

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Industri kimia pertanian yang terdaftar di Departemen Pertanian pada tahun 2006 adalah sebanyak 196 perusahaan, kurang lebih 80 persen dikuasai oleh 10 perusahaan-perusahaan multinasional dan sisanya 20 persen dikuasai oleh perusahaan-perusahaan kecil. Dalam hal ini yang akan dibahas adalah perusahaan-perusahaan yang terdapat di posisi 20 persen tersebut. Alasan mengapa yang dibahas adalah yang di posisi 20 persen, ini dikarenakan perusahaan yang terdapat di posisi tersebut adalah perusahaan-perusahaan kecil yang tingkatannya sama dengan PT. NIP.

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa SCM adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai penerapan yang efektif dan efisien dari pemasok, *manufacture*, distributor, pengecer, dan pelanggan. Maksudnya bahwa barang yang akan diproduksi haruslah dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat, dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai suatu biaya dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai tingkat pelayanan yang diinginkan. SCM ini mempunyai beberapa kelebihan yang bisa dibayangkan akan menguntungkan perusahaan. Oleh sebab itu, suatu perusahaan harus mengerti dan sadar benar bahwa SCM bisa menjadi sumber keunggulan bersaing. Untuk mengetahui bagaimana *understanding* dan *awareness* perusahaan terhadap rantai pasokan bisa menjadi sumber keunggulan bersaing, maka dilakukan *interview* atau wawancara dengan pihak-pihak (responden) yang terkait.

1.1. Analisis

1.1.1. Analisis Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan dengan cara menggolongkannya kedalam lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

1.1.1.1. Lingkungan Umum

Faktor-faktor lingkungan makro yang mempengaruhi kinerja perusahaan namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri, yaitu:

- Demografi

Jumlah penduduk Indonesia sebesar 232,9 juta jiwa pada tahun 2007 dan meningkat menjadi 236,4 juta jiwa pada awal tahun 2008, yang artinya mengalami pertumbuhan sebesar 1.5 persen (World Bank), dan lebih dari 45 persen jumlah penduduknya berprofesi sebagai petani. Selain dari banyaknya jumlah penduduk, sistem pencahayaan dan iklim yang bagus menunjang sistem pertanian.

- Ekonomi

Data Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa sektor pertanian di Indonesia merupakan salah satu sektor penyumbang Pendapatan Domestik Bruto nasional. Potensi pertanian Indonesia sangat besar dan tidak hanya pertanian yang menunjang kecukupan pangan saja atau pertanian primer saja namun juga pertanian olahan.

- Politik/hukum

Pada awal tahun 2000-an, pemerintah mengeluarkan peraturan baru yang terdapat di dalam Peraturan Pemerintah No.74 Tahun 2001 tentang Pengelolaan Bahan Berbahaya dan Beracun. Peraturan tersebut dibuat untuk melindungi hak kekayaan alam hayati dan agar pestisida dapat digunakan secara efektif. Sebelumnya peraturan tersebut memperbolehkan 1 bahan aktif hanya dapat digunakan dan dipatenkan oleh 3 perusahaan, namun sekarang 1 bahan aktif dapat digunakan oleh banyak perusahaan.

- Sosial budaya

Indonesia sebagai negara agraris memiliki kebiasaan bercocok tanam. Namun selama ini, lebih banyak mengarah pada pertanian yang bersifat produk segar dan merupakan konsumsi sehari-hari sehingga tidak memberikan dampak ekonomi yang besar. Padahal, potensi yang dimiliki oleh Indonesia tidak hanya dalam produk

pertanian primer namun juga produk pertanian olahan yang memiliki nilai tambah ekspor yang lebih besar.

- **Teknologi**

Penerapan teknologi pertanian masih sangat rendah, mengingat sebagian besar petani di Indonesia adalah petani gurem, yang memiliki kesulitan dalam menyerap teknologi dan teknik baru dalam pengelolaan pertanian. Biasanya petani gurem ini memiliki kesulitan dalam mengakses informasi yang tersedia. Namun di sisi lain, pasar bebas menuntut penggunaan teknologi yang mendukung sektor pertanian dan sektor pendukung pertanian untuk mampu berkompetisi dalam tingkat global.

