

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. 4. 1 Internal Elemen–Elemen Faktor dan Subfaktor Perusahaan

Dari hasil analisis faktor internal dalam teori *value chain* dan faktor eksternal kerangka *five forces analysis* dari *Porter*, dapat ditentukan beberapa elemen–elemen sebagai faktor–faktor yang berpengaruh dalam membangun kekuatan perusahaan dalam hal ini PT Trix Indonesia untuk dapat bersaing sebagai pendatang baru dalam mengambil keputusan untuk berinvestasi di Indonesia.

Adapun elemen-elemen faktor internal tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Logistik, meliputi sub-faktor

a. 1 Ketersediaan bahan baku,

Dalam industri komponen suku cadang sepeda motor di Indonesia, bahan baku umumnya berkaitan dukungan dari prinsipalnya. PT Trix Indonesia mengimpor bahan bakunya dalam bentuk terurai (*CKD-completely knock down*) dari induk perusahaan di Jepang, yang kemudian dirakit menjadi satu unit komponen suku cadang sepeda motor. Disamping itu beberapa industri perakitan juga melakukan produksi komponen sendiri dengan standar kualitas yang ditentukan oleh prinsipalnya. Dalam hal ini bahan bakunya didapat dari berbagai sumber yang kompetitif baik dari dalam negeri maupun impor dari luar negeri. Pembelian bahan baku yang dilakukan oleh PT Trix Indonesia diperoleh dari 3 pemasok saja dalam rangka memperkuat kemampuan tawar perusahaan agar harga yang diperoleh merupakan harga yang sangat rendah dan kompetitif.

a.2 Gudang Produk Jadi (*Finished Goods Warehouse*)

Di dalam penelitian ini Gudang Produk Jadi PT Trix Indonesia berada di dalam lingkungan pabrik. Gudang Produk Jadi ini bermanfaat antara lain untuk mengantisipasi siklus produksi dan penjualan yang tak terprediksi.

b. Produksi Komponen.

Pada PT Trix Indonesia sebagai pemasok industri komponen suku cadang sepeda motor di Indonesia untuk sepeda motor Honda. Pembuatan komponen lokal dilakukan dalam rangka untuk mencapai persyaratan kandungan lokal yang ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia untuk industri sepeda motor, selain itu juga untuk mencapai efisiensi biaya produksi sehingga mencapai harga jual sepeda motor yang kompetitif. Dengan mencapai pada presentase tertentu dari satu unit sepeda motor, maka dapat memberikan manfaat berupa keringanan bea masuk terhadap komponen lain dari sepeda motor tersebut yang akan diimpor. Di dalam penelitian ini produksi komponen dibuat terpisah dari produksi/perakitan motor mengingat perlakuan sebagai fungsi strategis dalam memutuskan untuk berinvestasi di Indonesia. Elemen–elemen dari produksi komponen ini meliputi sub-faktor kapasitas produksi dan jaringan pemasok (*Supplier Network*).

c. Produksi /Part Motorcycle Assembling, meliputi subfaktor:

c.1 Jumlah model

Jumlah model adalah banyak model suku cadang yang diproduksi dan dipasarkan oleh PT Trix Indonesia, dimana dalam pendekatan analisis, biaya yang timbul atas penambahan jumlah model cenderung berkurang karena menggunakan mesin dan cetakan yang sama selama proses produksi.

c. 2 **Desain engineering**

Dengan melakukan perubahan model maka didapat kemungkinan untuk memperbaiki skala ekonomis. Dengan mesin dan komponen utama distandarkan dengan basis model yang sama akan dimungkinkan mendapat model turunan yang bervariasi. Model sepeda motor dengan varian terbatas mengalami penambahan atau perubahan dapat berupa *body plastic cover, styling, trim*, dan aksesorinya sementara komponen suku cadangnya tetap sama.

c.3 **Kapasitas Produksi**

Pada dasarnya kapasitas produksi tetap. Pada kondisi pasar berkurang, produksi menjadi rendah dan pada saat kondisi pasar ramai maka produksi akan didorong berproduksi bahkan melebihi kapasitas produksinya .

c.4 **Proses Teknologi**

Pemanfaatan dan pemilihan teknologi serta aplikasinya pada derajat tertentu akan menentukan kualifikasi dan jumlah tenaga kerja.

d. **Dukungan pemasaran**, meliputi sub faktor:

d.1 **Jaringan distribusi**

Jaringan distribusi meliputi jumlah *dealer*, sub *dealer* dan kemampuan pasar untuk menyerap produksi sepeda motor dan serta komponennya. Layanan purna jual (*after sales service*), dukungan layanan purna jual

dalam jaminan perbaikan karena kerusakan yang diakibatkan cacat produksi serta ketersediaan bengkel.

e. Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi sub faktor:

Jumlah tenaga kerja yang berkaitan dengan kapasitas produksi, derajat mekanisasi dan otomatisasi. Tenaga kerja terampil, akan berhubungan dengan tingkat teknologi yang digunakan dalam produksi dan kualitas produk. Tenaga Kerja terampil akan berpengaruh juga terhadap kapasitas produksi

B. 4. 1 Eksternal Elemen–Elemen Faktor dan Subfaktor Perusahaan

Dari hasil wawancara dengan para responden, umumnya menyatakan bahwa kebijakan Pemerintah Indonesia yang dianalisis melalui kerangka *Five Force* dan *Foreign Direct Investment Policy* sebenarnya telah dimasukkan ke dalam hambatan dan ancaman eksternal yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Ada 5 faktor yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendatang Baru Potensial

PT Trix Indonesia sebagai pendatang baru, harus memperhitungkan secara tepat skala ekonomis yang harus dicapai untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Hal-hal penting yang diperlukan untuk memperlihatkan skala ekonomis tersebut antara lain:

- a. Kebutuhan modal untuk investasi baru. Kebutuhan modal dapat diperoleh dari hasil usaha perusahaan itu sendiri yang diambil dari laba ditahan ataupun dari sumber-sumber pembiayaan lain seperti: pinjaman bank, pinjaman antar sesama group perusahaan maupun dari pasar modal dan lain sebagainya.
- b. Biaya peralihan. Biaya ini harus diperhitungkan secara matang dan ditanggung oleh perusahaan sebagai biaya transisi yang timbul sebagai konsekuensi dari keputusan melakukan investasi baru. Disamping itu, biaya ini mencakup pula semua biaya pemasaran sebagai konsekuensi dari upaya memperoleh laba.
- c. Akses ke saluran distribusi. Akses ini merupakan faktor yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya melalui saluran distribusi yang diinginkan. PT Trix Indonesia telah memiliki konsumen yang tetap dan pasti yaitu PT Astra Honda Motor. Komponen suku cadang yang diproduksi oleh PT Trix Indonesia dipasok ke PT Astra Honda Motor kemudian dirakit menjadi bagian dari sepeda motor Honda, sedangkan yang dijual di bengkel-bengkel perawatan sepeda motor Honda dijual dengan menggunakan merek Honda (*Honda original spare part*)
- d. Biaya tak terduga yang tidak dihitung dalam skala ekonomis.
- Lokasi usaha yang lebih menguntungkan untuk perusahaan lama yang menjadi pesaing PT Trix Indonesia
 - Kendala keterbatasan terhadap bahan baku untuk pendatang baru tetapi memberi keuntungan kepada perusahaan lama.

