

**ANALISIS STRATEGI PEMBELIAN DALAM UPAYA PENGADAAN
PART MATERIAL IMPORT
(Studi pada PT. Indonesia Nippon Seiki)**

**Bintan Prayunantyo
Supriono**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : bintanprayunantyo@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to illustrate how the strategy has worked by PT. Indonesia Nippon Seiki in doing the purchase of imported goods, analyse the needs of the purchase of goods, implementing the system and the strategy of procurement of goods, and evaluating of the performance of that has been done. The type of research is qualitative in which the data obtained from the observation, interview, and documentation. This research used SWOT analysis method in analyzing internal and external environment of company that influenced to purchasing and procurement system. The results of the research is indicated that the purchase of imported raw materials conducted by PT. Indonesia Nippon Seiki is part of a strategy that applied by mother company Nippon Seiki Japan to build up strength in every sector of through vertical integration strategy. PT.Indonesia Nippon Seiki can not set free determine the steps to take decision making, but is gradually PT.Indonesia Nippon Seiki reduce dependence on imported goods and start to buy raw materials in local factory in Indonesia.

Keywords : Purchasing, Strategy, Part Material Import

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki dalam melakukan pembelian barang impor, menganalisis kebutuhan pembelian barang, implementasi sistem dan strategi pengadaan barang, dan evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan. Jenis penelitian ini adalah bersifat kualitatif dimana data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap sistem pembelian dan pengadaan barang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembelian bahan baku impor yang dilakukan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki adalah bagian dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan induk yaitu Nippon Seiki Jepang untuk membangun kekuatan di segala sektor melalui integrasi vertikal. PT. Indonesia Nippon Seiki tidak bisa bebas menentukan langkah pengambilan keputusan, namun secara bertahap PT. Indonesia Nippon Seiki mengurangi ketergantungan terhadap barang impor dan mulai beralih untuk memperbanyak pembelian bahan baku lokal.

Kata Kunci : Pembelian. Strategi, Pembelian Barang Impor

1. PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang sering menjadi pusat pengeluaran biaya oleh perusahaan adalah pembelian bahan baku atau *material*. Tentunya untuk menciptakan sebuah produk barang/jasa perusahaan membutuhkan aliran bahan baku yang terus-menerus, jika pasokan bahan baku berhenti maka imbasnya akan berpengaruh pada kegiatan produksi di setiap perusahaan. Menurut Sutedi (2012:6) Pembelian melibatkan beberapa pihak, yaitu pihak pembeli atau pengguna dan pihak penjual atau penyedia barang, dan dalam pelaksanaannya pihak pengguna adalah pihak yang meminta atau memberi tugas kepada pihak penyedia untuk memasok / membuat barang tertentu.

Oleh karena itu demi menjaga kelancaran pasokan bahan baku produksi perusahaan, setiap pelaksanaan kegiatan perusahaan tidak akan terlepas dari kebutuhan pengadaan barang dan jasa (*Procurement*). Pengadaan barang/jasa sendiri harus mempunyai sistem dan prosedur yang baik untuk mendukung seluruh kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan (Putra, 2015:2). Sedangkan sistem merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan (Ranatarisza & Noor, 2013:3).

Pada umumnya ada dua istilah yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa atau manajemen pembelian, yaitu konsep *Procurement* (pengadaan) dan *Purchasing* (pembelian). Secara umum terlihat sama penafsiran istilah tersebut yaitu mempunyai arti yang sama-sama mengadakan barang atau membeli barang. Namun hal tersebut tidak benar, *procurement* dan *purchasing* adalah suatu istilah yang saling berkaitan.

Procurement adalah istilah yang lebih luas dibanding dengan *purchasing*. *Procurement* secara umum melingkupi aktifitas proses sebelum pembelian itu sendiri seperti: identifikasi kebutuhan bisnis, survei pasar untuk menemukan pemasok potensial dan mengumpulkan data, *sourcing*, dan negosiasi dalam pembuatan kontrak. Selain itu *Procurement* juga melingkupi aktifitas setelah pembelian seperti manajemen kontrak, hubungan *supplier*, dan lain – lain. Sedangkan *Purchasing* atau pembelian hanya memandang dari satu segi perspektif saja yaitu pembelian. Tujuan dasar adanya fungsi *purchasing* adalah ‘membeli material dengan kualitas yang tepat (*right quality*), jumlah yang tepat (*right quantity*), dikirim ke tempat yang tepat (*right place*) pada waktu yang tepat (*right time*) dengan

harga yang tepat (*right price*). Untuk itu di dalam jajaran manajemen perusahaan perpaduan antara konsep *procurement* dan *purchasing* harus benar-benar dipahami dan diterapkan ke dalam sistem pembelian atau pengadaan barang/jasa di perusahaan.

