

SISTEM KEIRETSU DAN KEMITRAANNYA: APAKAH MERUPAKAN SETEGUK MADU ATAU RACUN?

Budi M. Santoso*

PENGANTAR

Sekitar tahun 1995, dimuat beritanya di surat kabar, bahwa sebuah perusahaan mobil terkemuka di Indonesia, menjalin kemitraan dan bertindak sebagai Bapak Angkat, katakanlah misalnya dengan pak Ali, di suatu desa kecil di wilayah Pantura - Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan kepedulian sebuah konglomerat, untuk membantu mengentaskan kemiskinan, berperan serta dalam pembangunan Indonesia, membuka lapangan kerja, dan memperkecil kesenjangan ekonomi, sehingga konglomerat tersebut mendapatkan "corporate-image" yang baik. Tetapi apakah benar begitu? Hal ini yang mendorong penulis untuk mengetengahkan masalahnya.

KEIRETSU DAN PROGRAM KEMITRAAN

Sebenarnya telah banyak usaha pemerintah Indonesia, dalam upayanya untuk mengentaskan kemiskinan di Indonesia, sekaligus membuka lapangan kerja, meratakan pendapatan dan memperkecil kesenjangan ekonomi yang ada, antara lain dengan mengharuskan berbagai macam bank menyalurkan kredit usaha kecil (KUK), mengajak para konglomerat untuk menyediakan dana, yang dikenal dengan kelompok Jimbaran, mengharuskan BUMN menjadi Bapak Angkat para pengusaha kecil, disb.nya.

Salah satu upaya untuk memacu pertumbuhan industri di dalam negeri, khususnya di dalam industri mobil, adalah mengenakan bea masuk yang berbeda, untuk berbagai tingkat keadaan mobil yang di impor, misalnya untuk CBU (completely built-up) sebesar 300%, CKD (completely knocked - down) antara 200% sampai 0%, tergantung pada jumlah % local - content tertentu (Cateora - 48) atau domestic-content (Levinson - 183) atau kandungan-lokal, yaitu persentase sukucadang/onderdil buatan dalam negeri yang dipasang pada produk akhir/mobil.

Untuk menghindarkan terkena bea masuk yang tinggi, maka banyak perusahaan perakitan mobil Indonesia, yang sebagian besar didominasi oleh perusahaan - perusahaan Jepang, menggunakan sistem keiretsu, berusaha membuat sukucadang pada perusahaan - perusahaan yang dibawah naungan keiretsu tersebut sebagai sub-contractor, maupun memenuhi anjuran pemerintah, bermitra dengan pengusaha kecil Indonesia dan dibimbing menjadi sub-sub-contractor. Agar pada akhirnya karena memenuhi kriteria local content tersebut, harga pokok maupun harga jual bisa ditekan, dan bisa memenangkan persaingan dan merebut market share/saham pasar/andil pasar yang besar.

Tetapi apakah sistem keiretsu itu, dan bagaimana cara kerjanya? Penulis mengambil dari buku Kotler - Marketing Management, An Asian Perspective, sbb.:

A keiretsu can either be horizontal - a banker or trading company at its core - or vertical - a manufacturing keiretsu with affiliated suppliers and distributors. Combining scale economies, diversified production, technical coordination, and market discipline, the keiretsu engenders financial stability.

Each company in the keiretsu has a production that is partly captive and yet disciplined by the market. A stable capital flow can be obtained from parent companies and their banks which insulates them from short term financial pressures and in turn allows them to engage in comparatively risky long-term R &D. (Kotler - A - 262)

* Penulis adalah Tenaga Pengajar FE Unpar.

The keiretsu system of corporate families. These bind together corporate Japan in a web of mutual protection, ownership, and alliances. The link between keiretsu family members are forged traditionally through mutual exchanges of finance, contracts, managers and technology which are supported by multiple cross share holdings. (Kotler - A - 698).

