

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A Tinjauan Literatur

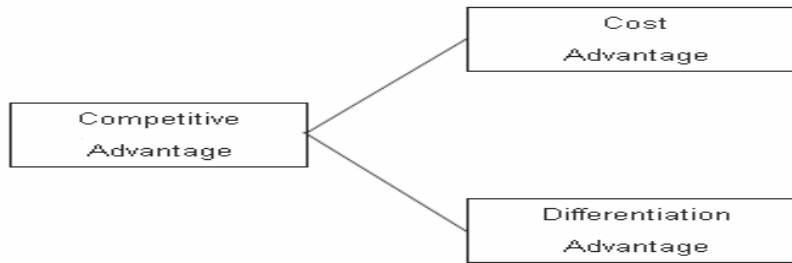
1. Tinjauan Teori

1.1 Teori *Value Chain* (Michael E. Porter,1980)

Penyelesaian permasalahan perusahaan dapat ditinjau dari pendekatan analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal. Tujuan analisis lingkungan adalah untuk mencari relevansi alternatif strategi kebijakan bisnis perusahaan dari faktor dan sub faktor yang mempengaruhinya. Sumber- sumber ancaman sebagai faktor faktor eksternal dapat dianalisis dengan pendekatan kerangka *Five Forces* (Michael E. Porter), yang bertujuan untuk mengetahui alternatif strateginya. Sedangkan kekuatan perusahaan untuk bersaing sebagai faktor-faktor internal akan ditinjau dengan pendekatan teori *Value Chain* (Michael E. Porter, 1990)

Sebuah perusahaan dapat mencapai keuntungan yang lebih besar dari saingannya dengan dua cara. Pertama, dengan menjual suatu produk dengan biaya produksi yang lebih rendah. Kedua, menjual suatu produk atau jasa berbeda di mana pelanggannya mau membayar dengan harga yang lebih tinggi (*premium price*) yang melebihi biaya tambahan tersebut. Untuk pilihan yang pertama, perusahaan memiliki apa yang disebut keunggulan biaya (*cost advantage*), dan yang kedua disebut keunggulan difrensiasi (*differentiation advantage*). Dengan *cost advantage*, perusahaan berharap menjadi pemimpin dalam keunggulan biaya. Perusahaan harus menemukan dan memanfaatkan semua sumber-sumber keunggulan biaya, termasuk menjual barang-barang standar. Sementara itu, perbedaan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya terjadi jika perusahaan itu dapat memberikan sesuatu yang unik dan bernilai bagi pembelinya daripada hanya menawarkan harga yang murah.

Gambar II-1
Competitive Advantage



Sumber: Porter, dalam Grant, 1995, p. 168

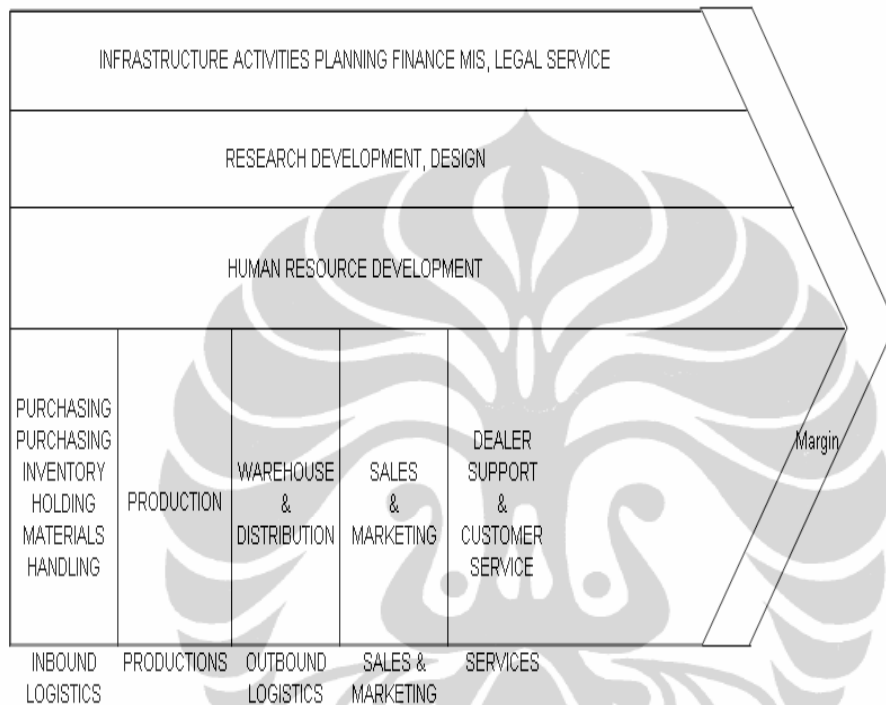
Kedua sumber keunggulan bersaing ini menjelaskan dua dasar yang membedakan pendekatan dalam penentuan strategi bisnis. Suatu perusahaan yang bersaing dengan pendekatan *low cost* dapat dibedakan dari perusahaan yang bersaing melalui keunggulan diferensiasi dalam hal memposisikan pasar, sumber daya dan kemampuan, serta karakteristik organisasinya. Pengkategorian aktivitas pada kerangka kerja *value chain* dibagi dalam dua kelompok aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama adalah aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan produk secara fisik, kemudian pemasaran dan pengirimannya kepada para pembeli. Termasuk di dalamnya adalah layanan purna jual. Aktivitas pendukung melengkapinya dengan masukan-masukan dan sistem infrastruktur yang mendukung aktivitas utama agar berjalan lancar.

Dengan demikian, *competitive advantage*, baik itu keunggulan biaya maupun keunggulan difrensiasi adalah fungsi dari *value chain* perusahaan. Setiap aktivitas memiliki *cost drivers* yang menentukan sumber-sumber potensial dari keunggulan biaya. Banyak aktivitas lain dari perusahaan di luar produk fisiknya, seperti: logistik atau pelayanan purna jual, yang juga sangat dibutuhkan oleh para pembelinya.

Sebagai akibat dari semakin berkurangnya daya serap pasar serta bertambahnya jumlah pesaing, analisis faktor internal dilakukan dengan pendekatan keunggulan biaya (*cost advantage*). Analisis keunggulan biaya

menggunakan *value chain* sebagai kerangka kerjanya. Berikut ini diuraikan potensi sumber-sumber biaya (*cost drivers*) dalam industri komponen suku cadang sepeda motor dengan menggunakan kerangka kerja *value chain*.

Gambar II-2
ValueChain



Sumber ; Michael E. Porter,1990

Pada Gambar 2-2 terlihat 9 faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan dalam mempertimbangkan aspek operasionalnya. Kesembilan faktor tersebut dijelaskan pada uraian berikut ini (Michael Porter, 1990)

1. Logistik / *Inventori Holding, Material Handling*.

Logistik dibagi dalam dua kondisi, yaitu *inbound* dan *outbound logistics*, yang bertujuan mengatur penyediaan bahan baku dan kemudian menyalurkan produk jadi. Pendekatan strategi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Ketersediaan bahan baku, pergudangan bahan baku dan produk yang sudah jadi, harga-harga komponen bergantung kepada jumlah pembelian, nilai total pembelian komponen bagi pemasok, lokasi pemasok, pemanfaatan bahan baku yang lebih efisien, logistik yang terkait dengan prinsipal di negara asal.

2. Produksi Komponen

Produksi komponen pada industri otomotif menjadi bagian dari strategi penting produksi otomotif karena persyaratan *local content* pada unit yang diproduksi dapat memberikan insentif keringanan bea masuk untuk bahan bakunya. Keunikan ini membuat produksi komponen menjadi faktor keunggulan biaya yang signifikan. Pendekatan strategi dilakukan meliputi: kapasitas pabrik, pilihan dari teknologi yang digunakan, skala produksi komponen.

3. Produksi Otomotif

Proses perakitan merupakan teknik produksi yang digunakan oleh produsen otomotif sehubungan dengan larangan impor mobil atau motor jadi (*CBU*) oleh pemerintah. Walaupun larangan tersebut saat sudah dicabut tetapi perusahaan tetap melakukan perakitan bahkan dikembangkan lagi untuk keunggulan bersaing lain misalnya, karena peraturan *free trade zone*.

4. Distribusi dan kapasitas Penawaran

Manajemen distribusi bertujuan untuk menyalurkan produk ke pasar, yang didalam industri otomotif merupakan bagian yang penting untuk keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan ketidakpastian dan siklus dari penjualan, fleksibilitas dan kecepatan unit produksi, serta kemauan konsumen untuk menunggu.

5. Penjualan dan pemasaran

Aspek penjualan dan pemasaran, meliputi dukungan tim penjualan termasuk promosi, iklan, pameran, proposal tertulis dan lain-lain yang merupakan aktifitas perusahaan untuk berkompetisi. Di dalam pendekatan industri otomotif, ada beberapa alternatif yang dapat ditempuh, antara lain: selektif beriklan, waktu yang tepat untuk masuk ke pasar, lini model yang dipasarkan, strategi harga untuk mengimbangi citra merek atau pendekatan differensiasi dari pesaing.

6. Dukungan agen penjualan dan pelayanan konsumen

Fungsi agen penjualan dan pelayanan pelanggan adalah sebagai perpanjangan tangan dari perusahaan untuk menyalurkan produksinya. Efektifitas promosi dan pelayanan pelanggan dapat diukur dengan pendekatan sebagai berikut: jumlah agen, tingkat dukungan agen yang diinginkan, jaringan bengkel, jaringan layanan purna jual.

