

# **Strategi, Tingkat Pertumbuhan/ Perkembangan dan Keberhasilan Suatu Ekonomi\***

J. PANGLAYKIM

Dalam rangka mengembangkan perekonomiannya, suatu negara akan menerapkan strategi yang didasarkan pada kebijakan-kebijakan yang memperhitungkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya seperti ditentukan oleh pimpinan negara tersebut. Maksud penerapan strategi tersebut ialah agar negara tersebut mencapai suatu tingkat pertumbuhan/perkembangan yang dapat memberikan kemakmuran kepada rakyatnya. Dalam perkembangan bisnis internasional terdapat minimal tiga strategi yaitu :

## **STRATEGI PERTUMBUHAN/PERKEMBANGAN EKONOMI YANG DIDASARKAN PADA PERMINTAAN DALAM NEGERI**

Negara-negara yang mempunyai sumber energi dan bahan mentah serta jumlah penduduknya cukup banyak, umumnya menerapkan strategi ini. Contoh yang paling baik ialah Amerika. Setelah Perang Dunia II, industri mobil dan industri yang berkaitan dengan industri mobil seperti misalnya industri komponen-komponen, industri perumahan dan sistem "federal highway," merupakan "segitiga industri penggerak pertumbuhan." Sistem jalan raja yang menghubungkan kota-kota dan desa-desa telah membantu mengembangkan industri mobil dan sebaliknya industri mobil telah memungkinkan penduduk mengembangkan daerah-daerah di pinggiran kota.

Perkembangan segitiga industri tersebut mengakibatkan perubahan dalam pemasaran produk-produk kebutuhan sehari-hari, mulai dari pasar (timbul pasar swalayan) sampai pada lembaga keuangan, serta lain-lain lembaga-lembaga jasa.

---

\* Disampaikan di Fakultas Ekonomi, Universitas Surabaya, 14 Juni 1986, dalam rangka Dies Natalis Universitas Surabaya ke-18, 1986.

Melalui penciptaan permintaan dalam negeri, perekonomian Amerika tumbuh dengan pesat, termasuk sektor industri tradisional (manufaktur) dan sektor jasa (perbankan, asuransi dan swalayan) dan lain-lain. Tetapi akhirnya ini, segitiga industri penggerak pertumbuhan itu tidak lagi dianggap sebagai penggerak perekonomian dan bisnis di Amerika. Perlu dicatat di sini bahwa para pelaksana pertumbuhan dan perkembangan perekonomian Amerika adalah sektor swasta yang terdiri dari berbagai jenis usaha mulai dari usaha kecil, menengah, besar bahkan raksasa, sampai dengan usaha yang terdaftar di bursa dan yang dikelola secara profesional. Dalam pelaksanaan pertumbuhan dan perkembangan tersebut, tampaknya intervensi pemerintah tidak terlalu mendalam. Sektor usaha swasta yang telah berkembang ini, telah menjadikan negaranya sebagai negara berniaga (trading nation) dalam bisnis nasional dan internasional. Dalam istilah ekonomi, perekonomian Amerika disebut "free enterprise economy," walaupun ini tidak seluruhnya benar, karena ada pendapat lain seperti yang diajukan oleh Alfred J. Chandler, Jr. dalam bukunya *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* (Harvard University Press, 1980). Chandler berpendapat bahwa dewasa ini usaha-usaha besar di Amerika tampaknya dikuasai oleh suatu hirarki manajemen (managerial hierarchy). Ia bahkan mengemukakan bahwa "mekanisme pasar dan harga" (invisible hand) seperti yang diajukan oleh Adam Smith, telah diganti oleh "mekanisme hirarki manajemen" (the visible hand of managerial hierarchy).

Usaha-usaha besar itu telah melaksanakan integrasi secara vertikal dan horisontal dan telah berkembang menjadi konglomerat sehingga mereka dapat menentukan harga suatu barang dan jasa yang berada di bawah kekuasaannya tanpa memperhitungkan mekanisme pasar. Dengan kata lain usaha-usaha besar tersebut telah berusaha menggantikan mekanisme pasar dan harga dengan konsep internalisasi.

Dengan melaksanakan internalisasi, konglomerat tersebut dapat menentukan pusat-pusat keuntungan dan kerugian dengan apa yang kita kenal sebagai sistem pemindahan harga (transfer pricing). Dengan demikian distorsi dalam mekanisme pasar bukan disebabkan oleh adanya campur tangan pemerintah, akan tetapi oleh usaha-usaha raksasa tersebut yang mengambil kesempatan dari keunggulan yang dimilikinya dan kenyataan bahwa mereka telah menjadi konglomerat yang bergerak secara global.

Dewasa ini, pertumbuhan dan perkembangan bisnis di Amerika mungkin kurang dilaksanakan dengan wajar, karena secara konservatif pembangunan suatu usaha memerlukan jangka waktu yang cukup lama. Dengan adanya kemungkinan "merger" dan pengambil-alihan suatu perusahaan (misalnya melalui bursa), maka mereka yang memiliki kekuatan, dana dan akses ke dana tidak

lagi merasa aman menghadapi serangan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar tersebut. Tampaknya "merger" dan pengambil-alihan yang dilakukan dengan sukarela atau "unfriendly merger," merupakan strategi untuk memperbesar kelompok usaha. Caranya seringkali dilakukan dengan tidak "bersahabat." Cara "merger" dan pengambil-alihan seperti itu memang sering ditentang oleh para pucuk pimpinan, tetapi mereka tampaknya tidak mempunyai pilihan lain. Oleh karena itu kita sering melihat seorang pucuk pimpinan dalam waktu singkat harus berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Cara "unfriendly merger" misalnya belum mungkin dilakukan di Jepang.

Demikianlah uraian secara singkat mengenai pertumbuhan/perkembangan ekonomi suatu negara yang menerapkan strategi pertumbuhan/perkembangan perekonomiannya melalui peningkatan permintaan dalam negeri.

## STRATEGI PERTUMBUHAN/PERKEMBANGAN EKONOMI YANG DIDASARKAN EKSPOR

Negara-negara yang tidak memiliki "faktor endowments" seperti misalnya karet, bijih besi, aluminium, tembaga, nikel, minyak dan LNG, umumnya mengambil strategi lain yaitu strategi yang didasarkan pada keunggulan-keunggulan yang dimiliki dan dikembangkan oleh manusia. Mereka menggunakan ketrampilan yang dimiliki oleh manusia untuk menciptakan keunggulan komparatif buatan manusia.