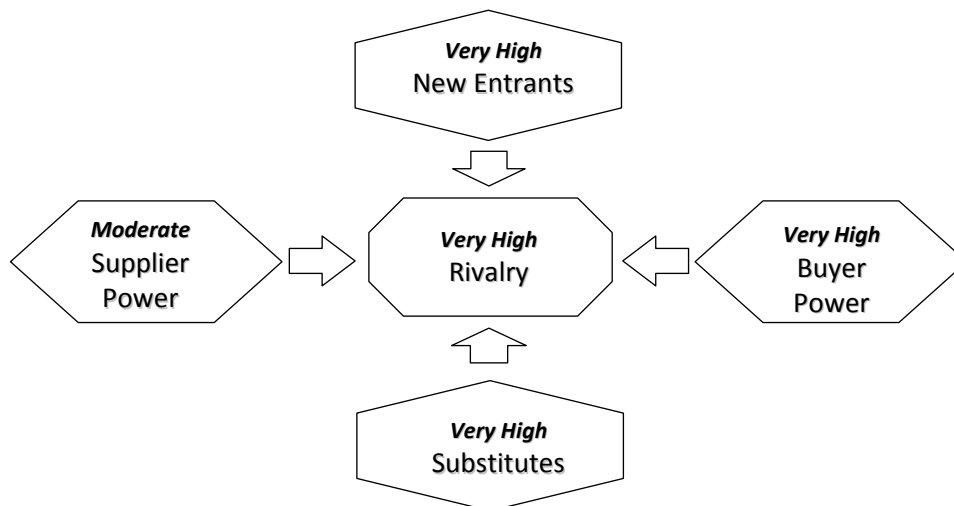
- **Global**

Peningkatan permintaan untuk produk pertanian terutama pertanian olahan mendukung negara yang memiliki potensi alam di bidang pertanian semakin meningkatkan potensinya. Selain itu, adanya pasar bebas dan pasar tunggal ASEAN juga mendorong adanya peningkatan produk pertanian agar dapat bersaing di pasar internasional. Hal ini juga mendorong permintaan terhadap produk pendukung pertanian, baik dari hulu maupun hilir. Perubahan yang terjadi pada tingkat global untuk industri pendukung pertanian ini sangat cepat yang dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada tingkat global yang sangat cepat, dimana beberapa perusahaan raksasa dunia dalam industri ini melakukan konsolidasi untuk memperkuat posisinya.

4.1.1.2. Lingkungan Industri

Potensi pertanian yang dimiliki Indonesia yang besar, seharusnya ditunjang dengan produk penunjang dari sektor ini, antara lain tersedianya benih atau bibit, pupuk, sistem irigasi yang memadai, penggunaan teknologi canggih, serta peraturan pemerintah yang menarik minat pemasok atau investor untuk dapat menyalurkan barangnya. Untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana potensi yang dapat dimiliki oleh

pemasok atau investor untuk menanamkan modalnya di sektor pendukung pertanian, dapat menggunakan *Five Forces of Competition Model*, yaitu:



Gambar 4.1. Analisis 5 *Forces of Competition Model*

sumber: data diolah oleh penulis (2008)

1. *Threat of new entrants* → *very high*

Adanya peraturan pemerintah yang baru dalam hal pendaftaran produk, seperti hak kepemilikan formulasi dan kemudahan perusahaan memegang pendaftaran, mengakibatkan mudahnya para pesaing untuk masuk. Ini dapat dibuktikan dari 250 lebih pemilik bahan aktif pestisida dan lebih dari 80 pemegang pendaftaran yang terdaftar di Departemen Pertanian.

Tabel 4.1.

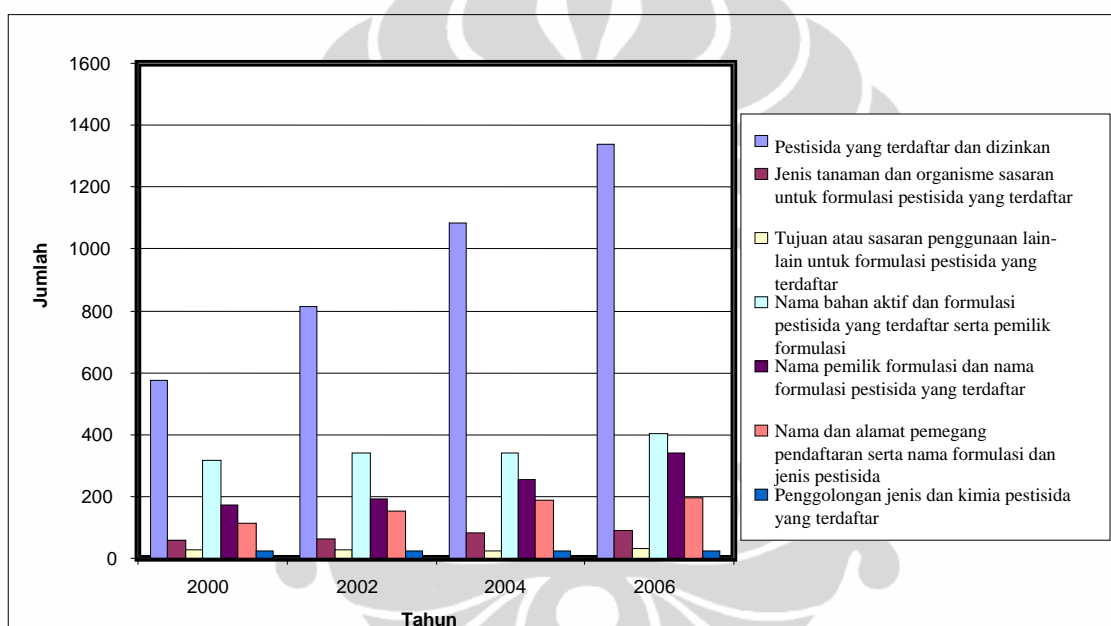
Perkembangan Industri Kimia Pertanian di Indonesia Tahun 2000 – 2006