7. Teknologi

Teknologi meliputi berbagai aspek pengembangan, seperti: rancang bangun, pengujian, perencanaan proses, riset material, riset pasar, dan lain-lain. Di dalam industri otomotif, digunakan pendekatan seperti: teknologi otomotif yang adaptif, dimana aspek suku cadang kandungan lokal akan ditingkatkan semaksimal mungkin untuk mendapatkan biaya produksi yang seminimum mungkin dengan tetap menjaga mutu produk akhir yang dihasilkan.

8. Pembelian dan pengadaan

Manajemen pembelian dan pengadaan meliputi pengadaan komponen dan peralatan untuk keperluan perusahaan. Di dalam industri otomotif

pengadaan komponen atau peralatan, anak perusahaan akan terkait dengan prinsipalnya (*linkage with supplier*). (Michael Porter, 1990)

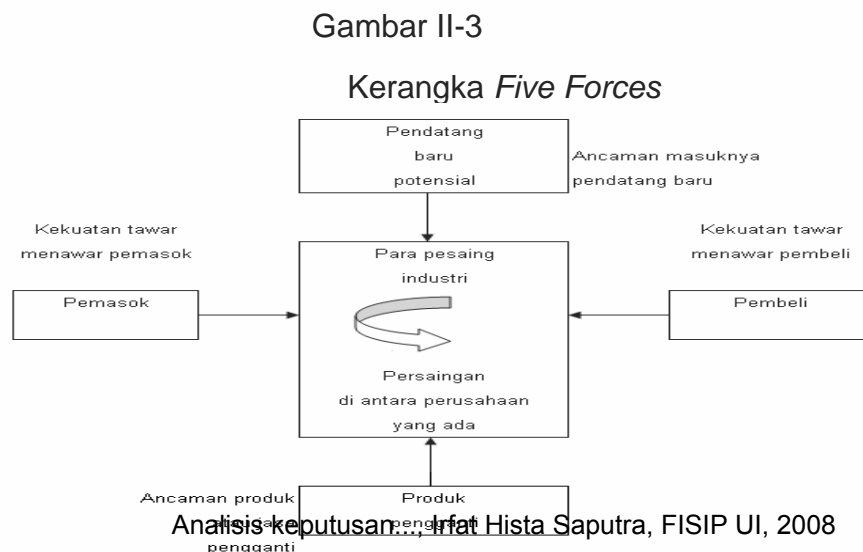
9. Sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia melalui pelatihan dan keahlian karyawan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan fleksibilitas perusahaan dan membangun komitmen serta loyalitas karyawan dalam rangka mempertahankan kemampuan bersaing perusahaan. Dalam pendekatan keunggulan biaya, beberapa strategi dapat dilakukan antara lain: rasionalisasi jumlah tenaga kerja, tenaga kerja terampil, utilisasi sebagai akibat integrasi vertikal dan otomatisasi/rekayasa proses (Michael Porter; 1990)

1.2 Kerangka *Five Forces* (Michael E. Porter, 1980)

Pendekatan analisis *five forces* dilakukan dalam konteks mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan asing untuk mengantisipasi persaingan bisnis. Model analisis ini menggunakan studi pustaka untuk mengevaluasi faktor-faktor yang relevan di dalam kondisi perekonomian saat ini.

Kerangka Lima kekuatan Porter ini secara utuh dapat dilihat pada Gambar 2.3



Sumber: Michael E. Porter, 1980

Pada Gambar 2-3 di atas terdapat 5 kekuatan yang menentukan keunggulan bersaing.

1. Pendatang Baru Potensial

Sebagai pendatang baru, suatu perusahaan 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 perluasan usaha. 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.
- d. Biaya tak terduga yang tidak dihitung dalam skala ekonomis.
 - Lokasi usaha yang lebih menguntungkan untuk perusahaan lama.

- Kendala keterbatasan terhadap bahan baku untuk pendatang baru tetapi memberi keuntungan kepada perusahaan lama.
- Subsidi pemerintah kepada perusahaan yang telah ada.

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.

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.

1. 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:

- a. Pembeli membeli dalam jumlah yang besar relatif terhadap nilai penjualan dari penjual.
- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau produk yang tidak terdifferensiasi.
- d. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- e. Pembeli mendapatkan laba yang kecil.
- f. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- g. Produk yang akan dibeli tidak penting bagi mutu barang yang akan diproduksi oleh pembeli.

2. 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.

Strategi penyelesaian permasalahan perusahaan dalam menjalankan operasinya untuk dapat beradaptasi dan bertahan dalam situasi yang sangat kompetitif baik karena masalah internal maupun eksternal, maka manajemen perusahaan melakukan pendekatan strategi yang diklasifikasikan dalam empat pilihan, yaitu berorientasi ke pasar internasional, rasionalisasi model, peningkatan penggunaan *interchangeable parts* dan *out-sourcing*. Keempat pilihan ini merupakan upaya-upaya strategis yang dapat dilakukan perusahaan asing secara bersamaan ataupun dengan prioritas pilihan. (Michael E. Porter, 1980)

Berikut ini akan diuraikan ke empat pilihan strategi penyelesaian masalah tersebut;

a. Orientasi ke Pasar Internasional,

Dalam industri otomotif kecenderungan produksi dialokasikan untuk konsumsi dalam negeri. Dengan tantangan dan perhitungan skala ekonomis, diperkirakan akan terjadi perubahan dan pergeseran dalam kebijakan bisnis tersebut. Prinsipal yang tadinya melakukan perakitan dan keagenan di satu negara, tetapi berpikiran juga untuk melakukan usaha lintas nasional dalam rangka untuk mendapatkan efisiensi maksimum.

Karakteristik suatu negara seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, stabilitas politik, permasalahan lingkungan, kondisi operasi dan infrastrukturnya merupakan dasar dari manajemen dalam memutuskan untuk memasuki pasar yang baru. Disamping itu karakteristik produk, tuntutan alamiah dan hambatan

perdagangan juga mempengaruhi keputusan dalam memasuki pasar yang baru tersebut (Douglas and Craig 1995, p. 146).

Ketiga faktor, yaitu karakteristik negara, hambatan perdagangan dan karakteristik produk, adalah karakteristik lingkungan eksternal yang merupakan 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 di dalam analisis strategi untuk kemudian dapat menjadikan visi dan kebijakan.

b. Rasionalisasi model

Dalam analisis pendekatan biaya, rasionalisasi model dapat memperbaiki skala ekonomis. Desain model kendaraan dengan menggunakan komponen yang umum dan sama merupakan langkah-langkah yang disarankan. Pendekatan rasionalisasi model dapat memperbaiki skala ekonomis. Desain model kendaraan yang akan dipasarkan dikurangi dalam rangka mengantisipasi kelesuan pasar.

Walaupun demikian, secara bersamaan perusahaan otomotif juga tetap dapat meluncurkan model mobil atau motor barunya dengan keistimewaan pembedaan pada *styling* dan *trim* dalam setiap modelnya, dan yang menawarkan pilihan yang luas kepada pembelinya dengan tambahan pilihan warna, aksesoris, dan tambahan perlengkapan lainnya sebagai faktor diferensiasi. Jadi walaupun dimunculkan beberapa model tetapi pada dasarnya tetap menggunakan *basic platform* yang sama. Strategi seperti ini merupakan sumber dari keunggulan biaya.

c. Peningkatan penggunaan *interchangeable parts*,

Peningkatan penggunaan *interchangeable parts*, berhubungan rasionalisasi model dan *flexible manufacturing system* dimana dengan memperluas penggunaan *parts*/komponen yang sudah ada dan sudah banyak dipakai dimana dapat memudahkan dalam *inventory*, produksi, pemasaran, dan pelayanan purna jualnya.

Dengan peningkatan penggunaan komponen yang sama untuk beberapa motor maka didapat efisiensi yang lebih baik. Umumnya, perusahaan industri otomotif telah mengurangi jumlah jenis dasar produknya, dengan penggunaan mesin yang sama atau komponen utama yang sama pada model motor yang diproduksi. Diharapkan perusahaan dalam industrinya tidak memerlukan pembelian peralatan *jigs* atau *mold* dan peralatan lainnya yang membutuhkan investasi besar sehubungan dengan peluncuran model baru.

Penggunaan komponen yang sama/*interchangeable parts* pada jenis motor dengan nama atau model berbeda dapat dikategorikan dalam strategi rasionalisasi model. Di samping itu dua model motor yang berbeda dapat menggunakan *basic platform* yang sama yang juga merupakan pendekatan yang sama dari strategi ini.

d. *Out-sourcing*,

Dalam hal produksi tidak optimal atau pihak lain memiliki teknologi yang memadai untuk melakukan suatu pekerjaan, maka *contract out*, dapat menjadi pilihan untuk memperbaiki skala ekonomis. *Outsourcing* digerakkan oleh permasalahan-permasalahan seperti: organisasi, perbaikan (*improvement*), finansial, pendapatan (*revenue*), biaya, dan permasalahan tenaga kerja.