Menurut hasil wawancara pada Februari 2008 dengan Direktur PT Trix Indonesia, bahan baku pembuatan komponen suku cadang sepeda motor yang diproduksi diperoleh melalui impor dari induk perusahaan di Jepang yaitu *Trix company limited Japan*

- Subsidi pemerintah kepada perusahaan yang telah ada. Menurut hasil wawancara pada Februari 2008 dengan Direktur PT Trix Indonesia, PT Trix Indonesia sebagai perusahaan investasi baru telah memperhitungkan kebijakan Pemerintah Indonesia disektor makro ekonomi dan kebijakan perindustrian dan perdagangan di sektor industri komponen suku cadang sepeda motor. Tingkat ketergantungan sampai saat ini masih sebatas masalah perizinan investasi dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), tidak ada hambatan berarti mengenai masalah perizinan dari Pemerintah Indonesia, hanya kendala yang dihadapi menyangkut masalah bea masuk impor bahan baku baja yang masih tinggi sebesar 15% di Indonesia dibandingkan dengan 5% saja di Thailand.

2. Ancaman produk atau jasa pengganti

Ada perusahaan lain yang meniru atau membuat produk yang hampir sama fungsi dengan produk asli. Sehingga para pelanggan mempunyai pilihan lain untuk membeli jenis produk tersebut sesuai dengan kemampuan daya beli dan kualitas produk itu sendiri. Saat ini PT Trix Indonesia memasok 100% komponen suku cadang *spinndle* dan *arm* untuk mesin sepeda motor Honda, jadi tidak ada pemasok lain yang dapat meniru dan mecoba memasok karena

suku cadang yang di pasok oleh PT Trix Indonesia menggunakan merek Honda sebagai nama dagang.

3. Persaingan di antara para perusahaan yang ada

Persaingan terjadi karena adanya tekanan di dalam lingkungan usaha ataupun peluang untuk memperbaiki posisi. Kondisi persaingan dapat terjadi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Dalam artian yang lebih luas lagi, setiap perusahaan dalam suatu industri akan selalu bersaing dengan industri-industri sejenis yang menghasilkan produk pengganti (*subitute product*). Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan cara menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri sejenis. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk penggantinya, semakin ketat pembatasan laba industri.

4 Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dengan risiko mengurangi daya untuk mendapatkan laba. Pembeli menjadi kuat jika:

- Pembeli membeli dalam jumlah yang besar relatif terhadap nilai penjualan dari penjual.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau produk yang tidak terdifferensiasi.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- Pembeli mendapatkan laba yang kecil.

- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- Produk yang akan dibeli tidak penting bagi mutu barang yang akan diproduksi oleh pembeli.

5. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar dapat juga dilakukan oleh pemasok kepada setiap elemen yang terlibat di dalam kegiatan usaha ataupun industri dengan modus menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang akan dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung mirip dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dapat dikatakan kuat jika:

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industri di mana mereka menjual. Pemasok yang menjual kepada pembeli yang lebih terfragmentasi biayanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu, dan syarat-syarat penjualan.
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.
- Produk pemasok merupakan input yang penting bagi pembeli.
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- Kelompok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

4.2 Alternatif upaya-upaya penyelesaian permasalahan

Dalam menjalankan operasinya untuk dapat beradaptasi dan bertahan dalam kondisi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, manajemen perusahaan melakukan pendekatan strategis yang diklasifikasikan dalam empat pilihan yang berorientasi ke pasar Internasional, rasionalisasi model, peningkatan penggunaan *interchangeable part* dan *outsourcing*. Ke empat pilihan ini merupakan upaya-upaya strategis yang dapat dilakukan perusahaan secara bersamaan ataupun dengan prioritas pilihan.

a. Orientasi ke pasar Internasional

Dalam industri suku cadang sepeda motor kecenderungan produksi dialokasikan untuk konsumsi dalam negeri. Persaingan bisnis yang sangat kompetitif, diperkirakan akan terjadi perubahan dan pergeseran dalam kebijakan bisnis tersebut. Prinsipal yang tadinya melakukan perakitan dan keagenan di satu negara, akan mulai berpikiran juga untuk melakukan penanaman modal di luar negeri dalam rangka untuk mendapatkan efisiensi yang maksimum.

b. Rasionalisasi Model

Dalam analisis pendekatan biaya rasional model, didasari atas keinginan untuk memperbaiki skala Ekonomis. Desain model proses produksi dengan menggunakan System dan Mesin, Transfer *HR skill* merupakan langkah-langkah yang disarankan.

c. Peningkatan Penggunaan *Interchangeable Part*

Dengan bertambahnya model dan variasi sepeda motor, akan tetapi dengan tetap mempertahankan basis suku cadang yang dipergunakan dan hanya merubah bentuk model, maka pilihan memproduksi suku cadang yang sama untuk dipakai dimodel kendaraan yang berbeda

adalah pilihan yang sangat logis dan diterima sebagai alternatif ekonomis terbaik.

d. Out sourcing

Peningkatan produksi yang disebabkan peningkatan penjualan, terkadang tidak dapat diikuti dengan ketersediaan tenaga kerja baik terampil maupun yang tidak terampil, maka pilihan menggunakan tenaga kerja paruh waktu sementara adalah pilihan yang tepat agar perusahaan tidak terbebani dengan komitmen hubungan tenaga kerja untuk status jangka waktu yang lama.