	2000	2002	2004	2006
Pestisida yang terdaftar dan diizinkan	577	813	1082	1336
Jenis tanaman dan organisme sasaran untuk formulasi pestisida yang terdaftar	59	64	81	89
Tujuan atau sasaran penggunaan lain-lain untuk formulasi pestisida yang terdaftar	29	28	23	31
Nama bahan aktif dan formulasi pestisida yang terdaftar serta pemilik formulasi	317	341	339	402
Nama pemilik formulasi dan nama formulasi pestisida yang terdaftar	173	190	256	341
Nama dan alamat pemegang pendaftaran serta nama formulasi dan jenis pestisida	115	152	189	196
Penggolongan jenis dan kimia pestisida yang terdaftar	22	22	24	22

Sumber : Departemen Pertanian (2008)

2. *Bargaining power of buyers* → *very high*

Karena peraturan pemerintah yang mendorong perusahaan untuk mempatenkan produknya, maka terdapat lebih dari 1000 merek produk yang ada, sehingga memperkuat posisi pembeli untuk melakukan tawar menawar terhadap produk tersebut yang sesuai dengan kebutuhan. Adapun alasan mengapa kekuatan pembeli sangat tinggi karena *switching cost* yang rendah. Maksudnya adalah bahwa adanya kemudahan penggantian biaya yang disebabkan oleh produk tersebut.



Gambar 4.2.

Grafik Perkembangan Industri Kimia Pertanian di Indonesia tahun 2000 – 2006

Sumber : Departemen Pertanian (2008)

3. *Threat of Substitute products* → *very high*

Dikarenakan pemerintah mendorong perusahaan untuk mempatenkan produknya, maka terdapat banyak sekali produk-produk yang dapat dipilih oleh pelanggan. Oleh sebab itu, produk yang diinginkan mudah untuk diganti ke produk lain yang sejenis.

4. *Bargaining of supplier power* → moderate

Indonesia mempunyai sumber daya alam yang cukup banyak, tetapi untuk sumber bahan aktif lebih banyak didatangkan dari daerah Cina dan India. Ini menyebabkan posisi pemasok tidak begitu kuat untuk melakukan tawar-menawar terhadap produk yang ditawarkan.

5. *Rivalry* → very high

Dari peraturan pemerintah yang baru dan dari banyaknya pemegang hak paten, maka persaingan di industri kimia pertanian ini sangat padat.

4.1.1.3. Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan di bidang kimia pertanian bisa di bilang cukup padat. Ini dapat dilihat dari perkembangan pangsa pasar yang tertera di dalam tabel 4.2. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, bahwa berkembangnya jumlah pemain di bidang kimia pertanian ini salah satunya dikarenakan peraturan pemerintah yang mengeluarkan kebijakan tentang kemudahan perusahaan mendaftarkan hak paten produknya, sehingga persaingan di lingkungan industri tersebut menjadi ketat.

Tabel 4.2

Perkembangan Pangsa Pasar Industri Kimia Pertanian di Indonesia 2000 – 2006

	2000	2002	2004	2006
Total Pasar (dalam juta rupiah)	1,883	2,208	2,614	3,820
Pertumbuhan pasar		14.72%	15.53%	31.57%
Jumlah pemain	115	152	189	196

Sumber : diolah dari hasil wawancara dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian (2008)

Seperti yang telah disebutkan diatas, bahwa kimia pertanian mempunyai banyak pemain tetapi ada beberapa pemain besar yang mendominasi industri kimia pertanian, yaitu: Sygenta Indonesia, Bayer Indonesia, FMC Indonesia, DOW Indonesia, dan Monsanto Indonesia. Tetapi tidak semua perusahaan tersebut adalah pesaing mereka. PT. NIP

merupakan perusahaan distributor menengah kebawah, sehingga pesaing dari PT. NIP sendiri merupakan perusahaan-perusahaan kecil, seperti Agricon, Indagro, Kresna Bumitama, dan lain sebagainya.

4.1.2. Analisis Internal PT. NIP

4.1.2.1. Sumber daya

Sumber daya yang dimiliki oleh PT. NIP adalah *knowledge* (pengetahuan) dan pengalaman yang dimiliki oleh pemilik PT. NIP sendiri. Hal tersebut merupakan sumber daya yang tidak dapat dimiliki oleh siapa pun juga. Aset tersebut biasa disebut juga sebagai *intangible asset*.