PT. Indonesia Nippon Seiki (INS) adalah salah satu perusahaan yang memadukan konsep *procurement* dan *purchasing* di dalam aktivitas bisnisnya. Strategi pembelian tersebut perlu diterapkan karena PT. INS menganggap bahwa keuntungan terbesar selain dari penjualan adalah efisiensi dari segi pembelian bahan baku. Selain itu, dengan strategi tersebut PT.INS menginginkan kelancaran pasokan bahan baku yang stabil demi menunjang produktivitas produksi perusahaan. PT. Indonesia Nippon Seiki merupakan perusahaan PMA (Penanaman modal asing) di Indonesia yang berasal dari Jepang (Nippon Seiki Co. Ltd). PT. Indonesia Nippon Seiki memproduksi dan menyuplai komponen-komponen otomotif kendaraan roda 2 dan roda 4 seperti *speedometer* (alat penunjuk kecepatan), *Fuel sender* (alat pengukur bensin), dan *fuel meter assy* (sensor pengukur kecepatan). Masuk ke Indonesia sebagai perusahaan PMA Jepang (penanaman modal asing) pada tahun 2002. Nippon Seiki Group telah melakukan ekspansi ke sejumlah wilayah di Asia, Eropa & Amerika.

Seperti ciri khas sebuah perusahaan asal Jepang, PT. Indonesia Nippon Seiki sangat mementingkan kualitas produknya, menurut sumber internal perusahaan lebih dari 60% bahan baku yang digunakan oleh INS berasal dari impor, sedangkan sisanya diproduksi oleh pemasok lokal. Perusahaan beralasan bahwa kualitas bahan baku dari impor lebih baik ketimbang lokal sehingga perusahaan memutuskan untuk banyak menggunakan part impor. Oleh karena itulah sistem pengadaan & pembelian barang di PT. INS membutuhkan perencanaan strategi pembelian yang matang, karena prosedur pembelian barang impor tentunya akan berbeda dengan membeli dari pemasok lokal.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Perdagangan Internasional

Pengertian perdagangan internasional

Menurut UU No.7 Tahun 2004 Pasal 1 poin 3 tertulis bahwa perdagangan luar negeri adalah perdagangan yang mencakup kegiatan ekspor dan/atau impor atas barang dan/atau perdagangan jasa yang melampaui batas wilayah negara. Sedangkan menurut tambunan (2001:1) Perdagangan Internasional atau biasa disebut

dengan *International trade* adalah perdagangan antar atau lintas negara yang mencakup kegiatan ekspor maupun impor.

Manfaat perdagangan internasional

Manfaat perdagangan internasional menurut Sukirno dalam Apridar (2012:75), adalah sebagai berikut :

- a. Memperoleh barang yang tidak dapat diproduksi di negeri sendiri.
- b. Memperoleh keuntungan dari spesialisasi.
- c. Memperluas pasar dan menambah keuntungan.

Pengertian ekspor

Menurut Tandjung (2011:269) Ekspor adalah pengeluaran barang dari daerah pabean Indonesia untuk dikirimkan ke luar negeri dengan ketentuan yang berlaku terutama mengenai peraturan kepabeanan dan dilakukan oleh seorang eksportir atau yang mendapat izin khusus dari Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri Departemen Perdagangan

Pengertian Impor

Transaksi impor adalah perdagangan dengan cara memasukkan barang dari luar negeri ke dalam daerah pabean Indonesia dengan mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Tanjung, 2011:379). Sedangkan importir, adalah perusahaan yang melakukan kegiatan perdagangan dengan cara memasukkan barang dari luar negeri ke dalam wilayah pabean Indonesia dengan memenuhi ketentuan yang berlaku (Tanjung, 2011:379)

2.2. Strategi & Teknik Pembelian

Pembelian cara biasa

Cara ini adalah cara biasa / konvensional yang ditempuh dalam kegiatan pembelian untuk memenuhi keperluan biasa, rutin, atau pembelian yang direncanakan atau tidak direncanakan jauh hari sebelumnya, dirancang menggunakan surat pesanan atau *purchase order* (PO).

Pesanan Selimut (*Blanket Order*)

Blanket purchase order (BO) adalah suatu persetujuan pembelian mengenai sejumlah jenis barang selama waktu tertentu atas dasar harga satuan yang disetujui bersama. Harga yang disetujui tersebut dapat berupa harga satuan tetap dan juga dapat juga variabel. Dalam harga variabel, cara atau rumus perhitungannya dicantumkan dalam perjanjian pembelian. BO adalah cara yang ideal untuk mengatasi pembelian barang yang relatif kecil tetapi frekuensi penggunaannya sangat tinggi seperti: kertas komputer, peralatan kantor, makanan/minuman. dll.

Pembelian atas dasar konsinyasi

Dalam cara konsinyasi ini , pembeli tidak menanggung resiko finansial atas penyediaan barang yang dibeli. Yang memiliki barang selama belum dipakai oleh pembeli adalah penjual. Barang yang (akan) dibeli dapat disimpan di gudang pembeli. Agar cara pembelian ini dapat berjalan dengan lancar, maka harus ada kerjasama yang erat antara pembeli dan penjual.

