

Pasar Jepang yang Tertutup Akan Terbuka Melalui Kerjasama dengan Sogo Shosha?*

J. PANGLAYKIM

RANGKUMAN

Kertas kerja ini membahas secara singkat perubahan dalam industri dan perdagangan luar negeri Jepang dengan disertai ikhtisar beberapa survei tentang perkembangan serta kesimpulan-kesimpulan tentang investasi luar negeri negara tersebut. Jepang telah merupakan negara pengekspor modal yang sudah mencapai suatu tingkat kematangan. Investasi Jepang dewasa ini tampaknya lebih diarahkan ke negara-negara industri dan ini tercermin dari jumlah modal yang ditanam di negara-negara industri seperti di Amerika yang terus meningkat. Negara-negara yang mendasarkan industrinya pada sumber-sumber alam (*resource-based industries*), seperti Indonesia, sedang mengalami penurunan investasi luar negeri. Seperti diketahui, investasi Jepang ditangani oleh para Sogo Shosha, perusahaan multinasional Jepang. Sogo Shosha telah memainkan peranan yang sangat penting sebagai "mekanisme" pelaksanaan strategi ekspor Jepang. Sogo Shosha, dewasa ini, juga telah dapat digolongkan sebagai *global traders* yang antara lain menangani ekspor hasil-hasil non-migas Indonesia ke pasar internasional.¹

Dalam usaha melihat pasar luar negeri yang potensial bagi hasil-hasil non-migas kita, khususnya Jepang, kami akan memberikan beberapa pemikiran

*Saduran kertas kerja yang disampaikan pada Sidang Pleno ISEI yang diselenggarakan dari tanggal 28-31 Maret 1985, di Malang.

¹Kami sedang mengadakan survei mengenai Sogo Shosha melalui perwakilan mereka di Indonesia. Kami berharap bahwa survei tersebut akan memberikan gambaran mengenai kegiatan mereka dalam rangka mengekspor hasil-hasil non-migas kita ke pasar internasional dalam arti jumlah, negeri tujuan, dan produk misalnya. Kami belum mengetahui apakah kami akan mendapat tanggapan dari perwakilan para Sogo Shosha tersebut, tetapi beberapa di antara mereka telah menyatakan kesediaan mereka untuk membantu kami.

secara singkat mengenai kompleksitas sistem distribusi yang diterapkan di negara tersebut. Dari variasi produk yang terdapat pada ribuan *department store* di Jepang, dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa pasar negara tersebut sangat menarik dan menuntut kualitas produk yang tinggi. Untuk menembus pasar Jepang, dibutuhkan kerjasama yang erat antara pengusaha-pengusaha *department store* di Indonesia atau eksportir-eksportir nasional dengan pengusaha-pengusaha *department store* di Jepang. Kerjasama seperti ini belum kita jajaki secara serius! Cara lain untuk menarik manfaat dari potensi pasar Jepang tersebut ialah dengan bekerjasama dengan para Sogo Shosha karena mereka telah mempunyai kedudukan kuat di pasar dalam negeri. Menurut pendapat kami dewasa ini eksportir-eksportir kita masih sulit, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, menembus pasar Jepang karena sistem distribusi yang demikian kompleks dan rumit serta penuh kendala. Pengusaha-pengusaha kita harus membuat semacam *working arrangement* dengan usaha-usaha yang memiliki berbagai keunggulan komparatif (*comparative advantages*) agar Jepang dapat membantu kita memperkenalkan hasil-hasil non-migas ke pasar internasional. Setiap kelompok usaha nasional dapat saja membuat *working arrangement* dengan lebih dari satu Sogo Shosha. Ada yang berpendapat bahwa ini akan mengakibatkan ketergantungan kita kepada Jepang bila dalam usaha memasarkan hasil-hasil non-migas itu kita menggunakan jasa-jasa mereka. Ini benar. Oleh karena itu *working arrangement* tersebut harus dilihat sebagai usaha sementara, sambil kita mengembangkan kemampuan kita menembus pasar internasional. Tetapi usaha menembus pasar internasional itu harus kita lakukan dengan sungguh-sungguh! Sementara kita belum mampu mengembangkan keunggulan komparatif, dilihat dari sudut *cost and benefit* mungkin satu-satunya pilihan bagi kita ialah membuat *working arrangement* tadi, asal saja dilakukan dengan "adil" sehingga menguntungkan dua belah pihak. Tentu saja harus diperhitungkan bahwa pihak yang lebih kuat akan memiliki keunggulan yang lebih besar, tetapi kita harus dapat memperkuat kedudukan kita dengan tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak konsisten. Di dalam pasar internasional, kita harus "patuh" kepada *rule of the game* perdagangan internasional, dan kita mungkin tidak dapat menerapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang sifatnya tidak konsisten dan sepihak, tanpa mengalami dampak kepada perdagangan luar negeri kita.

PERUBAHAN STRUKTUR INDUSTRI DAN PERDAGANGAN LUAR NEGERI JEPANG

Dari *White Paper on Japanese Economy 1984*, dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai perubahan-perubahan struktur industri dan perdagangan luar negeri Jepang:

1. Bila yang menjadi andalan industri Jepang sebelum Perang Dunia II ialah industri-industri padat karya (*labour-intensive industries*) seperti tekstil, maka setelah Perang Dunia II industri Jepang beralih ke industri-industri padat modal (*capital-resources-intensive industries*) seperti industri logam, industri kimia. Akhir-akhir ini industri-industri di negara tersebut mulai mengarah ke industri-industri padat teknologi/perakitan-manufaktur seperti industri-industri pengangkutan, barang-barang elektronik, *optical fibres*. Perubahan juga tampak pada arah investasi modal dalam negeri yang juga akan mempunyai akibat pada pola perdagangan Jepang.
2. Bila kita sekarang melihat struktur perdagangan maka telah terjadi perubahan yang nyata pada keunggulan komparatif atau superioritas komparatif di antara Amerika, Jepang, Masyarakat Ekonomi Eropa (EEC), dan negara-negara sedang berkembang. Keunggulan atau superioritas komparatif Jepang tampak jelas pada industri-industri yang mengarah ke perakitan-manufaktur yang sangat bergantung kepada teknologi canggih.
3. Perbaikan dalam keunggulan komparatif Jepang itu dimungkinkan oleh keberhasilan negara ini mengatasi dua perubahan pokok dalam tahun-tahun 1970-an. Jepang telah berhasil mengejar ketinggalannya dari negara-negara berkembang/maju dan mengatasi krisis minyak dengan melaksanakan penghematan (*savings*) energi dan sumber-sumber alam lainnya. Keberhasilan mereka didukung oleh inovasi teknologi ke arah teknologi canggih didasarkan pada teknologi elektronik-mikro. Industri-industri Jepang lebih diarahkan ke padat teknologi dan ke penambahan nilai (*value added*).
4. Suatu survei yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Jepang (MITI) menggambarkan bahwa usaha-usaha komersial dalam tahun fiskal 1980 mencatat penjualan yang sangat meningkat. Lebih kurang 70% dari hasil produksi dalam negeri *subsidiaries* dari berbagai usaha patungan, telah terjual di pasar dalam negeri, sedangkan pembelian bahan-bahan mentah dari Jepang mencapai 40%.
5. Sektor manufaktur dari usaha patungan atau *subsidiaries* di host country dapat digolongkan sebagai *knock-down assembly, cost-oriented, atau resource supply*. Dalam tahun fiskal 1980-1981 misalnya, knock-down assembly *subsidiaries* secara efektif mengurangi 10% ekspor Jepang. Pengimporan oleh perusahaan-perusahaan patungan tersebut kecil dibandingkan dengan seluruh produksi Jepang.
6. Jumlah pekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur dalam negeri (host countries) itu meningkat, sedangkan di perusahaan-perusahaan manufaktur di Jepang sendiri kurang meningkat. Mungkin ini disebabkan oleh usaha mengefisienkan perusahaan-perusahaan di Jepang, tetapi per-

tumbuhan produksi di luar negeri mempunyai pengaruh pada kesempatan kerja di Jepang sendiri.

7. Jepang tampak menyadari keanggotaannya dalam dunia yang semakin interdependen. Jepang antara lain menyatakan "keharusannya" menyumbang kepada vitalisasi ekonomi dunia dengan membuka pintu pasar dalam negerinya dan memperbesar impornya, menganjurkan alih teknologi, meningkatkan kerjasama di bidang industri dan ekonomi. Pernyataan tersebut sering "dikeluarkan" secara resmi. Dalam kenyataan meskipun Jepang mengenakan tarif impor rendah, tetapi aspek-aspek kendala non-tarifnya demikian banyak sehingga tarif yang rendah itu tidak mempunyai arti lagi karena sulitnya barang-barang masuk ke pasar Jepang.
8. Aspek-aspek kendala non-tarif ini sering tidak "dimengerti" oleh para petugas Pemerintah Jepang. Pasar Jepang dalam banyak hal masih terlihat tertutup, ditambah lagi oleh sistem distribusi yang unik yang diterapkan oleh negara itu. Mungkin ini merupakan keunggulan *built-in* Jepang yang "memaksa" negara lain bekerjasama dengan salah satu Sogo Shosha-nya?

