

Mengejar Ketertinggalan Manajemen Bisnis: Sebuah Permasalahan Struktural

R. Nugroho Purwantoro

Abstract

Performance Gap in business management practices in Indonesia comparing to global rivals is caused by "structural problem". Indonesia environment is not "conducive" for business activities. This fact can be seen in annual research reports by World Bank through its affiliation company (International Finance Corp) with grand themes "Doing Business". In that report, Indonesia have low rank in many aspects that support "business-friendly environment". This paper tried to describe, that without proper handling in its structural problems, there will be difficult for Indonesian businessman/woman to "closing the performance gap" with global rivals. This paper will describe some experience in other countries that facing "gap" in business management practices because of the same problem like Indonesia and this paper also discussed some alternatives strategy for government as regulator, especially, to handle this problem.

Keywords ; Competitive advantage, Business regulation

Saat ini sedang berlangsung kebangkitan dua megatrend di dunia yaitu: semakin meluasnya penerapan sistem ekonomi pasar dan sistem politik berbasis pluralisme. Sehingga setiap kebijakan pembangunan yang ingin dijalankan setiap institusi pemerintahan dituntut harus bisa mengakomodir perkembangan kedua proses tersebut.

Dampak dari meluasnya pengaruh ekonomi pasar membuat banyak pemerintah di negara berkembang sangat ingin mendapatkan bagian dari dana investasi asing yang beredar di pasar dunia, bersama dengan teknologi dan keahlian manajerial yang menyertainya. Banyak perusahaan asing mendapatkan berbagai paket kemudahan mulai dari tax

holiday, kebebasan bea cukai, subsidi kepemilikan lahan dan sumber energi, serta banyak lagi yang ditawarkan negara berkembang yang masih percaya bahwa hanya itu cara untuk menarik perusahaan multinasional berinvestasi ke negara mereka. Untuk setiap lapangan kerja yang diciptakan seringkali diimbangi insentif berjumlah besar yang bisa saja mencapai ratusan ribu dolar dalam *net present value* (NPV).

Hanya saja walaupun berbagai insentif kemudahan telah ditawarkan untuk menarik investasi asing tetap saja masih banyak perusahaan multinasional yang tidak tertarik. Karena seringkali dengan tujuan untuk melindungi industri domestik dan untuk memastikan manfaat investasi asing tersebut untuk ekonomi lokal, banyak negara berkembang membalasi gerak langkah operasi perusahaan asing.

Para eksekutif dari perusahaan multinasional umumnya sepakat bahwa pertimbangan utama mereka dalam melakukan investasi di suatu pasar adalah kualitas infrastruktur dan tenaga kerja yang ada, besaran dan tingkat pertumbuhan pasar domestik, dan kemudahan akses lokasi.¹ Secara teori, jika seluruh faktor dianggap sama berperan, adanya insentif finansial akan sangat menentukan keputusan investasi. Namun seringkali bobot setiap faktor tidaklah sama, apalagi dalam kasus penentuan keputusan investasi internasional.

Walaupun pemerintah di negara berkembang memberikan begitu banyak insentif namun kebanyakan insentif disertai dengan berbagai hambatan operasional terhadap perusahaan asing yang berinvestasi di negaranya dengan tujuan untuk melindungi industri lokal dan memaksimalkan manfaat bagi ekonomi domestik. Hambatan paling populer adalah peraturan kandungan lokal, yang memaksa perusahaan asing untuk membeli sebesar proporsi nilai input tertentu dari supplier lokal, dan keharusan membentuk *joint-venture* dengan perusahaan lokal. Walaupun peraturan kandungan lokal saat ini sudah dianggap illegal dibawah peraturan World Trade Organization (WTO), negara berkembang masih menggunakan cara lain dengan menerapkan peraturan tarif terhadap impor komponen yang efeknya terhadap perusahaan asing sama menghambatnya. Berbagai riset meragukan efektivitas berbagai peraturan ini. Dalam banyak kasus, seringkali peraturan tersebut tetap saja tidak membuat industri pemasok lokal

1 The Truth About Foreign Direct Investment in Emerging Markets oleh Diana Farrell, Jaana K. Remes, dan Heiner Schulz yang diterbitkan dalam majalah The McKinsey Quarterly 2004 (1) halaman 25-35

berkembang maupun membuat mereka bisa belajar dari perusahaan asing. Dalam beberapa kasus saat peraturan ini tampak bekerja, justru mengakibatkan kondisi ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*).

Untuk mendapatkan hasil maksimal dari Penanaman Modal Asing, negara berkembang akan lebih baik jika mengalihkan energi dari berbagai insentif dan regulasi dan berkonsentrasi memperkuat fondasi ekonominya secara umum, menstabilkan ekonomi dan membentuk pasar domestik yang kompetitif. Ketidakstabilan makroekonomi akan membuat investasi jangka panjang menjadi tidak menarik karena perusahaan sulit memperkirakan tingkat permintaan, harga maupun suku bunga. Banyak penanaman modal asing masuk ke Brazil, contohnya, hanya setelah pemerintah Brazil menstabilkan ekonominya melalui *the Real Plan* tahun 1994.