Jadi sistem keiretsu itu merupakan penggabungan beberapa perusahaan, bisa secara horizontal (mendatar - perusahaan sejenis pada tingkat yang sama), maupun vertical (tegak - perusahaan hulu hingga ke hilir). Lebih mudah kita fahami dengan menggunakan istilah integrasi dengan definisi dari Converse et al - 148:

- a) *integration: the process of bringing together various stages of business or different business firms under one ownership. Bisa horizontal (mendatar) atau vertical..*
- b) *horizontal integration: refers to the bringing together of a number of similar units operating in the same stage of distribution or production,*
- c) *vertical integration: refers to the operation by a single business concern of the processes and functions of two or more stages of distribution or production, dengan dua arah: forward / ke hilir / mendekati pasar, maupun backward / ke hulu / mendekati sumber barang (Kotler, MM - 79),*
- d) *complete (vertical) integration is the control of all steps from the production of the raw materials to the placing of the finished products in the hands of ultimate consumers), dari hulu hingga hilir, contohnya seperti Pertamina, dari usaha eksplorasi, penambangan, penyulingan, distribusi (bulk - tank operation = wholesaling), hingga misalnya sampai mengoperasikan pompa bensin (= retailing). Atau perusahaan yang berhulu dari spinning/pemintalan berbagai macam benang, hingga weaving/menenun menjadi tekstil, dyeing/mencelup - memberi warna dasar, printing/mencetak motif yang berwarna - wami, hingga pembuatan garment, sampai memiliki beberapa manufacturer's retail outlet sendiri.*

Topik integrasi ini bisa juga dikaji dengan teori VMS (Vertical Marketing System), dengan berbagai bentuknya, seperti Administered VMS, Contractual VMS dan Corporate VMS (Kotler - MM - 549). Jika keiretsu dibandingkan dengan Corporate VMS (= *combines successive stages of production and distribution under single ownership*), hanya mencapai penggabungan antara fungsi m (manufacturing), w (wholesaling) dan r (retailing), maka jangkauan sistem keiretsu yang vertikal lebih jauh lagi, karena mencakup sub contractor maupun sub - sub contractor-nya sebagai pemasok/supplier maupun pemasoknya pemasok/supplier's supplier bahan baku dan sukucadang (material and parts).

CIRI-CIRI SISTEM KEIRETSU

Ciri khas lain dari sistem keiretsu adalah masalah kepemilikannya, jika pada corporate VMS seluruh perusahaan dari m - w - r adalah milik sebuah perusahaan, atau dibawah satu manajemen, tetapi pada sistem keiretsu, terjadi saling memiliki saham secara silang (*multiple cross share holdings - Kotler A - 698*). Jadi misalnya mulai dari PT A sebagai sub - sub contractor penghasil bagian dari suatu suku cadang, PT B sebagai sub contractor perakitan suku cadang, untuk disetorkan ke PT C sebagai perakitan mobil dengan local content/domestic content/kandungan lokal tertentu, sampai PT D sebagai kantor pusat penjualan mobil, hingga PT E sebagai cabang penjualan mobil pada suatu kota, hingga PT F sebagai sebuah show-room/retailer mobil, maka PT A memiliki sebagian saham PT B, demikian juga sebaliknya, PT B memiliki sebagian saham PT A, lalu PT B juga memiliki sebagian saham PT C dan sebaliknya, PT C memiliki sebagian saham PT B, dan seterusnya antar PT A hingga PT F.

Untuk jelasnya penulis lampirkan tabel perbandingan keiretsu Jepang dengan perusahaan tradisional Amerika yang dilakukan oleh Paul Herbig & Alan T. Shao, dan dikutip oleh Kotler - A - 263 sbb.:

Criteria:	Japanese keiretsu:	Traditional American firm:
Supplier Philosophy	Interlocking companies	Captive divisions
Vendor Relations	Hierarchical; Parent-child	Adversarial
Range of Vision	Decades	Quarterly
Market Reach	Global by necessity	Multinational
Corporate Objective	Market-share driven	Short-term profits
New Product Dev. Profile	Bottom up	Top down
Cost Reduction Method	Forced down to contractors	Squeeze suppliers
Bank Relationship	Sister company	Hands-off
Profitability Weight	Negligible	Primary
Stockholder Influence	Little or none	Primary
Major Stockholder(s)	Sister companies	Passive investors
Procurement Procedures	Sister companies Other Japanese companies	Lowest cost
Distribution Tendencies	Company-owned retail outlets	Unaffiliated
Sales/Distribution	Sister trading company	Own salesforce

Lalu bagaimana keunggulan dan kelemahan sistem keiretsu ini, baik kita simak apa yang diungkapkan oleh Kotler. (Kotler - A - 263 - 264):