Negara-negara seperti Jepang, Korea Selatan, Taiwan, Singapura, Hongkong dan beberapa negara Amerika Latin yang miskin dengan sumber-sumber alam dan energi, tampaknya telah menentukan strategi lain dibandingkan dengan strategi yang diambil oleh negara-negara seperti Jerman Barat dan Amerika.

### **Keunggulan Komparatif Buatan Manusia**

Negara-negara yang tidak memiliki "faktor endowments" harus mengorganisasi diri sedemikian rupa sehingga mampu menciptakan keunggulan-keunggulan lain yaitu keunggulan komparatif buatan manusia. Menurut kami, mereka harus dapat mengkombinasikan dan memobilisasikan keunggulan-keunggulan tersebut dengan memberikan unsur yang dapat mendinamisasi keunggulan tersebut. Dan keberhasilan memang telah diperlihatkan oleh beberapa perusahaan, terutama perusahaan besar milik Jepang dan Korea Selatan.

Menurut penelitian kami, perusahaan-perusahaan Jepang telah berhasil mengkombinasikan keunggulan-keunggulannya di bidang :

1. manajemen; yang mereka sesuaikan dengan sejarah dan kebudayaannya;
2. teknologi dan akses ke teknologi;
3. modal dan akses ke modal dalam berbagai bentuk dan tersedianya dengan bunga yang relatif murah;
4. penciptaan jaringan nasional dan internasional/global;
5. dukungan dan ikut serta penerapan kebijakan pemerintah yang wajar dan dapat menciptakan lingkungan dan suasana bisnis yang bergairah;
6. nasionalisme yang kuat, dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik (terutama diperlihatkan oleh Jepang dan Korea Selatan dan aspek inilah yang menjadi pendorong keberhasilan negara tersebut) dan telah didinamisasi oleh "sense of national mission," "sense of urgency."

## **Jepang**

Negara yang pertama-tama berhasil menciptakan keunggulan-keunggulan komparatif buatan manusia dan mengkombinasikannya serta memobilisaskannya ialah Jepang. Menurut pandangan kami, keberhasilan tersebut disebabkan adanya semangat untuk menjadikan negaranya (Jepang) nomor satu di segala bidang. Semangat "ichiban" ini terdapat di dalam kehidupan masyarakat dan bangsa Jepang mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi, juga perusahaan seperti bank sampai dengan "sogo shosha" (perusahaan raksasa). Mereka sangat memperhatikan tingkat keberhasilannya.

Philip Kotler cs, dalam bukunya *The New Competition*, mengemukakan bahwa penetrasi perusahaan-perusahaan Jepang ke pasar global dengan produk-produk seperti: pesawat TV, video, radio, mobil, sepeda motor dan lain-lain, maka dewasa ini mereka telah berhasil menyediakan berbagai produk yang tergolong produk baru hasil penemuan teknologi canggih seperti komputer, pesawat terbang, barang kosmetik, farmasi dan jasa-jasa perbankan. Menurut Kotler cs, keberhasilan Jepang dalam bidang bisnis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Antara sektor pemerintah dan sektor usaha terdapat suatu mitra (partnership) yang erat dan mendalam. Mitra tersebut antara lain berbentuk kebijakan yang mendorong sektor usaha untuk memasuki suatu bidang usaha.

Seperti misalnya MITI, selain memberikan bimbingan kepada sektor usaha, juga seringkali menempatkan bekas petugasnya/pejabat yang menghadapi

masa pensiun sebagai pucuk pimpinan dari "sogo shosha" seperti Marubeni, Nissho Iwai, dan sebagainya.

2. Pemberian pinjaman jangka panjang dari bank dengan bunga yang relatif rendah. Kebijakan ini mungkin masih berlaku meskipun perusahaan-perusahaan tersebut dewasa ini telah memiliki kapabilitas yang jauh lebih besar untuk menarik uang dan modal dari pasar global. Mereka memiliki ratusan milyar dollar yang dapat diputar (re-cycle) di pasar global. Dengan kapabilitas tersebut mereka mengembangkan usahanya dan menjadikan uang dan modal sebagai komoditi.

Dapat kita bayangkan bagaimana mereka menempatkan puluhan milyar dollar ke dalam "treasure notes" di Amerika dengan tingkat bunga lebih tinggi daripada tingkat bunga di Jepang. Mereka pun mampu menarik mata uang asing seperti Mark Jerman dengan tingkat bunga yang lebih rendah untuk ditempatkan di negara-negara lain yang menawarkan tingkat bunga yang lebih tinggi seperti misalnya di Amerika.

Sebenarnya ada satu aspek lagi yang lebih penting yang kurang mendapat penekanan Kotler yakni kapabilitas dan akses perusahaan-perusahaan besar Jepang kepada modal dan pasar uang global. Kalau beberapa waktu yang lalu Marubeni, Nissho Iwai misalnya hanya memiliki satu atau dua bank utama, maka dewasa ini mereka mempunyai hubungan dengan lebih dari seratus bank dan lembaga keuangan internasional dan mereka telah mampu menarik modal dan uang, langsung dari pasar uang dan modal internasional. Bahkan sebagian besar dari perusahaan-perusahaan itu dapat digolongkan sebagai "triple A."

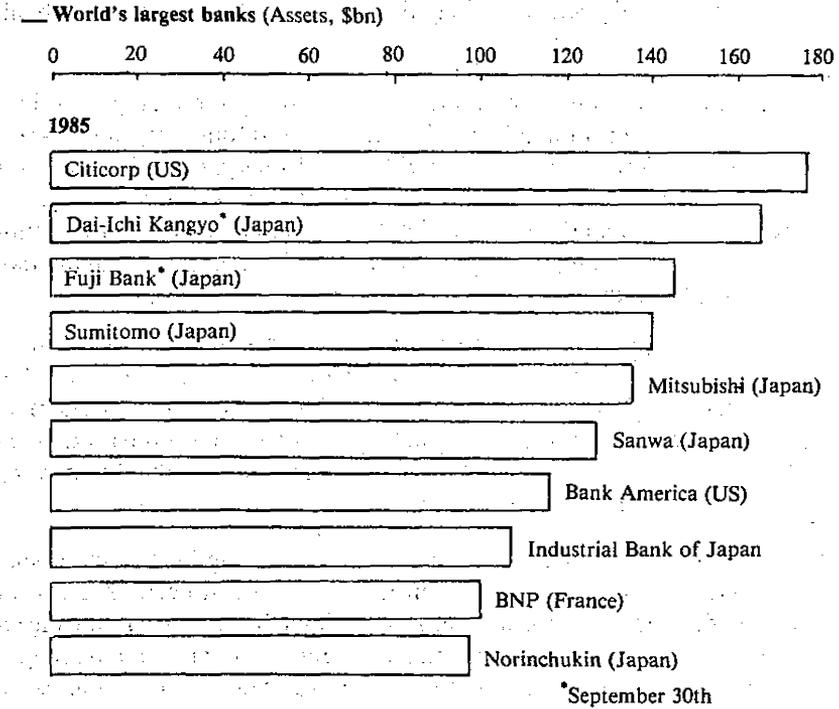
Kemampuan akses mereka ke pasar uang dan modal telah demikian tinggi sehingga masalah pembiayaan/permodalan dan surplus dollar dalam neraca perdagangannya dengan Amerika khususnya yang telah mencapai ratusan milyar tersebut dilihat sebagai kekuatan yang mereka kembangkan selama lebih kurang 25 tahun.