Kompetisi sangat penting untuk memaksimalkan dampak Penanaman Modal Asing, karena tanpa adanya pasar yang kompetitif, masuknya pemain asing hanya akan memberi efek kecil bagi produktivitas perusahaan domestik yang sudah ada. Salah satu studi yang menegaskan kegagalan investasi asing memberikan dampak positif adalah di industri perbankan di Brazil. Penyebab utamanya adalah rendahnya intensitas persaingan: hal ini akibat tingginya *switching cost* bagi nasabah untuk berpindah bank dan lingkungannya *entry barriers* bagi pendatang baru, walaupun industri perbankan itu sendiri di banyak negara cenderung kurang kompetitif dibanding industri lain. Namun di Brazil masalah ini diperparah oleh tingginya tingkat suku bunga yang membuat jauh lebih menguntungkan memberi kredit kepada pemerintah dibandingkan swasta serta kurangnya persaingan dari institusi finansial non bank seperti *mutual funds*.

Pelajaran dari Asia Timur²

Krisis keuangan yang terjadi di Asia Timur yang dimulai pada bulan Juli 1997 telah banyak mengubah persepsi orang terhadap fenomena *the East Asian miracle*. Banyak sebab teridentifikasi,

mulai dari terlalu cepatnya proses liberalisasi pasar modal hingga menurunnya penerapan prinsip kehati-hatian dalam regulasi perbankan. Beberapa analisis berargumen bahwa rapuhnya sistem finansial pada saat itu adalah bagian dari kebijakan industri di masa lalu yang mengharuskan bank komersial untuk memberi kredit kepada berbagai sektor dan perusahaan yang dipilih oleh pemerintah. Bank, dalam pandangan ini, mewarisi kondisi neraca yang lemah sebagai konsekuensi rendahnya profitabilitas dari berbagai sektor industri pilihan ini (Claessens, Djankov, and Lang 1998). Lebih jauh lagi bank sudah tidak mampu untuk memilih, mengevaluasi dan memonitor kredit individual secara baik (Fry 1995). Banyak kasus masuknya modal asing yang dimulai sejak pertengahan 1990 ke berbagai negara seperti Korea Selatan disalurkan melalui institusi yang tidak memiliki keahlian dan disiplin pengelolaan secara cukup. Kebijakan industri, dalam pandangan ini, menjadi racun yang bekerja perlahan bagi negara yang menerapkannya. Studi lain berargumen, secara berlawanan, bahwa kebijakan industri adalah resep pertumbuhan ekonomi paling ampuh yang telah membawa pertumbuhan ekonomi yang tinggi bagi banyak negara dibandingkan hanya menerapkan kebijakan makroekonomi yang dikombinasikan usaha pendukung seperti peningkatan kualitas pendidikan (Amsden 1989; Lall 1997).

Interpretasi berorientasi pasar atas kesuksesan Jepang dan Korea Selatan yang dimulai sejak sekitar 1980 dan dibandingkan dengan kondisi di Amerika Latin dan Asia Tenggara (Little 1982) menyimpulkan bahwa tidak lama setelah menempuh kebijakan industri substitusi impor Jepang dan Korea Selatan beralih kepada kebijakan perdagangan yang relatif liberal. Sehingga indikator makroekonomi dapat bergerak bebas sesuai kondisi pasar yang membuat nilai tukar efektif mata uang mereka secara riil menjadi stabil. Pengusaha jadi bisa berkonsentrasi dalam meningkatkan produktivitas daripada sibuk mengurus perubahan harga relatif input maupun output produksinya. Sebaliknya, negara-negara Amerika Latin mengalami dislokasi makroekonomi, dari tingginya inflasi hingga krisis neraca

pembayaran. Negara-negara ini sudah melindungi industri lokal mereka selama beberapa dekade dan tidak melakukan usaha untuk mengurangi efek samping dari kebijakan proteksi tersebut. Sehingga nilai tukar mata uang mereka menjadi labil dan *overvalued*. Jadi kebijakan industri yang ada tidak mendorong industri untuk belajar meningkatkan daya saingnya secara internasional.

Perbedaan yang membuat Jepang & Korea Selatan berhasil adalah karena adanya kebijakan di negara tersebut yang mendorong munculnya kompetisi yang intens, baik dengan kebijakan bersifat "kontes," seperti di Jepang (Stiglitz 1996), atau dengan mengkaitkan insentif suku bunga dan tarif atas barang impor dengan kesuksesan ekspor, seperti di Korea Selatan. Sehingga perusahaan memiliki insentif kuat untuk meningkatkan produktivitas mereka. Sementara di banyak negara lain yang berusaha mendorong sektor industri spesifik dengan proteksi tidak pernah berusaha untuk mengurangi proteksi tersebut. Akibatnya profitabilitas dan tingkat penghasilan tidak pernah terancam, dan insentif untuk belajar menjadi lemah. Negara yang ingin mencontoh kebijakan industri Jepang dan Korea Selatan tidak hanya harus memiliki birokrasi yang sangat handal dan kapabel namun juga memiliki kemauan & kemampuan politik untuk menarik fasilitas yang menguntungkan dari perusahaan yang tidak berprestasi.