Elemen-elemen di atas sesuai dengan metode kuesioner dalam penelitian AHP kemudian dikelompokkan atas beberapa kumpulan yang homogen dan kumpulan tersebut disusun pada tingkatan-tingkatan yang berbeda. Masing-masing kumpulan mempunyai kelompok yang saling berhubungan dan tersusun ke bawah dimulai dari sasaran permasalahan kemudian turun ke faktor-faktor yang berpengaruh, selanjutnya kepada subfaktor-subfaktor yang berpengaruh dan akhirnya sampai ke alternatif strategi manajemen perusahaan dalam upaya mengambil keputusan yang tepat untuk berinvestasi di Indonesia.

C.4.1 Hasil Penelitian dan Proses Pembobotan AHP

Kuesioner yang sudah dipersiapkan sesuai dengan struktur Proses Hirarki Analitik kemudian disebar dan dinilai oleh responden. Hasil penilaian berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap faktor-faktor, sub faktor-subfaktor dan alternatif-alternatif strategi manajemen kemudian diolah dengan *software Expert Choice* seperti yang terlihat pada Tabel 4-1 dan 4-2

Tabel 4-1

Prosess Pembobotan Perhitungan AHP

Analisis keputusan..., Irfat Hista Saputra, FISIP UI, 2008					
1 kriteria	Orientasi ke Pasar Internasional	Rasionalisasi Model	Peningkatan Penggunaan Interchangeable Parts	Out-sourcing	
	Orientasi ke Pasar Internasional	1.00	5.00	5.00	5.00
	Rasionalisasi Model	0.20	1.00	0.20	5.00
	Peningkatan Penggunaan Interchangeable Parts	0.20	5.00	1.00	5.00
	Out-sourcing	0.20	0.20	0.20	1.00
2 kriteria	Orientasi ke Pasar Internasional	Rasionalisasi Model	Peningkatan Penggunaan Interchangeable Parts	Out-sourcing	
	Orientasi ke Pasar Internasional	1.00	5.00	5.00	5.00



Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan Program *Expert Choice*

Tabel 4-2

Prosess Pembobotan Perhitungan *AHP* ke dalam *Matrix*

GOAL	se	log	bhn	ktm	
	km	pk	fgw		intl
	sdp	ppa	cap		ras mod
	sdm	dp	sup net		ppip
	sdm	eng	tech	os	
		dist	cus net		
		work	skwork		

Abbreviation	Definition
bhn	ketersediaan bahan baku
cap	kapasitas produksi
cappart	kapasitas produksi
cusnet	customer network
dist	jaringan distribusi
dp	dukungan pemasaran
eng	desi gn/engineering
fgw	finished goods warehouse
intl	orientasi ke pasar internasional
km	kebutuhan modal
ktm	Keputusan Top Manajemen
log	logistik
mode	jumlah model
os	out-sourcing
pk	produksi komponen
ppa	produksi part assembling
ppip	peningkatan penggunaan interchangeable parts
rasmod	rationalisasi model
sdm	sumber daya manusia
sdn	saluran distribusi dan dukungan pemasaran

Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan Program *Expert Choice*

Setelah selesai dilakukan pembobotan berdasarkan hasil pada Tabel 4-1 dan Tabel 4-2 di atas, diperoleh hasil kriteria-kriteria penentu investasi di Indonesia yaitu faktor-faktor pada tingkat 1 dan tingkat 2 dalam struktur hirarki dengan penjelasan sebagai berikut:

Pembobotan kriteria utama (tingkat 1)

Kriteria keputusan top manajemen memiliki bobot tertinggi (0,454) yang diikuti oleh kriteria kebutuhan modal (0,179), saluran distribusi dan dukungan pemasaran (0,147), skala ekonomi (0,134), dan terakhir adalah kriteria sumber daya manusia (0,087).

Tabel 4-3

Bobot Kriteria Skala Prioritas Derajat Kepentingan Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Pada Manajemen Perusahaan Dalam Memutuskan Untuk Berinvestasi di Indonesia

No.	Kriteria	Bobot Global
1	keputusan top manajemen	0,454
2	kebutuhan modal	0,179
3	saluran distribusi dan dukungan pemasaran	0,147
4	skala ekonomi	0,134
5	sumber daya manusia	0,087
	Total	1,000

Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan Program *Expert Choice*

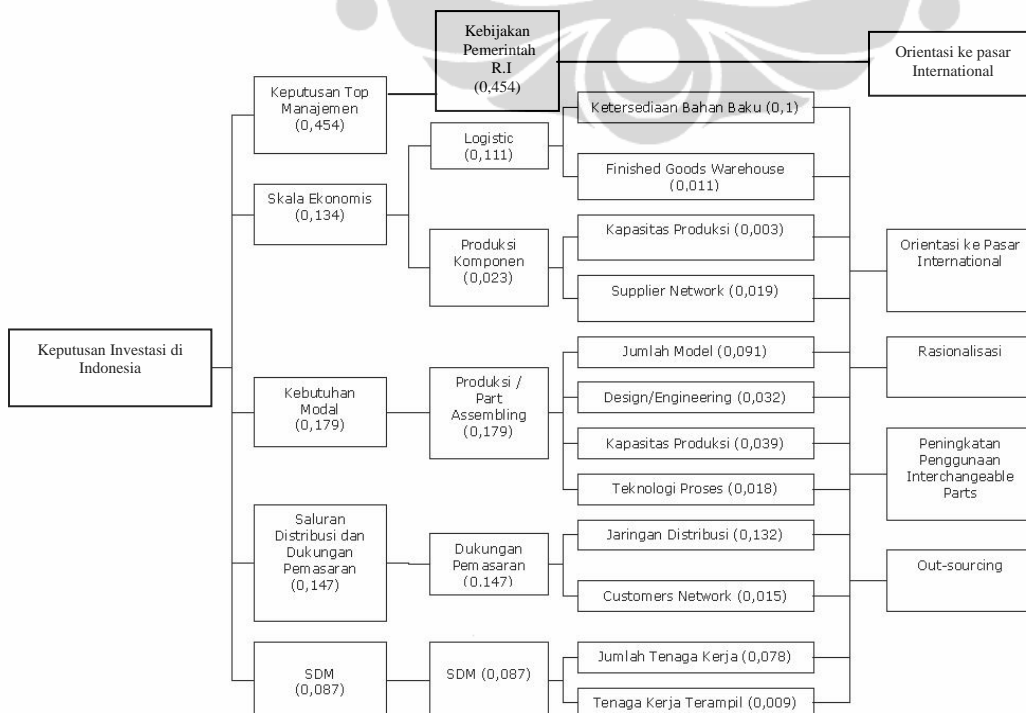
Hasil Tabel 4-3 seperti yang sudah dijelaskan di atas menunjukkan bahwa keputusan top management adalah faktor yang paling banyak di pilih oleh responden. Hal ini dapat dimengerti karena dalam hal ini para responden telah memiliki pengalaman dalam manajemen industri komponen suku cadang sepeda motor lebih dari 15 tahun lamanya.