INVESTASI LANGSUNG JEPANG DAN KECENDERUNGANNYA

Perubahan struktur dan perdagangan Jepang telah mengakibatkan perubahan pola investasi Jepang. Dari laporan dan survei mengenai investasi luar negeri Jepang² ternyata bahwa:

1. Investasi langsung Jepang dapat dikatakan lepas landas pada tahun 1972 karena terdapat penurunan dalam transaksi-transaksi sektor bisnis di negara tersebut. Pada tahun 1981, investasi Jepang meningkat disebabkan oleh adanya ketegangan dalam bidang perdagangan dan ini diperkirakan dapat berlangsung terus selama neraca perdagangan Jepang dan Amerika surplus di pihak Jepang (lebih kurang US\$34 milyar).
2. Bila beberapa waktu yang lalu, investasi luar negeri Jepang lebih banyak diarahkan ke sektor-sektor komersial, jasa-jasa, dan perkembangan sumber-sumber alam, dewasa ini fokus investasi langsung Jepang adalah ke sektor manufaktur di negara-negara industri. Di negara-negara berkembang saham investasi perusahaan-perusahaan Jepang di bidang manufaktur menurun sedangkan di bidang-bidang komersial dan jasa meningkat.
3. Investasi langsung di negara-negara industri telah mengakibatkan jumlah ekspor Jepang menurun dan jumlah impornya meningkat. Ini pada giliran-

²Fuji Bank Bulletin, November-Desember 1984; *Exim Review*, Research Institute of Overseas Investment, The Export-Import Bank of Japan, Vol. 4, No. 2, 1983.

nya mempunyai dampak pada neraca pembayaran negara ini. Diperkirakan pula bahwa ekspor berbagai kebutuhan investasi luar negeri akan terus meningkat. Apakah ini merupakan salah satu sebab terjadinya surplus neraca pembayaran Jepang dengan Amerika? Dalam kasus Indonesia, ternyata bahwa investasi Jepang pada sektor manufaktur dalam jumlah besar, telah menjadi salah satu alasan meningkatnya impor Indonesia dari negara tersebut dalam bentuk peralatan, bahan-bahan mentah, komponen, bahkan pabrik.

4. Investasi di sektor manufaktur terlihat turun sekitar US\$230 juta. Tetapi investasi pada perusahaan-perusahaan komersial mencatat adanya penanaman kembali (*re-invested*) misalnya pada sebuah pabrik truk kecil. Re-investasi itu memang kecil tetapi setidaknya membantu memperbesar jumlah investasi di sektor manufaktur. Investasi di sektor industri yakni dalam sektor mesin-mesin elektrik -- suatu sektor yang memperlihatkan kegiatan yang cukup besar -- terlihat turun sekitar US\$210 juta atau 43,8%. Investasi di sektor permesinan pun turun, demikian juga di sektor-sektor besi, baja, dan logam-logam non-besi, makanan, tekstil misalnya. Investasi di sektor-sektor mesin-mesin pengangkutan (*transport machinery*) dan manufaktur lain memperlihatkan peningkatan yang sangat marginal, kecuali di sektor bahan-bahan kimia yang memperlihatkan peningkatan yang cukup besar.
5. Dalam tahun fiskal 1981-1982, investasi di sektor sumber-sumber alam mengalami peningkatan sementara karena adanya investasi sebesar sekitar US\$1.840 juta dalam proyek-proyek LNG. Tetapi dalam tahun fiskal 1982-1983, investasi di sektor ini turun dari US\$1.900 juta menjadi US\$750 juta karena tidak adanya proyek-proyek besar seperti proyek LNG itu. Investasi di sektor-sektor pertanian, kehutanan, perikanan, dan pertambangan mengalami penurunan. Secara keseluruhan, investasi pada industri-industri yang didasarkan pada sumber-sumber alam sangat turun. Dalam tahun fiskal 1982-1983, investasi langsung Jepang turun 13,5% atau US\$1.230 juta dibandingkan dengan tahun fiskal 1981-1982 (lihat Tabel 1). Investasi di sektor-sektor komersial dan jasa (perbankan misalnya) terus meningkat sehingga secara keseluruhan mendorong penanaman modal.
6. Investasi di sektor-sektor komersial dan jasa-jasa meningkat dari US\$860 juta (32,3% menjadi US\$4.730 juta atau 61,4% dari seluruh investasi langsung Jepang. Ini antara lain disebabkan oleh: (a) peningkatan yang cukup besar dalam sektor komersial sebagai usaha pemasaran di luar negeri yang membutuhkan dana-dana tambahan untuk membiayai persediaan dan memperkuat kedudukan finansial; dan (b) peningkatan dan sewa-beli (*leasing*) kapal-kapal dan alat-alat pengangkutan laut sejalan dengan peningkatan dalam tahun fiskal 1981-1982. Latar belakangnya ialah *back-*

Tabel 1

INVESTASI LANGSUNG YANG DISETUJUI BERDASARKAN TIPE

Tahun Fiskal	Jumlah Investasi		Investasi Equiti			Investasi Pinjaman			Real Estates			Pendirian/Ekspansi Cabang		
	Jumlah	Nilai	Jumlah	Nilai	% Jumlah	Jumlah	Nilai	% Jumlah	Jumlah	Nilai	% Jumlah	Jumlah	Nilai	% Jumlah
1951-69	3.004	2.672	2.114	1.025	38,3	50,1	1.286	48,1	46	337	12,6	343	24	0,9
70	729	904 (35,9)	556	296 (32,7)	32,7	135	570 (41,1)	63,1	11	32 (11,1)	3,5	27	6 (200,0)	0,7
71	904	858 (5,1)	648	471 (59,1)	54,9	147	333 (41,6)	38,8	53	38 (18,8)	4,4	56	17 (183,3)	2,0
72	1.774	2.338 (172,5)	1.206	1.781 (278,1)	72,6	223	252 (24,3)	10,8	293	62 (63,2)	2,7	52	243 (1229,4)	10,4
73	3.093	3.494 (49,4)	1.926	2.177 (22,2)	62,3	581	1.100 (336,5)	31,5	504	120 (93,5)	3,4	82	96 (60,5)	2,7
74	1.911	2.395 (31,5)	1.137	1.262 (42,0)	52,7	514	1.098 (0,2)	45,8	214	18 (85,0)	0,8	46	18 (81,2)	0,8
75	1.591	3.280 (30,7)	833	1.652 (30,9)	50,4	580	1.485 (35,2)	45,3	127	11 (38,9)	0,3	41	132 (633,3)	4,0
76	1.652	3.462 (5,5)	882	1.487 (10,0)	43,0	577	1.882 (26,7)	54,4	135	15 (36,4)	0,4	58	78 (40,9)	2,3
77	1.761	2.806 (18,9)	830	1.319 (11,3)	47,0	708	1.388 (26,2)	49,5	164	35 (100,0)	1,2	59	65 (16,7)	1,7
78	2.393	4.598 (63,9)	887	2.038 (54,5)	44,3	1.124	2.383 (71,7)	51,8	334	98 (180,0)	2,1	48	80 (22,1)	1,3
79	2.694	4.995 (8,6)	990	1.833 (10,1)	36,7	1.255	2.994 (25,6)	59,9	398	105 (7,1)	2,1	51	63 (21,2)	1,2
80	2.442	4.693 (6,1)	790	2.295 (25,2)	48,9	1.352	2.187 (27,0)	46,6	250	91 (13,3)	1,9	50	109 (88,9)	2,3
81 (B)	2.563	8.931 (90,3)	748	3.247 (41,5)	36,4	1.773	5.574 (154,9)	62,4	-	-	-	42	110 (0,76)	1,2
82 (A)	2.552	7.703 (3,7)	765	3.375 (3,9)	43,8	1.745	4.179 (24,7)	54,3	-	-	-	42	149 (35,5)	1,9
83 (A)	2.754	8.154 (5,7)	868	3.753 (11,2)	46,1	1.848	4.192 (0,3)	51,5	-	-	-	38	200 (34,5)	2,3
Total 1951-1983	31.814	61.276	15.180	28.009	45,7	13.060	30.904	50,4	2.538	595	1,0	1.036	1.768	2,3
(C) = (A)-(B) (B)	206	443	103	378	-	107	13	-	-	-	-	4	51	-

Sumber: *Exim Review*, Research Institute of Overseas Investment, The Export-Import Bank of Japan, vol. 4, no. 2, 1983, hal. 3.