4.1.2.2. Kemampuan

PT. NIP memiliki beberapa kemampuan yaitu:

(1) Segi fungsional

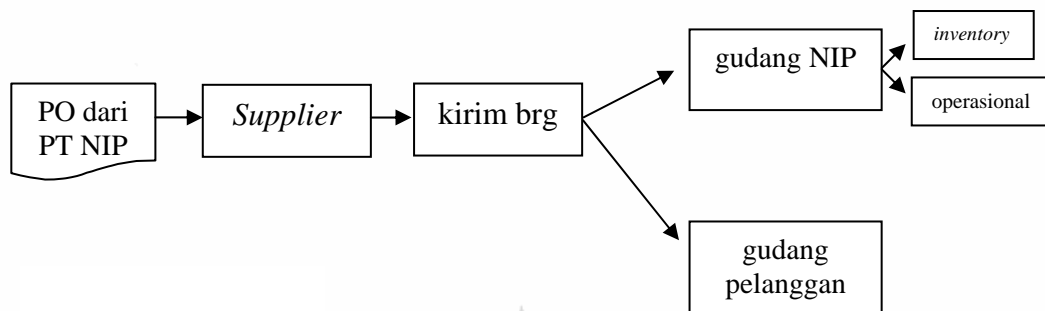
Memiliki beberapa karyawan diantaranya yang berada di kantor pusat terdapat karyawan yang bekerja dibagian administrasi dan keuangan masing-masing 1 (satu) orang, di gudang ada 4 orang, dan di kantor cabang yang terletak di Kalimantan Timur terdapat 6 (enam) orang.

Strategi yang dilakukan dalam hal pemasaran dan penjualan, PT. NIP menggunakan strategi B2B (*business to business*), yang langsung menawarkan barang kepada perusahaan pengguna.

(2) Segi rantai nilai

Dari segi rantai nilai, PT. NIP mempunyai pengalaman untuk membaca situasi pasar yang terjadi sehingga mereka bisa mengetahui apa yang diinginkan oleh pembeli. PT. NIP merupakan perusahaan distribusi yang notabene hanya menyalurkan barang dari pemasok ke pelanggan, sehingga proses rantai pasokan yang dijalankan sangat sederhana. Sebagai contoh, apabila PT. NIP akan melakukan pembelian barang, maka PT. NIP pertama kali akan mengeluarkan *purchase order* (P.O) kepada pemasok. Setelah itu, pemasok akan mengirimkan barangnya ke tempat yang telah disepakati dalam perjanjian jual beli tersebut, apakah

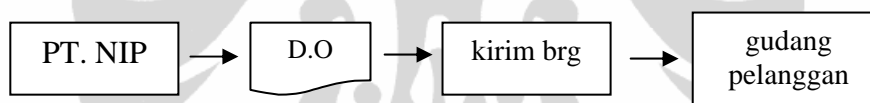
ke gudang PT. NIP atau ke gudang pelanggan. Gambar detilnya dapat dilihat dibawah.



Gambar 4.3. Alur Pembelian Barang secara umum

Sumber: PT NIP (2008)

Begitu juga dengan proses cara penjualan. PT. NIP akan mengeluarkan surat jalan atau *delivery order* (D.O) ke gudang yang kemudian barang tersebut akan dikirim melalui kurir ke gudang pelanggan.



Gambar 4.4. Alur Penjualan Barang secara umum

Sumber: NIP (2008)

4.1.2.3 Kompetensi Inti

PT. NIP mempunyai kompetensi inti yang merupakan produk utama kimia pertanian, yaitu kacang-kacangan atau biji-bijian, pestisida, dan beberapa peralatan. Adapun beberapa produk yang mendukung produk inti, misalnya *polybag* atau plastik untuk menyimpan tanaman, dan ada juga alat irigasi.

4.1.2.4 Analisis SWOT

- **Strength** (Kekuatan)

Kekuatan yang dimiliki oleh PT. NIP adalah:

1. Sudah memiliki merek produk sendiri yang didaftarkan di Departemen Pertanian pada tahun 2007.
2. Pengalaman dari pemilik PT. NIP sendiri yang memang sudah lama berkecimpung di bidang kimia pertanian.

3. Mempunyai jaringan yang luas sehingga sangat membantu dalam memasarkan produknya.

- **Weakness** (Kelemahan)

Adapun beberapa kelemahan dari PT. NIP adalah:

1. Sistem administrasi yang secara keseluruhan belum memadai. Maksudnya bahwa sistem administrasinya tidak diatur dengan baik.
2. Visi dan misi perusahaan yang belum jelas.
3. Kurangnya tenaga kerja atau sumber daya manusia.
4. Strandar Operasional Prosedur (SOP) yang belum jelas sehingga menyulitkan untuk membuat keputusan.

- **Opportunity** (Kesempatan)

1. Biasanya industri pertanian menysar wilayah yang banyak pemainnya. Tetapi lain hal dengan PT. NIP, yang dengan sengaja menysar wilayah yang belum begitu banyak pemainnya. Ini dikarenakan wilayah tersebut mempunyai potensi yang besar untuk digali. Seperti perkembangan perkebunan kelapa sawit yang banyak terdapat di pulau Sumatera, tetapi seiring peningkatan permintaan bisnis ini juga mulai berkembang ke pulau yang lain yaitu Kalimantan, sehingga membuka peluang bagi PT. NIP untuk membuka cabang di daerah tersebut.

Tabel 4.3.