Setelah itu hasil penilaian terhadap faktor-faktor, serta subfaktor dan alternatif keputusan yang disebarakan melalui kuesioner tersebut, seluruhnya menghasilkan dua puluh tujuh matriks *vector* prioritas dengan ketentuan bahwa rasio ketidak konsistenan penilaian harus dibawah 0,1%.

Setelah dilakukan perhitungan dengan analisa *software expert choice* didapatkan rasio ketidak konsistenan dibawah 0,07%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner ini mempunyai tingkat konsistensi yang memadai dan selanjutnya ditentukan masing-masing bobot faktornya.

Gambar IV.1

Hasil penilaian *Analytical Hierarchy Proccess (AHP)*



Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan program *expert choice*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen-elemen yang faktor dan sub faktor yang berpengaruh pada matriks keputusan top manajemen memiliki rasio konsisten jawaban sebesar 0,454%. Hasil konfirmasi ulang kepada responden atas urutan prioritas dari faktor tersebut, mencerminkan kondisi yang diterapkan perusahaan dalam mengambil keputusan berinvestasi di Indonesia.

C.4. 1 Analisis Prioritas Alternatif Keputusan

Dalam melanjutkan operasinya untuk dapat beradaptasi dan bertahan dalam kondisi persaingan bisnis, manajemen perusahaan melakukan pendekatan strategi yang diklasifikasikan dalam satu pilihan saja yaitu orientasi ke pasar Internasional. Jawaban responden atas elemen-elemen alternatif dari upaya manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan berinvestasi di Indonesia dapat dilihat pada Gambar IV-1. Hasil penilaian ini merupakan pengolahan vertikal dari setiap faktor dan subfaktor terhadap sasaran utamanya. Tinjauan umum terhadap hasil pemeringkatan elemen-elemen alternatif, terlihat dalam prioritas dari ke dua alternatif tersebut, dimana terdapat perbedaan yang terlalu besar antara satu dengan yang lainnya.

Pada Tabel 4-3 faktor keputusan top manajemen dengan bobot prioritasnya 0,454 % berbeda jauh dengan prioritas kedua (faktor kebutuhan modal) dengan bobot prioritasnya 0,179%, sehingga dalam pelaksanaan operasinya perusahaan secara berurutan menempatkan kedua faktor alternatif ini menjadi bagian dari strategi bisnisnya yang dikaitkan dengan perkembangan perekonomian dan politik yang terjadi baik di Indonesia maupun di dunia Internasional dalam memutuskan berinvestasi di Indonesia. Alternatif kebijakan

perusahaan dengan bobot tertinggi adalah keputusan top manajemen yang merupakan langkah strategis agar dapat memperbaiki kinerja perusahaan dengan menanamkan modal dan berinvestasi di Indonesia.

Sebagai akibat permasalahan ekonomi internasional, perusahaan-perusahaan internasional harus melakukan analisis untuk mengatasi persaingan bisnis. Dukungan sumber daya manusia dengan keterampilan yang baik, diperlukan guna dapat memasuki pasar Internasional, terutama dikaitkan dengan kualitas produk yang tinggi, adaptasi perkembangan teknologi, serta kemampuan *delivery* tepat waktu dalam menjalankan proses bisnis perusahaan. Dalam Industri komponen suku cadang sepeda motor, kecenderungan produksi dialokasikan untuk konsumsi dalam negeri lalu kemudian diikuti dengan kebijakan melakukan ekspor komponen suku cadang sepeda motor dengan cara lintas regional untuk memperoleh penjualan dan keuntungan yang maksimum.

Karakteristik suatu negara, seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, stabilitas politik dan keamanan, permasalahan lingkungan kondisi operasi dan infrastrukturnya, merupakan dasar dari manajemen dalam memutuskan dan memasuki pasar yang baru. Di samping itu karakteristik produk, tuntutan alamiah dan hambatan perdagangan juga mempengaruhi keputusan dalam memasuki pasar yang baru tersebut. Ketiga faktor, yakni karakteristik negara, hambatan perdagangan, dan karakteristik produk, adalah karakteristik lingkungan eksternal yang menjadi masukan bagi keputusan-keputusan yang akan diambil perusahaan. Nantinya kemudian, sasaran atau tujuan perusahaan dan strategi penyeleksian negara adalah dua faktor Internal, yang merupakan karakteristik khusus perusahaan dalam memberikan masukan dalam merumuskan visi dan kebijakannya.

4.4.1 Kebutuhan Modal

Alternatif kebijakan perusahaan dengan bobot terbesar kedua adalah kebutuhan modal yang merupakan alternatif terhadap perbaikan kinerja melalui

pendekatan keunggulan biaya. Penanaman modal yang diikuti dengan penambahan mesin dan arus kas perusahaan, akan sangat dapat membantu pengembangan desain model proses produksi yang baru, yang pada saat bersamaan diikuti dengan peningkatan produksi melalui desain model yang sudah ada.

D.4. 1 Analisis faktor dan subfaktor penentu

Faktor dan sub faktor penentu yang berpengaruh dalam proses hirarki analitik dalam penelitian ini merupakan faktor dan sub faktor yang menjadi elemen-elemen keunggulan biaya untuk mengantisipasi persaingan bisnis yang terjadi. Dengan mengidentifikasi aktifitas utama dari kerangka kerja rantai nilai maka dapat diuraikan bobot faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