Berdasarkan penelitian yang diadakan oleh The Economist, Citicorp memang masih menduduki peringkat teratas, disusul oleh sedikitnya 3 lembaga keuangan Jepang yaitu Daichi Kangyu Bank, Fuji Bank, dan Sumitomo Bank dan di peringkat ketujuh adalah Bank of Amerika (lihat Tabel).

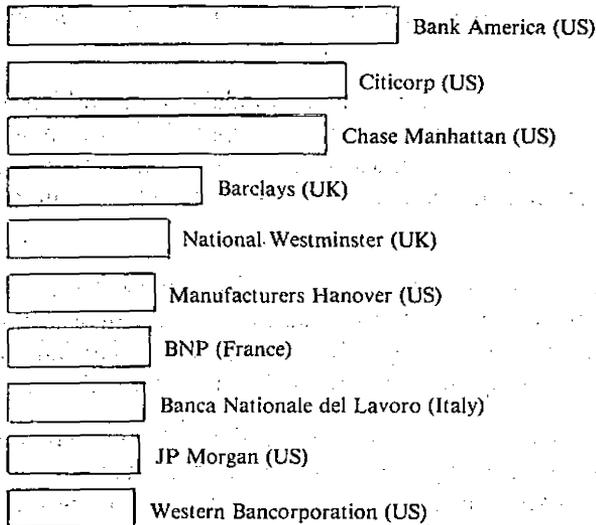
Dari urutan peringkat lembaga keuangan internasional dan dengan memasukkan "sogo shosha" ke dalam perhitungan, yang dalam kenyataan telah berfungsi sebagai semi-bank, maka dapat dikatakan bahwa lembaga-lembaga keuangan Jepang sangat dominan dan penetrasi mereka dalam dunia keuangan (sektor perbankan dan finansial) telah merupakan suatu kenyataan.

Tabel

**WORLD'S LARGEST BANKS**  
(Assets, \$ bn)



**1970 (at 1985 prices)\***



\*Adjusted by industrial countries' consumer prices.

Source: "Company Reports," *Fortune*.

3. Kesabaran dan keuletan para manajer perusahaan Jepang untuk memperoleh bagian dari pasar (market share) dan menunggu lima sampai dua puluh tahun untuk dapat memperoleh keuntungan bersifat jangka panjang. Menurut pandangan kami, kesediaan Jepang menunggu kesempatan yang baik untuk memasuki suatu pasar adalah merupakan bagian dari sistem manajemennya yang berbeda dengan sistem manajemen perusahaan Barat.

Sistem manajemen Jepang sangat erat berkaitan dengan loyalitas, pekerjaan seumur hidup dan senioritas pada beberapa perusahaan besar. Sistem manajemen mereka belum dapat menerima sepenuhnya mobilitas (berpindah-pindah) yang berorientasi ke arah pencarian promosi. Bila mobilitas terjadi di kalangan pekerja Jepang, ini akan berorientasi pada pencarian usaha sendiri.

Sistem manajemen di atas memungkinkan perusahaan-perusahaan besar Jepang mempertahankan suatu tim kerja dari sejak lulus perguruan tinggi sampai pensiun. Dengan demikian tim tersebut memiliki rasa tanggung jawab kolektif dan kesabaran yang tinggi. Mereka menunggu saat yang baik dan tepat untuk dapat menembus pasar baru dan memetik hasilnya seperti yang diharapkannya. Seperti misalnya, mereka menunggu saat yang baik untuk merebut pasar kendaraan bermotor/mobil di Indonesia dan dengan tekun mengusahakan agar kendaraan bermotor merk lain hilang dari pasaran. Demikian juga halnya strategi pemasaran produk-produk Jepang lainnya. Setelah mereka merasa dapat mendominasi pasar suatu negara, maka mereka berusaha menarik manfaat dari penjualan komponen/suku cadang.

Dewasa ini pasar kendaraan bermotor dan barang-barang elektronik dapat dikatakan didominasi oleh produk-produk buatan Jepang. Bagi perusahaan-perusahaan Jepang yang paling penting adalah merebut/menguasai pasar dan kemudian mempertahankan dan kalau dapat memperbesar bagian pasar (market share) tersebut.

Sebagai langkah pertama yaitu mereka berusaha mempertahankan volume penjualannya. Falsafah yang dianut oleh perusahaan-perusahaan Jepang ini mempunyai berbagai konsekuensi, misalnya dalam pencarian mitra (partner) nasional, mereka tentu mencari mitra (partner) yang telah memiliki reputasi di bidang pemasaran. Tidaklah mengherankan bila di ASEAN, termasuk Indonesia, mereka mencari mitra usaha yang secara finansial tergolong kuat.

Pada tingkat kedua, setelah perusahaan-perusahaan Jepang itu mendominasi pasar, mereka cenderung untuk mengganti "partner"-nya, bila mereka menganggap "partner" tersebut tidak lagi dapat memenuhi harapan mereka. Ini tentu akan mengundang persengketaan yang tidak jarang dapat melibatkan lembaga pemerintahan.

4. Pemberian perhatian yang berlebihan kepada kualitas produk dan pemberian pelayanan termasuk pelayanan purna jual. Fanatisme ini mungkin disebabkan beberapa waktu yang lampau produk-produk Jepang masih dianggap produk murahan dan kurang bermutu (cepat rusak).
5. Pembuatan produk yang bersifat padat modal dan perhatian pada peningkatan produktivitas.