Banyak masalah terjadi karena intervensi pemerintah dalam perekonomian. Seringkali, berbagai intervensi tersebut justru membuat kondisi makin menjadi sulit. Di Asia Timur, contohnya, persentase penduduk yang berpenghasilan dibawah USD 2 per hari sudah turun dari 50 ke 32 persen dalam 1 dekade terakhir, disebabkan oleh deregulasi, liberalisasi dan perdagangan bebas. Pertumbuhan ekonomi lebih banyak dicapai dengan berakhirnya campur tangan pemerintah dalam kegiatan bisnis. Diluar tenaga kerja yang murah, ekonomi Asia masih tergolong sebagai tempat yang paling tidak akomodatif bagi perkembangan bisnis, mengacu kepada laporan studi Bank Dunia "Doing Business". Korupsi dan hambatan birokrasi sangat tinggi, adanya monopoli perusahaan negara dan diterap-

2 Bagian ini ditulis bersumber dari studi berjudul "Industrial Policy: Growth Elixir or Poison?" karya Howard Pack yang diterbitkan dalam *The World Bank Research Observer* 15 (1); halaman 47-67

kannya hambatan terhadap kepemilikan asing di banyak sektor industri.³

Bukan pula kebetulan jika negara yang relatif lebih "kaya" seperti Hong Kong dan Singapura juga sekaligus merupakan negara yang paling terbuka terhadap investasi dan kepemilikan asing. Perusahaan multinasional merupakan target empuk bagi para politisi yang menyerang konsep globalisasi, namun dalam banyak kasus perusahaan seperti mereka sesungguhnya membantu pengembangan ekonomi lokal dengan meningkatkan standar produktivitas dan pengelolaan bisnis.

Pelajaran dari Amerika Latin: Sebuah Potret Keteringgalan?⁴

Berdasarkan studi Bank Dunia "Doing Business in 2006", yang mengukur hambatan regulasi dalam kegiatan bisnis di 155 negara menegaskan bahwa diluar klaim yang terus dibuat banyak pemerintah di Amerika Latin bahwa mereka sedang membangun sistem "ekonomi pasar" sesungguhnya wilayah tersebut masih berada pada kondisi ekonomi yang statis. Karena untuk kategori hambatan pemerintah dan lemahnya hukum kepemilikan properti, Amerika Latin memang tidak seburuk Afrika namun jauh tertinggal dibanding banyak negara Asia dan bekas bagian Uni Soviet di Eropa.

Korelasi antara kebebasan ekonomi (*economic free-dom*) dan kemakmuran tampak nyata dengan membaca laporan Bank Dunia tersebut. Umumnya pajak berlebihan (*overtaxing*) dan regulasi ekonomi yang berlebihan (*over regulating*) akan menghambat pertumbuhan ekonomi, seperti juga lemahnya perlindungan hak milik (*property rights*). Kesimpulannya stagnasi yang dialami Amerika Latin lebih banyak disebabkan oleh berbagai hambatan regulasi yang dibuat pemerintahnya.

Brazil, yang dinilai sebagai pasar paling berkembang di Amerika Latin pada 1990-an, kini sudah kehilangan momentum dibandingkan Cina, India dan Eropa

Timur baik dalam hal pertumbuhan ekonomi, pasar maupun investasi. Sejak 1994, Brazil sudah jatuh ke peringkat 14 dari ranking 8 sebagai negara perekonomian terbesar di dunia. Walaupun kinerja perekonomian Brazil sepanjang 2004 relatif kuat akibat meningkatnya harga komoditas agrikultur dan barang tambang, tidak berhasil memperbaiki trend perekonomian yang cenderung terus menurun: pendapatan per kapita secara riil masih lebih rendah dibandingkan 1 dekade yang lalu, dan tingkat pengangguran masih berada di area persentase *double-digit*.

Bank Dunia sebagai salah satu pendonor terbesar Brazil telah mendorong berbagai perubahan untuk membuat negara itu menjadi lebih *business-friendly*. Yang menjadi dasar pemikiran adalah bahwa ketertinggalan Brazil diakibatkan oleh detail berbagai regulasi yang membuat Brazil menjadi tempat yang tidak ramah untuk berinvestasi. Sistem hukum Brazil yang sangat birokratis membuat perusahaan *airline* Jerman, Lufthansa, terkatung-katung di pengadilan selama 24 tahun melawan tuntutan hukum senilai USD 56 trilyun yang muncul akibat kesalahan ketik petugas pengadilan Brazil. Dan Lufthansa perlu 7 tahun tambahan untuk naik banding.