Tabel 2

INVESTASI LANGSUNG MENURUT NEGARA DAN DAERAH

	Tahun Fiskal 1981			Tahun Fiskal 1982			Penambahan untuk Tahun Fiskal 1951-1982			Tahun Fiskal 1983			Penambahan untuk Tahun Fiskal 1951-1983		
	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%
USA	896	2.354	26,4	859	2.738	35,5	9.995	13.970	26,3	855	2.565	31,5	10.846	16.535	27,0
Kanada	65	167	1,9	52	167	2,2	599	1.255	2,4	33	136	1,7	632	1.391	2,3
Total Amerika Utara	961	2.522	28,2	911	2.905	37,7	10.594	15.225	28,7	888	2.701	33,2	11.478	17.926	29,3
Brazil	53	316	3,5	31	322	4,2	1.215	3.545	6,7	29	410	5,0	1.224	3.955	6,5
Panama	225	614	6,9	260	722	9,4	1.664	2.922	3,8	413	1.223	15,0	1.477	3.245	5,3
Meksiko	16	82	0,9	12	143	1,9	207	1.042	2,0	13	121	1,5	220	1.164	1,9
Peru	2	4	0,0	8	185	2,4	91	679	1,3	1	0	0,0	92	679	1,1
Bermuda	6	32	0,4	2	5	0,1	65	410	0,8	3	14	0,2	63	424	0,7
Kejulauan Cayman	1	26	0,3	4	6	0,1	48	215	0,4	1	1	0,0	49	214	0,4
Argentina	12	58	0,6	9	46	0,6	106	145	0,3	2	69	0,8	30	102	0,3
Chili	1	3	0,0	6	13	0,2	50	140	0,3	2	5	0,1	108	150	0,2
Puerto Rico	3	15	0,2	2	6	0,1	37	140	0,3	2	3	0,0	52	142	0,2
Venezuela	6	7	0,1	5	8	0,1	76	129	0,2	-	-	-	37	140	0,2
Antillen	-	-	-	3	31	0,4	28	113	0,2	3	1	0,0	79	130	0,2
Lainnya	28	24	0,3	27	19	0,2	440	270	0,5	28	31	0,4	408	301	0,5
Total Amerika Latin	353	1.101	13,2	369	1.503	19,5	3.427	8.852	16,7	497	1.878	33,1	3.924	10.730	17,5
Indonesia	88	2.434	27,3	84	410	5,3	1.148	7.260	13,7	89	374	4,6	1.237	7.641	12,5
Hongkong	178	329	3,7	161	400	5,2	2.002	1.825	3,4	178	563	6,9	2.180	2.307	3,9
Singapura	164	266	3,0	154	180	2,3	1.373	1.383	2,6	184	322	4,0	1.557	1.705	2,8
Korea Selatan	33	73	0,8	26	103	1,3	1.105	1.312	2,5	45	129	1,6	1.150	1.442	2,4
Malaysia	41	31	0,3	77	83	1,1	720	764	1,4	95	140	1,7	816	904	1,5
Filipina	28	72	0,8	19	34	0,4	583	721	1,4	20	65	0,8	603	786	1,3
Thailand	52	31	0,3	66	94	1,2	853	521	1,0	73	72	0,9	926	593	1,0
Taiwan	98	54	0,6	65	55	0,7	1.225	479	0,9	92	103	1,3	1.317	582	0,9
Brunei	-	5	0,1	-	-	-	19	100	0,2	7	2	0,0	26	102	0,2
Lainnya	30	43	0,5	17	25	0,3	316	100	0,3	42	79	1,0	356	250	0,4
Total Asia	712	3.338	37,4	669	1.384	18,0	9.344	14.552	27,4	825	1.847	22,7	10.170	16.399	26,8
Saudi Arabia - Kuwait	-	50	0,6	-	41	0,5	4	1.113	2,1	-	66	0,8	4	1.179	1,9
Iran	-	0	0,0	-	0	0,0	108	1.002	1,9	-	1	0,0	108	1.093	1,6
Arab Saudi	10	45	0,5	13	57	0,7	73	225	0,4	10	50	0,6	83	315	0,5
Lainnya	7	1	0,0	7	26	0,3	89	139	0,3	11	18	0,2	105	158	0,3
Total Timur Tengah	17	96	1,1	20	124	1,6	274	2.479	4,7	21	175	2,1	295	2.654	4,3

Tabel 2 (lanjutan)

	Tahun Fiskal 1981			Tahun Fiskal 1982			Penambahan untuk Tahun Fiskal 1951-1982			Tahun Fiskal 1983			Penambahan untuk Tahun Fiskal 1951-1983		
	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%	Jumlah Investasi	Nilai	%
Ingris	49	110	1,2	64	176	2,3	829	2.296	4,3	66	153	1,9	895	2.449	4,0
Jerman Barat	55	116	1,3	76	194	2,5	604	808	1,5	58	117	1,4	662	925	1,5
Perancis	31	54	0,6	35	102	1,3	529	540	1,0	50	93	1,1	579	634	1,0
Nederland	20	138	1,5	24	73	0,9	201	509	1,0	25	113	1,4	226	522	1,0
Belgia	15	107	1,2	10	64	0,8	202	462	0,9	8	265	3,3	64	501	1,0
Swiss	12	67	0,8	16	79	1,0	145	337	0,6	20	126	1,5 ^z	222	570	1,0
Luxemburg	5	104	1,2 ^a	6	127	1,6	56	336	0,6	31	37	0,5	176	373	0,6
Spanyol	11	39	0,4	11	19	0,2	111	231	0,4	19	52	0,6	129	293	0,5
Uni Soviet	-	-	-	-	-	-	6	193	0,4	-	-	-	6	143	0,3
Irlandia	7	21	0,2	2	6	0,1	50	176	0,3	2	3	0,0	52	179	0,3
Itali	9	28	0,3	11	19	0,2	109	114	0,2	12	13	0,2	121	127	0,2
Lainnya	15	14	0,2	17	17	0,2	181	145	0,3	25	17	0,2	206	162	0,3
Total Eropa	229	798	8,9	272	124	11,4	3.023	6.146	11,6	316	990	12,2	3.330	7.136	11,6
Liberia	68	466	5,2	69	434	5,6	483	1.692	3,2	54	323	4,0	537	2.015	3,3
Zaire	6	12	0,1	5	11	0,1	56	267	0,5	-	15	0,2	56	202	0,5
Nigeria	4	1	0,0	5	2	0,0	83	156	0,3	3	1	0,0	86	157	0,3
Zambia	2	55	0,6	1	20	0,3	15	120	0,2	-	-	-	15	120	0,2
Lainnya	24	39	0,4	19	22	0,3	286	274	0,5	8	24	0,3	295	298	0,5
Total Afrika	104	573	6,4	99	489	6,3	923	2.507	4,7	65	364	4,5	989	2.071	4,7
Australia	100	348	3,9	138	370	4,8	972	2.882	5,4	95	166	2,0	1.067	2.048	5,0
Selandia Baru	41	56	0,6	50	31	0,4	178	212	0,4	22	11	0,1	200	223	0,4
Papua Nugini	16	7	0,1	11	10	0,1	159	177	0,3	9	3	0,0	168	180	0,3
Lainnya	22	13	0,1	13	10	0,1	169	98	0,2	16	10	0,1	105	109	0,2
Total Oceania	187	424	4,7	212	421	5,5	1.478	3.370	6,3	142	191	2,3	1.670	3.560	5,8
TOTAL	2.563	8.931	100,0	2.552	7.703	100,0	29.063	53.131	100,0	2.754	8.145	100,0	31.014	31.014	61,276

Catatan: Negara-negara tersebut di atas adalah negara-negara yang menerima investasi minimal US\$100 juta dari tahun-tahun 1951-1982

Sumber: Exim Review, Research Institute of Overseas Investment, The Export-Import Bank of Japan, Vol. 4, No. 2, 1983, hal. 6.

drop of the gap antara tingkat bunga di dalam negeri dan tingkat bunga di luar negeri.

7. Menurut wilayah, investasi ke Amerika meningkat terus (lihat Tabel 2), menempati posisi teratas, yakni dengan jumlah investasi sebesar 37,7%. Dalam tahun fiskal 1981-1982, investasi pada sektor manufaktur naik dari US\$400 juta menjadi US\$1.010 juta. Tetapi dalam tahun fiskal berikutnya, investasi pada sektor komersial yang meningkat. Investasi di negara-negara lain, seperti Amerika Latin, terus berkembang menempati posisi kedua dan melewati investasi di negara-negara Asia. Ini disebabkan oleh investasi di sektor-sektor besi, baja, logam-logam non-besi, dan tembaga.
8. Penanaman modal ke luar negeri diperkirakan akan terus meningkat sebagai akibat terjadinya surplus tabungan dan friksi-friksi internasional. Dengan meningkatnya produksi di luar negeri maka jumlah ekspor Jepang akan menurun. Dalam jangka panjang diperkirakan bahwa impor Jepang untuk memenuhi pasar dalam negerinya dari subsidiaries di luar Jepang akan mengambil bagian besar. Jepang juga telah menjadi global trader sehingga memperbesar bagian pasarnya di pasar internasional. Ini terbukti pada peningkatan surplus dalam neraca perdagangan Jepang dengan Amerika dan ekspor para Sogo Shosha yang berdomisili di Amerika (para Sogo Shosha itu menguasai sekitar 10% ekspor Amerika ke pasar internasional). Gambaran ini diterapkan pula oleh Jepang di negara-negara lain, termasuk di Indonesia. Menurut keterangan salah satu Sogo Shosha, mereka telah mengeksport sekitar US\$250 - US\$300 juta ke pasar internasional.
9. Jepang mengalami surplus *current account* yang besar dan defisit dalam *capital account* dalam neraca pembayarannya. Jepang dewasa ini merupakan negara pengekspor modal, sedangkan Amerika menjadi pengimpor modal. Dengan melakukan pemeriksaan surplus perdagangan dan mendorong penerimaan investasi, investasi langsung Jepang akan mempercepat proses pematangan Jepang sebagai negara pengekspor modal.