Menurut Kotler cs., kompetisi baru ini memiliki karakter-karakter/sifat-sifat sebagai berikut:

1. Kelompok kerja yang berkualitas tinggi, disiplin, trampil dengan upah yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan para pekerja di Barat. Kesimpulan Kotler ini mungkin tidak seluruhnya benar. Kita harus memperhitungkan pula berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan Jepang seperti, asrama, perumahan, persiapan menghadapi pensiun dan lain-lain. Dilihat dari "take home pay" yang diterimanya, mungkin pendapat Kotler ada benarnya, tetapi kita harus melihat sebagai suatu paket untuk suatu masa kerjanya.
2. Hubungan antara pimpinan (manajemen) dan pekerja lebih bersifat hubungan keluarga dan kooperatif. Serikat pekerja hanya didasarkan pada "company unions."
3. Para pekerja berorientasi kepada teknologi canggih sehingga mereka mampu menciptakan daya saing dalam menghadapi produk-produk negara-negara industri lainnya. Perlu ditambahkan pula bahwa perkembangan teknologi berlangsung dengan sangat cepat, sehingga masa kelangsungan suatu produk (product life cycle) yang dahulu dapat mencapai 2 sampai 4 tahun, dewasa ini mungkin hanya bertahan dalam waktu 6 bulan.
4. Para investor bersedia menerima pengembalian investasi yang relatif lebih rendah, tetapi disebar dalam jangka waktu yang lebih panjang. Ini memang sesuai dengan falsafah manajemen perusahaan Jepang yaitu memasuki pasar dan menanti hasilnya dalam jangka panjang.
5. Berbagai bentuk subsidi dan pengarahan diberikan oleh instansi-instansi pemerintah kepada sektor-sektor bisnis. Mereka menggunakan konsep "administrative guidance." Pada dasarnya konsep ini adalah suatu bentuk daripada "planning." Bantuan lain misalnya Kementerian Industri dan Perdagangan (MITI) menyediakan dana untuk riset dan perkembangan, dan hasilnya menjadi milik nasional dan dinikmati oleh sektor usaha.
6. Pemberian proteksi pada produk-produk nasional oleh Pemerintah Jepang terhadap produk-produk luar negeri. Tetapi Amerika terus-menerus menekan Jepang untuk meningkatkan impornya dan Jepang sudah melakukannya melalui berbagai paket liberalisasi. Beberapa pengamat Jepang berpenda-

pat bahwa secara resmi Jepang mengurangi tarif dan kendala-kendala non-tarif, tetapi langkah-langkah proteksi yang terselubung kepada produk-produk nasional akan tetap mengatasi tindakan resmi tadi.

7. Berbagai konsep dan strategi pemasaran canggih yang ditetapkan sektor bisnis Jepang. Mereka juga terus memperbaiki berbagai konsep pemasaran yang mula-mula dikembangkan oleh negara-negara industri lain. Dengan demikian mereka dapat mengidentifikasi kesempatan-kesempatan untuk memasuki pasar dan berkonfrontasi dengan pesaingnya, untuk kemudian mendominasi pasar dan mempertahankan "market share"-nya.

Kotler cs. berkesimpulan bahwa keberhasilan Jepang merupakan refleksi kombinasi dan mobilisasi: (1) neo merkantilisme; (2) pengarahan pemerintah; (3) perencanaan jangka panjang; dan (4) penciptaan pekerjaan seumur hidup dan peningkatan kekayaan nasional. Dari konsep ini kita melihat bahwa Jepang telah bertindak sebagai "negara berniaga" (trading nation) yang pelaksanaannya diserahkan kepada perusahaan-perusahaan swasta, yang sebagian besar terdaftar pada bursa dan dikelola secara profesional bersama-sama dengan usaha-usaha yang berada di bawah kekuasaan kelompok keluarga (misalnya Toyota di bawah keluarga Toyoda).

### **Korea Selatan dan Taiwan**

Keberhasilan Jepang tampaknya telah mengilhami Korea Selatan untuk mengikuti jejaknya sebagai negara yang memiliki kekuatan ekonomi global. Di pihak lain, Taiwan pun ingin menjadi negara yang perekonomiannya berkembang.

Kedua negara yang dapat digolongkan sebagai negara yang tidak memiliki sumber-sumber energi dan sumber-sumber alam ini, sama-sama menerapkan strategi pertumbuhan/perkembangan perekonomian berdasarkan ekspor, hanya model penerapannya yang berbeda (*The Asian Wall Street Journal*, 7 April 1986).

Perekonomian Korea Selatan, seperti halnya di Jepang, dikuasai oleh beberapa kelompok usaha besar seperti misalnya Hyundai, Ssangyong, Lucky, Daiwo dan Samsung. Bagi mereka pencarian pasar baru lebih penting daripada pencarian keuntungan, sementara pemerintah hanya bertindak sebagai "orchestrator."

Taiwan, di pihak lain, merupakan negara yang mempunyai banyak sekali perusahaan berukuran menengah dan pemerintah tampaknya tidak terlalu ba-

nyak ikut campur tangan langsung. Keuntungan usaha individual mendapat prioritas pertama.

### *Konsep Kekayaan (wealth) Kedua Negara ini Berbeda*

Korea Selatan seperti halnya Jepang, lebih menekankan pada konsep "national wealth" (negara kaya). Sementara Taiwan lebih menekankan pada "individual wealth" (perseorangan yang kaya). Perbedaan konsep kekayaan tersebut akan dan telah menimbulkan konsekuensi pada manajemen usaha dengan konsep keuntungan, sikap dan perilaku para manajer profesionalnya. Misalnya di Jepang dan Korea Selatan, masalah pencarian keuntungan pribadi tidak terlalu menyolok dibandingkan dengan di Taiwan. Perusahaan-perusahaan di Korea Selatan baru sebagian kecil saja yang "go public," sedangkan perusahaan-perusahaan di Taiwan diperkirakan masih dikuasai oleh kelompok-kelompok keluarga. Sedangkan di Jepang usaha-usaha besar sudah "go-public."

Apakah peran yang dimainkan oleh pemerintah kedua negara itu wajar? Sampai beberapa jauhkah kekuatan mekanisme harga dan pasar dapat dan boleh berfungsi? Apakah tujuan perkembangan dan pertumbuhan perekonomian kedua negara ini? Kedua negara ini tampaknya berkeinginan menjadi negara-negara industri yang kuat. Mereka sangat berminat dalam bisnis mobil. Dalam hal ini, Korea Selatan sudah lebih agresif dan terbukti dengan didirikannya pabrik-pabrik mobil di Kanada. Selain dalam bisnis mobil, mereka juga berminat mencari posisi dalam pasar global industri baja dan semi konduktor. Taiwan yang tampaknya menilai dirinya seperti negara Swiss dan Swedia, tidak terlalu memacu pertumbuhan dan perkembangan ekonominya selaju Korea Selatan yang dalam hal ini ingin mengikuti jejak Jepang.

Taiwan menganggap cukup baik dengan mencapai tingkat kehidupan yang cukup tinggi dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya, meskipun belum berhasil mengembangkan industrinya menjadi industri raksasa. Korea Selatan sering disebut-sebut sebagai negara yang memiliki keajaiban kedua (the second miracle) setelah Jepang, atau disebut sebagai Jepang kedua.