Sebuah studi dari asosiasi pengusaha kecil Brazil menemukan bahwa 70% pengusaha yang ingin mendirikan bisnis secara legal tidak pernah menyelesaikan proses administrasi yang bisa mencapai pengisian 100 dokumen yang berbeda. Kebanyakan wirausaha memilih beroperasi dalam *underground economy* (sektor informal) yang diperkirakan berukuran hingga 50% total output Brazil. Parahnya kasus penggelapan pajak telah menambah beban para pengusaha taat pajak dengan 61 jenis pajak dan pajak penghasilan perusahaan lebih dari 35%-sekitar 2 kali lipat Meksiko, Cina atau India. Berbagai peraturan pajak baru dikeluarkan hampir setiap 40 menit secara rata-rata.

Lebih banyak masalah muncul saat Brazil menelurkan konstitusi baru tahun

1988 dengan 245 pasal, salah satu yang terpanjang di dunia. Dimana konstitusi baru telah memperlebar wewenang pemerintah provinsi maupun kota yang seringkali menyebabkan *deadlock* dalam penentuan kebijakan ekonomi. Izin yang diperlukan dari pemerintah pusat maupun lokal untuk membangun apartemen membuat waktu konstruksi melambat menjadi 42 bulan dari 8 bulan normalnya dan meningkatkan biaya hingga 5 kali lipat, berdasarkan studi asosiasi industri konstruksi Brazil.

Walaupun tingkat upah di Brazil relatif rendah, namun berbagai tunjangan yang diwajibkan dalam regulasi tenaga kerja membuat biaya meningkat 2 kali lipat. Sehingga secara riil pekerja Brazil memakan biaya yang sama besarnya dengan pekerja yang lebih terlatih di anggota Uni Eropa seperti Polandia dan Republik Ceko, dan tentu saja jauh lebih mahal dari Thailand. Hampir tidak mungkin bagi perusahaan di Brazil untuk patuh kepada semua peraturan. Pengadilan khusus ketenagakerjaan di Brazil menangani 2.2 juta kasus per tahun, dibanding hanya sekitar 3,000 kasus di Jepang.

Pelajaran dari Cina & India: Usaha Tanpa Henti Mengejar Keteringgalan⁵

Saat ini terdapat dua negara berkembang yang dipandang memiliki pertumbuhan ekonomi paling pesat yaitu Cina dan India. India sendiri baru memulai transformasi ekonominya 1 dekade setelah Cina namun pada saat ini India memperoleh banyak perhatian dari dunia bisnis global dengan semakin banyaknya pekerjaan yang di-*outsource* kesana dari negara barat. Pada saat bersamaan India juga dengan cepat melahirkan berbagai bisnis berbasis *knowledge* berkelas dunia seperti *software*, Jasa TI, dan farmasi. Dan yang patut menjadi catatan adalah berbagai perusahaan ini lahir justru karena tidak adanya campur tangan pemerintah pada industri tersebut.

Pendekatan yang digunakan Cina & India memiliki perbedaan dalam 2 dimensi. Pertama, pemerintah Cina memiliki campur tangan yang lebih besar dalam kegiatan perekonomian dibanding pemerintah India. Pemerintah Cina melakukan investasi besar-besaran pada infrastruktur fisik dan sering menentukan perusahaan mana

3 Neither Is the State: A Dissenting View, oleh Rana Foroohar pada Newsweek International edisi 26 Desember 2005 -- 2 Januari 2006 issue. Pada situs <http://msnbc.msn.com/id/10511940/site/newsweek/>

4 Bagian ini ditulis dari artikel yang dimuat di Koran The Asian Wall Street Journal edisi 29 November 2005 di bagian Editorials & Opinion oleh Mary Anastasia O'Grady dengan judul "Why Latin Nations Are Poor," dan edisi 25 Mei 2005 bagian Column One berjudul "Red Tape Keeps Brazil, Once a Shooting Star, Stuck on Launching Pad", oleh Matt Moffett dan Geraldo Samor.

5 Bagian ini ditulis bersumber kepada berbagai artikel studi dalam majalah The McKinsey Quarterly 2004 special edition: China Today, terbitan McKinsey & Company.

yang berhak menerima fasilitas kemudahan dari pemerintah atau berhak mendaftarkan diri ke pasar modal. Kebalikannya, sejak pertengahan 1980 pemerintah India semakin mengurangi intervensi mereka pada dunia bisnis. Dimensi kedua adalah penanaman modal asing. Cina sangat antusias menerima investasi asing sementara India cenderung curiga terhadap investasi asing.

Perbedaan pendekatan ini membawa dampak kepada jenis usaha yang sukses di kedua negara tersebut dan tingkat kewirausahaan pengusahanya. Cina mengungguli India pada bidang industri yang mengandalkan "hard infrastructure" (jalan, pelabuhan, energi) sementara untuk industri dengan "soft infrastructure" yaitu bisnis dengan aset tidak berwujud seperti *software*, bioteknologi, atau "creative industries" seperti *advertising* India lebih unggul dibanding Cina.

Rendahnya intervensi pemerintah India di pasar modalnya dan keputusan mereka untuk tidak mengatur industri yang kurang memiliki aset berwujud (*software*, bioteknologi, media) telah menciptakan ruang bagi lahirnya para pengusaha. Dan rata-rata perusahaan tersebut tidak memiliki hubungan kepemilikan pemerintah tidak seperti perusahaan Cina.