SOGO SHOSHA, PERUSAHAAN MULTINASIONAL JEPANG

Perubahan struktur industri dan perdagangan luar negeri Jepang telah mengakibatkan perubahan arah investasi luar negeri langsung negara tersebut. Yang paling terkena akibat itu ialah para pelaksana strategi tersebut yakni para perusahaan multinasional yang dikenal dengan nama *Sogo Shosha*. Sebagai perusahaan yang telah berkembang menjadi global traders, mereka harus mengadakan penyesuaian-penyesuaian dengan struktur industri dan perdagangan luar negeri yang sedang berubah itu.

Dalam kaitan tersebut, kami menyetengahkan pembahasan *Far Eastern Technical Review*.³ Secara tradisional, Sogo Shosha berusaha memberikan perhatian kepada volume dan bagian pasar sehingga, umumnya mereka bekerja dengan margin yang tipis. Tetapi karena volumenya besar maka secara agregat keuntungannya cukup menarik. Dewasa ini, tampak usaha-usaha untuk mengadakan restrukturisasi untuk menghadapi langkah-langkah proteksionisme yang diterapkan oleh negara-negara industri, penurunan pendapatan minyak, krisis hutang negara-negara berkembang, persaingan yang semakin tajam di antara negara-negara industri -- khususnya antar para pelaku, yakni Sogo Shosha. Usaha-usaha restrukturisasi itu telah menyumbang kepada kekuatan-kekuatan yang mendorong mereka ke arah perubahan-perubahan.

Flashback⁴

Sogo Shosha tampak telah mengembangkan diri melalui perdagangan komoditi-komoditi yang tergolong "hard commodities." Pada tahun-tahun 1960-an Sogo Shosha menangani hasil-hasil industri berat seperti logam, bahan-bahan kimia. Para Sogo Shosha itu memberikan jasa-jasa mereka kepada kompleks industri besar mulai dari mengadakan perundingan sampai ke persetujuan penyediaan bahan-bahan mentah untuk jangka panjang (antara lain ke Australia dan Indonesia).

Pada tahun-tahun 1970-an, Sogo Shosha memberikan perhatian kepada kegiatan-kegiatan internasional, khususnya bertindak sebagai organisator proyek-proyek besar seperti proyek petrokimia di Iran dan proyek Asahan di Sumatera. Mereka juga melakukan ekspansi dengan melaksanakan perdagangan *off-shore*.

Resesi dan meningkatnya ketegangan dalam dunia perdagangan pada awal tahun-tahun 1980-an, telah menyebabkan Sogo Shosha melakukan penilaian kembali strateginya. Secara keseluruhan, perdagangan internasional telah turun pada tahun-tahun 1981, 1982, dan 1983. Ekspor Jepang pada tahun-tahun tersebut pun turun. Alasan inilah yang mendorong para pemimpin Sogo Shosha untuk merumuskan peranan yang berbeda yakni peranan yang meliputi perkembangan sistem informasi canggih/maju, promosi industri-industri baru di Jepang dan di luar negeri: C. Itoh & Co. misalnya, telah mendirikan pabrik peleburan dan penyulingan tembaga di Pilipina, pabrik petrokimia di Singapura; Mitsui & Co. dalam real estate di Indonesia, beberapa Sogo Shosha pada industri permobilan di Amerika dan negara-negara Eropa Barat.

³*Far Eastern Technical Review*, Desember 1984.

⁴*Ibid.*

Tetapi ini bukan berarti bahwa Sogo Shosha telah meninggalkan usaha tradisionalnya. Usaha-usaha tersebut dilakukan mereka sebagai usaha tambahan. Mereka sedang berusaha memperbesar fungsinya, sejalan dengan usaha mereka mengarahkan diri ke industri-industri berteknologi tinggi/canggih yang dilihatnya sebagai "motor pertumbuhan." Investasi mereka di Amerika misalnya, selain dimaksudkan sebagai usaha untuk mempertahankan bagian pasarnya di pasar internasional, juga harus dilihat sebagai usaha menarik manfaat dari pengetahuan tinggi Amerika -- yang memang sampai saat ini masih yang teratas di antara negara-negara industri yang berteknologi tinggi/canggih. Penarikan manfaat itu mereka lakukan melalui usaha patungan dengan partner Amerika dan/atau usaha sendiri (misalnya dengan memberikan sumbangan kepada universitas-universitas di negara tersebut).

Sogo Shosha Telah Menjadi Global Traders

Ketika Matsuo, pada tahun 1980-an, menjabat *Sacho* (presiden direktur) Marubeni, salah satu dari sembilan Sogo Shosha, ia memberi pesan kepada organisasinya: "... bahwa kita harus berani mengakui bahwa kita baru 'berarti' bila kita bersatu dalam sebuah kelompok. Dengan kata lain, kita harus menjauhkan diri dari sikap dan perilaku congkak, harus bersikap wajar, sederhana, dan bekerja dengan inovatif dan dinamis." Sikap *Sacho* Marubeni itu lebih kurang menggambarkan sikap dan perilaku manajer-manajer Sogo Shosha lain, yang menjadi tulang punggung timnya dan yang telah membuktikan efektivitas mereka dalam penciptaan mekanisme yang ampuh dan produktif, sehingga Sogo Shosha tersebut telah berhasil menempati posisi dominan/penting dalam pasar internasional.

Sebagai gambaran, dalam tahun fiskal 1981-1982, Sogo Shosha itu telah mendapat keuntungan -- sebelum pajak -- dan volume penjualan seperti tampak dalam tabel berikut ini. Volume perdagangan sebesar ¥ 80.122.178 juta itu, merupakan 25% dari GNP Jepang. Tahun fiskal 1981-1982 dilihat sebagai tahun keberhasilan karena pada tahun-tahun fiskal berikutnya mereka memramalkan Jepang akan mengalami berbagai kesulitan (tahun fiskal 1983-1984 misalnya, akan merupakan tahun "dingin" bagi para Sogo Shosha).

Salah satu aspek penting yang telah berkembang dalam 20 tahun terakhir, ialah perkembangan perusahaan-perusahaan dagang (*trading houses*) Jepang menjadi perusahaan-perusahaan dagang global (*global traders*). Keahlian yang mereka kembangkan kelihatan unik. General trading firm Jepang (Sogo Shosha), yang mempunyai kantor-kantor dan cabang-cabang di Amerika, te-

VOLUME PENJUALAN DAN KEUNTUNGAN SEBELUM PAJAK SOGO SHOSHA
1981/1982

	Volume Penjualan	Keuntungan Sebelum Pajak
	(dalam jutaan Yen)	
1. Mitsubishi Corp.	14.686.564	46.167
2. Mitsui & Co.	13.225.000	35.257
3. C. Itoh & Co.	12.335.652	13.675
4. Marubeni Corp.	11.547.466	23.836
5. Sumitomo Corp.	10.964.358	44.183
6. Nissho Iwai Corp.	7.432.169	11.518
7. Toyo Menka Kaisha Ltd.	3.716.126	3.905
8. Kanematsu-Gosho	3.268.006	265
9. Nichimen Corp.	2.937.837	6.168
Jumlah	80.112.178	184.974

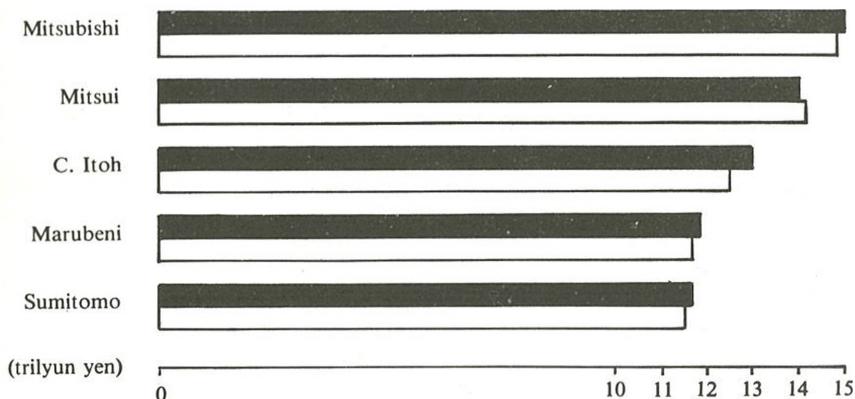
Sumber: *Industrial Review of Japan*, 1983, hal. 140-141.

lah mampu berperanserta dalam pengeksporan produk-produk Amerika ke pasar dunia. Jika tidak salah, mereka berhasil menguasai 10% dari seluruh ekspor Amerika ke pasar internasional. General trading firm Jepang yang beroperasi di Asia/ASEAN pun telah ikut serta menangani ekspor negara-negara di kawasan tersebut ke pasar dunia. Di Indonesia general trading firm Jepang telah ikut menangani ekspor Indonesia dalam bidang tekstil dan jenis produk ekspor lainnya. Dan sebagai bagian dari perjanjian imbal-beli (*counter purchase*). Mereka mungkin telah menangani ekspor Indonesia senilai ratusan juta dollar yang diekspor tidak hanya ke Jepang, juga ke pasar-pasar lain di dunia. Jumlah penjualan "top five" dapat dilihat pada Tabel 3. Sogo Shosha menangani dua per tiga impor Jepang, 40% ekspor, dan 40% penjualan di dalam negeri. Saham mereka dalam pasar internasional dalam tahun 1984 ialah 3% dan mereka mempunyai 1.200 cabang di luar negeri.