Pembelian Tepat waktu (*Just In Time*)

Konsep JIT bermaksud menghilangkan ketergantungan pada penyediaan bahan baku, produk jadi dan suku cadang. Untuk mengurangi atau menghilangkan persediaan barang ini maka sistem di dalam manufaktur harus dirancang sedemikian rupa sehingga bahan baku dapat tiba persis tepat waktu untuk diolah menjadi barang jadi.

2.3. Model Manajemen Strategi

Hunger & Wheelen (1995:7) menyebutkan bahwa model manajemen strategi yang ditawarkan ada empat tahapan yang diperlukan, yaitu pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), formulasi strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementations*) & evaluasi serta pengawasan strategi (*evaluation and control*).

2.4. Peramalan / *forecasting*

Peramalan atau *forecasting* merupakan penggunaan data untuk menguraikan kejadian yang akan datang di dalam menentukan sasaran yang dikehendaki, sedang prediksi (*prediction*) adalah estimasi sasaran yang akan datang dengan tingkat kemungkinan terjadi besar serta dapat diterima (Tampubolon, 2014:41). Meramalkan permintaan dan juga penawaran barang yang dihasilkan perusahaan pada umumnya dimulai dengan aktivitas ekonomi pada tingkat makro (Soeharno, 2006:61).

2.5. Perencanaan, strategi & *supply chain*

Strategi pembelian & strategi *supply chain* dapat dibedakan bukan dari tujuannya, melainkan dari cakupannya. Strategi pembelian mencakup bidang yang lebih sempit, yaitu mungkin antara perusahaan sendiri dengan perusahaan pemasok barang. Sedangkan strategi *supply chain* mencakup bidang yang lebih luas, yaitu menyangkut pembelian yang dilakukan tidak hanya oleh perusahaan sendiri, tetapi juga oleh perusahaan-perusahaan lain yang terkait dalam rantai pasokan dimaksud (Indrajit & Djokopranoto 2005:67)

2.6. *Supply chain management* (SCM)

Pengertian Supply chain management (SCM)

Menurut Pujawan, I Nyoman dalam *Supply Chain Management* (Pujawan,2005:4) *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan tersebut banyak jenisnya , termasuk *supplier*, distributor, pabrik, toko atau *retailer*, serta perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa *forwarder*.

Tujuan Supply Chain Management

Menurut Siahaya (2016:2) tujuan SCM adalah untuk mengoptimalkan biaya, memaksimalkan pendapatan, meningkatkan kinerja, layanan, nilai tambah (*value added*) dan keunggulan kompetitif. Perusahaan akan sukses bila menerapkan SCM dan melakukan strategi pelayanan yang professional dan menerapkan prinsip QCD (*Quality, Cost, Delivery*).

TQM (Total quality management)

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 1996:4).

2.7. *Pengadaan Barang (Procurement)*

Pengertian Pengadaan Barang / *procurement*

Pengadaan barang & jasa atau dalam istilah asing disebut sebagai *procurement* muncul karena adanya kebutuhan akan suatu barang atau jasa yang berbagai macam bentuknya. (Sutedi, 2014:3). Pengadaan barang dan jasa dimulai dari adanya transaksi pembelian/penjualan di pasar secara langsung. Kemudian berkembang ke arah pembelian berjangka waktu pembayaran, dengan membuat dokumen pertanggungjawaban (pembeli & penjual) & akhirnya melalui pengadaan & proses pelelangan. (Sutedi,2014:1)

Strategi Memilih Rantai Pemasok

Terdapat empat strategi yang dapat dipilih perusahaan untuk melakukan pembelian kepada *supplier* menurut Tampubolon (2014:217-218) yaitu:

a. Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

Penentuan jumlah pemasok tergantung pada jumlah kebutuhan bahan baku yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan pasar atau pelanggan.

b. Sedikit pemasok (*Few supplier*)

Strategi tersebut tergantung kepada perusahaan, apakah perusahaan memiliki hubungan yang baik

dengan pemasok, dengan pengertian apakah pemasok bisa bekerjasama dengan baik dan dapat dipercaya.

c. Integrasi Vertikal (*vertical integration*)

Dilakukan apabila bahan baku sebagai faktor input bagi proses konversi merupakan faktor yang sangat langka dan strategis pengadaannya.

d. Jaringan kerja (*Keiritsu network*)

Merupakan koalisi antar perusahaan besar dengan beberapa perusahaan menengah dan kecil.

2.8. *Pembelian / Purchasing*

Pengertian pembelian

Pengertian pembelian/*purchasing* menurut Leenders, Fearon, Flynn, Johnson dalam Indrajit (2005:4) yaitu "*Purchasing describes the process of buying: learning of the need, locating and selecting a supplier, negotiating prices and other pertinens terms, and following up to ensure delivery*".