Saat kedua negara tersebut diperbandingkan, kita akan mudah lupa bahwa sesungguhnya India baru memulai reformasi ekonominya 1 dekade lebih lambat dari Cina. Dipercaya ketika India membuka lebih jauh perekonomiannya terhadap investasi asing maka negara tersebut akan memiliki kondisi yang memungkinkan pertumbuhan ekonomi dan bisnis yang lebih baik dalam jangka panjang.

Menemukan kelemahan pendekatan Cina relatif mudah: yaitu terjadinya kelebihan kapasitas produksi, alokasi sumber daya yang sangat dipengaruhi negara, dan masalah ketidakseimbangan sosial adalah beberapa diantaranya. Namun sangat sulit mencari alternatif lain dari pendekatan Cina untuk bisa memberikan start perkembangan ekonomi yang lebih kuat.

Melihat kepada industri secara lebih luas, inefisiensi yang terjadi dihasilkan dari banyaknya keputusan pendanaan bisnis di tangan pemerintah lokal di Cina. Pemerintah lokal disana memiliki target

tingkat pertumbuhan GDP sebagai raport politik, hal ini membuat banyak diantara mereka mencari kegiatan investasi terbesar yang bisa dibuat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah mereka. Hasilnya terdapat banyak kelebihan kapasitas produksi.

Pemerintah Cina masih menguasai sumber daya finansial terbesar dan selama ini mereka dapat mengalokasikan dengan cukup baik, suatu hal yang membuat pertumbuhan ekonomi Cina begitu pesat. Namun dibandingkan sektor swasta di pasar yang efisien, pemerintah adalah pengambil keputusan yang lebih buruk dalam mengalokasikan sumber dana. Tetapi Cina bukanlah pasar yang efisien, dan pendekatan India dengan dana investasi kecil baik dari pemerintah maupun swasta tidak akan mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi secepat Cina. Pendekatan India pun bukan tanpa kelemahan: karena perusahaan berbasis keluarga ataupun investor swasta India walaupun sangat baik dalam memutuskan area investasi yang menguntungkan namun mereka berinvestasi dalam nilai yang relatif sedikit untuk bisa mendorong pertumbuhan ekonomi secepat Cina. Namun di masa depan tidaklah mengejutkan untuk melihat tingkat investasi di India akan naik dengan sangat pesat seiring para investor baik asing maupun lokal menyadari potensi besar dari perekonomian negara tersebut.

Banyak studi berargumen bahwa kunci dari pertumbuhan ekonomi yang pesat adalah produktivitas dan hambatan utama dari peningkatan produktivitas adalah berbagai regulasi pemerintah yang menghambat kompetisi. Ide ini pun tergambar jelas dalam kasus India.

Industri yang mengalami peningkatan produktivitas tertinggi di India adalah teknologi informasi, *software*, dan *business-process-outsourcing*. Para industri tersebut berhasil menciptakan ratusan ribu lapangan kerja dan nilai ekspor milyaran dollar. Sebagai sektor industri yang relatif baru TI, *software*, dan perusahaan *outsourcing* lolos dari berbagai regulasi tenaga kerja yang mengatur hingga lamanya jam kerja dan lembur seperti yang terjadi di sektor industri lain di India, dan industri baru tersebut bebas menerima penanaman modal asing, dimana hal ini

tidak pernah terjadi untuk industri lain seperti ritel misalnya. Tanpa adanya investasi asing diragukan apakah industri baru ini dapat berkembang pesat seperti sekarang. Pada tahun 2002 industri baru tersebut sudah memakan 15 persen dari seluruh penanaman modal asing di India.

Keadaan sebaliknya tampak pada sektor *consumer electronics*, yang walaupun batasan investasi asing sudah dihapuskan pada awal 1990, namun industri ini masih dibebani dengan berbagai jenis tarif, pajak, dan regulasi. Hasilnya, industri *consumer electronics* India tidak bisa bersaing di pasar global dan harga jualnya di tingkat konsumen lokal menjadi sangat tinggi.

Sementara Cina, yang memiliki beberapa industri yang relatif liberal dan kompetitif seperti *consumer electronics*, mengalami peningkatan produktivitas pekerja hingga 2 kali lipat India. Dimana dalam 20 tahun terakhir, Industri ini menjelma menjadi industri yang kompetitif di pasar global lewat kombinasi investasi asing dan tingkat kompetisi yang tinggi di pasar domestik. Saat ini Cina menghasilkan produksi senilai USD 60 milyar barang *consumer electronics* setiap tahunnya.

Pada sektor *consumer electronics*, pembebasan penanaman modal asing dan kemudahan entry yang meningkatkan kompetisi di industri telah mendorong perusahaan Cina (seperti Galanz, Haier, dan TCL) meningkatkan standar produk mereka. Namun sebaliknya berbagai kebijakan yang menghambat kompetisi untuk melindungi perusahaan lokal di sektor industri yang dianggap strategis seperti otomotif membawa dampak meningkatnya biaya produksi dan memelihara pemain marginal untuk terus *survive*. Hasilnya, konsumen Cina harus membayar lebih mahal dibanding rekan mereka di Eropa dan Amerika Serikat.