Ada yang berpendapat bahwa model pertumbuhan/perkembangan perekonomian yang diterapkan oleh Taiwan lebih masuk akal dan lebih wajar. Dengan ribuan perusahaan kecil dan menengah, negara ini memiliki lebih banyak kesempatan untuk berhasil. Perusahaan-perusahaan tersebut secara perseorangan, masih tergolong konservatif. Mereka mengetahui bahwa mereka tidak dapat mencapai keberhasilan itu-sendiri-sendiri tetapi harus dilakukan secara kolektif. Inilah yang dianggap perekonomian negara yang lebih merata.

Korea Selatan dilihat sebagai negara yang "untung-untungan." Mereka menentukan target produksi dan untuk mencapai target itu mereka meminjam dalam jumlah besar untuk mendirikan pabrik-pabrik modern. Bila industri yang akan menghasilkan produk itu efisien karena "economies of scale" maka hasilnya pun akan cukup menggembirakan. Beberapa produk negara ini misalnya "microwave oven," "video-tape recorder" dan lain-lain, telah berhasil menembus pasar Amerika. Taiwan di pihak lain, kurang agresif dalam pemasaran sehingga produknya tertinggal.

Salah satu pabrik kendaraan bermotor Korea Selatan, Hyundai Corp., telah menciptakan mobil "sub-compact" yang mulai dipasarkan di Amerika. Dalam hal ini Taiwan juga tertinggal, karena Taiwan belum mempunyai kemampuan mengeksport. Pemerintah Korea Selatan tampaknya membatasi pendirian pabrik mobil, kalau tidak salah hanya dua pabrik yang diperkenankan. Sebaliknya di Taiwan terdapat 6 pabrik kendaraan bermotor, tetapi mereka tidak dapat memenuhi target produksi dan tidak memiliki "economies of scale." Taiwan tidak kehilangan akal. Ia memberikan perhatian pada industri pembuatan komponen-komponen dan dalam tahun 1985 negara tersebut telah berhasil mengeksport komponen senilai US\$500 juta. Di Indonesia misalnya, banyak komponen/suku cadang kendaraan bermotor buatan Jepang yang diimpor dari Taiwan yang harganya jauh lebih murah dibandingkan dengan komponen/suku cadang asli (Jepang).

Keuntungan perusahaan Korea Selatan memang sangat menarik, tetapi kerugian yang dapat diderita oleh mereka pun dapat dikatakan besar. Seperti misalnya, tiga kelompok usaha besar Korea Selatan yang telah melakukan investasi masing-masing sebesar US\$1 milyar dalam industri semi-konduktor berteknologi tinggi, tetapi sampai kini hasilnya belum tampak.

Perusahaan-perusahaan industri Taiwan memang tidak sebesar perusahaan-perusahaan industri Korea Selatan, tetapi perusahaan industri Taiwan lebih cerdas dalam mencari kesempatan di pasar internasional misalnya dengan membuat barang-barang "intermediate." Bagi Taiwan, industri yang relatif kecil tetapi lebih merata merupakan dasar yang sehat dan kokoh, karena dengan demikian kekuatan ekonomi kian tersebar secara lebih merata. Perseorangan pun mempunyai lebih banyak kesempatan untuk maju dan berhasil. Penghasilan per kapita Taiwan adalah US\$2,000 atau 50% lebih tinggi daripada penghasilan per kapita Korea Selatan.

Dibandingkan dengan Korea Selatan, neraca pembayaran Taiwan mengalami surplus. Hutang luar negeri Taiwan lebih kecil dibandingkan dengan hutang Korea Selatan (antara US\$40-50 milyar) dan cadangan devisa Taiwan demikian tingginya, kira-kira tiga kali Korea Selatan, sehingga para petugas

keuangan di negara tersebut mendapat kesulitan memproduksi surplus tersebut. Taiwan juga dianggap berhasil menstabilkan harga di dalam negeri dan nilai mata uangnya.

### *Gaya Perkembangan/Pertumbuhan Perekonomian*

Setiap negara tentu mempunyai gaya perkembangan/pertumbuhan ekonominya, misalnya gaya yang diperlihatkan oleh Lee Kuan Yew berbeda dengan gaya dari Dr. Mahathir atau Chun Doo Hwan. Ambisi Korea Selatan untuk menjadi negara besar dan menciptakan perekonomian yang kuat/unggul, telah mengakibatkan kekuatan ekonomi berpusat pada kelompok-kelompok usaha tertentu dan hutang luar negeri meningkat. Keputusan negara ini untuk terjun ke industri berat dalam tahun-tahun 1970-an menyebabkan kelebihan kapasitas dalam industri pembuatan kapal, konstruksi, mesin-mesin dan lain-lain. Korea Selatan dianggap masih lemah dalam suplai komponen produknya dan produk-produk "intermediate."

Hal ini mungkin disebabkan karena mudahnya mereka memperoleh pinjaman luar negeri, sehingga pengusaha-pengusaha besar di negara ini berani meminjam dalam jumlah yang tidak kecil. Sebaliknya pengusaha-pengusaha Taiwan lebih berhati-hati.

Sikap Taiwan yang lebih berhati-hati dan pertumbuhan yang relatif seimbang memang mempunyai kelemahan, yang baru terasa setelah dunia global berada dalam perubahan yang bersifat fundamental. Proliferasi industri Taiwan memberikan fleksibilitas tetapi tidak cukup memiliki kekuatan/keunggulan dan mekanisme kepada usaha-usaha tersebut untuk menjadi "pemain" dengan peranan yang berarti dalam pasar global.

Hal ini disebabkan karena pengusaha-pengusaha Taiwan lebih bersifat individualistis dan berpusat pada keluarga sehingga mereka berpendapat tidak perlu menciptakan suatu "Taiwan Incorporation."

Di Korea Selatan terdapat sekitar 7.000 perusahaan dagang umum, tetapi hanya sembilan di antara mereka yang menguasai 50% dari seluruh ekspor Korea Selatan. Keadaan ini hampir sama dengan keadaan di Jepang. Sembilan Sogo Shosha Jepang di tahun 1985 memperlihatkan volume perdagangan lebih kurang US\$400 milyar. Konglomerat di Korea Selatan yang dinamakan "chaebol" berfungsi hampir sama seperti Sogo Shosha di Jepang. Di antara sembilan Chaebol itu, Hyundai Corporation adalah yang terbesar. Ekspor yang ditangganya bernilai US\$3.980 milyar dalam tahun 1985. Perusahaan ini biasa bertindak sebagai pemimpin kelompok perusahaan yang terdiri dari berbagai jenis

industri. Para pengamat ekonomi di negara tersebut berpendapat bahwa konsentrasi ekonomi pada sembilan "chaebol" tersebut dianggap kurang sehat.