Dalam hal produksi tidak optimal atau pihak lain memiliki teknologi yang memadai untuk melakukan suatu pekerjaan, *contract out* dapat menjadi pilihan

untuk memperbaiki skala ekonomis. *Outsourcing* dilakukan dalam fungsi terbatas diberbagai sektor pekerjaan seperti penggunaan tenaga kerja, produksi komponen, sampai dengan pemanfaatan jasa teknologi informasi. Pemindahan beberapa aktifitas internal perusahaan yang di*outsourcing*kan ke *provider* dapat dikukuhkan dalam suatu kontrak legal. Langkah melakukan *outsourcing* bagi perusahaan lebih menguntungkan baik sisi keuangan dan biaya.

1.3 Teori *Foreign Direct Investment* (FDI) dan Kebijakan Makro Ekonomi

Investasi langsung (*direct investment*) mengandung pengertian yaitu investasi secara riil atau nyata dengan mentransformasikan potensi berbagai sumber daya menjadi kekuatan yang efektif dalam suatu kegiatan ekonomi yang produktif. Bentuk investasi langsung antara lain berupa pendirian perusahaan, pembangunan pabrik, pembelian barang modal, pembelian lahan, bahan baku serta persediaan. Lain halnya dengan investasi portfolio, pada investasi langsung investor terlibat dalam manajemen perusahaan dan mengontrol kegiatan tersebut. Ciri khas dari investasi langsung ialah pertama kekuasaan untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan asing. Kedua, investasi ini tidak hanya dipandang sebagai arus finansial semata melainkan juga arus sumberdaya non finansial seperti informasi pemasaran, pengetahuan, penciptaan lapangan kerja, akses ke pasar ekspor, dan lain-lain (Luhulima, 1997;172)

Dalam konteks internasional, bentuk investasi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan multinasional yang disebut sebagai investasi asing langsung (FDI). FDI dapat diartikan sebagai transfer sumber daya finansial oleh suatu perusahaan yang melintasi batas-batas negara yang dilakukan untuk menghadirkan diri secara komersial dalam ekonomi yang negara lain (*host economy*). Teori FDI mengacu pada suatu bentuk investasi langsung oleh para

investor yang dioperasikan di negara bukan asal dari investor tersebut. Sejumlah pakar telah memfokuskan diri pada alasan apa yang mendorong perusahaan untuk melakukan FDI. Diantaranya adalah yang dikemukakan oleh *Dunning* (1988) dengan konsep *eclectic paradigm* nya yang menyatakan bahwa keputusan investasi asing langsung didorong oleh pertimbangan kepemilikan, lokasi dan internasionalisasi (*Ownership, Location and Internalization/OLI*), seperti yang terlihat dalam Tabel 2-1

Tabel 2-1

The OLI Paradigm for Explaining FDI

Ownership Advantages

Size:

- Obtain input more cheaply or obtain exclusive access to input*
- Better access to product market*
- Product or process diversification*
- Economic of scale, at both plant level and firm level*

Intangible asset :

- Proprietary knowledge, technology, trademark, products management, marketing, R&D, human capital*

Government Policies :

- Favoring business in the home country*

Location advantages

Input:

- Spatial distribution of inputs and markets*
- Input Price, quality and productivity*

Economic of scale:

- Extent to which plant-level economies of scale make for centralization of production*

Government Policies:

- Control import (tariff etc), tax rates, incentives, investment climate, political climate*

Other:

- Transportation and communication costs*
- Infrastructure (commercial, legal, transportation)*
- Physics distance (language, culture, business custom)*

Internalization advantages

Market failure in market for final goods:

- Reduce cost associated with market transaction*
- Comprehensive for absence of future market*

Market failure in market for input:

- Avoid costs of enforcing property right*
- Buyer uncertainty about nature and value of inputs*
- Control supplies and condition of sale of inputs*

Monopoly power:

- Where market does not permit price discrimination*
- Control market outlets*
- Engage in anti-competitive practice such as cross-subsidization and predatory pricing*

Product differentiation:

Need of seller to protect quality of product

Government policies:

Avoid or exploit government intervention(quotas,tariffs, taxes, price controls)

Sumber: Dunning (1998) dalam Balasubramanyam and Greenaway,1992

Berkaitan dengan kepemilikan, terdapat keuntungan-keuntungan yang dikaitkan dengan ukuran seperti skala ekonomi, *intangible asset* seperti reputasi, teknologi dan *human capital* serta kebijakan pemerintah dari *host country*. Apabila faktor lokasi menjadi perhatian, maka akses ke input tertentu, skala ekonomi, kebijakan pemerintah atau faktor infrastruktur dari *host country* menjadi penting. Keuntungan internasionalisasi bisa berasal antara lain dari terjadinya kegagalan pasar dari input maupun barang jadi (output) dan kekuatan monopoli. Alasan penting lain bagi sebuah perusahaan untuk melakukan FDI adalah untuk mendapatkan kontrol atas jalur pasokan bahan-bahan mentah atau komoditi primer yang mereka butuhkan di negara lain, disamping kontrol atas aliran modal internasional tersebut akan meningkatkan efisiensi alokasi aliran modal internasional dan memperbesar *output* dunia, yang secara sekaligus meningkatkan kesejahteraan bagi kedua negara tersebut yang terkait. FDI juga merupakan motor penggerak bagi perekonomian *host country*, oleh karena dengan masuknya unsur-unsur sumberdaya manusia, sumberdaya alam, teknologi, permodalan, manajemen, akses pasar dan lain-lain akan memberikan pengaruh yang sifatnya *multiplier effect* seperti menciptakan pekerjaan, terjadinya alih teknologi, menyeimbangkan neraca perdagangan yang ujungnya adalah menciptakan kesejahteraan.

Kebijakan Makro menyangkut pembahasan mengenai peranan pemerintah yang sangat besar dan menentukan dalam perekonomian. Kajian seberapa besar peranan pemerintah dimanifestasikan dalam pembahasan kebijakan moneter dan fiskal. Kebijakan moneter adalah kebijakan mengarahkan perekonomian makro ke kondisi yang lebih baik (diinginkan) dengan cara mengubah-ubah jumlah uang yang beredar . Kebijakan fiskal adalah kebijakan

mengarahkan perekonomian makro ke ke kondisi yang lebih baik (diinginkan) dengan cara mengubah-ubah penerimaan dan pengeluaran pemerintah. (Pratama Rahardja, Mandala Manurung, 2004) . Dalam konteks perekonomian global, kajian tentang peranan pemerintah dimanifestasikan dalam analisis kebijakan ekonomi internasional. Di dalam analisis tersebut tercakup juga kebijakan moneter dan fiskal dalam perekonomian yang terbuka (*open economy*) , yaitu perekonomian yang melakukan transaksi ekonomi dengan perekonomian lain(dunia). Dalam konteks ini maka peranan pemerintah dalam menciptakan iklim ekonomi makro yang kondusif diharapkan dapat mempercepat terjadinya FDI di suatu negara.

B. MODEL ANALISIS

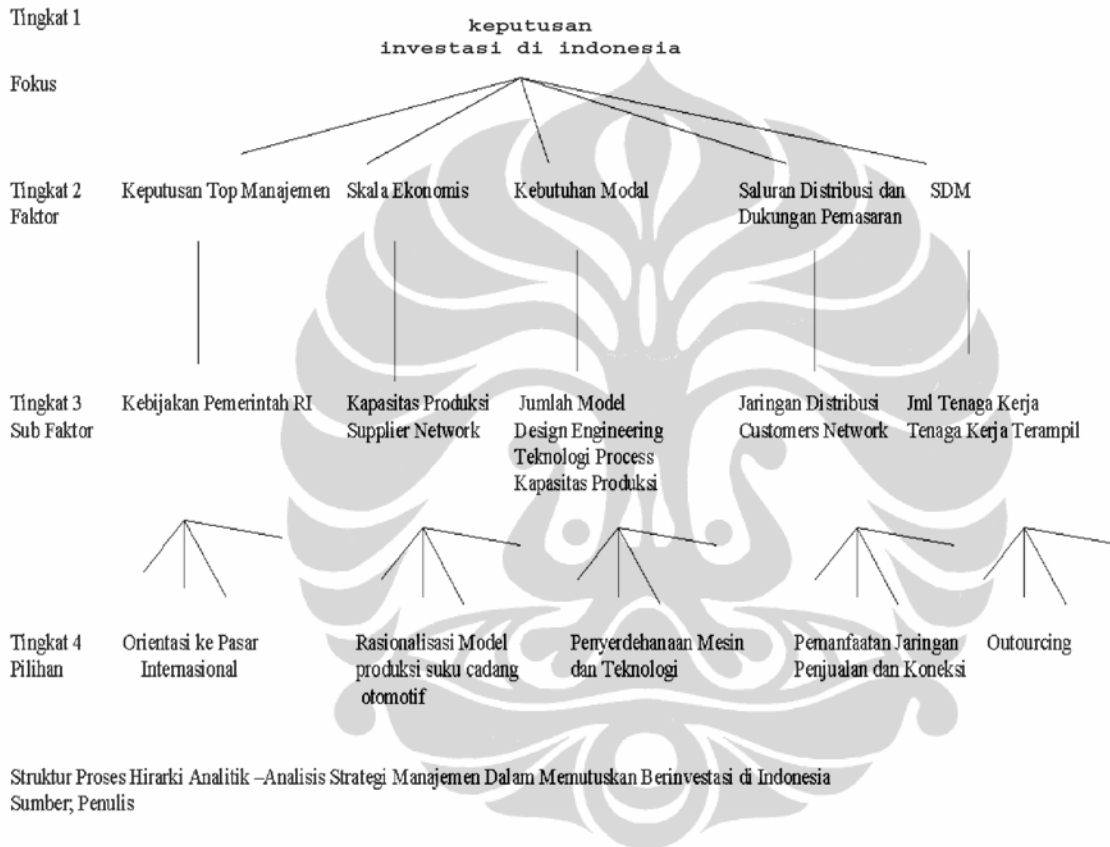
1. Model Analisis Data dan Metode Analisis