Kesimpulannya, penanaman modal asing dapat memicu pertumbuhan ekonomi dan menciptakan kesejahteraan, namun tingkat persaingan diantara perusahaan, baik lokal maupun multinasional, yang paling menentukan. Kebijakan pemerintah yang dirancang untuk melindungi pemain tertentu seperti tarif, keharusan *joint-ven-*

ture danaturankandungankokal,justru menghilangkan tekanan bagi pemain tersebut untuk memperbaiki diri. Akhirnya konsumen harus membayar lebih mahal untuk itu.

Berlawanan dengan industri lain seperti otomotif, kecilnya hambatan masuk kedalam industri *consumer electronics* bagi pemain baru ataupun pemain lama yang ingin menambah kapasitas, justru telah menghasilkan pemain lokal Cina yang saat ini mampu menguasai 20 persen pangsa pasar.

Hasilnya, tingkat kompetisi dalam industri sangat tinggi. *Joint venture*, walaupun tidak diharuskan, umum ditemukan: karena memungkinkan pemain asing memperoleh jalur distribusi partner lokal mereka dan informasi mengenai selera pasar Cina. Sementara partner lokal Cina memperoleh akses atas teknologi baru, desain produk, dan metode produksi, dari perusahaan global dan jalur distribusi internasional mereka. (Perusahaan asing dan *joint venture* menguasai 80 persen nilai ekspor untuk sektor *consumer electronics*.) Beberapa perusahaan Cina seperti Lenovo (dulunya Legend) telah menguasai berbagai keahlian penjualan dan marketing dengan menjadi distributor produk asing) Kebalikan dari dikalahkan pemain asing, perusahaan Cina justru berhasil memperkuat keahlian mereka sehingga mampu bersaing dengan perusahaan global seperti HP, Nokia, Samsung, dan Whirlpool dan saat ini berhasil mendominasi pasar domestik di berbagai kategori produk termasuk *personal computers*, lemari es, dan televisi.

Mengejar Keteringgalan Manajemen Bisnis: Rencana Aksi untuk Indonesia⁶

Hal paling mendasar yang harus dibangun di Indonesia untuk mengejar keteringgalannya sesuai dengan berbagai pelajaran pengalaman dari beberapa negara lain seperti yang dideskripsikan di bagian sebelumnya adalah kesadaran sosial (*social recognition*) atas besarnya kontribusi bisnis swasta dalam pem-

angunan ekonomi. Hal ini berarti harus ada persetujuan politik untuk mengurangi hambatan bisnis sektor swasta. Dan juga harus meyakinkan pemimpin serikat pekerja (dan politisi) bahwa mereka memiliki andil dalam pertumbuhan ekonomi, dan bahwa pengusaha adalah komponen terpenting untuk itu; memberi pemahaman pengusaha bahwa pekerja adalah aktor terpenting dalam proses sosial; membangun kerangka hukum yang jelas dan sederhana untuk mengatur hubungan kerja; serta mempromosikan organisasi dan sistem insentif berbasis kinerja.

Jadi strategi yang menunjang pertumbuhan ekonomi dan pembangunan ekonomi secara umum berarti harus adanya perubahan (bahkan seringkali pengurangan) peran pemerintah dan peningkatan peran sektor swasta dalam kegiatan ekonomi (Israel 1990). Pemerintah di negara berkembang memiliki tradisi panjang dalam melakukan kebijakan yang bersifat intervensi untuk mengendalikan ekonomi hingga ke tingkat mikro. Intervensi tersebut diantaranya adalah pengaturan upah minimum, harga jual (*price-fixing*), seleksi dalam pemberian kredit, pemasaran, dan hambatan investasi asing. Berbagai studi sepakat bahwa yang sesungguhnya dibutuhkan adalah pemerintah yang menjaga stabilitas makroekonomi, peraturan hukum yang jelas, dan lingkungan yang mendukung investasi.

Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung investasi diperlukan berbagai langkah privatisasi dan likuidasi atas aktivitas ekonomi sektor publik yang bersaing secara tidak sehat dengan sektor swasta, menghilangkan berbagai hambatan persaingan, menghilangkan berbagai fungsi yang sifatnya pengawasan dan perizinan yang berlebih (*controlling and licensing*), serta menghilangkan berbagai institusi publik yang menjalankan fungsi-fungsi tersebut.

Evolusi ekonomi ke arah ekonomi pasar menuntut negara untuk dapat beroperasi dengan struktur birokrasi yang lebih kecil namun lebih kuat dan efisien daripada saat menempuh kebijakan intervensi ataupun otokrasi. Institusi ekonomi dan politik yang bertugas mengelola pajak dan fungsi jaminan sosial, serta institusi regulator yang bertugas mengawasi

kegiatan perbankan, melakukan supervisi terhadap perusahaan, dan menjaga tingkat persaingan yang sehat harus berperan kuat dalam usaha reformasi ekonomi.