Di pihak lain, di Taiwan terdaftar tidak kurang dari 60.000 perusahaan dagang. Salah satu yang terbesar ialah E-Hsin International Corporation dengan jumlah ekspor yang ditanganinya senilai US\$264 juta. Sebuah perusahaan ekspor di negara ini mungkin terdiri dari seorang "boss," beberapa pegawai termasuk istri dan anak-anaknya sendiri, sebidang ruang kantor dan peralatan komunikasi seperti pesawat telepon, teleks dan sebagainya.

GNP Korea Selatan dengan penduduk sebanyak 40 juta mencapai US\$83 milyar, sementara Taiwan yang berpenduduk 10 juta, mempunyai GNP sebesar US\$42 milyar.

### *Kebijakan Ekspor*

Kebijakan ekspor Korea Selatan maupun Taiwan sama-sama ditentukan oleh pemerintah tetapi perkembangannya tidak sama. Pemerintah Korea Selatan sejak awal telah mengatur, memilih dan membantu/mendorong pengusaha yang berbakat, trampil, dan mempunyai harapan/masa depan untuk menjadi pengusaha besar. Para pemimpin pemerintah di Seoul sangat berambisi menciptakan mekanisme yang tidak berbeda dari mekanisme yang dipakai oleh Sogo Shosha. Pengusaha-pengusaha yang terpilih diberi berbagai fasilitas seperti kredit dengan bunga murah dari bank-bank pemerintah (catatan: bunga kredit di pasar bebas jauh lebih tinggi daripada bunga bank pemerintah). Sedangkan bank-bank pemerintah meminjam dari bank-bank internasional sehingga tidak mengherankan bila kredit murah itu sering digunakan untuk keperluan-keperluan lain yang tidak sesuai dengan tujuan pemerintah seperti berspekulasi dalam pembelian "properties" misalnya. Dapat dikatakan Pemerintah Korea Selatan yang memimpin, dan para pengusaha menjalankan apa yang diperintahkan. Banyak skandal terungkap dalam hal penyalahgunaan dana-dana.

Di Taiwan, tokoh-tokoh politik Kuomintang yang masuk ke negara tersebut pada tahun 1949; memegang kekuasaan pemerintahan. Mereka yang mencari uang dan keuntungan, untuk kemudian diserahkan kepada penduduk Taiwan yang sudah menetap jauh sebelum orang-orang Kuomintang datang. Tampaknya terdapat semacam persetujuan tidak tertulis bahwa politik dikuasai oleh orang-orang Kuomintang dan bisnis dipegang oleh penduduk Taiwan.

Dalam hal pertumbuhan/perkembangan, Taiwan cenderung memilih pertumbuhan yang lebih merata. Maksud pertumbuhan lebih merata tersebut

ialah agar masalah-masalah politik tidak akan menggoncangkan stabilitas di dalam negeri. Pertumbuhan/perkembangan lebih banyak dibiayai oleh tabungan dalam negeri dan penanaman modal. Sementara itu, Korea Selatan lebih menekankan pada pertumbuhan cepat, seperti misalnya pada awal tahun 1980-an Seoul mulai menerapkan kebijakan-kebijakan yang bertujuan memulihkan mekanisme harga dan pasar dan kurang menekankan pada perekonomian terencana. Namun demikian kebijakan tersebut tidak dapat mengurangi campur tangan pemerintah yang sudah dimulai sejak tahun 1960-1970-an.

### *Pengabdian kepada Misi Nasional*

Para petugas pemerintah Korea Selatan menganjurkan kepada para pengusaha agar "mengabdikan kepada misi nasional." Para pengusaha diharapkan dapat mengikuti dan melaksanakan program pemerintah. Para eksekutif perusahaan-perusahaan sering merasa bahwa mereka seolah-olah petugas pemerintah. Mereka menjadi agak fanatik misalnya: tidak mau menghisap rokok buatan luar negeri. Seorang pegawai negeri yang kedapatan menghisap rokok buatan luar negeri dapat diberhentikan dari pekerjaannya. Mereka juga tidak main golf bila pemerintah sedang menghadapi krisis. Dengan kata lain mereka turut prihatin. Perilaku ini sebenarnya tidak mengherankan, karena tidak jarang para pengusaha diikutsertakan dalam misi-misi pemerintah resmi.

Di pihak lain, para pengusaha Taiwan kadang-kadang kurang kooperatif dengan sektor pemerintah. Dalam tahun 1984 (menurut laporan Asian Wall Street Journal), Pemerintah Taiwan berusaha mengendalikan ekspansi industri serat polyester yang mengalami masa jaya ekspor ke RRC. Pemerintah Taiwan berusaha meyakinkan para pengusahanya akan bahayanya "over expansion." Tetapi peringatan tersebut tampaknya tidak dihiraukan oleh para pengusaha.

Di Korea Selatan, beberapa waktu yang lalu bila suatu industri tidak mengikuti kehendak pemerintah, maka pemerintah dapat menghentikan pemberian kreditnya. Tetapi dengan adanya akses ke pasar modal dan uang internasional dewasa ini, penghentian pemberian kredit tampaknya tidak akan mempengaruhi sikap para pengusaha tersebut.

Setiap negara memang memiliki keinginan dan persepsi sendiri-sendiri. Ada yang berpendapat bahwa Korea Selatan sebaiknya memperkuat industri-industri kecil dan menengah agar memiliki dasar yang kuat sehingga dapat melaksanakan program pemerataan di bidang ekonomi. Sebaliknya beberapa kelompok usaha di Taiwan berpendapat bahwa alangkah baiknya bila Taiwan dapat membentuk konglomerat yang lebih besar agar dapat bersaing di pasar internasional dengan efektif. Ketidakberadaan konglomerat dianggap menyulitkan keberhasilan penampilan mereka di pasar internasional.