Perkembangan Luas Lahan Perkebunan Kelapa Sawit Yang Tertanam

Tahun 2000 – 2005

Wilayah Perkebunan	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sumatera	2,743,779	2,810,207	2,864,504	3,547,322	4,115,945	4,101,243
Jawa	18,093	21,122	21,422	23,168	21,230	22,820
Kalimantan	847,418	972,349	1,057,361	1,076,031	1,354,093	1,152,129
Sulawesi	107,927	114,267	116,267	117,987	124,712	121,995
Papua	52,392	56,392	57,392	57,392	59,450	55,630
Total	3,769,609	3,974,337	4,116,946	4,821,900	5,675,430	5,453,817

Sumber : GAKPI, Ditjen Perkebunan diolah CIC (2008)

2. Masuknya PT. NIP ke industri kimia pertanian dikarenakan kebutuhan terhadap produk agrokimia semakin meningkat, dengan menyediakan berbagai kebutuhan untuk pertanian dan perkebunan mulai dari persiapan tanam sampai dengan masa panen.

- **Threat** (Ancaman)

Karena adanya peraturan yang baru mengenai pendaftaran hak paten produk, maka semakin banyaknya pemain baru yang masuk ke industri kimia pertanian tersebut.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Lingkungan Persaingan PT. NIP

Lingkungan industri kimia pertanian sudah sangat padat, tetapi masih saja membuka peluang bagi perusahaan untuk memasuki industri tersebut. Wawancara dilakukan kepada 10 perusahaan yang dijadikan narasumber, yaitu perusahaan yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- nilai penjualan rata-rata Rp 20–50 milyar, dan sebagian besar menggunakan modal sendiri.
- Sasaran penjualan adalah pasar lokal yaitu ke daerah Kalimantan dan Sumatera, sedangkan pasar global di daerah Asia.
- Perusahaan tersebut rata-rata sudah berdiri sekitar 2-5 tahun.
- Perusahaan tersebut selain *core* bisnis di industri kimia pertanian, mereka juga mempunyai kurang lebih 2 bisnis di bidang lain.

Tujuan dilakukannya wawancara terhadap 10 perusahaan adalah karena ingin mendapatkan gambaran tentang sampai sejauh mana pemahaman, kesadaran dan penerapan di beberapa perusahaan terhadap lingkungan internal dan eksternal serta lingkungan persaingan yang terjadi di industri kimia pertanian.

4.2.1.1. Alur distributor

Sebagian besar perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian melakukan pembelian yang berasal dari perusahaan distributor dan biasanya bentuk dari bahan baku tersebut berupa berbagai macam *finish goods* (barang jadi) yang sesuai dengan keinginan pelanggan, seperti barang jadi yang sudah siap dipasarkan, dan dijual langsung kepada *end user* atau *finish goods packed* yang belum ada label namanya jadi pelanggan sendiri yang memberi nama kepada produk tersebut. Biasanya yang memesan produk jenis *finish goods packed* adalah perusahaan distributor yang akan menjual produk tersebut kepada pelanggan mereka.

4.2.1.2. Kompetitor

Perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian menganggap bahwa kompetitor mereka adalah perusahaan multinasional yang sudah lama berkecimpung di industri ini. Bisa dikatakan bahwa sebagian besar dari obyek penelitian hanya mengenal perusahaan multinasional saja, tetapi belum mengetahui perusahaan mana saja yang satu tingkat atau *se-level* dengan mereka. Artinya mereka tidak mengetahui siapa kompetitor langsung yang seharusnya mereka waspadai.

4.2.1.3. Key Success Factors bagi Perusahaan Kimia Pertanian

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mendukung suksesnya sebuah perusahaan di dalam industri kimia pertanian. Karena terkadang beberapa perusahaan tidak mengetahui bahwa mereka sudah mempunyai beberapa faktor untuk menciptakan sumber keunggulan bersaing. Dalam faktor tersebut dapat diidentifikasi yang termasuk sumber keunggulan bersaing agar dapat tetap bertahan dengan ketatnya persaingan, yaitu meliputi sumber daya dan kemampuan, kualitas produk, saluran distribusi, serta manajemen logistik.

- **Sumber daya dan kemampuan**

Sukses tidaknya suatu perusahaan, sangat ditunjang oleh sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga mereka

dapat memanfaatkan kelebihan tersebut menjadi sumber keunggulan bersaing.

- Sumber daya

Sumber daya yang dimiliki oleh beberapa industri kimia pertanian sebagian besar mempunyai sumber daya berwujud dan tidak berwujud, antara lain: sumber daya manusianya (pemilik dan karyawan), *trust*, pengalaman dan SOP (Standar Operasional Prosedur) di semua fungsi.

- Kemampuan

Rata-rata perusahaan yang terdapat di industri ini mempunyai kemampuan untuk digunakan semaksimal mungkin, antara lain berupa: *networking*, rantai pasokan, pemasaran, informasi dan modal insani atau karyawan.

Bagi beberapa obyek penelitian, ternyata sebagian besar menganggap bahwa sumber daya manusia dan *trust* merupakan ujung tombak dari sumber keunggulan bersaing, yang nantinya akan mempermudah dalam melakukan hubungan dengan relasi (*networking*) sehingga perusahaan mendapatkan reputasi dan nama baik.