Kelemahan institusional dapat menggagalkan reformasi walaupun pemerintah memiliki dukungan politik yang kuat sekalipun. Sistem ekonomi pasar yang berbasis pada peranan perusahaan swasta menuntut adanya koherensi, kejelasan, serta konsistensi kebijakan ekonomi guna menciptakan kepercayaan dan ekspektasi positif diantara para aktor ekonomi yang terlibat didalamnya. Saat transisi politik sedang berjalan (atau di lingkungan ekonomi yang belum stabil), kontribusi sektor swasta terhadap pembangunan hanya akan efektif jika terdapat strategi membangun kepercayaan yang dijalankan secara efektif oleh pemerintah. Hal ini merupakan faktor kunci dinyatakan secara jelas dalam makalah berjudul "Governance and the External Factor", yang ditulis Pierre Landell-Mills dan Ismail Serageldin, di buku *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics 1991* halaman 303-320.

Untuk dapat berperan efektif, diperlukan adanya pengaturan untuk membuat institusi publik memiliki akuntabilitas. Kinerja dari institusi publik menuntut adanya pengawasan, dan diperlukan sistem yang efektif guna mengoreksi pelanggaran & inefisiensi birokrasi. Tantangannya ialah menciptakan pengaturan yang bebas dari intervensi politik ataupun manipulasi oleh pejabat yang diawasi. Komitmen politik untuk membangun sistem akuntabilitas birokrasi yang jujur dan efektif hanya bias dicapai melalui sistem akuntabilitas politik dan hukum yang baik. Tanpa adanya komitmen politik yang kuat, sistem akuntabilitas birokrasi yang efektif tidak akan dapat tercapai. Dan walaupun komitmen tersebut ada, keberhasilan tetap sangat tergantung pada lingkungan sosial dan budaya yang mendasari pola perilaku para birokrat. Faktor vital dari tercapainya akuntabilitas adalah adanya transparansi, yang berarti membuka kepada masyarakat seluruh informasi publik dan laporan audit, sebuah praktek yang seringkali sulit dijalankan sebagian besar pemerintahan.

⁶ bagian ini ditulis dengan mengacu pada makalah berjudul "Governance and Development: Issues and Constraints" karya Edgardo Boeninger yang dimuat di buku *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics 1991*, halaman 267-287.

Kesimpulan

Sebagai kesimpulan masih relevan bagi kita untuk mengacu kepada hasil studi Joseph Stiglitz pada tahun 1996 yang berjudul "Some Lessons from the East Asian Miracle." pada *The World Bank Research Observer* 11 (2) halaman 151-178, yang secara garis besar menyarankan beberapa langkah yang sebaiknya diambil pemerintah suatu negara guna meningkatkan pertumbuhan ekonominya (atau kalau untuk kasus Indonesia, mengejar ketertinggalannya) yaitu dengan:

- Membuat masyarakat dapat berfungsi lebih baik. Pertumbuhan ekonomi membutuhkan adanya stabilitas makroekonomi dan politik. Sehingga berbagai kebijakan yang mendukung distribusi pendapatan secara adil sesuai prestasi dan pengembangan pendidikan akan memberikan kontribusi bagi perkembangan ekonomi, mendorong stabilitas politik dan perilaku kooperatif didalam sektor swasta. Hasil akhirnya adalah lingkungan bisnis yang lebih baik untuk investasi dan penggunaan SDM yang lebih efektif.
- Kebijakan pemerintah yang adaptif. Kebijakan pemerintah haruslah beradaptasi terhadap perubahan kondisi ekonomi, dan tidak kaku. Saat perekonomian sudah berkembang semakin kompleks, pemerintah semakin tidak diperlukan untuk mengambil peranan aktif.
- Peran pemerintah di pasar. Pemerintah memainkan peranan aktif untuk menciptakan institusi pasar, seperti sistem pasar finansial dan modal, serta infrastruktur yang memungkinkan pasar tersebut berjalan secara efektif. Adanya institusi/pasar finansial & modal yang efektif akan membantu memastikan bahwa dana yang ditabung masyarakat diinvestasikan secara efisien. Kebijakan untuk meningkatkan komunikasi antara pemerintah dan dunia bisnis akan membantu pemerintah guna mendesain program yang sesuai bagi perkembangan dunia bisnis, menciptakan iklim usaha yang kondusif. Yang harus diingat bahwa pemerintah

harus menggunakan, mengarahkan atau melengkapi pasar dan bukan menggantikan peran pasar, sektor swasta harus tetap menjadi pusat aktivitas ekonomi; seandainya sektor swasta memiliki pandangan yang berbeda dari pemerintah, mereka tetap dapat bertindak sesuai pendiriannya dan mempertaruhkan kapital yang dimilikinya.