Tabel 4-4

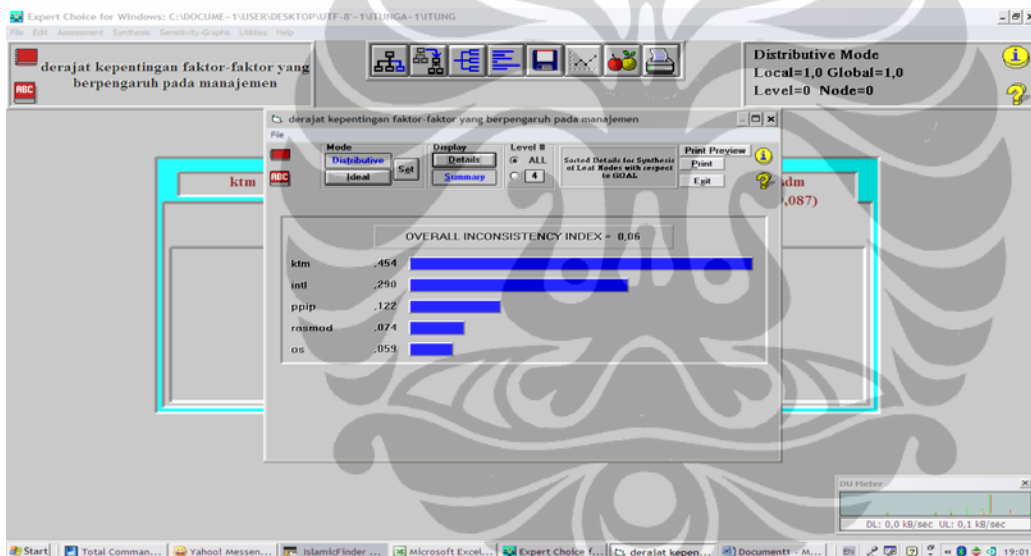
Pemeringkatan Prioritas faktor dan subfaktor yang berpengaruh dalam
Dalam keputusan berinvestasi di Indonesia

NO.	Faktor Penentu	Bobot
1	Sumber Daya Manusia a. Tenaga kerja terampil b. Jumlah Tenaga Kerja	0.087 0.009 0.078
2	Dukungan Pemasaran a. Jaringan Distribusi b. <i>Customer Network</i>	0.147 0.132 0.015
3	Produksi Komponen a. <i>Supplier Network</i> b. Kapasitas Produksi	0.023 0.019 0.003
4	Logistik a. Ketersediaan Bahan Baku b. <i>Finished Goods Warehouse</i>	0.111 0.100 0.011
5	Produksi <i>Part Assembling</i> a. Teknologi Proses b. <i>Design /Engineering</i> c. Kapasitas Produksi d. Jumlah Model	0.179 0.018 0.032 0.039 0.091

Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan program *expert choice*

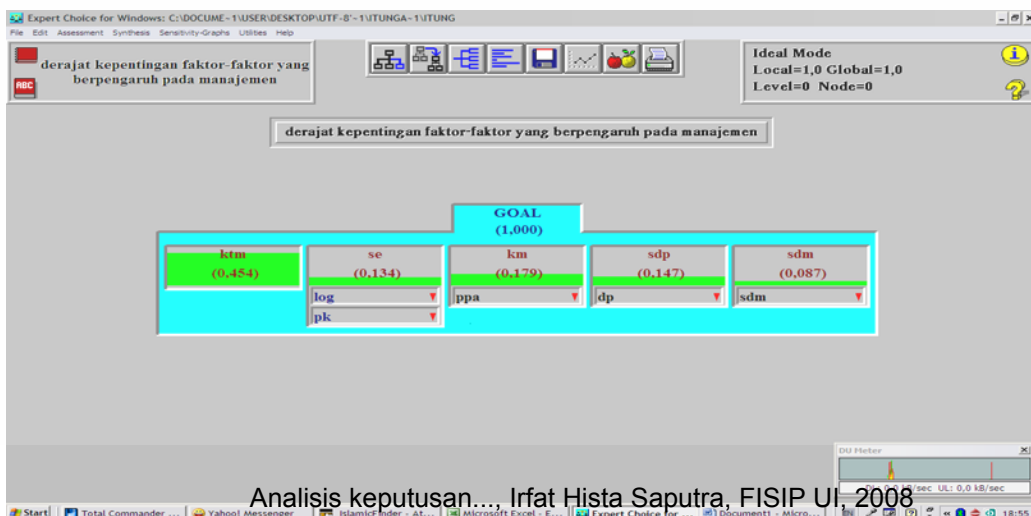
Mekanisme perhitungan dengan program *expert choice* untuk memperoleh bobot pada Tabel 4-4 di atas dapat dilihat pada Gambar IV-2 dan Gambar IV-3. Setelah semua faktor-faktor dimasukkan ke dalam program *expert choice* dan dihitung satu per satu, didapatkan hasil grafik pemeringkatan prioritas faktor dan subfaktor yang berpengaruh terhadap keputusan berinvestasi di Indonesia.

Gambar IV-2
Grafik Pemeringkatan Faktor



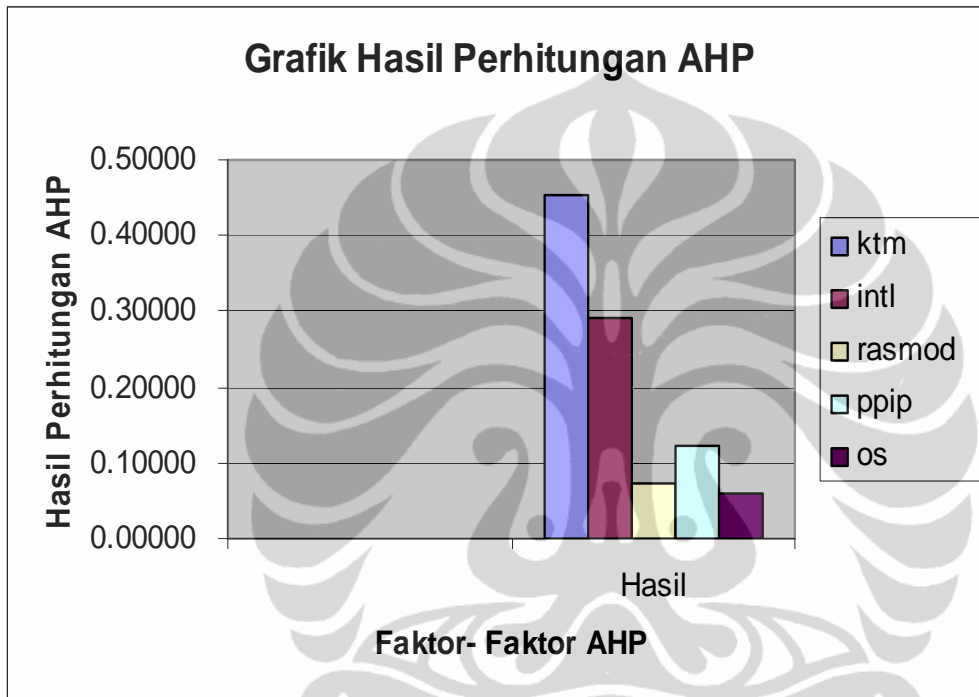
Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan program *expert choice*