Selain itu, Sogo Shosha telah mengembangkan keahlian dalam bidang pemasaran minyak ke pasar dunia. Beberapa waktu yang lalu, mereka merupakan importir minyak untuk pasar dalam negerinya sendiri tetapi dewasa ini mereka telah menjadi "pedagang" global minyak Timur Tengah dan Indonesia misalnya, untuk pasar Amerika dan pasar-pasar lain di dunia. Salah satu Sogo Shosha, C. Itoh & Co., yang tadinya mengkhususkan diri pada perdagangan tekstil, kini terjun pula ke perdagangan minyak. Mereka tampak berhasil mengembangkan keahlian mereka karena sebagian pembayaran perdagangan tersebut dilakukan dalam bentuk *barter* dengan minyak.

Tabel 3

PERBANDINGAN JUMLAH PENJUALAN "LIMA BESAR SOGO SHOSHA,"
1982/1983 (dalam trilyun yen)



Keterangan:

- = Jumlah penjualan tahun 1983
 = Jumlah penjualan tahun 1982

Sumber: *Asian Banking*, Desember 1984.

Sejalan dengan perkembangan keahlian mereka sebagai "pedagang" minyak dan "pedagang" dunia yang menangani ribuan komoditi, Sogo Shosha mengembangkan pula keahliannya di sektor keuangan. Dua puluh tahun yang lalu mungkin hanya beberapa bank Jepang (misalnya Marubeni-Fuji), tetapi dewasa ini mereka telah mengadakan hubungan dengan ratusan bank internasional dan mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka untuk menarik modal dari pasar uang dan modal internasional. Dengan demikian mereka mampu menempatkan dana-dana mereka untuk membiayai proyek-proyek besar seperti proyek pembangunan pelabuhan, perkantoran besar, real estates, LNG. Salah satu artikel berjudul "Shosha -- One Step Ahead of Liberalization"⁵ menyatakan bahwa para Sogo Shosha itu dengan kemampuan keuangan mereka, dapat membiayai ribuan perusahaan yang lebih kecil.

⁵*Asian Banking*, Desember 1984.

Sogo Shosha dan Perubahan di Sektor Perbankan

Perubahan dan perkembangan di sektor-sektor bisnis lain seperti sektor perbankan, perdagangan, perkapalan, dan perasuransian, telah mempengaruhi volume bisnis para Sogo Shosha. Seperti kita ketahui, sektor perbankan di Jepang mempunyai hubungan erat dengan para Sogo Shosha karena bank-bank tersebut merupakan bagian dari kelompok Sogo Shosha. Fuji Bank misalnya dari Marubeni tergolong ke dalam kelompok Fuyo; Mitsui & Co. termasuk dalam kelompok Mitsui dan sebagainya.

Beberapa waktu yang lalu, bank-bank belum mempunyai pengalaman dan dana yang cukup banyak untuk memberi kredit langsung kepada perusahaan/industri kecil dan menengah. Waktu itu mereka mempercayakan penyaluran kredit kepada para Sogo Shosha sebagai langkah-langkah yang lebih efektif. Hal ini pernah pula dilakukan oleh bank-bank Belanda di Indonesia, Malaysia, Singapura, dan Thailand, pada masa sebelum Perang Dunia II. Penyaluran kredit tersebut dilakukan melalui "the big ten trading houses." Cara ini dianggap lebih mudah karena industri perbankan belum mempunyai aparat-aparat teknis yang memungkinkan mereka memberikan kredit langsung kepada sektor penyalur dan usaha-usaha kecil dan menengah. Dengan perkataan lain, industri perbankan waktu itu lebih bersifat *wholesale banking*. Menurut laporan James Altschul pada *Asian Banking* (Desember 1983), hal ini pernah dialami oleh industri perbankan di Jepang.

Sejalan dengan perkembangan pesat perekonomian Jepang, timbul kekurangan dana dalam bentuk modal kerja dan modal investasi. Bank-bank tidak berhasrat dan tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan-kebutuhan kredit perusahaan-perusahaan di dalam negeri yang tergolong kecil dan menengah. Dengan kata lain, mereka juga tidak bersedia melihat siapa di antara perusahaan-perusahaan kecil dan menengah itu yang sebetulnya layak diberi kredit. Ini disebabkan mereka memang tidak mempunyai keahlian khusus menilai keadaan keuangan perusahaan-perusahaan itu. Lowongan ini dimanfaatkan sepenuhnya oleh Sogo Shosha. Mereka menjadi perantara bank-bank di satu pihak dan perusahaan-perusahaan kecil/menengah di pihak lain. Para Sogo Shosha itu kemudian meminjam dana dalam jumlah yang cukup besar untuk pada gilirannya dipinjamkan lagi kepada perusahaan-perusahaan kecil/menengah itu. Setiap hari para Sogo Shosha itu berhubungan dengan ribuan perusahaan kecil/menengah dengan menangani ekspor hasil-hasil dan impor kebutuhan-kebutuhan mereka. Dari kegiatan tersebut para Sogo Shosha dapat menilai kemampuan, kelayakan, dan tingkat kejujuran perusahaan-perusahaan kecil/menengah tadi.

Dalam beberapa tahun terakhir terdapat perubahan dalam perekonomian Jepang khususnya sektor perbankannya. Pertumbuhan ekonomi yang pesat

telah berubah menjadi pertumbuhan ekonomi lamban terutama setelah mengalami beberapa kali kenaikan harga minyak. Tingkat tabungan masyarakat terus meningkat di bank-bank sementara perusahaan-perusahaan mulai kurang berminat meminjam uang dari bank-bank. Dengan demikian pemberian pinjaman Sogo Shosha pun mengalami penurunan. Salah satu sebabnya ialah bank-bank telah lebih agresif menempatkan dana-dana mereka yang berlebihan itu langsung ke industri-industri dan perusahaan-perusahaan yang sebelumnya mendapat kredit melalui Sogo Shosha. Tidak jarang terdapat semacam *joint financing* antara bank dan Sogo Shosha. Bila beberapa waktu yang lalu perbandingan pembiayaan antara bank dan Sogo Shosha 30% : 70%, maka akhir-akhir ini perbandingan tersebut dapat mencapai 50% : 50%, bahkan demikian mudahnya memperoleh kredit dari bank, menyebabkan perusahaan/industri enggan berhubungan dengan Sogo Shosha lagi. Tentu saja kredit yang didapat langsung dari bank akan berbeda tingkat bunganya dibandingkan dengan kredit yang diperoleh melalui Sogo Shosha. Oleh karena itu para pemimpin Sogo Shosha berpendapat bahwa mereka harus melakukan ekspansi usahanya ke luar negeri yang menawarkan lebih banyak kesempatan dan harapan. Mereka tidak lagi dapat mengandalkan kepada kegiatan bisnis di dalam negeri karena bisnis di dalam negeri tidak akan dapat meningkatkan bisnis Sogo Shosha itu.

Di dalam negeri sementara itu mulai bermunculan *merger* antara industri-industri besar dengan industri-industri menengah dan kecil. Di sektor industri kendaraan bermotor misalnya, perusahaan-perusahaan industri pembuat mobil telah memberi kredit langsung dan bekerjasama dengan para pen-suplainya. Dengan demikian "porsi" yang dahulu dipegang oleh Sogo Shosha diambil alih oleh industri-industri tersebut. Pembiayaan Sogo Shosha kepada perusahaan-perusahaan kecil mungkin tidak akan mengalami perubahan karena pembiayaan itu lebih berbentuk produk dan bahan mentah, dan tidak dalam bentuk uang tunai. Tetapi dari penurunan transaksi seperti yang dialami oleh Marubeni Corp. misalnya di dalam negeri dari 65% (1963) menjadi hanya 36% (1983) dari seluruh volume perdagangannya, maka dapat dikatakan bahwa transaksi Sogo Shosha ini di luar negeri (termasuk di Indonesia) sangat menentukan. Kegiatan Marubeni Corp. di Indonesia misalnya, juga cukup meningkat. Mereka telah memasuki bidang-bidang kegiatan baru seperti real estate dan pembuatan gedung-gedung perkantoran.