Kebijakan Pembelian

Menurut Indrajit (2005:27-30) Kebijakan adalah suatu pernyataan yang memberikan gambaran secara umum mengenai arah pelaksanaan suatu tindakan. Kebijakan adalah semacam pedoman umum mengenai pelaksanaan tugas pembelian. Indrajit mengklasifikasikan kebijakan pembelian menjadi 2 faktor , diantaranya:

a. Kebijakan internal

Kebijakan yang bersifat internal biasanya menyangkut hal-hal seperti apakah pembelian dilakukan dengan sistem sentralisasi atau tersebar, apakah pembelian dilakukan sendiri (*insourcing*) atau diserahkan ke perusahaan lain (*outsourcing*), apakah pembelian dilakukan ke luar negeri atau dari sumber dalam negeri, dsb;

b. Kebijakan eksternal

Kebijakan eksternal meliputi hal-hal seperti bagaimana hubungan antara penjual dan pembeli, apakah atas dasar incidental berjangka pendek atau atas kemitraan berjangka panjang, apakah permintaan penawaran berdasarkan penunjukan langsung atau tender terbuka atau tender terbatas, dsb.

Negoisasi pembelian

Menurut John Benson, Gavin Kennedy & John Mc. Millan dalam Indrajit & Djokopranoto (2005:472) *Negotiation is a process for resolving conflict between two or more parties whereby both or all modify their demands to achieve a mutually acceptable compromise*. Atau jika diartikan menjadi: Negoisasi adalah proses untuk menyelesaikan konflik antara beberapa pihak dimana semua pihak mengubah tuntutannya untuk

mencapai pemecahan atau kompromi yang diterima oleh semua pihak.

Reverse Marketing

Pembelian pada dasarnya sama dengan marketing, hanya saja terbalik, proses pembelian ialah membeli barang dari penjual dan penjual menjual barang kepada pembeli (Indrajit & Djokopranoto, 2005:205). Jadi pembelian adalah gambaran terbalik dari penjualan atau dengan kata lain pembelian adalah “gambaran kaca” dari *marketing*, sehingga prinsip-prinsip dalam manajemen pemasaran juga dapat digunakan dalam manajemen pembelian (Indrajit & Djokopranoto, 2005:205).

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti memilih PT. Indonesia Nippon Seiki (PT. INS) yang berlokasi di Kawasan Industri Modern Cikande, Kabupaten Serang sebagai objek penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data berdasarkan wawancara, observasi, dokumentasi dan trigulasi. Instrumen penelitian dalam penelitian ini berdasarkan pedoman wawancara dan peneliti sendiri. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (1992) dalam Baswawi & Suwandi (2008:209) antara lain :

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan.

2. Penyajian data

Adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan.

3. Menarik kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis lingkungan Internal dan eksternal

4.1.1. Analisis lingkungan Internal

a. Keuangan

Keadaan keuangan PT. Indonesia Nippon Seiki bersifat fluktuatif, namun cenderung mengalami perkembangan disetiap tahunnya. Pada periode 2012 hingga 2015 keuntungan yang diperoleh Nippon Seiki selalu meningkat

dikarenakan kelancaran produksi dan penjualan yang sangat baik. Namun pada periode 2015/2016, profit cenderung menurun drastis padahal kondisi penjualan meningkat. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal diantaranya seperti fluktuasi nilai tukar mata uang di berbagai negara, meningkatnya harga bahan baku, dan ketidakstabilan perekonomian global.

b. Tingkat pembelian dan pengadaan barang

Secara keseluruhan, PT. INS melakukan pembelian impor sebanyak 60%, pembelian lokal sebanyak 28% dan pembelian material mentah untuk disub ke pihak ketiga sebanyak 12%. INS lebih banyak membeli barang secara impor dikarenakan adalah permainan monopoli pasar. Seperti kita ketahui bahwa INS membeli bahan baku impor hanya berasal dari perusahaan-perusahaan yang menjadi bagian dari perusahaan Nippon Seiki Co. Ltd. Karena PT. Indonesia Nippon Seiki merupakan entitas bisnis yang berasal dari Jepang maka seluruh kegiatannya tersrtuktur dan diatur oleh manajemen dari Nippon Seiki Grup.

c. Tingkat penjualan dan pemasaran

Kegiatan penjualan merupakan salah satu bagian rantai pasokan dalam sistem *supply chain management*. Tanpa adanya sistem pemasaran dan penjualan yang baik maka perusahaan akan menjadi bangkrut karena pendapatan hasil penjualan dan pengeluaran biaya-biaya menjadi tidak seimbang. PT. Indonesia Nippon Seiki memasok produknya kepada beberapa perusahaan otomotif ternama diantaranya Honda, Yamaha, Kawasaki, Suzuki, Astra Internasional, dll.