Gambar IV-3
Grafik Perhitungan Tingkat I Elemen-Elemen Faktor Manajemen



Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan program *expert choice*

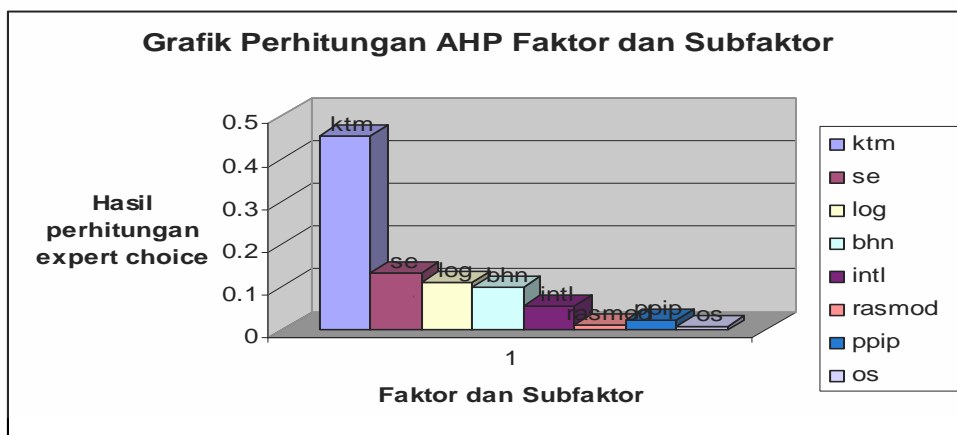
Gambar IV-4



Sumber: Hasil analisis, diolah dengan program *expert choice*

Pada gambar IV-4 terlihat bahwa grafik hasil perhitungan AHP menempatkan faktor keputusan top manajemen merupakan menempati peringkat tertinggi.

Gambar IV-5



Sumber: Hasil penelitian, diolah dengan program *expert choice*

Pada gambar IV-5 menunjukkan posisi semua faktor dan subfaktor yang dihasilkan dari perhitungan *expert choice* dalam AHP

Dari hasil wawancara dan diskusi mendalam dengan para pakar yang menjadi responden dalam penelitian AHP ini, ke lima elemen faktor penentu tersebut kemudian diuraikan lagi menjadi dua belas sub-faktor penentu, yang lebih lanjut merupakan elemen-elemen keunggulan biaya yang mempengaruhi posisi pembiayaan perusahaan.

4.5.1 Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama yang menjadi pertimbangan di dalam upaya meningkatkan kemampuan berproduksi. Sumber daya manusia merupakan faktor pendukung utama bagi perusahaan untuk masuk ke pasar Internasional.

Alasan-alasan menempatkan sumber daya manusia pada prioritas tertinggi (yang paling berpengaruh dalam menentukan kekuatan perusahaan untuk bersaing) adalah karena perubahan dalam penerapan teknologi baru baik proses maupun produknya. Pemanfaatan teknologi komputer dalam proses *manufacturing* seperti otomatisasi dan robot (misalnya pada proses pengelasan) membutuhkan peningkatan keterampilan tenaga kerja. Di samping itu, tantangan global membuat perusahaan suku cadang otomotif mempersiapkan sumber manusianya sebaik mungkin agar dapat bersaing di pasar Internasional. Manusia sebagai sumber daya yang *tangible*, memiliki kemampuan yang dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan seperti keterampilan/*skill*, pengetahuan dan kemampuan membuat keputusan dan analisis. Dengan

pendekatan ini, kebijakan perusahaan internasional pada industri otomotif tetap mendudukan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mendukung aktivitasnya. Klasifikasi sumber daya manusia berdasarkan hasil penelitian ini meliputi:

a. Tenaga Kerja Terampil

Hasil penilaian menempatkan Tenaga Kerja terampil sebagai prioritas terpenting dalam elemen subfaktor. Tenaga kerja terampil berhubungan erat dengan tingkat teknologi yang digunakan dalam produksi dan kualitas produk. Peluncuran suku cadang baru membutuhkan cukup tenaga kerja terampil untuk mengantisipasi pergantian desain dan teknologi proses yang baru.

Semakin besar persaingan di pasar komponen suku cadang sepeda motor (sebagai akibat dari bertambahnya banyak produsen dan pemasok kendaraan bermotor pada tahun-tahun terakhir ini) semakin besar juga potensi keunggulan bersaing diferensiasi. Tenaga kerja terampil berpengaruh juga terhadap kapasitas produksi. Alasan-alasan ini yang membuat responden menempatkan tenaga kerja terampil pada tertinggi. Industri komponen suku cadang sepeda motor global terus berkembang dimana kualitas sepeda motor yang diproduksi bertambah tinggi dan teknologi baru yang diterapkan juga bertambah banyak.

Lini produksi perakitan yang sudah menggunakan sistem otomatisasi ini membutuhkan tenaga kerja terampil untuk dapat mempertahankan mutu suku cadang otomotif. Produksi komponen yang mengikuti standar prinsipal mensyaratkan kualitas tertentu, dan menuntut keterampilan tersendiri untuk melakukannya. Pada awalnya perusahaan-perusahaan suku cadang otomotif Indonesia memproduksi untuk keperluan pemenuhan pasar di dalam negeri hingga tahun 2000. Saat ini visi perusahaan pun mulai berubah, yang diikuti dengan perubahan kepemilikan saham prinsipal menjadi saham mayoritas. Dengan

mengikuti visi global prinsipalnya, perusahaan internasional yang beroperasi di Indonesia berubah dan menjadi berorientasi kepada perusahaan Internasional.

Komitmen dan loyalitas karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya (*Competitive Advantage*). Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan asing tetap mengutamakan tenaga kerja terampil sebagai upaya mengantisipasi pasar Internasional. Untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja diperlukan pelatihan-pelatihan (*training*) yang bertujuan untuk:

- Meningkatkan pengetahuan karyawan tentang pesaing-pesaing dan budayanya
- Penting untuk kesuksesan didalam pasar Internasional.
- Melatih Tenaga kerja dengan teknologi baru
- Menambah pengetahuan untuk bekerja efektif dalam team untuk berkontribusi dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa.
- Mempelajari budaya perusahaan yang menekankan pada inovasi kreativitas dan dalam proses pembelajaran.

b. Jumlah Tenaga Kerja

Dibandingkan dengan tenaga kerja terampil, jumlah tenaga kerja tidak terampil menduduki prioritas yang tidak terlalu penting. Jumlah tenaga kerja berkaitan erat dengan kapasitas produksi, derajat mekanisasi dan otomatisasi. Dari hasil diskusi dengan para responden mengenai keterkaitan jumlah tenaga kerja dalam operasi industri otomotif, disimpulkan bahwa sistem manajemen perusahaan otomotif sudah mengantisipasi dengan baik kebutuhan akan tenaga kerjanya. Di samping tenaga kerja tetap, penggunaan tenaga kerja sementara merupakan strategi perusahaan untuk mengantisipasi permintaan pasar yang berubah-ubah. Tenaga kerja sementara dapat diklasifikasikan dalam beberapa

kelompok, antara lain: tenaga kerja paruh waktu, tenaga kerja kontrak antara satu sampai tiga tahun, tenaga kerja kontrak jangka pendek dan tenaga kerja yang menggunakan jasa pemasok.

Untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standar prosedur yang sudah dibakukan, perusahaan melengkapi dirinya dengan fasilitas pusat pelatihan. Sehingga dengan waktu yang relatif singkat, tenaga kerja sementara ini sudah dapat beroperasi. Jenis kebutuhan tenaga kerja seperti ini lazim dilakukan untuk pekerjaan yang tidak terlalu rumit. Dengan pendekatan ini pengendalian tenaga kerja menjadi fleksibel.

4.5.2 Dukungan Pemasaran

Faktor penentu kebijakan perusahaan dengan bobot berikutnya adalah dukungan pemasaran. Menurut hasil diskusi dengan responden, dukungan pemasaran peranannya sangat signifikan dalam persaingan pasar yang sempit. Di dalam penelitian lebih lanjut, terdapat subfaktor penentu di dalam faktor dukungan pemasaran yang mempengaruhi strategi manajemen perusahaan untuk mengantisipasi dukungan pemasaran ini ke subfaktor yang memiliki prioritas yang sama, yaitu: Jaringan Distribusi/*Supply Chain*. Jaringan distribusi merupakan jaringan penjualan yang terintegrasi diantara sejumlah agen, sistem persediaan, pergudangan dan transportasi (sebagai faktor pendukung suksesnya peningkatan pangsa pasar suatu produk). Jaringan distribusi meliputi sejumlah *dealer* untuk menyerap produksi kendaraan bermotor dan komponennya. Produk yang dihasilkan oleh produsen otomotif perlu didistribusikan ke konsumen secepatnya. Dukungan penuh dari jaringan distribusi dengan keagenan penjualan umum dilakukan oleh semua produsen otomotif.

Dalam bisnis otomotif, promosi dan pengiklanan mutlak dilakukan, merek produk menjadi keunggulan tersendiri di dalam pemasaran. Harga produk berpengaruh penting terhadap pembeli di mana daya beli masyarakat secara rata-rata menurun, sehingga dalam membeli suatu produk pembeli dengan seksama memperhitungkan antara *benefit* yang didapat dengan sejumlah uang yang dikeluarkan.

4.5.3 Produksi Komponen Suku Cadang

Faktor penentu kebijakan perusahaan ketiga adalah produksi komponen, yang peranannya sangat signifikan dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Produksi komponen merupakan bagian dari produksi otomotif yang sangat penting dengan orientasi untuk memasuki pasar Internasional. Dari hasil penilaian, produksi komponen berada pada persentase prioritas yang hampir sama dengan prioritas dukungan pemasaran dan sumber daya manusia. Produksi komponen dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan kandungan komponen lokal dalam satu unit kendaraan bermotor. Dengan persentase tertentu dari satu unit sepeda motor, diperoleh manfaat berupa keringanan bea masuk terhadap komponen lain dari kendaraan tersebut, yang akan diimpor dalam keadaan terurai. Dengan demikian, produksi komponen mempunyai fungsi strategis bagi perusahaan otomotif dalam rangka memanfaatkan fasilitas pengimporan.

Penelitian lebih lanjut juga dengan mengukur elemen-elemen produksi komponen ini meliputi subfaktor jaringan pemasok (*Supplier Network*) dan kapasitas produksi, seperti yang diuraikan berikut ini.

a) Jaringan Pemasok (*Supplier Network*)

Hasil penilaian yang diberikan oleh responden menghasilkan peringkat prioritas jaringan pemasok yang lebih baik dari pada kapasitas produksi. Kerja sama dengan pemasok dalam kaitannya dengan produksi komponen menempati posisi yang penting karena komponen ini diproduksi untuk keperluan produk suku cadang otomotif dengan standar dunia seperti Honda.

b) **Kapasitas Produksi**

Kapasitas Produksi komponen suku cadang sepeda motor menjadi bagian penting dari produksi sepeda motor. Jika produksi sepeda motor menurun maka produksi komponen suku cadang sepeda motornya akan berkurang juga. Pada kondisi ini, kapasitas produksi komponen dapat dengan mudah memenuhi kebutuhan produksi sepeda motor. Komponen yang diproduksi antara lain: *jok frame* kursi penumpang, *body*, bagian mesin, yang kemudian dirakit bersama-sama komponen-komponen lain yang diimpor. Dalam studi penelitian di PT Trix Indonesia, rencana ekspor komponen suku cadang sepeda motor dengan memanfaatkan kelebihan kapasitas ini memberikan kontribusi yang penting dalam upaya-upaya perusahaan dalam mempertahankan kinerjanya.

4.5.4 Logistik

Faktor penentu kebijakan perusahaan ke empat adalah logistik. Di dalam faktor penentu logistik terdapat dua sub faktor penting yang berdasarkan urutan prioritasnya adalah : ketersediaan bahan baku dan penyimpanan produk jadi (*Finished Goods Warehouse*). Kemampuan logistik (baik logistik untuk barang dan bahan baku yang masuk atau penyimpanan produk yang sudah selesai

diproses), merupakan bagian yang penting. Hal ini disebabkan karena sebagian besar bahan baku masih di impor. Sehingga penanganan logistik menjadi sistem yang rumit dan melibatkan pemasok dan bagian pergudangan. Dukungan logistik turut berperan dalam upaya manajemen menjamin ketersediaan bahan baku dan penyimpanan produk jadi (*Finished Goods Warehouse*). Menurut wawancara dengan para responden, masalah pergudangan saat ini bukan merupakan masalah yang penting karena tersedianya banyak pergudangan di sekitar kawasan industri.