- Mendorong akumulasi kapital. Harus dibentuk budaya menabung serta mengembangkan institusi keuangan yang efisien. Segala regulasi finansial harus mendorong diterapkannya prinsip kehati-hatian (*prudential*) serta meningkatkan keamanan dan kehandalan dari institusi keuangan secara umum. Berbagai program yang dapat meningkatkan hasil investasi harus didukung; termasuk pengembangan pendidikan & pelatihan, penyediaan infrastruktur, serta penerimaan atas investasi asing.
- Kebijakan yang mendukung investasi. Harus ada insentif yang positif terkait dalam perebutan sumber daya modal yang terbatas guna dialokasikan dalam investasi. Sistem alokasi modal yang efisien akan mendorong peningkatan tabungannya masyarakat yang pada akhirnya akan meningkatkan level investasi menjadi lebih tinggi. Sistem yang efektif akan mendorong terbentuknya mekanisme "risk-sharing" didalam ekonomi. Mekanisme "risk-sharing" akan menurunkan biaya modal (*cost of capital*), dan menstimulasi investasi.

Tidak ada satu kebijakan yang menjanjikan kesuksesan secara pasti, demikian pula tidak adanya kebijakan seperti diatas akan memastikan kegagalan. Selalu terdapat variasi penerapan kebijakan ekonomi di setiap negara yang sukses, namun apapun itu tetap saja memiliki tema umum yang sama: dimana walaupun masih terdapat intervensi pemerintah, namun dijalankan menggunakan atau bahkan menciptakan pasar daripada menggantikan peranan pasar. Pemerintah harus menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan pasar dan menjamin kompetisi tetap berjalan secara sehat. **U**

Daftar Referensi

- Boeninger, Edgardo. 1992. "Governance and Development: Issues and Constraints." *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1991*: 267-287. The World Bank. Dalam studi ini dirujuk pula beberapa studi dan publikasi sebelumnya seperti:
- Israel, Arturo. 1990. *The Changing Role of the State: Institutional Dimensions*. PRE Working Paper 495. World Bank, Infrastructure & Urban Development Department, Washington D.C.
 - Farrell, Diana, Jaana K. Remes, and Heiner Schulz. 2004. "The Truth about Foreign Direct Investment in Emerging Markets." *The McKinsey Quarterly* 2004 (1): 25-35. McKinsey & Company.
 - Farrell, Diana, Paul Gao, and Gordon R. Orr. 2004. "Making Foreign Investment Work for China." *The McKinsey Quarterly* 2004 special edition: *China Today*: 25-33. McKinsey & Company.
- Farrell, Diana. 2004. "Sector by Sector." *The McKinsey Quarterly* 2004 special edition: *China Today*: 117-119. McKinsey & Company.
- Foroohar, Rana. 2005. "Neither Is the State: A Dissenting View." *Newsweek International* Dec. 26, 2005 - Jan 2, 2006 issue. Newsweek, Inc.
- Khanna, Tarun. 2004. "India's Entrepreneurial Advantage." *The McKinsey Quarterly* 2004 special edition: *China Today*: 111-114. McKinsey & Company.
- Landell-Mills, Pierre, and Ismail Serageldin. 1992. "Governance and the External Factor." *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1991*: 303-320.
- Moffett, Matt, and Geraldo Samor. 2005. "Red Tape Keeps Brazil, Once a Shooting Star, Stuck on Launching Pad." *The Asian Wall Street Journal* 25 May 2005 Column One: A1 to A6. Dow Jones & Company
- O'Grady, Mary Anastasia. 2005. "Why Latin Nations Are Poor." *The Wall Street Journal Asia* 26 November 2005 Editorials & Opinion: 13. Dow Jones & Company
- Pack, Howard. 2000. "Industrial Policy: Growth Elixir or Poison?" *The World Bank Research Observer* 15 (1): 47-67. Dalam studi ini dirujuk pula beberapa studi dan publikasi sebelumnya seperti:
- Amsden, Alice H. 1989. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. New York: Oxford University Press
 - Claessens, Stijn, Simeon Djankov, and Larry Lang. 1998. "East Asian Corporates: Growth, Financing, and Risks over the Last Decade." Policy Research Working Paper no. 2017. Finance, Private Sector, and Infrastructure Network, Economic Policy Unit, World Bank, Washington D.C.
 - Fry, Maxwell J. 1995. "Financial Development in Asia: Some Analytical Issues." *Asian-Pacific Economic Literature* 9 (May): 40-57
 - Lall, Sanjaya. 1997. *Learning from the Asian Tigers: Studies in Technology and Industrial Policy*. New York: St. Martin's Press.
 - Little, Ian M. D. 1982. *Economic Development*. New York: Basic Books
- Sinha, Jayanth. 2004. "China and India: The Race to Growth." *The McKinsey Quarterly* 2004 special edition: *China Today*: 110-111. McKinsey & Company.
- Stiglitz, Joseph. 1996. "Some Lessons from the East Asian Miracle." *The World Bank Research Observer* 11 (2): 151-178
- Woetzel, Jonathan R. 2004. "China: The Best of All Possible Models." *The McKinsey Quarterly* 2004 special edition: *China Today*: 114-117. McKinsey & Company.