4.1.2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan Analisis lingkungan umum

a. Demografi

Nippon Seiki grup membuka perusahaan di Indonesia memiliki tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan akan komponen elektronik pada kendaraan baik roda dua maupun roda empat dikarenakan banyaknya perusahaan produsen kendaraan yang saat ini memfokuskan pusat produksinya di Indonesia. Hal itu tentu bukan tanpa alasan. Setiap tahun jumlah kendaraan yang ada di Indonesia selalu bertambah yaitu mencapai 124.348.224 unit per juli 2016 (Kompas.com). Hal itulah yang ditangkap oleh para pelaku usaha otomotif untuk melebarkan sayap di Industri otomotif Indonesia.

b. Ekonomi

Bank Dunia memproyeksikan bahwa pertumbuhan ekonomi global akan menguat menjadi 2,7 persen pada tahun 2017 akibat mulai

naiknya manufaktur dan perdagangan, meningkatnya kepercayaan pasar, dan makin stabilnya harga komoditas sehingga memungkinkan pertumbuhan berlanjut di pasar ekspor komoditas dan mengembangkan perekonomian. Menurut laporan Bank Dunia berjudul *Global Economic Prospect* edisi Juni 2017, pertumbuhan ekonomi negara-negara maju diperkirakan akan meningkat sebesar 1,9 persen pada 2017, yang juga akan menguntungkan mitra dagang negara-negara tersebut. Kondisi pembiayaan global tetap baik dan harga komoditas telah stabil. Dengan peningkatan kondisi internasional seperti ini, pertumbuhan di pasar dan ekonomi negara berkembang secara keseluruhan akan meningkat menjadi 4,1 persen tahun ini dari 3,5 persen di tahun 2016.

c. Sosiokultural

Indonesia Nippon Seiki merupakan perusahaan yang menjunjung tinggi nilai-nilai budaya perusahaan, berhubung PT. INS merupakan perusahaan Jepang, maka dapat dipastikan budaya Jepang sangat kental di dalamnya dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap suatu keputusan yang dihasilkan. Selain budaya dalam bekerja, salah satunya adalah keputusan mengenai pemilihan pemasok impor. Pada PT. Indonesia Nippon Seiki, pemasok impor banyak yang berasal dari Jepang, hal itu dikarenakan prinsip kepercayaan dan pengaruh budaya sosiokultural yang lekat dengan budaya kerja di dalam perusahaan.

d. Teknologi

Dalam bidang *procurement* pemanfaatan teknologi dapat diketahui dengan penerapan *e-procurement*, Perusahaan telah menerapkan konsep tersebut di dalam proses pembelian barang baik itu barang impor maupun barang yang dipasok melalui pemasok lokal. *E-procurement* memberikan inovasi kepada perusahaan dan memudahkan pihak karyawan dalam melakukan proses kerja berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa.

e. Politik dan Hukum

Kegiatan impor barang yang dilakukan PT. Indonesia Nippon Seiki dapat berjalan lancar jika mendapat dukungan dari pemerintah. Tentunya dalam melakukan proses impor suatu barang perusahaan harus mendapatkan izin dan persetujuan dari pemerintah terlebih dahulu, mengingat bahan baku yang seringkali di impor oleh PT. INS adalah barang-barang yang diawasi dan dikendalikan impornya ataupun mesin-mesin bekas bukan baru seperti yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik

Indonesia No. 75/M-DAG/PER/12/2013 Tentang Ketentuan Impor Barang Modal Bukan Baru.

4.1.3 Analisis Lingkungan Industri

a. Ancaman pesaing baru

Munculnya perusahaan sejenis tentu akan mempengaruhi permintaan terhadap produk perusahaan, sehingga dengan demikian permintaan akan pesanan produk akan berkurang, Persaingan di bidang komponen elektronik kendaraan memang cukup ketat, namun di bidang *speedometer* tak banyak perusahaan yang memproduksi hal sejenis. Tapi bukan berarti tidak mungkin jika dikemudian hari muncul pesaing pesaing baru yang membuka pusat produksinya di negara Indonesia, mengingat Indonesia adalah salah satu pangsa pasar terbesar produk otomotif jika dilihat dari jumlah penduduknya.

b. Kekuatan posisi pembeli

PT. Indonesia Nippon Seiki adalah perusahaan yang tidak menjual produknya secara langsung kepada *end user* perseorangan. INS menjual produknya kepada perusahaan otomotif sehingga INS merupakan perusahaan pemasok dari perusahaan otomotif tersebut. Dampak hari hal tersebut adalah kekuatan pembeli ditentukan dengan kekuatan pembeli tersebut didalam menjual produknya. sebagai contoh perusahaan otomotif A mampu menjual produknya sebanyak satu juta produk sepanjang tahun, maka PT. INS juga akan mendapat permintaan sebanyak itu di dalam periode yang sama

c. Kekuatan pemasok

PT. Indonesia Nippon Seiki memiliki banyak pemasok dalam memproduksi semua produknya. Karena dalam memproduksi sebuah produknya dibutuhkan puluhan bahkan ratusan part-part yang semuanya dibeli dari pemasok. Pemasok di INS terdiri dari 2 jenis yaitu pemasok impor dan pemasok lokal. Untuk pemasok impor kebijakan penentuannya telah ditentukan oleh *mother company*, sedangkan untuk pemasok lokal, PT. INS melakukan pemilihan berdasarkan seleksi dengan kriteria yang telah ditentukan.