1.1 Model Analisis Data

Penelitian ini menggunakan elemen-elemen *value chain* dan kerangka *Five Forces* (Michael Porter, 1980) yang dianalisis metode *Analitic Hierarcy Process* (Thomas L.Saaty, 1976) yang digunakan untuk memodelkan permasalahan. Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian : (1) Apakah ada hubungan pilihan tingkat 4 dengan pengambilan keputusan investasi di Indonesia, (2) Apakah ada hubungan subfaktor tingkat 3 dengan keputusan investasi di Indonesia, (3) Apakah ada hubungan antara faktor tingkat 2 dengan keputusan investasi di Indonesia. Hal ini dapat digambarkan dalam model pohon AHP :

GAMBAR II-4 MODEL POHON AHP

MODEL ANALISIS AHP
(Mapping Hirarki Strategi dan Kebijakan)



Gambar II-4 di atas adalah pohon AHP yang di disain oleh penulis dalam rangka menggambarkan analisis startegi manajemen di internal perusahaan dalam memutuskan investasi di Indonesia dengan menggunakan Teori *Value Chain* dan kerangka *Five Force* (Porter,1980).

1.2 Metode Analisis

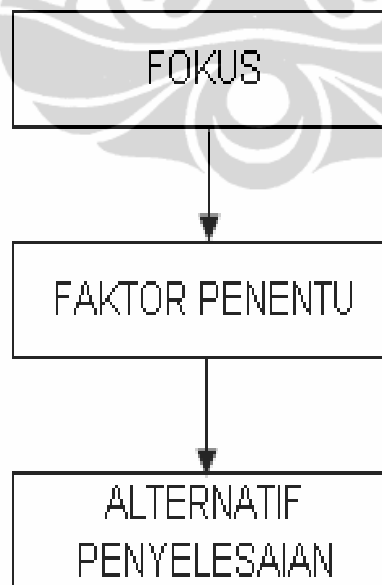
Metode Analisis adalah teknik yang digunakan dalam melakukan analisis terhadap data yang diperoleh dalam penelitian guna mendapatkan hasil akhir penelitian. Metode Analisis data yang digunakan adalah :

- Analisis kualitatif
- Analisis deskriptif

Pada pengolahan data digunakan model AHP dengan program *expert choice* dipergunakan untuk menjelaskan dan melakukan penghitungan secara matematis. Permasalahan dapat dimodelkan dengan struktur hirarki secara berurutan dari fokus permasalahan, faktor-faktor penentu dan alternatif penyelesaian permasalahan. Model sederhana struktur hirarki dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II-5.

Aplikasi struktur penelitian bertingkat dengan proses hirarki analitik



Sumber: Thomas L. Saaty 1976

Gambar II-5 di atas, pada proses hirarki analitik maka langkah pertama adalah fokus permasalahan diikuti dengan menentukan faktor-faktor penentu dan dilanjutkan dengan mencari alternatif atas penyelesaian masalah.

C. OPERASIONAL KONSEP

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui elemen-elemen faktor dan subfaktor yang dipertimbangkan oleh top manajemen untuk berinvestasi di Indonesia. Adapun data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner dan data sekunder. Survei menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang dibangun dari uraian kuesioner dan wawancara dengan responden merupakan sumber utama dari data primer sedangkan data sekunder ini didapat dari laporan perusahaan, jurnal, majalah, laporan dan *website*.

D. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Pendekatan ini dilakukan karena penelitian menggunakan data sekunder. Data yang diperoleh dari PT Trix Indonesia diteliti berdasarkan teori yang ada.

2. Jenis/tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dilihat dari tujuannya adalah deskriptif. Data yang diperoleh di analisis berdasarkan teori dan rumusan serta formula yang ada.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui mengetahui elemen-elemen faktor dan subfaktor yang dipertimbangkan oleh top manajemen untuk berinvestasi di Indonesia.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data untuk penelitian adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data meliputi :

1. Metode wawancara langsung yaitu melakukan wawancara langsung dan pengisian kuesioner dengan para Pakar di bidang komponen suku cadang sepeda motor.
2. Studi Pustaka yaitu process pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari buku-buku jurnal-jurnal penelitian terdahulu, literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian ini.

3.1 Jenis Data

3.1.1 Data Primer

Data primer terdiri dari data kualitatif dan kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui secara langsung aplikasi sistem manajemen yang dipakai, yang hasilnya bersama data sekunder akan dianalisa untuk mengetahui keandalannya. Data kualitatif ini diperoleh dari hasil wawancara para pakar dan asosiasi yang menggeluti bisnis komponen suku cadang kendaraan sepeda motor. Model wawancara dilakukan untuk menambah wawasan dalam menganalisa permasalahan dan mempertajam analisa faktor-faktor eksternal. Pengumpulan data kuantitatif dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang mempunyai latar belakang yang sama diindustri komponen suku cadang sepeda motor. Pengumpulan data dan pengolahan data kuantitatif dilakukan dengan *software expert choice*. Responden pada penelitian ini dilakukan terhadap tingkatan manajemen menengah sampai top manajemen, yang diharapkan memiliki pengetahuan yang luas terhadap kebijakan perusahaan, dan sistem manajemen yang diaplikasikan. Daftar pertanyaan *kuesioner* disusun berdasarkan variable-variable dari aktifitas utama berdasarkan kerangka *five force* dan teori *value chain* dari Porter, 1980.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari *website*, *internet*, artikel-artikel pada media cetak, studi kepustakaan yang berhubungan dengan proses penelitian, asosiasi sepeda motor dan asosiasi industri komponen suku cadang sepeda motor di Indonesia maupun ASEAN.

4. Responden

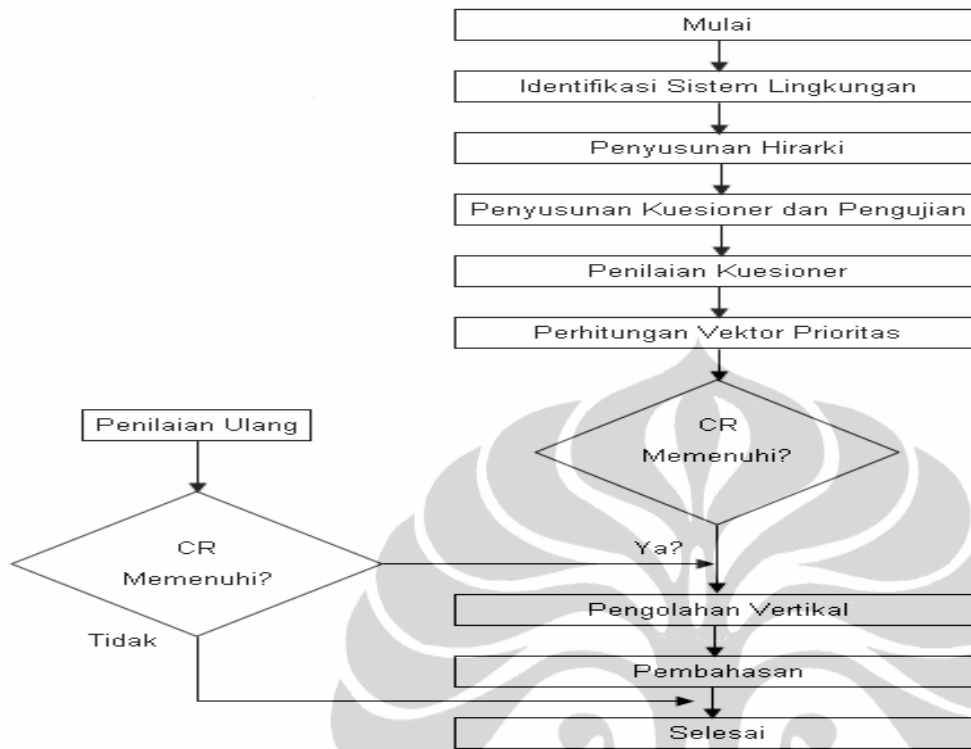
Penelitian dengan aplikasi *AHP* pada prinsipnya adalah penelitian kualitatif, namun karena besarnya jumlah data maka dalam pengolahannya dilakukan seperti pengolahan kuantitatif. Oleh karena penelitian bersifat kualitatif maka penentuan responden dilakukan secara *purposive*, dimana 3 responden yang dipilih adalah para pakar dan praktisi di bisnis dan industri komponen suku cadang sepeda motor.

5. Teknik Analisis Data

AHP berbeda dengan metode pengukuran panjang (meter) atau temperatur (derajat) yang digunakan sebagai pengukuran yang bersifat fisik, yang umumnya dapat diterima. Pada dasarnya *AHP* adalah suatu metode tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio baik dari pasangan yang berbeda maupun yang berhubungan. Perbandingan-perbandingan ini dapat diambil dari ukuran aktual atau dari suatu skala dasar yang mencerminkan kekuatan perasaan dan preferensi relatif. *AHP* menawarkan penyelesaian masalah keputusan yang melibatkan seluruh sumber kerumitan seperti yang diidentifikasi di atas. Hal ini dimungkinkan karena dalam aplikasinya *AHP* memanfaatkan intuisi sebagai input utamanya. Sebagai akibatnya, input utama diambil dari pengambilan keputusan dengan informasi yang cukup dan memahami permasalahan yang ada. Gambar II-6 adalah bagan diagram alir proses hirarki analitik yang sekaligus digunakan sebagai tahapan-tahapan dari penelitian ini.