### *Perubahan Kebijakan?*

Sejak awal tahun 1980-an Korea Selatan berusaha memperkuat industri-industri kecil dan menengah. Sektor ini dianggap sudah waktunya mendapat perhatian khusus karena sebelumnya perhatian hanya ditujukan kepada sektor industri besar. Korea Selatan menyediakan tidak kurang dari 200 industri untuk dimanfaatkan oleh industri-industri kecil dan menengah. Untuk masuk ke sektor industri yang disediakan untuk industri kecil/menengah itu, industri besar harus mendapat izin khusus terlebih dahulu. Misalnya suatu perusahaan yang ingin mendirikan pabrik penghasil sarung tangan berhubung kegiatan usahanya memerlukan banyak sarung tangan. Dewasa ini tidak mungkin mendapat izin untuk mendirikan pabrik tersebut karena ini dianggap dapat mematikan industri-industri kecil dan menengah. Dalam hubungan ini, pemerintah juga menganjurkan bank-bank memberikan kredit kepada industri-industri kecil tersebut, bahkan bank-bank yang memberikan kredit mendapat perangsang dalam hal pajak. Tetapi dalam kenyataan pelaksanaan program pemberian kredit ini kurang berhasil bahkan menurun sejak tahun 1982.

Sementara itu Pemerintah Taiwan menganjurkan agar perusahaan-perusahaan di negara tersebut mengadakan "merger" untuk menciptakan usaha-usaha yang lebih besar. Pemerintah memberikan berbagai perangsang dan keuntungan kepada perusahaan yang mengekspor di atas suatu jumlah tertentu. Pada tahun 1979, hanya ada tiga perusahaan yang tergolong "general trading firm." Jumlah ekspor mereka sekitar US\$564 juta atau hanya 1,9% dari seluruh ekspor Taiwan (catatan: bandingkan dengan "Sogo Shosha" di Jepang dan "Chaebol" di Korea Selatan, yang menguasai lebih 50% dari ekspor Jepang/Korea Selatan). Beberapa di antara "general trading firm" telah dicabut izinnya karena tidak mencapai suatu tingkat ekspor yang ditentukan untuk memperoleh insentif atau fasilitas dari pemerintah.

### *Kendala-kendala ke Arah Pembentukan Kelompok Besar*

Salah satu kendala yang tampak sulit diatasi ialah individualisme kelompok Tionghoa. Kelompok ini lebih berminat menjadi "boss" (tauke) usahanya sendiri atau usaha keluarga daripada menjadi direktur utama atau pimpinan sebuah perusahaan besar dengan sedikit saham atau menjadi profesional.

Salah seorang tokoh Biro Perencanaan Taiwan, sejak bertahun-tahun yang lalu berusaha meyakinkan para pengusaha di negara itu untuk mengadakan merger dengan kelompok usaha yang lebih besar, misalnya China Steel Corp., berusaha menggabungkan lebih dari 200 perusahaan/pabrik baja menjadi tiga atau empat perusahaan besar yang lebih efisien. Ia telah mengadakan ratusan

kali pertemuan selama dua tahun, namun belum memberikan hasil, karena sebagian besar dari para pemilik itu tidak bersedia meniadakan independensinya.

## STRATEGI PERTUMBUHAN/PERKEMBANGAN MELALUI PENJUALAN

Strategi ini diterapkan oleh negara-negara yang karena perkembangan sejarahnya menjadi pensuplai bahan-bahan mentah seperti karet, timah, kelapa sawit, beras, gapek, bauksit, tembaga, dan lain-lain. Negara-negara yang menerapkan strategi ini antara lain: Malaysia, Thailand, Indonesia. Bahan-bahan mentah tersebut umumnya dijual melalui perantara. Beberapa di antara produk-produk tersebut akhir-akhir ini mungkin sudah dipromosikan secara lebih sistematis.

Dewasa ini pasar internasional untuk bahan-bahan mentah sedang mengalami kelesuan/kemunduran karena bukan saja bahan-bahan tersebut dipasarkan dalam keadaan belum diolah, juga karena adanya bahan-bahan substitusi hasil penemuan baru di bidang teknologi canggih. Misalnya penemuan serat optik menyebabkan penggunaan tembaga menurun. Perubahan struktural dalam permintaan minyak antara lain disebabkan oleh adanya sumber energi alternatif dan berbagai cara konservasi dan penghematan.

Penemuan baru di bidang teknologi tampak tertuju ke arah interdependensi baru. Negara-negara industri dengan keberhasilan mereka dalam mengembangkan teknologi tinggi semakin kurang bergantung kepada suplai bahan-bahan mentah dan energi dari negara-negara berkembang. Ini jelas sangat mempengaruhi negara-negara pensuplai tersebut, misalnya arah investasi tidak lagi kepada industri-industri yang didasarkan pada bahan-bahan mentah (resource-based industries), tetapi lebih diarahkan kepada industri-industri yang menggunakan teknologi tinggi.

Pelaksanaan strategi penjualan ini umumnya dilakukan oleh usaha-usaha kecil dan menengah yakni para pengeksport hasil-hasil perkebunan pemerintah, swasta, dan rakyat. Para pengeksport ini bertujuan menjual hasil-hasil pertanian seperti karet, kelapa sawit, vanili, dan lain-lain. Menjual bahan-bahan mentah memang jauh lebih mudah karena pembeli yang terdiri dari pembeli tradisional atau perantara (broker) sudah tersedia. Di antara perantara-perantara itu ada yang mempunyai perwakilan yang akan berkeliling dari kota ke kota di Indonesia. Dilihat dari sudut nasional, di antara perkebunan-perkebunan tersebut (pengekspor) yang relatif besar adalah perkebunan milik pemerintah (PNP) dan perusahaan pertambangan seperti PN Pertamina, PN Timah,

PN Aneka Tambang. Dalam bidang ekspor, campur tangan pemerintah dapat dikatakan tidak demikian mendalam seperti sebelum tahun 1985. Misalnya: campur tangan Direktorat Bea Cukai diperkecil dan diambil-alih oleh SGS.

Strategi penjualan tampaknya tidak akan membawa para pengespor itu ke tingkat pertumbuhan pesat, sehingga Indonesia sudah harus mencari jalan lain yaitu merumuskan strategi pertumbuhan/perkembangan ekonomi melalui ekspor. Strategi ini harus dilihat sebagai strategi nasional, karena harus dilaksanakan oleh aparat pemerintah, birokrasi dan masyarakat bisnis. Dan untuk merumuskan strategi tersebut, pengalaman seperti yang kami ajukan pada halaman-halaman sebelumnya mungkin akan dapat digunakan sebagai masukan.

