untuk paku, kepingan-kepingan besi yang dilapisi seng, cat, mie, obat-obatan, gelas, baterai dan lain-lain. Dengan domi-nian Indonesia tidak hanya menjadi pemasok bahan-bahan baku yang penting untuk Jepang, seperti kayu, minyak, tembaga, bijih besi, dan lain-lain, tetapi juga menjadi suatu pasaran yang makin lama makin besar bagi bahan-bahan baku dan barang-barang jadi Jepang, baik yang diimpor maupun yang diproduksi di dalam negeri.

Dalam sektor keuangan praktis semua bank-bank multi-nasional beroperasi di Indonesia, sebagai cabang-cabang, sebagai bank-bank investasi (bekerjasama dengan modal lokal dan bank-bank negara setempat), sebagai perwakilan ataupun melalui modalnya yang berada di Singapura dan Hongkong. Tidak kurang dari 45 bank-bank internasional memiliki modal di Indonesia, sedangkan sejumlah besar bank-bank ini telah membuka kantor-kantor perwakilan ataupun kantor-kantor peng-hubung. Dari sini karya dapat dikatakan bahwa "Sepuluh Besar" Jepang beserta perusahaan-perusahaan yang bernaung di bawah-nya dengan sebenarnya merupakan m.n.c.

Karakteristik Perilaku

Salah satu karakteristik perilaku perusahaan-perusahaan Jepang yang penting adalah interdependensi. Prinsip ini telah diterapkan dalam semua kegiatan-kegiatan organisasi peru-sahaan.

Adalah suatu hal yang biasa dan dianggap sebagai tanggung jawab bagi bank-bank untuk memberikan pinjaman dan modal kerja kepada perusahaan-perusahaan di mana bank-bank terse-but telah menanam modal, dan kebijaksanaan ini selanjutnya diperkuat dengan keyakinan bahwa Bank of Japan akan memberi-kan bantuan dalam situasi di mana modal tambahan diperlukan.

Sistem bimbingan ataupun hubungan ayah - anak yang di-perluas seperti ini juga kelihatan dengan nyata dalam struk-tur perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang lebih muda di-harapkan untuk memperhatikan nasihat dan bantuan perusahaan-perusahaan "senior". Kesetiaan kepada perusahaan adalah pokok,

dan perpindahan pegawai untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih besar tidak akan diperhatikan berhubung dengan kenyataan bahwa kegiatan-kegiatan seperti itu kemungkinan besar akan berarti berakhirnya kesempatan bagi yang bersangkutan untuk mendapat promosi dalam pekerjaannya.

Hal yang sama dapat dilihat dalam perusahaan-perusahaan joint venture, terutama di negara-negara berkembang. Saya bukan hendak mengatakan bahwa hal ini adalah suatu kebijaksanaan yang sengaja dibuat dan ditentukan oleh manajemen tertinggi, tetapi keadaan ini akan menuju kepada sikap di mana perusahaan joint venture hanya didirikan untuk menunjang kelompok perusahaan secara keseluruhan walaupun hal ini mungkin harus berarti keuntungan kecil yang diperoleh perusahaan joint venture itu sendiri. Meskipun M.I.T.I. mendorong perusahaan-perusahaan joint venture untuk menganggapnya sebagai bagian dari perekonomian nasional negara yang ditempati, namun mereka yang menyelenggarakan perusahaan tentu akan terpengaruh oleh sikap-sikap yang telah ditanamkan dalam diri mereka baik oleh masyarakat sekitar maupun oleh latihan-latihan yang telah diberikan kepada mereka.

Apabila seorang penanam modal Indonesia akan mengadakan suatu joint venture dengan suatu m.n.c. Jepang maka dia harus mengerti dan menerima kenyataan bahwa yang dihadapinya adalah suatu team, dan bukannya pribadi-pribadi perseorangan. Kesetia-kawanan dari asosiasi Jepang akan selalu lebih banyak tertuju pada perusahaan induknya dan bukannya yang ditentukan oleh peraturan-peraturan perusahaan yang baru itu.

Dalam operasi kerjasama dengan m.n.c. Amerika ataupun Eropa partner Indonesia biasanya menghadapi pribadi (individu) yang kuat, yang melihat operasi perusahaan sebagai suatu tantangan pribadi di mana kemampuan untuk menanganinya yang akan dinilai, namun demikian di sini usaha-usaha dan kesetiaan lebih banyak ditujukan ke dalam perusahaan baru tersebut dan bukannya kepada perusahaan induk. Banyak kepribadian perorangan (melihat kedudukan dalam organisasi) yang kuat yang perlu diperhitungkan.

Akibat apakah yang mungkin ditimbulkan m.n.c.?