Gambar II-6

Proses Hirarki Analitik



Sumber: Thomas L. Saaty, 1976

Pada gambar II-6 di atas tahapan penelitian dimulai dengan mengidentifikasi sistem lingkungan dilanjutkan dengan penyusunan hirarki dan pembuatan kuesioner dengan memasukkan elemen-elemen subyek penelitian kemudian dibandingkan secara berpasangan untuk mendapatkan tingkat kepentingan masing-masing elemen. Kemudian, dilakukan pengujian terhadap sistem hirarki untuk mengetahui kesesuaian antara kuesioner yang digunakan dengan struktur hirarki permasalahan yang akan diselesaikan. Struktur Proses Hirarki Analitik (*AHP*) dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka, dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis struktur yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki

ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.

- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti penentuan prioritas tindakan dan alokasi sumber daya.

Selanjutnya, setelah dilakukan penyebaran kuesioner kepada para responden dilanjutkan dengan penelitian terhadap kedua faktor secara berpasangan dengan skala kepentingan, seperti tabel berikut ini:

Tabel 2-2
Skala Kepentingan

SKALA KEPENTINGAN	DEFINISI
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Jelas penting
7	Jelas sangat penting
9	Mutlak penting
2, 4, 6, 8	Nilai antara dua skala nilai

Sumber: Thomas L. Saaty, 1976

Hasil penelitian dari responden kemudian diolah secara horisontal untuk dilihat bobotnya. Vektor prioritas bobot masing-masing elemen dapat diketahui dari matriks gabungan pengolahan horizontal dari hasil penilaian semua responden. Dari matriks pengolahan horisontal ini sekaligus dapat mengetahui tingkat konsistensi responden dalam memberikan penilaian, yaitu konsisten $CR < 10\%$ dan tidak konsisten $CR > 10\%$. Pengolahan data dari kuesioner yang masuk dilakukan dengan menggunakan *software expert choice*.

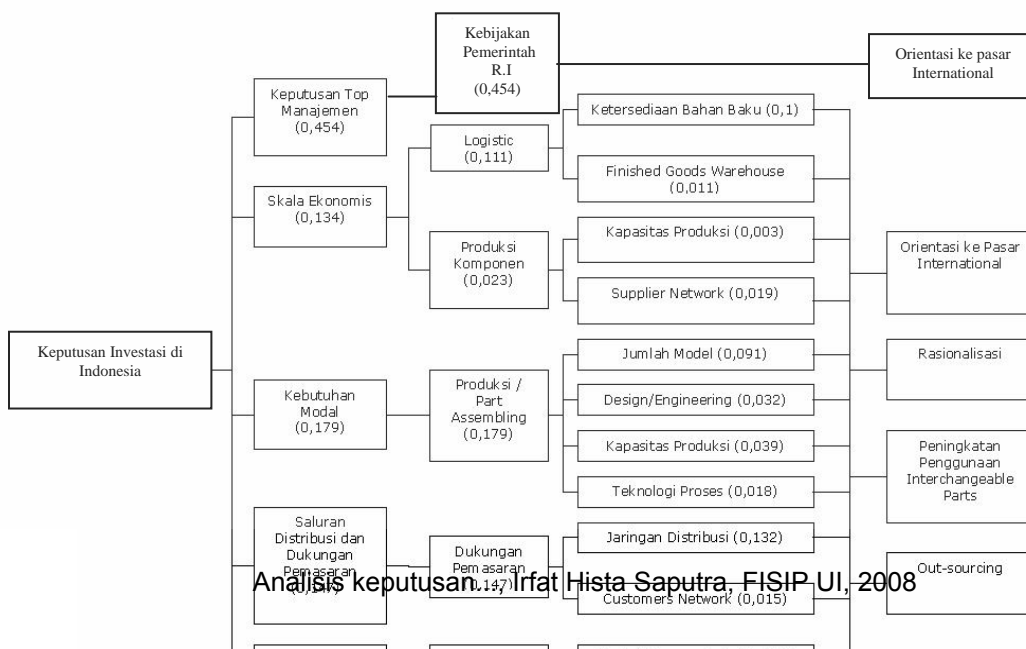
Apabila hasil penilaian responden konsisten, maka matriks pembobotan elemen dapat diteruskan untuk keperluan analisis lebih jauh. Jika hasil penilaian tidak konsisten, maka ada tiga hal yang akan dilakukan sebagai pertimbangan:

1. Menghubungi responden untuk melakukan penilaian ulang atau revisi pendapat.
2. Analisis matriks dan akseptansi karena faktor *intransitivity* (Mulyono, 1996).
3. Tidak menggunakan matriks penilaian tersebut.

Setelah diperoleh matriks vektor prioritas gabungan pada tingkat pertama, kemudian tahap selanjutnya dengan metode yang sama seperti pada tingkat pertama dilakukan pengolahan vertikal untuk menentukan matriks prioritas gabungan tingkat kedua, dan seterusnya sampai ke penentuan sektor vektor prioritas alternatif. Sehingga secara sistem semua vektor prioritas dapat digambarkan dalam diagram alir berbentuk pohon keputusan.

Berdasarkan pohon *AHP* di atas maka disusunlah model struktur *AHP* seperti yang terlihat pada Gambar II-7 di bawah ini.

GAMBAR II-7
MODEL STRUKTUR AHP



Sumber: Penulis

Gambar II-7 pada tingkat 4 yang paling rendah, menggambarkan pilihan-pilihan: orientasi ke pasar internasional, rasionalisasi model produksi suku cadang otomotif, penyerderhanaan mesin dan teknologi, pemanfaatan jaringan penjualan dan koneksi, serta *outsourcing*. Pada tingkat 3, elemen-elemen subfaktornya antara lain: kebijakan pemerintah Republik Indonesia, kapasitas produksi dan *supplier network*, jumlah model, *design engineering*, teknologi proses, kapasitas produksi, jaringan distribusi, *customer network*, jumlah tenaga kerja terampil. Sedangkan pada tingkat 2, elemen-elemen faktornya antara lain: keputusan top manajemen, skala ekonomi, kebutuhan modal, saluran distribusi dan dukungan pemasaran serta SDM untuk mengetahui *goal* keputusan investasi di Indonesia

Untuk menunjukkan bahwa perhitungan AHP yang dilakukan dengan program *expert choice* dengan dasar rumus-rumus matematika, berikut adalah rumusan matematik yang dipakai dalam Teori AHP.

Arithmetic mean:
$$g_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n g_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{w_i}{w_j} = \alpha_j w_j = \frac{\alpha_j}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} w_i = \frac{\alpha_j}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} w_i$$

Normalized right Eigenvector, and Consistency index

$$Aw = \lambda_{max} w$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{w_i}{w_j}}{\sum_{i=1}^n \alpha_i} = \lambda_{max}$$

Row geometric Mean

$$g_j = \frac{1}{n} \left(\prod_{i=1}^n g_{ij} \right)^{1/n} = \frac{1}{n} \left(\prod_{i=1}^n \alpha_i \frac{w_i}{w_j} \right)^{1/n} = \left(\prod_{i=1}^n \alpha_i \right)^{1/n} \frac{w_i}{w_j} = \mu \frac{w_i}{w_j}$$

Consistency replaced by log least squares criterion

$$\min \sum_{i=1}^n \left[\log \alpha_i - \log \frac{w_i}{w_j} \right]^2 = \min \log^2 \mu$$

Harmonic mean

Sumber: Thomas L, Saaty, 1976

Penjelasan rumus di atas adalah sebagai berikut:

Perhitungan aritmatika dilakukan untuk mendapatkan normalisasi *eigenvector* di sebelah kanan dengan konsistensi indeks, setelah itu dilakukan perhitungan turunan ke dua dengan menggunakan rumusan *geometric* untuk mendapatkan konsistensi hasil atau tidak dengan perhitungan logaritma, terakhir dilakukan normalisasi *eigenvector* di sebelah kiri dan dengan konsistensi indeks yang sama di sebelah kanan untuk mendapatkan persamaan harmonis *eigenvector*. Berdasarkan rumusan di atas, setiap matriks dinormalisasikan, dan dilanjutkan dengan penghitungan bobot prioritas. Bobot atau prioritas masing-masing kriteria dalam masing-masing matriks ditentukan sesuai dengan besar nilai *eigenvalue*-nya. Nilai ini merupakan nilai yang menggambarkan prioritas suatu kriteria atau sub kriteria dalam matriks. Rata-rata nilai *eigenvector* sebuah matriks disebut *eigenvalue* (λ maks). Untuk menilai tingkat konsistensi responden dalam mempersepsikan faktor atau subfaktor diperlukan perhitungan indeks Inkonsistensi (IK) berdasarkan nilai *eigenvalue* dan jumlah baris dalam matriks. Apabila $IK < 10\%$ dianggap bahwa konsistensi responden dalam memberikan persepsi bersifat sah. Kesimpulan akan berupa faktor-faktor yang akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dan alternatif-alternatif strategi dalam mengantisipasi proses pengambilan keputusan. Hasil dari penelitian ini berupa

saran-saran faktor kunci keberhasilan dalam menjalankan kebijakan bisnis suatu perusahaan dalam melakukan keputusan investasi di Indonesia.