Karena keadaan keuangan di Jepang sangat likuid dan memperoleh pinjaman relatif cepat, maka para Sogo Shosha tidak lagi merasa perlu mempunyai uang kontan dalam jumlah besar untuk menopang kegiatan-kegiatannya. Mereka mulai mengurangi pinjamannya dari bank-bank dan pada tahun 1983 mereka mulai mengembalikan pinjaman-pinjamannya, seperti diperlihatkan dalam tabel berikut ini:

	Maret 1983	Juni 1983
	(dalam milyar Yen)	
1. Mitsubishi Corp.	320	150
2. Mitsui & Co.	93	—
3. C. Itoh & Co.	65	40
4. Marubeni Corp.	21	100
5. Sumitomo Corp.	50	25
6. Nichimen Corp.	—	3,8

Pengembalian kredit-kredit tersebut disebabkan Sogo Shosha telah mampu menarik modal jangka panjang dari pasar uang dan modal internasional. C. Itoh & Co. misalnya menjual saham-saham di bursa London sebesar US\$15 juta, Mitsubishi Corp. pada tahun fiskal 1979-1980 menjual 60 juta saham dan pada tahun fiskal 1980-1981 sebesar 215 juta saham sehingga modalnya naik menjadi US\$28,5 milyar. Perusahaan yang terkenal dengan "Triple A"-nya dalam Standar & Poor's dapat menjual surat-surat berharga (*commercial papers*) di bursa di Amerika.

Selain ini para Sogo Shosha tidak lagi mengandalkan pada *lead bank* dalam perolehan dana. Sanwa Bank yang menjadi *lead bank* Nichimen misalnya, dewasa ini hanya memenuhi 30% dari seluruh kebutuhan kredit Nichimen. Fuji Bank menyediakan hanya 15% dari kebutuhan kredit Marubeni Corp. yang telah beroperasi secara internasional dan telah meminjam dari 150 bank di dalam dan di luar negeri, termasuk 90 bank dan perusahaan asuransi Jepang, sementara Nichimen Corp. telah meminjam dari 45 bank Jepang dan 45 bank internasional. Di Indonesia, para Sogo Shosha belum diperkenankan meminjam dari bank-bank nasional dan menarik uang dari pasar uang dan modal nasional kecuali joint ventures yang telah *go public*.

SISTEM DISTRIBUSI JEPANG

Salah seorang penulis, Yoshino,⁶ mengatakan bahwa walaupun Jepang telah memasuki tingkat pertumbuhan yang dikatakan maju, tetapi struktur distribusi negara tersebut masih seperti pada masa pra-modern. Akhir-akhir ini, sistem pemasaran Jepang yang masih tradisional itu telah mengalami tekanan-tekanan dari lingkungan yang dinamis ke arah perubahan. Dalam kaitan tersebut, penulis Mitsuaki Shimaguchi⁷ dalam surveinya tiba kepada kesimpulan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

⁶M.Y. Yoshino, *The Marketing System: Adaptation and Innovation*, MIY Press, 1978.

⁷Mitsuaki Shimaguchi, *Marketing Channel in Japan*, UNI Research Press, 1978.

Pseudo-Harmony yakni Terucap Sebagai "Gemeinschaft," Tetapi Pada Dasarnya "Gesellschaft."

Dalam sistem distribusi Jepang, hubungan sosial dan antara manusia harus harmonis, hubungan asosiasi tradisional, loyalitas, kerjasama timbal-balik, dan *co-development* selalu ditekankan dan diucapkan sebagai *virtues* yang harus dipertahankan dalam kehidupan mereka. Selain itu pertimbangan-pertimbangan ekonomis (*cold economic rationale*) tetap memperoleh tempat penting dalam kehidupan orang Jepang. Ini terbukti pada *ranking* sistem yang dibuat oleh para pabrikan dengan menggunakan volume penjualan, bagian pasar, sebagai tolok ukur fundamental untuk menentukan rabat (*discount*) dan keuntungan yang diberikan kepada pedagang-pedagang besar. Dalam sistem distribusi Jepang terdapat pedagang perantara (*wholesalers*) dari tingkat desa, regional, nasional, sehingga yang berperan-serta dalam sistem distribusi banyak sekali. Semangat "gemeinschaft" mungkin masih kuat beberapa waktu yang lalu. Tetapi semangat ini tampaknya mulai dikalahkan oleh semangat persaingan dan kekuatan "gesellschaft." Diperkirakan pada tahun-tahun mendatang, pertimbangan ekonomis (*cold economic rationale*) akan lebih ditekankan, sementara pertimbangan sosial dan kebudayaan mulai dikendurkan. Walaupun kecenderungan ini mungkin akan ditentang oleh para pedagang besar (*wholesalers*) tetapi kekuatan-kekuatan dalam masyarakat bisnis mengarah ke penciptaan efisiensi ekonomi, sehingga mengurangi fokus kepada keharmonisan. Ini mungkin merupakan basa-basi saja?

Eklektik (Memilih dari Berbagai Sumber/Selera) atau Penyelesaian Campuran (Mixed Solution) dengan Human Cost

Seperti diketahui, di dalam sistem distribusi Jepang, penyelesaian persoalan secara ekstrem sedapat mungkin dihindari. Dalam usaha menyelesaikan persoalan mereka berpedoman pada rasional ekonomi dan manusiawi. Mereka berpendapat bahwa *co-development* merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam sistem distribusi. Mereka sangat menekankan aspek kebersamaan (*togetherness*). Slogan-slogan seperti "kita tidak dapat tumbuh tanpa para *dealers*" atau "pertumbuhan *dealers* tidak dapat dilakukan tanpa kita" merupakan ucapan-ucapan yang sering dilontarkan oleh para produsen dan para dealernya.

Sistem distribusi ini menyebabkan timbulnya semacam ketergantungan di antara para anggota dalam saluran distribusi tersebut dan ketidakefisienan. Sebetulnya inilah yang terjadi pada sistem distribusi kita pada masa "big ten"

Belanda. Namun demikian selain menciptakan ketergantungan, sistem ini juga menumbuhkan loyalitas. Oleh karena itu, menurut hemat kami sistem distribusi Jepang yang didasarkan pada rasional ekonomi dan manusiawi ini, sama pentingnya baik untuk diucapkan maupun untuk dilakukan. Sebab dalam praktek keduanya merupakan sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

Tetapi dalam kenyataan dua tujuan itu sering tidak seiring (*incompatible*), dan dalam kontak terjadi semacam *trade-off*. Dan bila tercapai *trade-off* maka alternatif yang dipakai ialah keadaan yang khas itu, iklim pada umumnya, atau aspek sosial-budaya. Dalam sistem distribusi Jepang itu yang maju justru rasional ekonomis dan dalam usaha mencapai tujuan para produsen tampak menempatkan rasional manusiawi pada tempat kedua. Mereka tidak seluruhnya mengesampingkan faktor manusiawi. Faktor ekonomis tampak diberi prioritas dalam usaha menerima rasional manusiawi. Harmoni, loyalitas, dan kebersamaan, dilihat sebagai faktor-faktor non-ekonomis. Namun demikian mereka menyadari bahwa biaya tersebut harus dibayar untuk mencapai tujuan dengan konflik seminim mungkin. Oleh karena itu, sistem distribusi Jepang harus dilihat sebagai campuran dua rasional tersebut. Eklektisme dalam sistem distribusi Jepang, merupakan suatu kenyataan. Dari berbagai alternatif atau campuran alternatif itu, diambil satu yang dapat mencegah pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat ekstrem.

Penentuan yang Tidak Kaku

Dalam sistem distribusi Jepang tidak terdapat ketentuan-ketentuan yang kaku. Mereka sangat fleksibel dan mempunyai kekecualian tanpa mengesampingkan *business manner* dan kebiasaan-kebiasaan bisnis. Setiap situasi dilihat secara khas. Misalnya dalam sistem pemberian rabat (semacam potongan harga, komisi) yang banyak digunakan dalam sistem distribusi Jepang. Cara ini dilihat sebagai cara paling efektif dalam sistem distribusi Jepang dan yang memungkinkan dilakukan secara rahasia. Tetapi karena dilakukan secara khas dan rahasia itulah, sistem distribusi Jepang dianggap misterius. Sistem rabat tadi misalnya, mungkin sulit dimengerti dan ditangani oleh pengusaha-pengusaha non-Jepang, karena dua aspek-aspek rasional ekonomis dan manusiawi hanya dapat dibahas antar dua individu yang sudah saling mengenal. Aspek-aspek inilah yang digunakan sebagai alat untuk bersaing, seolah-olah rabat yang diberikan kepada satu pedagang besar adalah yang terbaik, walaupun pedagang besar lain mungkin akan berpendapat bahwa ia pun mendapat rabat yang terbaik. Jadi dengan kata lain, para pedagang besar itu pada dasarnya dapat saling "mengelabui" dengan seenaknya.

Keputusan di Tangan Pemimpin Pabrik?

Dari riset yang kami lakukan diketahui bahwa para produsen tampak berpendapat bahwa keputusan harus diambil oleh pucuk pimpinan pabrik dan jarang oleh manajer tingkat menengah atau bawah. Contoh yang paling sederhana ialah dalam pemberian rabat. Karena pemberian rabat dianggap keputusan penting, maka keputusan itu harus dilakukan oleh pucuk pimpinan. Ini dapat juga disebabkan oleh tidak adanya *guide-lines* yang terperinci sehingga sulit untuk memberikan *delegation of authority* kepada manajer tingkat bawah. Dengan demikian para manajer tingkat bawah dapat dikatakan tidak berfungsi. Pucuk pimpinan harus mengambil banyak keputusan/memegang banyak fungsi.