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang, Amerika dan Eropa Barat yang bekerja di Indonesia dapat digolongkan sebagai m.n.c., dengan kesepuluh perusahaan-perusahaan Jepang terbesar yang kira-kira memenuhi semua penggolongan yang dikemukakan oleh Aharoni berhubung perusahaan-perusahaan tersebut memang sangat memenuhi syarat untuk disebut demikian.

Mira-mira apakah akibat yang akan ditimbulkan oleh operasi-operasi m.n.c. di Indonesia?

Tentunya dalam penilaian seperti ini adalah sangat mudah untuk menjadi pesimistis seperti apa yang kita lihat terjadi dalam pembicaraan-pembicaraan belakangan ini. Namun demikian kita yakin bahwa adalah sangat penting bagi kita untuk menggunakan pendekatan yang positif terhadap m.n.c. ini, dan berusaha untuk mengajaknya agar menjadi partner yang sebenarnya dalam pembangunan perekonomian bangsa.

Berdasarkan besarnya, kekuatan pasarannya, kekuatan keuangan dan teknologi yang berada di belakangnya serta jaringan internasionalnya yang luas tentu saja m.n.c. ini seringkali mampu untuk memasuki suatu negara dan membangun dominasi mereka dalam waktu yang singkat. Namun demikian, di samping segala kekuatan dan kekuasaan yang dimilikinya m.n.c. inipun memiliki kelemahan yang memaksanya untuk menyesuaikan dan mengubah cara kerjanya sesuai dengan kondisi-kondisi nyata di negara tuan rumah, dan khususnya Indonesia masih memiliki kekuatan tertentu dalam mengadakan hubungan dengan m.n.c.

Saya tidak bermaksud untuk menilai pengaruh m.n.c. dalam sektor-sektor tertentu, dalam industri-industri ataupun pasaran, tetapi pada kesempatan ini ingin saya lebih men-curahkan perhatian pada perlunya dan kemungkinannya untuk menciptakan suatu kekuatan pengimbang yang dapat dipergunakan untuk menghadapi perusahaan-perusahaan multinasional sesuai dengan taraf kekuatannya, dan dengan demikian akan lebih efektif dalam menentukan arah pembangunan perekonomian sesuai dengan kepentingan nasional kita sendiri.

Kemungkinan untuk dirumuskan dan melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan untuk kepentingan perusahaan-perusahaan nasional kelihatannya lebih sesuai dengan

kenyataan-kenyataan pembangunan perekonomian Indonesia yang semakin matang, daripada mempertahankan status sebagai "junior partner" seperti yang ada sekarang ini, status mana merupakan akibat daripada sifat atomisatis yang banyak terdapat pada struktur industri dalam negeri. Biarlah saya di sini memberikan suatu gambaran dengan satu contoh mengenai masalah yang sekarang terdapat dalam pikiran banyak pengusaha yang beroperasi di Indonesia.

Selama enam/tujuh tahun belakangan ini pembangunan industri di Indonesia telah meningkat terus, dan kemajuan ini terus memungkinkan terciptanya perubahan-perubahan infrastrukturil yang diperlukan (bidang administrasi, fisik dan tata cara), jalannya pembangunan industri akan ditingkatkan dengan kecepatan yang sesuai dan lebih tinggi.

Menurut pendapat kami negara kita sekarang ini sedang mengalami suatu transisi dari keadaan sebelumnya yang berorientasi pada pertanian dan perdagangan menjadi suatu negara yang lama kelamaan mendasarkan pada perdagangan, industri dan pertanian.

Dengan mengakui bahwa transisi ini sedang terjadi dan di samping itu menyadari pula bahwa perubahan-perubahan perlu diadakan, kami yakin bahwa satu faktor yang sangat penting ialah mengadakan perubahan-perubahan dalam tipe keuangan, perubahan mana akan dibutuhkan untuk menunjang dan melengkapi proses pembangunan industri. Tipe kredit/pembiayaan yang diperlukan mungkin berupa uang penunjang modal tanggungan (untuk jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang), modal kerja, uang untuk sewa-menyewa, uang untuk sewa beli, dan lain-lain. Sekarang ini mungkin juga bank-bank dagang dan bank-bank negara menyediakan berbagai macam keuangan yang diperlukan seperti tersebut di atas, tetapi bantuan yang disediakan oleh bank-bank tersebut sangat kurang dibandingkan dengan keperluan yang ada sekarang ini, dan di samping itu sangat menyulitkan, melelahkan dan memakan waktu terlalu banyak dalam urusan administrasi serta pelaksanaannya.