d. Persaingan antar perusahaan

Perusahaan yang terlibat di dalam industri komponen elektronik kendaraan memang tidak terlalu banyak jika di Indonesia, namun tetap saja PT. Indonesia Nippon Seiki bersaing ketat dengan kompetitor untuk menyediakan pasokan produk terbaik dengan harga, kuantitas dan kualitas yang tepat. PT. Indonesia Nippon Seiki memanfaatkan keunggulan teknologi dan sumber daya manusia mereka sebagai kekuatan daya saing sehingga

mampu unggul dibanding perusahaan sejenis lainnya di Indonesia

e. Ancaman dari produk atau jasa pengganti

Semakin hari, perkembangan teknologi dalam industri otomotif semakin berkembang pesat. Jepang sebagai negara raksasa dalam bidang otomotif selalu menciptakan inovasi baru dalam suatu produknya. Sehingga PT. Indonesia Nippon Seiki diharapkan mampu untuk selalu bisa *up to date* dalam hal teknologi dan inovasi produk. Munculnya produk pengganti akan mempengaruhi pembeli dalam proses pengambilan keputusan pembelian.

4.2. Analisis SWOT

4.2.1. Strength

- a. Memiliki kapasitas produksi yang besar.
PT. Indonesia Nippon Seiki memiliki kapasitas produksi yang besar. Hal itu terbukti dan dapat dilihat melalui *forecasting plan production* yang dibuat oleh divisi Produksi. Selain itu terbukti dengan PT. INS dipercaya untuk menyuplai komponen elektronik ke sejumlah perusahaan otomotif terbesar di dunia;
- b. Memiliki pusat produksi yang memadai
PT. Indonesia Nippon Seiki mendirikan *factory* di kawasan Cikande, Kab. Serang – Banten. Dengan menempati area seluas 80.370 m² dan didukung oleh teknologi Jepang yang sangat canggih membuat PT. Indonesia Nippon Seiki mampu memproduksi barang dengan kualitas yang terbaik;
- c. Memiliki kualitas sumber daya manusia yang berkualitas
Teknologi yang dikembangkan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki berbasis pada *mother company* yaitu Nippon Seiki Co.Ltd. Keunggulan perusahaan dari Jepang adalah tentang pengembangan teknologi yang sangat maju sehingga dengan demikian tidak akan diragukan lagi kualitas produk yang berasal dari Jepang;
- d. Memiliki *support* dari *mother company* yang kuat
Nippon Seiki Co. Ltd. selaku perusahaan induk mendirikan banyak perusahaan di berbagai sektor di bidang otomotif di banyak negara, tujuannya adalah untuk melakukan monopoli pasar sebagai bagian dari strategi integrasi vertikal. Hubungan perusahaan induk dan anak perusahaan sangatlah kuat. Nippon Seiki Jepang selalu memberikan kontrol penuh terhadap keputusan yang dibuat di anak perusahaan;
- e. Telah mengembangkan sistem *e-procurement*

Nippon Seiki grup telah memiliki sistem *e-procurement* yang bernama PSI (*Procurement system inventory*) dan NSCOM (*Nippon seiki control stock management*). Setiap aplikasi memiliki fungsi tersendiri yaitu sebagai penyimpanan data, pembuatan *purchase order*, pembuatan *forecast* pembelian dan perhitungan stok.

4.2.2. Weakness

- a. Tidak bisa bebas menjual produk
Posisi PT. INS sebagai perusahaan pemasok tentunya menjadi terikat sehingga hanya boleh menjual produknya ke konsumen tertentu saja (dalam hal ini perusahaan yang dipasok produknya). Akibatnya pendapatan dari hasil penjualan PT. INS hanya tergantung dari beberapa perusahaan saja;
- b. Tidak bebas dalam memilih *supplier* lokal
Mother company mengharuskan PT. INS untuk membeli barang impor dari perusahaan yang tergabung dalam Nippon Seiki grup. Hal itu dikarenakan pertimbangan kualitas. Namun disisi lain terjadi pembengkakan biaya yang diakibatkan oleh biaya pengiriman dan bea masuk yang ditetapkan dalam proses melakukan impor barang;
- c. Skema pembelian barang masih belum teratur
Setiap pembelian selalu mengacu pada *forecast plan production* yang dibuat oleh divisi Produksi. Permasalahan yang sering ditemui adalah *forecast* tersebut seringkali berubah sehingga apa yang telah dirancang tim *purchasing* juga akan terpengaruh;
- d. Terlalu banyak mengimpor barang
Mengimpor barang bisa diibaratkan seperti dua sisi mata pisau, keuntungannya adalah kita mendapatkan barang yang berkualitas dan kelemahannya adalah harga yang sangat mahal. Sehingga mengurangi profit yang didapatkan oleh perusahaan;
- e. Lokasi perusahaan jauh dari pelabuhan / bandara
Perusahaan yang memainkan skala bisnisnya di tingkat internasional biasanya cenderung memilih lokasi perusahaan yang dekat dengan pelabuhan atau bandara, namun hal tersebut tidak dilakukan oleh PT. INS. Dengan jarak yang amat jauh maka akan menambah beban pada biaya pengiriman.