- **Kualitas Produk**

Semua perusahaan akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya, baik berupa pelayanan maupun kualitas produk. Hampir semua responden mengatakan bahwa kunci keberhasilan mereka terletak di kualitas produknya. Hal tersebut sangat menunjang perusahaan untuk memenangkan persaingan. Karena kualitas yang baik akan berpengaruh pada hubungan dengan relasi. Apabila relasi sangat menyukai produk tersebut, maka relasi akan terus melakukan pembelian atau melakukan kerjasama.

- **Saluran distribusi**

Berhasil tidaknya suatu perusahaan dapat dilihat dari saluran distribusinya. Kemampuan perusahaan yang memiliki saluran distribusi yang kuat akan menjamin terjalannya kerjasama antar perusahaan. Kerjasama ini sangat menunjang suksesnya jaringan rantai pasokan, seperti kerjasama antara pemasok dengan distributor. Mereka harus menjalin kerjasama yang baik, karena sebagai salah satu mata rantai dari rantai pasokan apabila ada yang putus maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai, yaitu memperoleh kepuasan pelanggan.

- **Manajemen logistik**

Untuk cepat bereaksi terhadap kebutuhan pasar maka dibutuhkan dukungan manajemen logistik yang baik. Saat ini manajemen logistik telah berkembang menjadi manajemen rantai pasokan.

Manajemen rantai pasokan adalah alat pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, *manufacture*, gudang, dan toko secara efisien agar produk yang dibuat didistribusikan pada kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat. Bagi perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian rantai pasokan merupakan sistem yang sangat penting karena menunjang kepuasan pelanggan, sehingga setiap perusahaan harus mengoptimalkan penggunaan rantai pasokan tersebut.

4.2.2. Analisis *Key Success Factors* PT. NIP

4.2.2.1. Sumber daya dan kemampuan

Hasil dari wawancara dengan pemilik dan beberapa karyawan PT. NIP, dari hasil yang diperoleh bahwa yang menjadi keunggulan mereka adalah karena mereka mempunyai sumber daya dan kemampuan yang bisa dibidang cukup ahli dibidangnya. Keunggulan tersebut terdiri dari:

- **Trust** (kepercayaan).
PT. NIP menaruh kepercayaan yang tinggi kepada para relasi, dan menjaganya agar kerjasama tersebut akan berlangsung lama. Seperti memberikan jangka waktu pembayaran kepada para pelanggan ataupun pemberian kredit dari pemasok yang terkadang mencapai sebulan lebih. Oleh karena itu, kepercayaan tersebut menjadi keunggulan yang utama bagi PT. NIP.
- **Skills & Knowledge (Keahlian dan Pengalaman)**
Pemilik dari PT. NIP mempunyai keahlian dan pengalaman yang beraneka ragam, seperti keahlian di bidang keuangan, keahlian di bidang pemasaran dan keahlian di bidang distributor pestisida, sehingga walaupun baru 2 tahun berdiri tetapi dalam hal keahlian tidak kalah dengan perusahaan besar yang telah lama berdiri. Ketiga dari empat orang pemilik mempunyai pengalaman pada perusahaan BUMN dan perusahaan kimia pertanian, sehingga mempermudah mengetahui apa yang dibutuhkan para petani.
- **Networking (jejaring).**
Jaringan yang dimiliki oleh pemilik perusahaan cukup luas, dan ini menjadi sumber keunggulan bersaing mereka. Karena pada awalnya masing-masing pemilik sudah mempunyai hubungan yang luas dengan relasi mereka, dan dengan bergabungnya pemilik tersebut, maka jaringan yang tercipta juga sangat luas. Oleh sebab itu, perusahaan langsung memanfaatkan hal tersebut untuk memperoleh kemudahan dalam pasokan dan mempermudah melakukan penjualan atau pembelian dengan relasi baik pemasok maupun pelanggan.
- **Reputasi.**
Reputasi yang baik menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Begitu juga bagi PT. NIP. Pemilik perusahaan sangat menjaga

reputasi, seperti dengan cara menjaga nama baik relasi yang sudah menaruh kepercayaan yang tinggi, atau dengan menjalin kerjasama yang baik, dan sebagainya.

- **Transportasi.**

Alat transportasi bagi semua perusahaan merupakan pendukung yang utama, terutama dalam mengantarkan produk yang dibutuhkan pelanggan sesuai dengan keinginan pelanggan, seperti pemesanan kacang-kacangan untuk wilayah Kalimantan. Transportasi yang dibutuhkan adalah truk untuk mengantarkan produk dari gudang ke pelanggan dan juga ada tambahan transportasi laut untuk penyeberangan. Apabila barang tidak di antar tepat waktu, maka pelanggan akan merasa kecewa dan mereka tidak akan memesan lagi. Oleh sebab itu, PT. NIP haruslah mengawasi jalannya produk dengan memelihara transportasi yang ada.