Ketersediaan bahan baku merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan Gudang Barang Jadi (*Finished Goods Warehouse*). Ketersediaan bahan baku mutlak diperlukan untuk menjamin kelancaran produksi, dan kemudian untuk memenuhi permintaan konsumen. Di dalam industri bahan baku yang dipasok kemudian diproduksi untuk memenuhi permintaan konsumen. Selain itu bahan baku yang dipasok lebih lanjut diproses untuk menghasilkan barang-barang dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Ketersediaan bahan baku yang sudah ditentukan standar dan spesifikasinya akan menjamin kelangsungan suatu proses produksi. Di dalam Industri suku cadang sepeda motor, kualitas bahan baku sangat menentukan kualitas produksi mengingat industri suku cadang sepeda motor menggunakan standar kualitas yang telah ditentukan oleh masing-masing prinsipalnya, penyediaan kebutuhan bahan baku menjadi faktor yang sensitif. Produksi komponen suku cadang dengan orientasi ekspor sangat memperhatikan kualitas bahan bakunya. Kesalahan dalam spesifikasi dan standar kualitas menyebabkan bahan baku yang ada akan ditolak untuk diproses lebih lanjut, sehingga akan berpengaruh pada kegiatan produksi. Bahan baku dalam Industri suku cadang sepeda motor ini, selain diproduksi sendiri juga disediakan oleh prinsipal atau oleh pemasok-pemasok dengan menyediakan kebutuhan bahan baku yang sudah ditentukan kriterianya.

Dalam Industri suku cadang sepeda motor di Indonesia, bahan baku umumnya berkaitan dengan dukungan dari prinsipalnya. Bahan baku umumnya datang dalam bentuk terurai (CKD), yang kemudian dirakit menjadi satu unit *Part Complete*. Di samping itu, berapa industri perakitan juga melakukan produksi komponen sendiri dengan standar kualitas yang ditentukan oleh prinsipalnya. Dalam hal ini bahan bakunya didapat dari berbagai sumber yang kompetitif. Pembelian bahan baku dilakukan dari beberapa pemasok saja dalam rangka memperkuat posisi tawar (*bargaining position*).

a) Gudang Barang Jadi (*Finished Goods Warehouse*)

Penyimpanan produk yang telah selesai diproduksi baik berupa sepeda motor jadi atau komponen suku cadang sepeda motor merupakan faktor yang dibutuhkan oleh Industri otomotif. Pergudangan untuk produk yang sudah selesai diproduksi bertujuan untuk menjamin siklus penjualan yang tidak terprediksi. Disamping itu pergudangan produk jadi bertujuan juga untuk menjaga fleksibilitas produksi dan kemampuan produksi dalam merespon permintaan pasar. Fungsi-fungsi ini membuat pergudangan menjadi faktor pendukung yang dibutuhkan dalam rangkaian bisnis perusahaan.

Gudang produk jadi dapat yang berada di dalam dan di luar lingkungan pabrik persediaan pada distributor dapat juga dikategorikan sebagai gudang produk jadi. Gudang produk jadi ini bermanfaat antara lain untuk mengantisipasi siklus produksi dan penjualan yang tak terprediksi.

4.5.5 Produksi *Spare Part Assembling*

Faktor penentu kebijakan perusahaan ke lima adalah Produksi /Perakitan komponen suku cadang sepeda motor (*Assembling*) yang berpengaruh dalam upaya mengantisipasi kenaikan produksi sepeda motor. Di dalam faktor penentu produksi/perakitan komponen suku cadang sepeda motor, terdapat empat

elemen sebagai sub faktor yang berdasarkan urutan prioritasnya meliputi: teknologi proses, *design /engineering*, kapasitas produksi dan jumlah model.

1) Teknologi Proses

Didalam proses produksi dari barang–barang dan jasa, ada sejumlah pilihan teknologi yang digunakan. Teknologi poses tertentu yang digunakan akan lebih unggul dari yang digunakan oleh perusahaan lain dimana untuk setiap unit *output* menggunakan kurang dari satu *input* dibandingkan perusahaan lain tersebut. Dengan demikian biaya perakitan menjadi lebih rendah jika dapat menggunakan metode produksi sederhana, dan memanfaatkan produksi padat karya untuk negara yang belum terlalu maju seperti Indonesia atau menggunakan lini proses perakitan dengan tingkat otomatisasi yang tinggi seperti pada negara– negara maju.

Dalam proses perakitan suku cadang yang dilakukan perusahaan komponen suku cadang sepeda motor di Indonesia, berdasarkan pengamatan di lapangan dan hasil diskusi dengan para responden, umumnya sudah menggunakan teknologi menengah di mana metode ban berjalan digabungkan dengan pengelasan otomatis. Pemilihan teknologi seperti ini menjadikan biaya perakitan yang relatif rendah dengan standar produksi yang sama dengan standar produksi prinsipalnya. Dengan demikian, pemanfaatan dan pemilihan teknologi serta aplikasinya pada derajat tertentu berpengaruh pada analisa biaya. Penggunaan teknologi pada derajat tertentu menentukan kualifikasi dan jumlah tenaga kerja juga.

2) Design /Engineering

Kapasitas pabrik dirancang sesuai dengan model produksi dengan memanfaatkan kapasitas *lay out* yang ada. Produsen otomotif mencoba

merancang ulang kembali produk–produk yang akan diproduksi agar industri manufaktur dapat memperbaiki skala ekonomisnya. Untuk memperbaiki skala ekonomis didalam rancang bangun pengembangan dan produksi komponen, perusahaan industri suku cadang otomotif telah mengurangi jumlah jenis dasar produknya dengan menggunakan mesin yang sama atau komponen utama yang sama pada model sepeda motor yang diproduksi (*Low Investment*). Jadi dengan melakukan perubahan model, diperoleh kemungkinan untuk memperbaiki skala ekonomis. Dengan mesin dan komponen utama distandarkan dengan basis model yang sama akan dimungkinkan mendapat model turunan yang bervariasi.

3) Kapasitas Produksi

Untuk jangka panjang, Perusahaan dapat mengatur kemampuan produksi dari pabriknya untuk dapat berproduksi dalam berbagai kapasitas. Untuk jangka pendek dan menengah, kapasitas pabrik boleh dibilang tetap dan perbedaan kapasitas keluaran berhubungan dengan kebutuhan dalam pemanfaatan kapasitas produksi. Pada kondisi permintaan pasar yang rendah, kapasitas tidak dapat dimanfaatkan seluruhnya. Fluktuasi tajam dalam permintaan mengharuskan perusahaan untuk secepatnya memperbaiki kapasitas sesuai dengan daya serap pasar. Hal ini merupakan sumber utama dalam keunggulan biaya.

Pada dasarnya kapasitas terpasang suatu produksi tidak berubah. Pada kondisi pasar berkurang, produksi menjadi rendah dan pada kondisi pasar ramai, produksi akan didorong berproduksi maksimum bahkan melebihi kapasitas produksinya.