## IKHTISAR

Dalam makalah singkat ini, kami mengajukan beberapa strategi yang diterapkan oleh negara-negara industri, negara-negara industri baru (NICs), dan negara-negara berkembang untuk mencapai pertumbuhan/perkembangan perekonomian nasional. Tiga strategi tersebut ialah :

1. Strategi pertumbuhan/perkembangan ekonomi melalui peningkatan permintaan di dalam negeri. Strategi ini diterapkan di Amerika.
2. Strategi pertumbuhan/perkembangan ekonomi melalui ekspor yang diterapkan dan terbukti keberhasilannya oleh negara-negara yang tidak mempunyai faktor-faktor "endowments" seperti misalnya Jepang, Korea Selatan, Taiwan, dan sebagainya.
3. Strategi pertumbuhan/perkembangan ekonomi melalui penjualan. Negara-negara yang menerapkan strategi ini ialah negara-negara berkembang yang dilihat dari sudut sejarah dan struktur perekonomiannya masih berfokus pada kegiatan-kegiatan suplai bahan mentah dan sumber energi. Negara-negara ini tampaknya harus berkeyakinan bahwa pada suatu waktu mereka harus mengubah strategi tersebut dengan strategi pertumbuhan/perkembangan ekonomi melalui ekspor.

Yang menarik ialah bahwa negara-negara yang menempatkan diri sebagai "negara berniaga" (trading nation) seperti Amerika, Jepang, Korea Selatan, Taiwan, telah berhasil mencapai suatu tingkat pertumbuhan/perkembangan ekonomi dan bisnis nasional yang dapat memberi kemakmuran kepada rakyat dan bangsanya. Untuk melaksanakan strategi tersebut dan menjadi "negara berniaga," mereka menggunakan gaya manajemen dan mengkombinasikan keunggulan yang berbeda-beda meskipun tujuannya hampir sama yaitu menja-

dikan negaranya kaya. Yang berbeda ialah konsep perilaku para pelaksana yang akan mempunyai dampak yang berbeda-beda pada cara mengorganisasi diri untuk mencapai pertumbuhan/perkembangan itu. Konsep yang diterapkan oleh Jepang dan Korea Selatan ialah bahwa keuntungan yang mereka peroleh adalah untuk negara (national wealth), sedangkan konsep yang dipakai oleh Taiwan ialah bahwa keuntungan yang mereka capai menjadi milik individu (individual wealth). Akibat penerapan konsep kekayaan tersebut, Jepang dan Korea Selatan dapat menciptakan kekuatan ekonomi dengan mengkombinasi dan memobilisasi keunggulan-keunggulan dan dinamika "pengabdian kepada misi nasional." Konsep tersebut juga memungkinkan dua negara tersebut memupuk kelompok-kelompok usaha besar. Dengan demikian kekuatan ekonomi terpusat pada kelompok-kelompok usaha besar tersebut. Konsep "negara berniaga" memungkinkan pembentukan Japan Incorporation dan/atau Korea Incorporation. Menjadi pelaksana penting, berarti dan terpandang dalam perekonomian dan pasar internasional, merupakan persepsinya. Untuk mencapai tujuan tersebut mereka bersedia berkorban.

Perbedaan antara kelompok-kelompok usaha besar Jepang dan Korea Selatan ialah bahwa kelompok usaha besar Jepang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang terdaftar pada bursa (full fledge publicly listed) dan dikelola secara profesional. Sedangkan sebagian besar perusahaan-perusahaan di Korea Selatan masih milik keluarga dan belum sepenuhnya "go public." Perusahaan-perusahaan besar di negara ini umumnya belum "full fledged public listed company" karena pihak pendiri/keluarga masih sangat berkuasa dan persentase pemilikan saham oleh kalangan di luar keluarga terlalu kecil untuk memiliki suara yang menentukan. Di negara ini perhatian mulai ditujukan kepada usaha-usaha kecil dan menengah dengan memberikan berbagai fasilitas kredit. Tetapi program pemberian kredit itu tampaknya kurang berhasil. Ini terbukti dari turunnya pemberian kredit pada tahun 1983.

Sementara itu, gaya manajemen yang diperlihatkan oleh Taiwan menciptakan pertumbuhan/perkembangan yang lebih merata karena konsep yang dipakai di negara ini ialah bahwa keuntungan/keunggulan menjadi milik perorangan. Di negara ini terdapat puluhan ribu perusahaan kecil dan menengah. Mereka sulit diyakinkan untuk melakukan "merger" dan menciptakan Taiwan Incorporation. Kecenderungan perusahaan-perusahaan kecil dan menengah tidak melaksanakan "merger," disebabkan mereka lebih suka menjadi "boss" kecil walaupun usahanya tidak besar. Usaha-usaha besar di negara ini hanya menguasai 1,9% dari seluruh ekspor Taiwan, padahal kelompok-kelompok usaha besar di Jepang (Sogo Shosha) dan Korea Selatan (Chaebol) setidaknya menguasai 50% dari seluruh impor/ekspor negaranya. Kelompok-kelompok usaha besar di Taiwan yang ingin mengembangkan usahanya tampak menghadapi kesulitan untuk bergabung dengan kelompok-kelompok usaha lain.

Sedangkan di Amerika yang konsepnya keuntungan juga atas dasar individu terdapat kesatuan-kesatuan konglomerat-konglomerat yang besar dan sudah sepenuhnya go public.

Pemerintah Jepang dan Korea Selatan bertindak sebagai pendorong, pengambil inisiatif, pemberi bimbingan sehingga kerjasama antara pemerintah dan sektor usaha/bisnis terlihat wajar/logis, dalam rangka menjadikan negara sebagai "negara berniaga." Sebaliknya di Taiwan, karena demikian banyaknya perusahaan kecil dan menengah, kerjasama antara pemerintah dan sektor usaha/bisnis kurang lancar, kadang-kadang bertentangan, dan sektor usaha/bisnis sering tidak mendengar/mentaati anjuran instansi-instansi pemerintah.

Perlu dicatat di sini bahwa dalam KTT Tokyo dapat terlihat bahwa Jepang harus dapat hidup dengan lebih harmonis dengan dunia global dan harus mengubah strategi ekspornya.

Negara-negara berkembang yang sekarang masih menerapkan strategi penjualan (bahan mentah dan sumber energi seperti kopi, kelapa sawit, teh, minyak, batu bara dan lain-lain) mungkin dapat memetik pelajaran dari perkembangan/pertumbuhan perekonomian dan bisnis dengan mencoba merumuskan strategi baru yakni strategi pertumbuhan melalui ekspor.

Setiap negara yang telah berhasil mengembangkan perekonomiannya memperlihatkan gaya manajemen dan gaya pelaksanaan yang berbeda-beda.

Makalah yang dapat dikatakan sebagai usaha pertama dalam rangka mengajukan beberapa aspek pertumbuhan/perkembangan ekonomi ini memang masih jauh dari lengkap dan mereka yang ingin memperdalam pengetahuannya mengenai ekonomi dan bisnis perlu mempelajari masalahnya dengan lebih terinci. Kami berharap makalah singkat ini dapat memberi rangsangan kepada mereka untuk menulis buku dan melakukan penelitian yang lebih mendalam.