- **Paten/Merek/hak cipta.**

PT. NIP mempunyai 2 produk yang sudah didaftarkan hak patennya, yaitu Aliong dan Gull-Off sehingga perusahaan lain yang menggunakan formula yang sama maupun mirip dengan produk paten tersebut, harus membayar royalti kepada PT. NIP. Karena hak paten merupakan salah satu keunggulan dari perusahaan.

- **Informasi.**

Dalam suatu perusahaan, informasi memegang peranan penting. Karena informasi tersebut selalu menawarkan data yang terbaru. Dan bagi PT. NIP, informasi sangat mendukung apa yang akan dikerjakan nantinya.

4.2.2.2. Saluran distribusi

Saluran distribusi PT. NIP sangat kuat dan menjamin sampainya produk yang dipesan ketangan pelanggan. PT. NIP sendiri menyeleksi pemasok mana yang mereka pilih, karena nantinya akan memberikan jaminan yang berujung pada komitmen untuk saling menguntungkan satu sama lain.

4.2.2.3. Manajemen Logistik

Sama halnya dengan perusahaan yang lain, PT. NIP juga mempunyai manajemen rantai pasokan, yaitu mulai dari:



Gambar 4.5. Alur Rantai Pasokan

Sumber: PT. NIP (2008)

Bagi mereka rantai pasokan sama seperti mata rantai, yang artinya hubungan tersebut tidak boleh putus. Karena apabila putus, maka tidak akan mencapai tujuan perusahaan, yaitu mendapat kepuasan pelanggan dan keuntungan yang maksimal. Rantai pasokan juga haruslah yang efektif dan efisien dengan produk yang kualitas tepat, lokasi yang tepat dan waktu yang tepat.

4.2.3. Rantai Pasokan sebagai Sumber Keunggulan Bersaing

Managemen rantai pasokan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan, jika rantai pasokan tersebut memiliki sumber daya dan kemampuan yang sesuai dengan karakteristik VRIN (*Valuable, Rarity, Inimitability* dan *Nonsubstitutable*).

PT. NIP juga mempunyai beberapa kelebihan dari sumber daya dan kemampuan untuk menjadikan rantai pasokan sebagai sumber keunggulan bersaing. Konsep VRIN dalam rantai pasokan mempunyai komponen yang bisa menjadi sumber keunggulan bersaing dari PT. NIP, diantaranya adalah sebagai berikut.

4.2.3.1. Sumber daya dan Kemampuan → *inimitability* dan *nonsubstitutable*

Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh PT. NIP berupa *intangible assets*. Sesuai dengan hasil wawancara, bahwa sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, antara lain:

- *skills* (pengalaman),
- *trust* (kepercayaan)
- *networking* (jaringan)

Sifat tersebut tidak mudah ditiru dan susah untuk digantikan. Masing-masing pemilik PT. NIP mempunyai sumber daya dan kemampuan yang berbeda satu sama lain, dan hal tersebut mencerminkan keunikan dari PT. NIP.

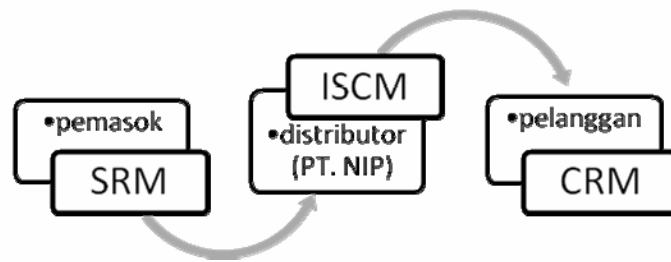
4.2.3.2. Proses → *rare*

Proses produksi yang digunakan oleh perusahaan sangat berbeda (unik) dengan perusahaan pada umumnya, karena PT. NIP merupakan perusahaan distributor sehingga proses produksinya hanya menyalurkan barang dari pemasok kepada pelanggan dengan didasari oleh kepercayaan yang tinggi. PT. NIP mempunyai beberapa alur rantai pasokan sesuai dengan produknya masing-masing.

- Pestisida

Apabila alur rantai pasokan berdasarkan jenis produk, maka jenis produk pestisida dibagi menjadi 2 bagian, yaitu produk yang tidak mempunyai merek, dan produk yang mempunyai merek.

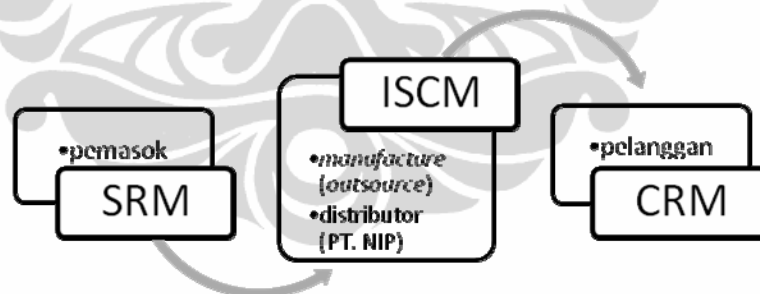
PT. NIP adalah perusahaan distributor yang hanya mengirimkan atau menyalurkan barang kepada pelanggan. Alur rantai pasokan yang berdasarkan jenis produk pestisida antara lain, pemasok, distributor dan pelanggan. Begitu juga dengan jenis produk kacang-kacangan, pupuk dan *polybag*. Jadi yang termasuk dalam internal SCM adalah distributor, sedangkan pemasok dan pelanggan merupakan eksternal SCM.