4.2.3. Opportunities

- a. Permintaan di pasar otomotif sangat tinggi
Pertumbuhan daya beli masyarakat terhadap produk otomotif sangat tinggi, hal ini merupakan peluang agar bisa terus bertahan dan

melakukan inovasi produk sehingga permintaan akan semakin bertambah;

- b. Dalam jangka panjang lebih banyak melakukan lokalisasi *part material*

Jika perusahaan menginginkan suatu keuntungan yang lebih maka sebaiknya perusahaan memaksimalkan penggunaan *part* lokal dibanding *part* impor. Namun juga harus melalui seleksi dan mengikuti standar yang ditetapkan oleh perusahaan;

- c. Kebijakan perdagangan bebas

Perjanjian internasional di bidang ekonomi saat ini telah banyak dilakukan. Hal tersebut merupakan sebuah keuntungan karena dalam suatu perjanjian perdagangan bebas menghapuskan tarif bea masuk. Contohnya yang sering digunakan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki adalah IJEPA (*Indonesia Japan Economic Partnership Agreement*), AFTA (*Asean Free Trade Area*), dll;

- d. Penggunaan konsep berbasis *green procurement*

Konsep *green procurement* saat ini masih dalam tahap pengembangan di PT. Indonesia Nippon Seiki. Dalam konsep ini PT. INS menekankan kepada seluruh *supplier* nya untuk menggunakan bahan baku yang ramah lingkungan dalam setiap kegiatannya.

4.2.4. Threats

- a. Persaingan dengan industri sejenis

PT. INS harus sebaik-baiknya dalam menjaga kualitas dan kualitas harga barang yang ditawarkan supaya mendapat kepercayaan untuk tetap menyuplai produknya ke perusahaan produsen otomotif;

- b. Kondisi pasar yang berubah setiap saat

Setiap bulan, permintaan produksi yang diterima selalu berbeda-beda. Hal tersebut diakibatkan bahwa kondisi permintaan dari masyarakat yang cenderung tidak pasti, sehingga hal seperti ini harus diantisipasi agar tidak terjadi kesalahan dalam peramalan di masa mendatang;

- c. Kebijakan perizinan impor yang berbelit

Setiap barang impor adalah barang yang dikendalikan jumlahnya dan diawasi setiap pergerakannya. Tak heran jika perizinan impor barang membutuhkan waktu yang tidak sedikit;

- d. Fluktuasi nilai mata uang (Rupiah, Yen, US Dollar)

Mata uang yang seringkali digunakan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki adalah Rupiah, Yen dan USD. Di setiap waktu perekonomian global selalu berubah-ubah sehingga kestabilan mata

uang sangat dibutuhkan dalam bertransaksi di lingkup perdagangan internasional.

Berdasarkan gambaran dan hasil analisis tersebut akan dirumuskan tiga alternatif strategi yang dimanfaatkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, antara lain:

1. SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi *Strength-Opportunities* pada dasarnya memanfaatkan keunggulan atau nilai lebih dari suatu perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan internal maupun eksternal. Beberapa strategi yang dapat dirumuskan antara lain:

- Memertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan;
- Mempertahankan kualitas produk perusahaan;
- Memperkuat posisi laporan keuangan;
- Memperbanyak lokalisasi *part material*.

2. ST (*Strength-Threats*)

Strategi *Strength-Threats* akan menghasikan serangkaian alternatif strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan sebagai suatu cara untuk dapat mempertahankan posisi perusahaan saat ini dari ancaman yang akan mempengaruhi kondisi eksternal maupun internal perusahaan, diantaranya :

- Melakukan *direct selling* kepada pengguna otomotif, sehingga akan menambah penjualan perusahaan;
- Memberikan klausul peningkatan harga pada *sales contract* ketika harga bahan baku dan nilai tukar mata uang mengalami ketidakstabilan;
- Memanfaatkan keunggulan teknologi Jepang dalam bersaing di pasar Internasional.

3. WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini akan menghasilkan serangkaian strategi dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Beberapa strategi yang dapat dirumuskan antara lain:

- Melakukan pembelian secara berkala dan terjadwal demi menghemat biaya pengiriman;
- Memakai mata uang yang nilainya stabil dalam melakukan transaksi perdagangan;
- Memanfaatkan kebijakan bebas biaya bea masuk dalam mengimpor barang.

4. WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini merupakan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk bertahan dalam suatu kondisi yang akan mempengaruhi internal maupun eksternal perusahaan dengan cara memanfaatkan keunggulan yang dimiliki

perusahaan untuk dapat mengurangi kelemahan internal perusahaan, serta menghindari ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan. Beberapa alternatif yang dapat dirumuskan antara lain:

- a. Mencari *supplier* yang bisa menyediakan *right prices*, *right quality* dan *right quantity*;
- b. Terus melakukan inovasi produk;
- c. Memperbaiki sistem *forecasting* pembelian guna menghindari *overstock*

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. PT. Indonesia Nippon Seiki merupakan anak perusahaan dari Nippon Seiki Co.Ltd Jepang, salah satu perusahaan yang masuk melalui jalur FDI (Foreign direct investment). PT. Indonesia Nippon Seiki merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang produksi komponen elektronik kendaraan bermotor roda dua dan roda empat. Komponen elektronik tersebut berupa produk seperti : Speedometer (alat penunjuk kecepatan), Fuel Unit Sender (Alat pengukur tekanan bahan bakar), dan Speed Sensor (Alat pengukur kecepatan). Alasan utama yang mendorong PT. INS melakukan impor barang adalah sebagai bagian dari strategi mother company untuk menciptakan strategi integrasi vertikal sehingga mendukung seluruh usaha anak usaha dari Nippon Seiki Co. Ltd;
2. Strategi yang diterapkan oleh PT. Indonesia Nippon Seiki dalam melakukan impor part material yaitu dengan cara melakukan peramalan / *forecasting* pembelian untuk dapat menentukan kuantitas pembelian. Setelah itu , pihak *purchasing* PT. INS membuat pesanan atau purchase order kepada supplier yang berada di luar negeri. Dalam melakukan pembelian barang impor, PT. Indonesia Nippon Seiki tidak sembarang dalam memilih supplier, tetapi khusus untuk supplier impor ditentukan oleh induk perusahaan;
3. Untuk tahap kedepannya , lokalisasi part material sedikit demi sedikit diberlakukan demi menghemat anggaran belanja part material . Lokalisasi pembelian dilakukan dan berlaku bagi part-part yang tidak memiliki urgensi penting dalam segi teknologi (contohnya part plastic , cover, jenis karet , dll)

5.2. Saran

Aspek Praktis

1. *Few Supplier or Multiple Supplier*
Few supplier adalah strategi yang diterapkan PT. Indonesia Nippon seiki saat ini. Seperti diketahui bahwa PT. INS hanya membeli barang

impor dari perusahaan yang masih dibawah naungan Nippon Seiki Co. Ltd. Jepang. Dengan kata lain bahwa Nippon Seiki Co. Ltd membuat kebijakan untuk memonopoli perdagangan mulai dari tingkat part material hingga barang jadi;

2. Perbaiki sistem forecasting
Sistem *forecasting* pembelian di PT. Indonesia Nippon Seiki bergantung kepada forecasting yang dikeluarkan oleh customer. Dalam hal ini ada baiknya jika PT. Indonesia Nippon Seiki juga membuat sistem forecasting pembelian sendiri guna mengantisipasi kenaikan maupun penurunan jumlah order secara tiba-tiba;
3. *Vertical integration strategy*
Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor , pemasok dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi integrasi vertikal dibedakan menjadi tiga , yaitu :
 - a. *Forward Integration* : merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer;
 - b. *Backward integration* : merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok;
 - c. *Horizontal integration* : merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing.

Aspek Akademis

1. Memberikan pengetahuan ataupun edukasi semaksimal mungkin mengenai sistem procurement di PT. Indonesia Nippon Seiki terhadap setiap siswa / mahasiswa yang melakukan penelitian dan praktek kerja sehingga tujuan untuk memahami dan memukan perbedaan relevan antara teori perkuliahan dengan keadaan di lapangan dapat tercapai;
2. Memberikan wawasan bagi penelitian selanjutnya mengingat penelitian ini masih harus disempurnakan sehingga bisa menjadi pertimbangan dan referensi perusahaan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Apridar.2012.*Ekonomi Internasional: Sejarah, Teori, Konsep,dan permasalahan dalam aplikasinya*. Yogyakarta:Graha Ilmu
- Hunger & Wheelen. 1995. *Strategic management and public policy (fifth edition)*. Addison-

Wesley Publishing Company :
Massachussetts California

- Indrajit Richardus Eko dan Djokopranoto. 2005. *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply chain : Pendekatan Manajemen Pembelian Terkini untuk menghadapi persaingan global*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta
- Ranastarisza , Mirza Maulinardi dan Max, Adrian Noor. 2013. *Sistem informasi akuntansi*. Malang: UB Press
- Sutedi, Adrian. 2014. *Aspek hukum pengadaan barang & jasa dan berbagai permasalahannya*. Jakarta : Sinar Grafika
- Tanjung, Marolop. 2011. *Aspek dan prosedur ekspor-impor*. Salemba empat : Jakarta
- Tambunan, Tulus. 2001. *Perdagangan Internasional dan Neraca pembayaran, Teori dan temuan empiris* . PT. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 1996. *Total quality management Edisi 2*. Yogyakarta : Andi Offset