Tipe-tipe kredit/pembiayaan tersebut di atas sangat terutama dibutuhkan oleh partner pribumi yang umumnya tidak memiliki dana-dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban yang ditentukan di dalam perjanjian-perjanjian joint venture, ataupun tidak memiliki pengaturan keuangan yang sesuai untuk melaksanakan operasi penanaman modal dalam negeri dengan sukses. Kita harus **dapat menggunakan "borrowing capacity"** lembaga-lembaga keuangan Indonesia.

Kelemahan seperti ini membawa akibat bahwa perusahaan-perusahaan pribumi seringkali terpaksa menerima persetujuan-persetujuan permodalan yang tidak hanya melemahkan kedudukannya dalam tawar-menawar (*bargaining position*) tetapi juga membuat biaya operasi perusahaan menjadi lebih tinggi dan melemahkannya dalam persaingan. Penggunaan modal berjangka pendek untuk membiayai penanaman modal yang berjangka panjang sering dilakukan, dengan contoh-contoh seperti kebiasaan yang sering terjadi di mana modal yang berjangka sedang digunakan untuk usaha-usaha perhotelan.

Dengan menggunakan perhitungan yang sederhana saja dapatlah diperkirakan bahwa jumlah penanaman modal yang dapat diharapkan terjadi dalam lima tahun mendatang ini akan mencapai hampir 4,16 milyar dollar. Seandainya orang Indonesia akan ikut serta dalam penanaman modal tersebut dengan jumlah 40%, maka uang yang diperlukan untuk keseimbangan modal akan berjumlah sekitar kurang lebih 1,67 milyar dollar.

Sebagian besar dari modal orang-orang Indonesia masih ditanam dalam usaha-usaha mereka yang lainnya. Berhubung dengan kenyataan bahwa mereka tidak memiliki uang ataupun pasaran modal, perusahaan-perusahaan mereka tidak berhasil mendapatkan uang seperti yang diminta. Dengan demikian kelangkaan berbagai tipe kredit/pembiayaan seperti ini akan memaksa mereka untuk mengadakan pendekatan dengan *m.n.c.*, terutama dengan *m.n.c.* Jepang, untuk mendapat modal yang diperlukan. Dalam kenyataannya perusahaan-perusahaan Jepang ini merupakan pemberi pinjaman dengan jangka waktu sedang berdasarkan syarat-syarat yang dapat diterima, yang biasanya berdasarkan tingkat bunga pinjaman internasional.

Menggunakan fasilitas-fasilitas seperti ini umumnya berarti menerima persetujuan-persetujuan tertentu yang "mengikat", seperti dalam bidang-bidang distribusi, pembelian pabrik-pabrik, bahan baku, peralatan-peralatan yang semuanya dilaksanakan melalui perusahaan-perusahaan dagang seperti ini, dan di samping itu perusahaan-perusahaan inipun diawasi menajemennya. Pengawasan seperti ini adalah suatu hal yang lumrah dilakukan terhadap penerima pinjaman apabila dia telah meminjam modal jumlah besar. Sistem ini dikenal sebagai "package deal".

Kondaan seperti ini membawa akibat bahwa partner Indonesia terpaksa menerima persetujuan untuk pembayaran kembali dalam jangka waktu yang panjang sebelum dia dapat mengharapkan untuk memperoleh kedudukan yang sama dalam perjanjian yang dibuat. Bahaya dalam situasi seperti ini ialah bahwa hal tersebut dapat ikut "membakar" semangat nasionalisme yang terpendam yang masih terdapat di dalam negeri, dan dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan. Menurut pendapat penulis hubungan dan akibat pengembangan industri terhadap sektor pembiayaan harus ditangani. Lembaga-lembaga keuangan yang ada sekarang ini tidak mampu atau belum/tidak diberi wewenang untuk menyediakan serta bergerak bersama-sama dengan berbagai-bagai tipe pembiayaan, dan jika lembaga-lembaga ini (termasuk bank-bank penanaman modal yang baru didirikan) terus bergerak sebagai satu-satunya sumber berbagai-bagai tipe pembiayaan yang kita maksudkan, maka dengan membiarkan hal ini kita pasti hanya akan memperkuat posisi m.n.c.

Adalah suatu hal yang mungkin untuk mengadakan semacam hubungan kerjasama seperti yang telah berhasil baik di Jepang antara pemerintah, birokrat dan sektor bisnis dengan cara meningkatkan pertumbuhan kelompok-kelompok industri yang terkoordinir seperti halnya dengan apa yang sekarang terjadi di Singapura, yaitu melalui penggabungan perusahaan-perusahaan, konsolidasi, dan lain-lain. Berdirinya "Indonesian Incorporation" tidak hanya merupakan suatu hal yang kita kehendaki tetapi makin lama makin bertambah nyata bahwa kelihatannya penyatuan seperti itulah satu-satunya alternatif yang praktis untuk melaksanakan pengawasan pada sektor industri dalam jangka panjang yang akan datang.