Delegation of authority dipersulit pula oleh adanya *life-time employment* (pekerja seumur hidup). Karena tidak adanya mobilitas maka sebagian besar di antara para manajer enggan mengambil keputusan sendiri. Seorang manajer mengetahui bahwa bila ia mengambil keputusan yang salah maka ia tidak akan memperoleh kedudukan/status dalam organisasi dan bahkan akan kehilangan kedudukan/statusnya, walaupun mungkin ia tidak akan dikeluarkan dari organisasinya itu. Dapat dikatakan bahwa sistem yang berlaku di Jepang ialah: (a) para manajer tidak mengambil keputusan sendiri untuk mencegah kesalahan (atau tidak diambil keputusan); (b) meminta atasan untuk mengambil keputusan (atau tidak ada *delegation of authority*, keputusan berada di tangan satu orang); (c) melakukan konsultasi dengan manajer-manajer lain untuk memperoleh semacam jaminan dari mereka (atau sistem konsensus/*ringi seido*); (d) memperoleh kepercayaan dari atasan sehingga manajer dapat mengambil keputusan atas nama atasannya (atau *boss follower reliance*). Ad. (a) dan (c) menyebabkan pengambilan keputusan berlangsung lambat, sedangkan dengan Ad. (b) dan (d) keputusan dapat diambil dengan cepat.

Sistem manajemen Jepang, dapat dikatakan, masih dikuasai oleh sistem tanggung jawab kelompok. Tanggung jawab dipegang secara kolektif sehingga sulit merumuskan fungsi individu dalam organisasi secara tepat, karena memang individu dalam organisasi usaha di negara tersebut, tidak menonjol atau ditonjolkan.

Dari pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem distribusi Jepang sebetulnya *tidak* misterius, tetapi lebih tepat bila dikatakan *unik*. Kesulitan setiap usaha non-Jepang memasuki atau menjadi anggota penuh sistem distribusi Jepang itu -- lebih-lebih untuk menduduki posisi dominan -- ialah kendala-kendala yang sifatnya non-ekonomis, seperti loyalitas, harmoni, manusiawi, hubungan tradisional, co-development, life-time employment yang merupakan bagian dari kebudayaan Jepang. Kendala-kendala inilah

yang sulit diikuti dan diterapkan oleh manajer-manajer non-Jepang. Kita tidak dapat membayangkan kesulitan yang akan dihadapi oleh manajer salah satu perusahaan kita yang harus memasarkan produk rotan misalnya, ke dalam pasar Jepang yang "dipengaruhi" oleh sistem distribusi tersebut. Meskipun mereka dapat berbahasa Jepang, tetapi tampaknya masih sulit baginya untuk diterima oleh sistem distribusi yang masih tradisional dan bahkan pra-modern itu.

Faktor-faktor inilah yang menyebabkan perusahaan-perusahaan non-Jepang tidak dapat menjadi peserta penuh dalam sistem distribusi Jepang. Yang masih bisa ditempuh oleh mereka ialah mengadakan semacam perjanjian kerjasama dengan salah satu Sogo Shosha untuk bertindak sebagai agennya di Jepang. Tetapi apakah ini menguntungkan kita? Bila tidak, alternatif apakah yang dapat ditempuh untuk memasuki atau diterima oleh sistem distribusi Jepang itu? Dari berbagai ulasan, survei dan sebagainya memasuki sistem distribusi Jepang tanpa bekerjasama dengan perusahaan dapat dikatakan hampir tidak mungkin.

EKSPOR INDONESIA KE JEPANG

Berikut ini kami mengajukan angka-angka ekspor kita ke Jepang -- beberapa di antaranya dengan perbandingan dengan negara lain.

			(dalam US\$)
036	Crustaceans (udang misalnya)	lebih kurang	176 juta
061	Gula dan madu	sekitar	10 juta
071	Kopi ¹	sekitar	76 juta
072	Cacao ²	di bawah	0,5 juta
232	Karet ³		36,6 juta
	Kayu lain-lainnya	lebih dari	203 juta
287	Biji-biji	lebih dari	258 juta
333 dan 334	Minyak dan produk-produk minyak		5,3 milyar dan 726 juta
341	LNG ⁴		2,6 milyar
562	Pupuk-pupuk	di bawah	1 juta
634	Veneer, kayu lapis ⁵	hanya	48 juta
653	Kain-kain	di bawah	10 juta
684	Aluminium ⁶	kurang dari	130 juta
821	Perabot rumah tangga	sekitar	750 ribu

¹ Mungkin termasuk dalam perdagangan imbal-beli, sehingga Sogo Shosha dapat mengekspor kopi non-kuota, tetapi kebenarannya masih harus diselidiki lagi.

² Sedangkan ekspor ke Singapura lebih dari US\$20 juta.

³ Sedangkan ke Singapura US\$206 juta.

⁴ Menduduki tempat kedua terbesar setelah minyak.

⁵ Ke Singapura US\$32 juta, ke Amerika US\$168 juta, ke Arab Saudi US\$80 juta.

⁶ Diekspor oleh Proyek Asahan.

Dari data ekspor Indonesia, kita dapat menarik kesimpulan bahwa yang diekspor ke Jepang masih dalam bentuk bahan mentah/belum diproses. Ekspor pupuk, perabot rumah tangga kita misalnya, masih kecil sehingga kita masih mempunyai kesempatan untuk meningkatkannya pada tahun-tahun mendatang. Ekspor hasil industri kita minimal sekali. Secara teoretis ruang gerak ekspor kita masih cukup luas, tetapi belum terorganisasi dengan tepat. Pada Tabel 4 kita dapat melihat suatu proyeksi ekspor Indonesia ke Jepang yang dilakukan oleh Kedutaan Besar RI di Tokyo. Tabel tersebut menunjukkan proyeksi ekspor hasil-hasil industri yang relatif masih auh di bawah komoditi-komoditi lain.

Tabel 4

PROYEKSI EKSPOR INDONESIA KE JEPANG (1985-1986)

NO.	KOMODITI	REALISASI EKSPOR 1983		PROYEKSI 1984/1985		PROYEKSI 1985/1986	
		Volume	Nilai	Volume	Nilai	Volume	Nilai
I.	HASIL PERTANIAN :						
1.	Kayu Bulat	2.217.255 M3	276.782	2.660.706 M3	332.138	3.104.157 M3	387.495
2.	Udang	21.767 MT	201.882	26.120 MT	242.258	30.474 MT	282.635
3.	Kopi	30.751	75.301	36.901	90.361	43.051	105.421
4.	Karet	47.205	46.498	56.646	55.798	66.087	65.097
5.	Gula Tetes	190.454	12.919	228.545	15.503	266.636	18.087
6.	Dedak/Katul Beras	101.508	12.249	121.810	14.699	142.111	17.149
7.	Ubur-ubur	2.266	5.842	2.719	7.010	3.172	8.179
8.	Telur Ikan	190	4.443	228	5.332	266	5.332
9.	Getah Jelutung	472	1.949	566	2.359	661	2.729
10.	Minyak Kelapa Sawit	5.012	1.942	6.014	2.330	7.017	2.719
11.	Lada	581	922	697	1.106	813	1.291
12.	Essential Oil	142	826	170	991	199	1.156
13.	Tembakau	249	671	299	805	349	939
14.	Biji Kelapa Sawit	1.958	694	2.350	833	2.741	972
15.	Pala	420	686	504	823	588	960
16.	Coklat (Cocoa)	199	368	239	442	279	515
17.	Kacang Mete	33	133	40	160	46	186
18.	Cassia Vera	94	166	113	199	132	232
19.	Tea	24	38	29	46	34	53
20.	Rotan	1.924	5.484	2.309	6.581	2.694	7.678
II.	HASIL INDUSTRI :						
1.	Kayu Gergajian	258.588 M3	55.766	310.366 M3	66.919	362.023 M3	78.072
2.	Kayu Lapis	2.374.605 M2	3.277	2.849.526 M2	3.932	3.324.447 M2	4.588
3.	Tekstil	3.391 MT	14.113	4.069 MT	16.936	4.747 MT	19.758
4.	Barang Anyaman	777	7.708	932	9.250	1.088	10.791
5.	Kulit	324	2.623	389	3.148	454	3.672
6.	Furniture	200	589	240	707	280	825
7.	Produk Kertas	37	52	44	62	52	73
III.	HASIL TAMBANG :						
1.	Nikel (Ore)	708.829 MT	23.238	850.595 MT	27.886	992.361 MT	32.533
2.	Nikel (Compound)	21.656	110.696	25.987	132.885	30.318	154.974
3.	Tembaka	241.704	138.517	290.045	166.220	338.390	193.924
4.	Bauksit	821.483	18.507	985.780	22.208	25.910	25.910
5.	Batu Bara	76.640	4.407	91.968	5.288	107.296	6.170
6.	Kaolin	1.000	70	1.200	84	1.400	98
	LAIN-LAIN :	-	347.510	-	417.012	-	486.514
	TOTAL	-	1.375.994	-	1.651.193	-	1.926.392

Sumber: *Business News*, 1 Maret 1985.