6. Keterbatasan Penelitian

Berbagai usaha dan cara telah dilakukan dalam melakukan penelitian tesis ini, namun tentunya tidak terlepas dari adanya keterbatasan-keterbatasan. Adapun faktor-faktor yang menyebabkannya adalah :

- a. Data yang diperoleh hanya dari PT Trix Indonesia yang dimulai tahun 2007 sampai dengan 2008, sehingga analisis yang dibuat dengan jangka waktu pendek
- b. Dalam penelitian ini, analisis yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif saja karena berdasarkan data secara kuesioner, sehingga analisis yang diperoleh sebatas hanya deskriptif saja.
- c. Karena datanya data sekunder, penelitian hanya sebatas pembuktian dari teori yang ada sehingga belum bisa memunculkan formula baru.

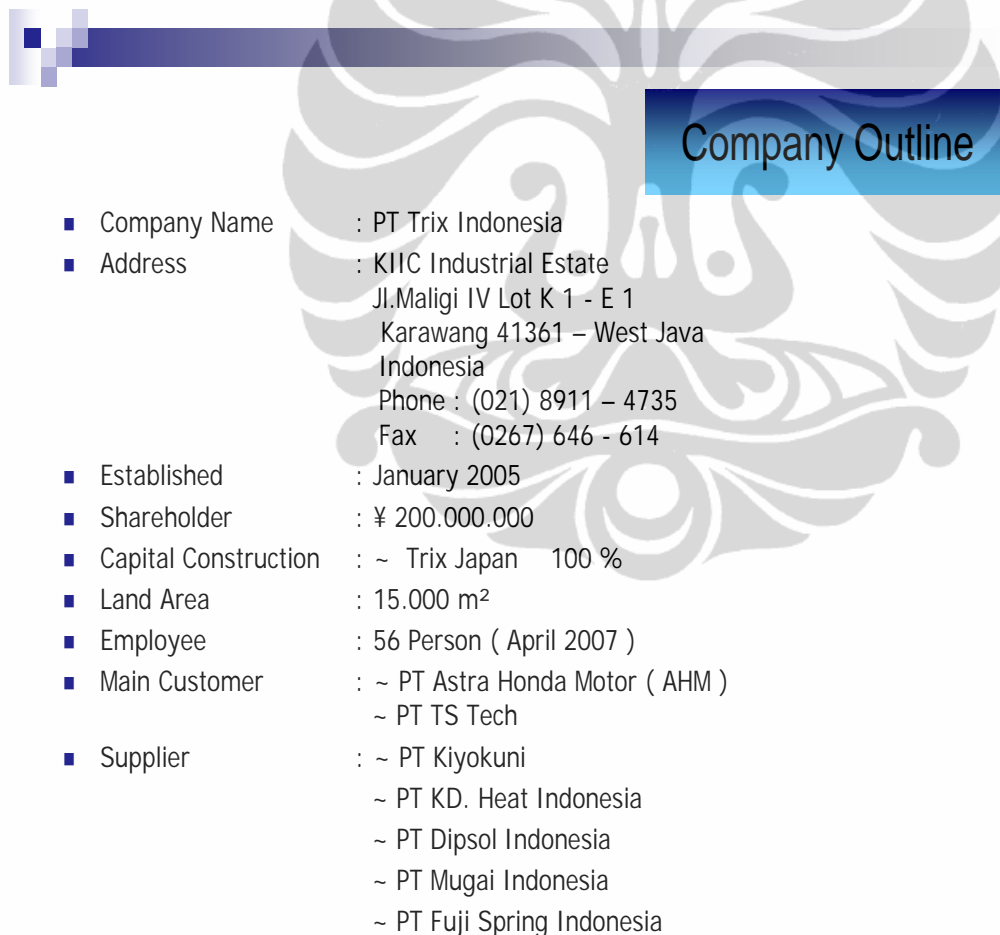
BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. 3.1 Profil Perusahaan

P.T. TRIX INDONESIA adalah perusahaan PMA Jepang yang didirikan pada bulan Januari 2005 di Jakarta merupakan *joint venture* 2 perusahaan asing yaitu *Trix Thailand company limited* dengan kepemilikan saham sejumlah 60% dan *Trix Japan company limited* dengan kepemilikan saham sejumlah 40%.

Gambar 3-1
Data Informasi PT Trix Indonesia



Company Outline	
■ Company Name	: PT Trix Indonesia
■ Address	: KIIC Industrial Estate Jl.Maligi IV Lot K 1 - E 1 Karawang 41361 – West Java Indonesia Phone : (021) 8911 – 4735 Fax : (0267) 646 - 614
■ Established	: January 2005
■ Shareholder	: ¥ 200.000.000
■ Capital Construction	: ~ Trix Japan 100 %
■ Land Area	: 15.000 m ²
■ Employee	: 56 Person (April 2007)
■ Main Customer	: ~ PT Astra Honda Motor (AHM) ~ PT TS Tech
■ Supplier	: ~ PT Kiyokuni ~ PT KD. Heat Indonesia ~ PT Dipsol Indonesia ~ PT Mugai Indonesia ~ PT Fuji Spring Indonesia

Sumber: PT Trix Indonesia, 2007

P.T. TRIX INDONESIA bergerak di bidang *manufacturing* suku cadang otomotif seperti: *spindle KPH* , *spindle GN5* , *arm comp Gear KPH* dan *arm comp GN5* (Gambar 3-2 di bawah ini)

Gambar 3-2
Spindle Arm dan Arm Comp Gear Motor Honda



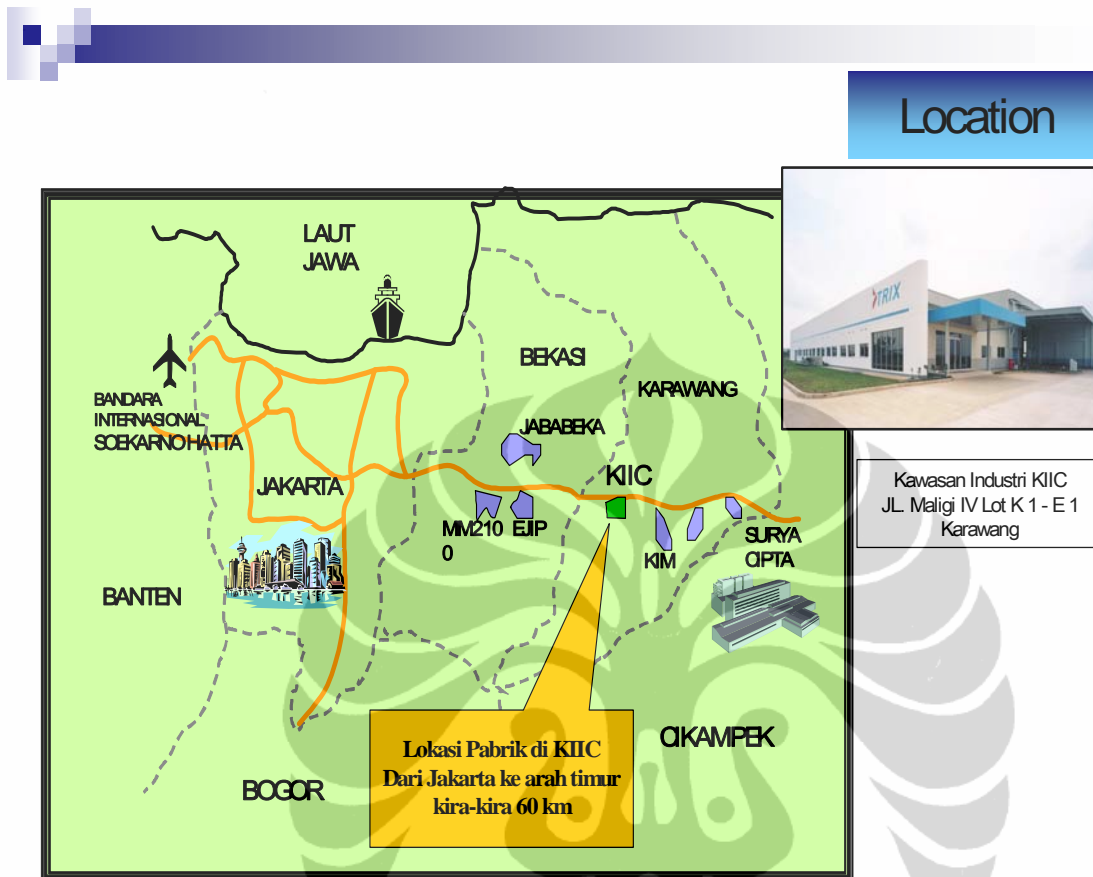
Sumber ; PT Trix Indonesia

Hampir seluruh produk PT Trix Indonesia dipasok untuk industri sepeda motor di Indonesia, khususnya merek Honda. PT Trix Indonesia memulai produksi dan menjual suku cadang komponen sepeda motor pertama kali pada tahun 2007.

Total modal yang yang disetor tahun 2006 adalah Yen 200,000,000 (1 Yen = 90 rupiah). Dan pada bulan Januari 2006 perusahaan ini resmi berdiri di kawasan industri KIIC Jalan Maligi IV Lot k 1 –E1 Karawang Jawa Barat menempati areal seluas 15,000 m² serta mempunyai karyawan 57 orang.