Gambar 4.6. Rantai Pasokan pestisida tidak bermerek

Sumber: PT. NIP (2008)

Lain halnya alur rantai pasokan jenis produk yang mempunyai merek, PT. NIP akan mendapatkan barang dari pemasok yang kemudian dikirimkan kepada perusahaan *manufacture* sebagai *outsourse* PT. NIP, lalu apabila produk tersebut telah menjadi *finished goods* maka akan dikirimkan kepada PT. NIP yang kemudian langsung diantar kepada pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, yang termasuk internal SCM adalah distributor, sedangkan yang lain yaitu pemasok, *manufacture*, dan pelanggan merupakan eksternal SCM.



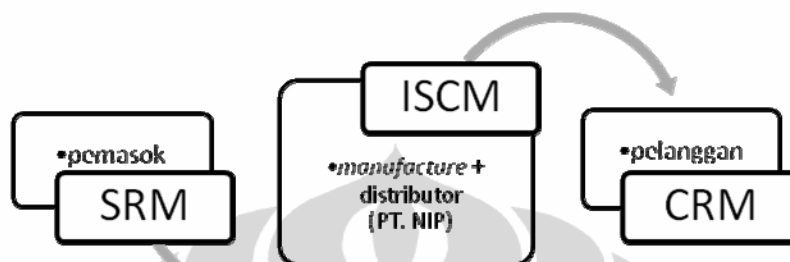
Gambar 4.7. Rantai Pasokan pestisida bermerek

Sumber: PT. NIP (2008)

- Alat irigasi

Produk irigasi yang dimiliki oleh PT. NIP merupakan alat yang dirakit sendiri, yang bahan dasarnya dikirim oleh pemasok. Karena dirakit sendiri, maka PT. NIP berada di posisi *manufacture* sekaligus distributor, lalu apabila barang tersebut sudah selesai dirakit, langkah berikutnya langsung dikirimkan kepada pelanggan.

Berdasarkan penggabungan antara *manufacture* dan distributor dalam satu perusahaan berarti PT. NIP mempunyai jenis perusahaan rangkap dan hal tersebut termasuk didalam internal SCM, sedangkan eksternal SCM adalah pemasok dan pelanggan.



Gambar 4.8. Rantai Pasokan alat irigasi

Sumber: PT. NIP (2008)

4.2.3.3. Pemasok → *nonsubstitutable* dan *valuable*

Bagi pemilik perusahaan, pemasok PT. NIP adalah perusahaan-perusahaan tertentu yang mempunyai jaminan terpercaya agar dapat menjalin kerjasama untuk jangka waktu lama. Oleh karena itu, hubungan tersebut menjadi sesuatu yang tidak mudah digantikan dan mempunyai nilai tambah atas dasar kepercayaan.

4.2.3.4. Pelanggan → *valuable*, *imitability* dan *nonsubstitutable*

Pelanggan merupakan unsur terpenting di dalam rantai pasokan, karena yang akan menikmati hasil dari produk tersebut adalah pelanggan atau konsumen. Bagi PT. NIP menjaga hubungan baik dengan pelanggan merupakan salah satu hal yang utama. Hal ini karena loyalitas pelanggan mencerminkan bahwa pelanggan tersebut percaya dan mengakui kelebihan perusahaan. Selain itu, kepercayaan merupakan hal yang tidak mudah ditiru, tidak mudah digantikan, sehingga pada akhirnya akan menjadi nilai tambah bagi pelanggan.

4.2.3.5. Produk → *rare, nonsubtitutable*, dan *inimitabiity*

PT. NIP mempunyai 2 merek yang telah didaftarkan di Departemen Pertanian dengan nama produk Aliong dan Gull-Off. Produk tersebut sejenis pestisida yang sejak berdirinya sudah menjadi produk unggulan, tetapi PT. NIP juga mempunyai produk lain seperti kacang-kacangan yang sudah dari awal merupakan produk inti.

Dari penjabaran mengenai sumber keunggulan bersaing yang dilihat berdasarkan karakteristik VRIN (*Valuable, Rare, Inimitability*, dan *Nonsubstitutable*), ternyata PT. NIP sudah mempunyai sumber keunggulan bersaing. Akan tetapi PT. NIP tidak menyadari bahwa mereka sudah mempunyai sumber keunggulan tersebut. Perusahaan ini hanya menganggap bahwa sistem rantai pasokan sebagai prosedur yang telah ditetapkan dan dijalankan sesuai dengan standar operasi. Hal ini berarti mereka belum paham dan sadar dengan rantai pasokan sebagai sumber keunggulan bersaing mereka.