Ekspor Indonesia Melalui Sogo Shosha?

Kami telah mengirim kuesioner kepada perwakilan-perwakilan Sogo Shosha di Indonesia, yang antara lain menanyakan apakah mereka, secara konkret, telah ikut serta dalam promosi ekspor Indonesia ke pasar internasional, termasuk pasar Jepang? Kuesioner itu kami ajukan setelah mewawancarai salah satu Sogo Shosha dan memperoleh kesan bahwa Sogo Shosha tersebut telah melaksanakan ekspor dari Indonesia yang bernilai ratusan juta dollar. Mereka telah menangani ekspor kopi ke negara-negara non-kuota seperti negara-negara sosialis. Sebagai global trader, mereka dapat mengekspor komoditi tersebut baik ke Jepang maupun ke negara-negara lain.

Menurut perkiraan, ekspor yang ditangani oleh para Sogo Shosha itu telah mencapai jumlah yang cukup besar, dan bila perkiraan itu benar maka ini merupakan bukti bahwa bila kita ingin memasuki pasar internasional, maka mau tidak mau kita pun harus besar pula dengan disertai dukungan jaringan informasi dan usaha tingkat internasional dan pengalaman. Telah dikemukakan bahwa Sogo Shosha memiliki tidak kurang dari 1.200 cabang di pelosok dunia, keunggulan komparatif dan superioritas sehingga mereka dapat memasuki pasar internasional dengan lebih meyakinkan daripada lembaga-lembaga perdagangan lain di dunia.

Tampaknya kerjasama dalam memasuki pasar internasional telah mulai dirintis oleh PT (Pesero) Panca Niaga dari pihak Indonesia dengan salah satu Sogo Shosha, Nissho Iwai Corp. Pihak Nissho Iwai Corp. menyanggupi akan membantu ekspor karung plastik, ban kendaraan bermotor, kertas, kabinet untuk pesawat video/audio, yang pengumpulan di dalam negeri ditangani oleh PT Panca Niaga.⁸

Pelaksanaan kerjasama tersebut terdiri dari 3 tahap: (1) mempromosikan penjualan komoditi ekspor non-migas setelah mempelajari sistem organisasi masing-masing perusahaan dan dengan menggunakan metode-metode yang lebih efektif yang diterapkan di tingkat nasional oleh Panca Niaga dan di tingkat internasional oleh Nissho Iwai Corp.; (2) mempelajari sistem pemasaran, perdagangan (*merchandising*), komunikasi, pengiriman, akuntansi dan pembiayaan, dan manajemen Sogo Shosha tersebut. Dalam kaitan tersebut, Panca Niaga akan mengirim stafnya untuk dididik/dilatih oleh Nissho Iwai, dan sebaliknya Nissho Iwai akan mengirim tenaga-tenaga ahli untuk melatih tenaga-tenaga pada Panca Niaga; (3) dua belah pihak, bersama-sama, akan mempromosikan bisnis ekspor-impor semua jenis komoditi, saling menukar informasi mengenai pasaran dunia dan dalam negeri, sehingga kerjasama tersebut akan saling menguntungkan dua belah pihak tersebut. Tahap ini akan segera dimulai pada bulan April 1985.

⁸*Suara Karya*, 2 Maret 1985, hal. 3.

Kerja sama serupa dengan Sogo Shosha lainnya, mendapat sambutan positif baik dari pihak Jepang maupun dari pihak Indonesia. Pelaksanaan kerjasama tersebut sepenuhnya diserahkan kepada pihak pengusaha dari dua belah pihak (swasta maupun pemerintah), yang merasa mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan keunggulan komparatif dan superioritas Sogo Shosha tersebut.

Ekspor Melalui Department Store-nya?

Fakta bahwa department store Jepang mempunyai cabang di Singapura dan Hongkong, dapat menjawab pertanyaan mengapa ekspor dari negara-negara tersebut ke Jepang meningkat. Ini disebabkan mereka dapat melihat dan kemudian mengorganisasi langsung pembuatan dari pabrik-pabriknya menurut selera pasar/konsumen Jepang. Seandainya kita dapat mencapai berbagai persetujuan dengan department stores besar Jepang maka mungkin mereka dapat bertindak sebagai promotor hasil-hasil industri kita. Mungkin aspek ini memerlukan pemikiran dan penyelidikan lebih lanjut. Sampai saat ini, Indonesia tetap belum memperkenankan mereka beroperasi di Indonesia, tetapi dengan strategi yang berorientasi ke ekspor, mungkin kita dapat menilai kembali kebijaksanaan tersebut.

PENUTUP

Dalam kertas kerja ini, secara berturut-turut kami telah membahas perubahan struktur industri dan perdagangan luar negeri Jepang. Dari hasil pengkajian tampak bahwa industri Jepang sedang mengarah ke industri-industri manufaktur-padat teknologi yang bersifat padat modal. Dalam bidang ini Jepang memang memiliki keunggulan. Mereka sudah bertekad memasuki masa teknologi canggih/tinggi.

Sejalan dengan perubahan industri dan perdagangan luar negeri itu, terjadi pula pergeseran pola/arah investasi luar negeri langsung Jepang. Investasi ke negara-negara industri sangat meningkat, sebagian disebabkan oleh "tuntutan" untuk mempertahankan bagian pasar di pasar internasional dan menarik manfaat dari industri berteknologi tinggi/canggih (di Amerika Serikat khususnya). Yang juga menarik ialah peningkatan investasi pada sektor-sektor komersial dan jasa-jasa yang hampir mencapai US\$4,7 milyar pada tahun 1983. Kenaikan tersebut disebabkan Jepang -- dalam hal ini para Sogo Shosha-nya -- telah menjadi global traders, yang menangani segala macam bentuk komoditi/perdagangan dengan Amerika Serikat, termasuk sektor perbankan di negara tersebut.

Selanjutnya kami membahas berbagai aspek perubahan strategi dan perkembangan Sogo Shosha dengan 1.200 cabangnya, yang telah menjadi global trader. Sebagai global traders, para Sogo Shosha telah membantu memperbesar bagian impor Jepang dari Indonesia. Dengan berkembangnya Sogo Shosha menjadi global trader, mungkin Indonesia dapat menarik manfaat dari keunggulan komparatif/superioritas mereka dalam usaha memasukkan produk-produk kita ke pasar Jepang dan pasar internasional. Semua ini dilihat sebagai "bersifat sementara, sambil kita mengorganisasi network internasional."

Mengenai sistem distribusi Jepang, tampaknya masih sulit bagi perusahaan-perusahaan non-Jepang menembus sistem tersebut. Untuk itu salah satu pilihan yang dapat kita ambil ialah mengadakan kerjasama dengan Sogo Shosha dalam rangka menggiatkan ekspor kita. Dalam kaitan tersebut hendaknya kita tidak mengabaikan peranan department stores di Jepang, sebagai penampung hasil-hasil industri kita. Untuk itu diperlukan suatu studi yang lebih lengkap/terperinci.

Dewasa ini, pasar Jepang hanya menyerap bahan-bahan mentah kita dan ekspor hasil-hasil industri ke negara itu masih sangat kecil (tidak berarti). Pola perdagangan ini harus diubah! Selain memikirkan berbagai working arrangement dengan Sogo Shosha dan department stores di Jepang, kita juga harus menyiapkan *homework*. Industri dan hasil pabrik manakah yang hendak kita percepat atau beri prioritas dalam rangka akselerasi industrialisasi kita? Kami yakin Departemen Perindustrian telah mempunyai program dan alangkah baiknya bila program itu diketahui oleh wirausaha-wirausaha kita, sebagai partisipan dalam pelaksanaan strategi ekspor kita.

Bila kita melihat negara-negara dengan keunggulan-keunggulan komparatifnya di pasar internasional, mungkin dewasa ini Jepang dengan Sogo Shoshanya dan pengalaman internasionalnya sebagai global trader, dapat menjadi mekanisme sementara yang dapat membantu Indonesia memasuki pasar internasional. Perlu dicatat di sini bahwa mereka tidak akan menerima working arrangement begitu saja bila mereka tidak melihat keuntungan di balik perjanjian tersebut. Tetapi keuntungan itu pun hendaknya harus bersifat timbal-balik untuk kedua belah pihak. Kerjasama awal tampaknya telah dimulai dengan ditandatanganinya perjanjian antara PT (Persero) Panca Niaga dan Nissho Iwai Corp. Dan mungkin kerjasama-kerjasama berikutnya diikuti oleh perusahaan-perusahaan lain.

Semua ini masih perlu dibahas dengan lebih dalam karena kondisi/syarat yang mereka ajukan tidak akan mudah diterima oleh kelompok-kelompok usaha besar/nasional. Tetapi usaha ini mempunyai harapan, karena di kemudian hari industri perdagangan merupakan kegiatan yang terpenting di dalam dunia internasional yang semakin interdependen ini.