Gambar 3-3

Lokasi PT TRIX INDONESIA di Kawasan Industri KIIC Karawang Timur



Sumber ; PT Trix Indonesia

Sebagai perusahaan yang mempunyai hubungan bisnis yang sudah lama dengan *Honda Motor Japan company limited*, pengambilan keputusan untuk mendirikan pabrik di Indonesia setelah Thailand tidak dapat dilepaskan dari strategi dan rencana jangka panjang untuk mengembangkan industri sepeda motor di Indonesia bersama-sama dengan PT ASTRA HONDA MOTOR Indonesia selaku pemilik Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) sepeda motor Honda di Indonesia.

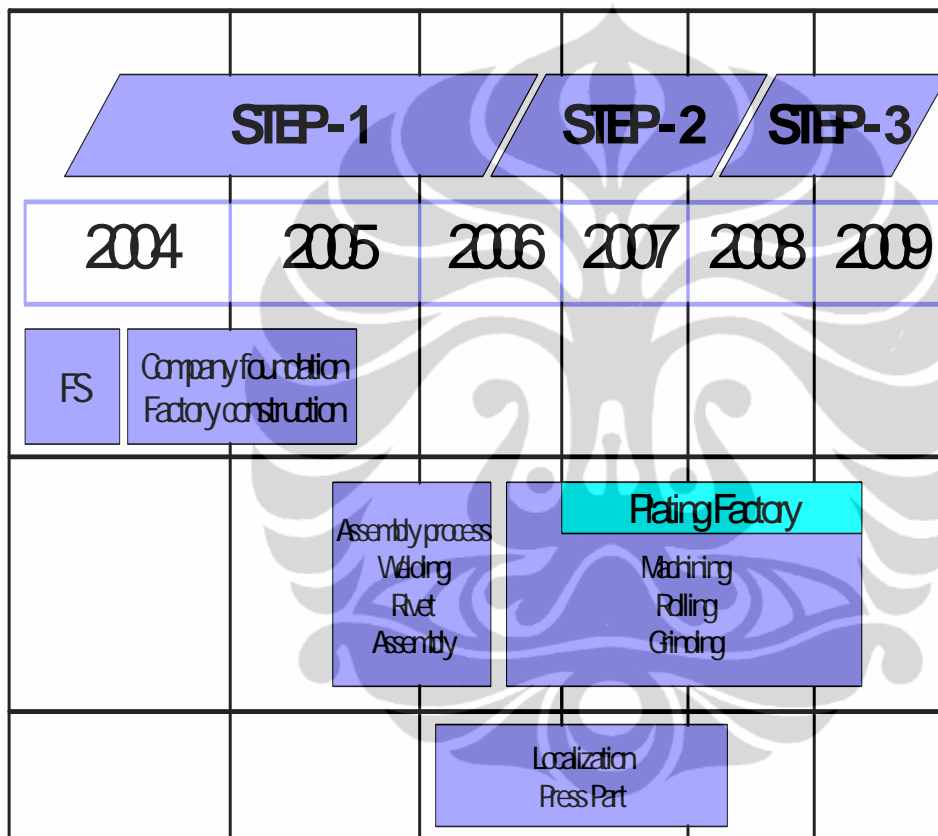
Seperti terlihat dalam Gambar 3-4, keputusan investasi PT Trix Indonesia adalah suatu proses yang cukup panjang dimulai dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2009

Gambar 3-4

Tahapan Pembangunan Pabrik dan Operasional PT TRIX INDONESIA



Investment Development
Target Concrete



Sumber ; PT Trix Indonesia

Pada masa yang akan datang PT TRIX INDONESIA juga merencanakan untuk memasok suku cadang kerangka besi tempat duduk mobil Honda melalui salah satu perusahaan pemasoknya yaitu PT TS TECH Indonesia .

Gambar 3-5

Frame Kursi Mobil HONDA CRV

Our Product

■ Rear Cushion



Frame Comp RR Cushion L



Frame Comp RR Cushion R

Sumber ; PT Trix Indonesia

3.2 Visi dan Misi Perusahaan

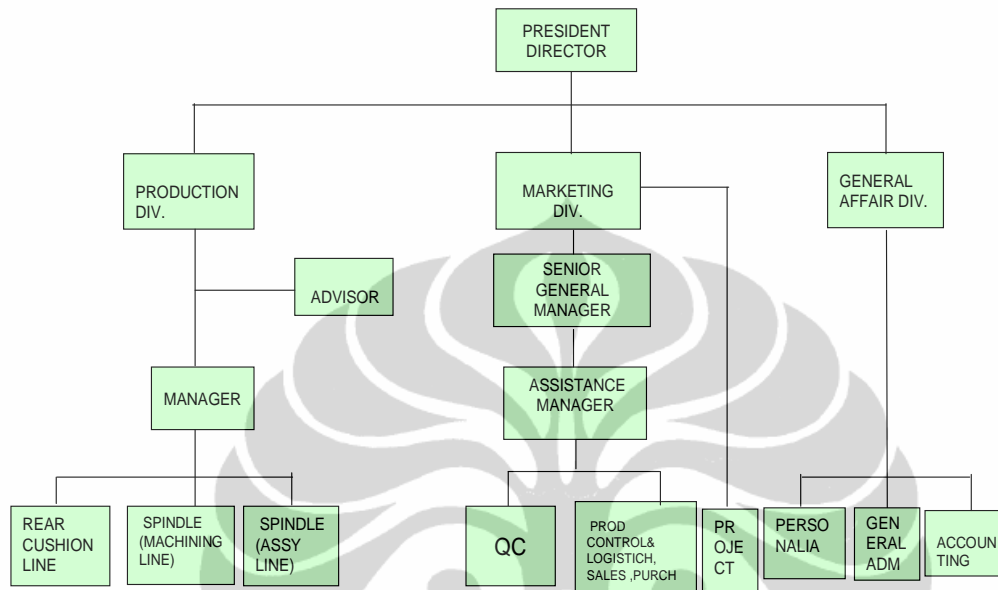
Visi PT TRIX INDONESIA adalah *we aim to be a company that provides joy and satisfaction to our customers, our community and our business partners. Our management focuses on the idea of consistent challenge.* (kami mempunyai tujuan menjadi perusahaan yang memberikan kegembiraan dan kepuasan kepada pelanggan kami, komunitas kami, dan rekan bisnis kami. Manajemen kami berfokus kepada konsistensi ide dan tantangannya)

3.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan untuk mencapai sasaran dengan lebih baik serta untuk menunjang aktifitas perusahaan, ditetapkan struktur organisasi PT TRIX INDONESIA ditetapkan sebagaimana terlihat dalam gambar berikut ;

Gambar 3-5
Struktur Organisasi PT TRIX INDONESIA

Structure Organization



Sumber ; PT Trix Indonesia

B. 3.1 Internal Quality Audit Assement Point (IQAAP)

3.1 Quality Section

PT TRIX INDONESIA telah memiliki suatu sistem *Internal Quality Audit Assement Points (IQAAP)* yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. Sistem ini telah dibuat dan dijalankan secara konsisten oleh manajemen PT Trix di dalam memasok komponen suku cadang sepeda motor ke PT Astra Honda Motor.

Di bawah ini adalah hal-hal yang menjadi sistem operasional produksi PT Trix Indonesia.

a. Sistem Garansi Kualitas

Desain Sistem Garansi Kualitas, meliputi hal-hal:

Kontrol kualitas produk ditetapkan sesuai dengan teknik *FMEA (Failure, Methode, Evaluation and Analysis)*, perencanaan proses inspection menjelang produksi masal, pengukuran kemampuan proses (*Capability-Process=Cp*) dan untuk poin kualitas tertentu dilakukan sebelum pelaksanaan produksi masal. Jika terdapat perubahan gambar desain (*Design Drawing Change*) maka harus mendapatkan persetujuan pihak prinsipal, serta dapat harus diterapkan tepat pada waktunya. Penetapan metoda inspeksi untuk produksi masal telah ditetapkan berdasarkan hasil pemeriksaan kemampuan proses dan kemampuan lini produksi.

b. Ruang Lingkup Pekerjaan

Desain- Ruang Lingkup Pekerjaan, meliputi hal-hal:

Penetapan tanggung-jawab dan pembagian tugas berdasarkan ruang lingkup pekerjaan dalam struktur organisasi.

c. Kebijakan kualitas, meliputi hal-hal:

Penetapan individu penanggung jawab kualitas, penetapan kebijakan kualitas perusahaan, proses pengembangan kebijakan kualitas tersebut harus sudah mencantumkan panduan kerja yg ada (terdokumentasi), Panduan kerja tersebut telah dijalankan secara konsisten di internal perusahaan, pelaksanaan panduan tersebut telah dievaluasi secara berkala, dan ada tindak lanjut (bukti konkret) dari setiap seksi-seksi produksi, serta penentuan kontrol poin di masing-masing seksi.

d. Pelatihan Kualitas, meliputi hal-hal:

Penetapan kurikulum untuk pelatihan kualitas, perencanaan pelatihan tahunan, penentuan metode pelatihannya, data-data pelatihan kualitas yang terdokumentasi dengan baik, penentuan struktur kontrol gambar, pengontrolan gambar spesifikasi suatu produk, penetapan otorisasi individu yang dapat memberikan persetujuan untuk aplikasi spesifikasi yang sudah ditetapkan, pengaturan persetujuan spesifikasi yang sudah ditetapkan pada saat terjadi perubahan gambar, hasil dari perubahan gambar harus sudah disampaikan kepada penanggung jawab kualitas, metoda untuk pengendalian gambar lama dan tak terpakai sudah ditetapkan dengan baik, dokumentasi gambar dan spesifikasi kontrol tersimpan dengan baik

e. Standar pemeriksaan, meliputi hal-hal:

Pemeriksaan standard berdasarkan kualitas control poin dan telah dibuat/dilaksanakan, pemeriksaan standard dimulai dari penerimaan bahan baku sampai dengan pengiriman sudah ditentukan prosedurnya, penetapan seksi-seksi yang melakukan pemeriksaan standar kualitas, kriteria karyawan yang menetapkan pemeriksaan standar telah ditentukan, metoda yang menentukan perubahan metoda inspeksi telah ditetapkan, pemberlakuan pemeriksaan standar telah ditetapkan secara periodik

f. Dokumen Proses Kualitas Kontrol, meliputi hal-hal:

Pembuatan proses kualitas kontrol dokumen yang didasarkan pada proses dan gambar telah ditentukan berdasarkan *FMEA*, atau teknik lainnya, ada prosedur khusus yang menentukan pembuatan/revisi atas kualitas kontrol

dokumen, penunjukkan seksi pembuatan kualitas kontrol dokumen, penetapan metoda-metoda untuk penetapan proses kritis sudah ditentukan, apakah masa pemberlakuan dari kualitas kontrol dokumen.

g. Sistem Kontrol Contoh Produk, meliputi hal-hal:

Sistem penerapan kontrol contoh produk dari pemasok diterapkan juga dipenerimaan produk di proses produksi, adanya instruksi/petunjuk-petunjuk yg digunakan, adanya dokumentasi dari kontrol contoh produk dan dipelihara dan ditetapkan dalam prosedur baku, contoh-contoh produk dari proses produksi dilakukan juga pemeriksaan dan pengendalian kualitas juga

h. Sistem Kontrol LOT, meliputi hal-hal:

Kontrol *Lot* yang diterapkan mengikuti pola *HONDA-MOTOR*, ada divisi yg bertanggung-jawab terhadap kontrol *LOT*, ada metoda pengendalian *Lot* sudah distandarisasi, ada penetapan prioritas terhadap fungsi control *Lot*, ada instruksi yang mengatur metoda *Lot* untuk mengecek *LOT-Not Good (NG)* yang sudah ditetapkan, data-data dan dokumentasi control *Lot* terpelihara dengan baik.

i. Sistem Kontrol Pemisahan, antara lain:

Divisi/Seksi atau bagian yang menetapkan pembagian tindak lanjut suku cadang *yang* sudah diputuskan karena kualitas yang tidak memenuhi persyaratan, metoda pembagian suku cadang sudah ditetapkan secara jelas, metoda pembagian yang jelas saat pembagian suku cadang dijalankan.

j. Tindak Lanjut Laporan Penurunan Kualitas, meliputi hal-hal:

- Spesifikasi untuk ANTI-KOROSI sudah distandarisasi
- Spesifikasi untuk ANTI-DEBU sudah distandarisasi
- Spesifikasi untuk: *Packing, Storage dan Shipment* sudah ditetapkan
- Apakah ada perlakuan khusus untuk penyimpanan jangka lama yang disebabkan liburan panjang.

k. Kontrol Pengukuran Mesin, meliputi hal-hal:

Perlengkapan untuk mengontrol suku Madang yang disimpan sudah ditetapkan dengan jelas, adanya rencana inspeksi periodik sudah ditetapkan, sistem inspeksi suku cadang dan standarnya sudah ditentukan dengan lengkap, untuk langkah penanggulangan keadaan *Abnormal*, sudah ditetapkan bagaimana dan siapa yg harus dihubungi, ada inspeksi periodik dan inspeksi operasional lainnya sudah terdokumentasi, masa penyimpanan dari dokumen-dokumen tersebut sudah ditetapkan, penerapan pola mampu-telusur (*Trace-ability*) bisa dilaksanakan dengan mudah.

3.4.2 Machining Section

a. kontrol mesin; meliputi hal-hal:

Sistem pengontrolan pemeliharaan mesin sudah ditetapkan, perencanaan inspeksi secara periodik telah ditentukan, jika terjadi keadaan *Abnormal*, apakah sudah ditetapkan bagaimana & siapa yang akan dihubung.

b. Stándar Operasi, meliputi hal-hal:

Penetapan standard operasi produksi dari proses kualitas kontrol dokumen, penetapan bagian/seksi yang membuat standar operasi telah ditentukan, kriteria penanggung jawab pembuat standar operasi telah ditetapkan, pengelolaan standar operasi telah dijalankan dengan baik, tata-cara penerbitan/revisi standard operasi telah dituangkan dalam prosedur khusus, periode pemberlakuan estandar operasi sudah ditetapkan.

c. Produk Kontrol, meliputi hal-hal:

Material yang digunakan untuk proses *Die-Casting* sudah dikontrol dengan baik, pelaksanaan inspeksi pekerjaan dan mesin sudah ditetapkan dan dijalankan dengan semestinya, adanya pelatihan untuk operator dan pelaksana tugas di areal produksi.

d. Pemeriksaan proses produksi

Standar-standar Inspeksi selama Proses (*In-Process Inspection*) sudah jelas, penetapan jumlah *sampel* sudah dimengerti dan cukup jelas, ada metoda penelitian/evaluasi hasil inspeksi yang dijalankan, ada tindakan-tindakan yang ditetapkan untuk setiap perubahan kualitas yang terjadi, ada penetapan aturan penyimpanan dokumentasi hasil inspeksi

e. Penentuan suku cadang cacat, meliputi hal-hal:

Penetapan perlakuan untuk mencegah barang-barang cacat dan bagus tercampur, terjadi penyimpangan kualitas, jalur yang harus dihubungi jelas, ada jalur sistem penentuan kualitas hasil *repair* dan yang disimpan (sistem penilaian dan keputusan kualitas)

3.4.3 Pemeriksaan Terakhir

a. PENGIRIMAN DAN INSPEKSI AKHIR, meliputi hal-hal:

Prosedur pengiriman dan standar inspeksi akhir sudah jelas, ada perlakuan-perlakuan lain setelah pengiriman dan inspeksi akhir, catatan pengiriman dan hasil inspeksi akhir terpelihara

b. Kriteria pemeriksaan adalah kriteria test yang dijalankan untuk test *Endurance suku Madang*.

c. Cacat produk dan tindak lanjutnya, meliputi hal-hal:

- Adanya *FEED-BACK* untuk laporan-laporan kualitas sudah jelas, standar penilaian untuk suku cadang yang masih cacat telah ditetapkan, masalah prioritas untuk suku cadang cacat sudah dilaporkan kepada setiap penanggung jawabnya

3.4.4 Material Process Cost, terdiri dari:

a. MATERIAL COST yakni, adanya perhitungan lengkap & semua sesuai kondisi actual.

b. PROCESS COST yakni, ada perhitungan lengkap & semua sesuai kondisi aktual

c. COST POSITIONING harus di atas 20 % lebih murah dari kompetitor

d. PENGETAHUAN PRODUK , mengetahui dengan sangat baik cara menghitung *breakdown* harga produk (*material, proses, labour, overhead*)

3.4.5 KONTROL PERENCANAAN PRODUKSI

1. Jumlah Personalia

- Lebih dari 90% personalia khusus & jumlah personalia yang mencukupi
2. Kualifikasi personalia
Lebih dari 90% personalia mempunyai pengalaman dan sertifikasi / latar belakang pendidikan yang sesuai keahliannya

a. PEMBELIAN

1. Jumlah Personalia
Lebih dari 90% personalia khusus & jumlah personalia yang mencukupi
2. Kualifikasi personalia
Lebih dari 90% personalia mempunyai pengalaman dan sertifikasi/latar belakang pendidikan yang sesuai keahliannya

b. PEMASARAN

1. Jumlah Personalia
Lebih dari 90% personalia khusus & jumlah personalia yang mencukupi
2. Kualifikasi personel
Lebih dari 90% personalia mempunyai pengalaman dan sertifikasi/latar belakang pendidikan sesuai keahliannya
3. Kapasitas
Lebih 90% ada perhitungan lengkap & semua sesuai kondisi aktual

c. PENGADAAN MATERIAL

1. UNTUK *PART* KRITIKAL
Lebih dari 90% dibeli dari pabrik langsung
2. UNTUK *PART* TIDAK KRITIKAL
Lebih dari 90% dibeli dari pabrik langsung

d. KONTROL PERENCANAAN PRODUKSI

1. PERENCANAAN PRODUKSI
Ada perencanaan harian & bulanan dan

terrealisasi dengan tepat

2. STOCK MATERIAL

Lebih dari 90% sesuai acuan *level* stok.

e. GUDANG

1. PRASARANA

Jumlah cukup & kondisinya sangat baik.

Semua yang diuraikan di atas adalah prosedur internal PT Trix Indonesia untuk melakukan studi kelayakan dan internal audit kualifikasi poin untuk memutuskan berinvestasi di luar negeri yang mengacu kepada prosedur perusahaan induk di Jepang yaitu Trix Japan *Company limited* dan juga prosedur internal PT Astra Honda Motor (AHM) untuk melakukan audit atas supplier barunya yang akan memasok produk komponen suku cadang sepeda motor ke PT AHM.