Advantages of keiretsu system:

- a) *the team work approach and sharing knowledge is conducive to marketing operations.*
- b) *promotion campaigns can be developed to create a consistent corporate image sustained over an extended period of time. Thus keiretsu members benefit from the strong corporate image.*
- c) *the intra group financing ensures that sufficient funds are set aside for effecting promotion, also even if it means one member has to relinquish some profits so that another can generate more funds, its done because its for the keiretsu's good.*
- d) *the keiretsu has a market share vis a vis short - term profit outlook in its operation. Member strive to build larger market-share instead of harvesting short-run profits that may undermine their longrun growth.*

Weakness of keiretsu system:

- a) *the public, especially in the US, generally view large businesses as negative, since their competitive strengths make it difficult for smaller companies to survive.*
- b) *the willingness to sacrifice one's profits for the betterments of another fellow companys defies logic, particularly when the fellow company is not doing well.*
- c) *Mitsubishi and other keiretsu have begun to buy from non keiretsu members.*

Jadi keiretsu sebagai himpunan dari beberapa perusahaan yang saling terkait, bisa saling bekerja sama secara erat dan berbagi pengetahuan (misalnya tentang pasar, persaingan dan marketing environments), promosinya bermanfaat bagi seluruh perusahaan untuk jangka panjang, keuangan sangat kuat, karena biasanya ada bank yang terkait juga yang terlibat dalam usahanya, dan sangat mengejar market share/saham pasar/andil pasar.

Sebaliknya yang sampai membingungkan para pakar Barat, adalah kesediaan untuk mengorbankan laba salah satu anak perusahaannya, atau membeli dari perusahaan diluar anggota keiretsu, demi untuk kebaikan sistem keiretsu perusahaan secara total, (misalnya untuk memperoleh corporate image yang baik), maupun demi untuk mendapatkan market share/saham pasar/andil pasar yang besar, yang biasanya dalam hal ini berarti juga memenangkan persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Sekiranya teori-teori ini diterapkan ke dalam kasus di prolog diatas, dan pak Ali yang kehidupan sehari-harinya membuka usaha perbengkelan kecil, lalu diajak bermitra oleh sebuah

konglomerat mobil terkemuka dari Jakarta, untuk bertindak sebagai salah satu sub-sub-contractor, dengan memproduksi tutup tabung shock-breaker untuk motor maupun mobil, dengan diberikan:

- a) *Money* - bukan saham pak Ali yang sebagian dibeli, pak Ali tidak punya PT, tapi bisa diatur leasing melalui bank keiretsu, untuk mendatangkan mesin-mesin yang diperlukan, misalnya mesin press, lengkap dengan cetakannya, dan mesin bor. Pembayaran untuk outputnya setelah dipotong angsuran leasing, juga sangat bagus, tanpa disunat, dikebiri atau dibebani biaya siluman.
- b) *Materials* - dibantu diatur oleh keiretsu untuk mudah mendapatkan bahan bakunya, misalnya dari sisa-sisa plat baja untuk membuat body mobil dari salah satu anggota keiretsu, guna dikirimkan ke sini.
- c) *Method* - pak Ali diajarkan cara pengoperasian mesin, teori singkat tentang Just-in-Time (bukan Just-in-Case), quality control, small and frequent delivery. (Kotler - PM - 192-193).
- d) *Machines* - dibantu memperoleh leasing, mendatangkan mesin-mesin yang diperlukan, dilatih cara penggunaan dan pemeliharannya.
- e) *Market* - dijamin pembelian output perusahaan pak Ali oleh konglomerat tersebut, sesuai kebutuhan dan jadwal produksi, baik jumlah maupun spesifikasinya.

Terdengar seperti pak Ali diberi seteguk madu oleh konglomerat tersebut, apalagi sudah diatur bahwa peristiwa ini diexpose oleh public relation perusahaan, sehingga dimuat di surat kabar nasional sebagai publisitas perusahaan, untuk mendapatkan corporate-image yang baik, tentang keperdulian perusahaan besar terhadap pengusaha kecil, membantu mengentaskan kemiskinan dan membuka lapangan kerja. Nama pak Ali mencuat di desanya, ibaratkan dengan modal dengkul pak Ali sudah bisa menjadi juragan kecil, tinggal melengkapinya dengan:

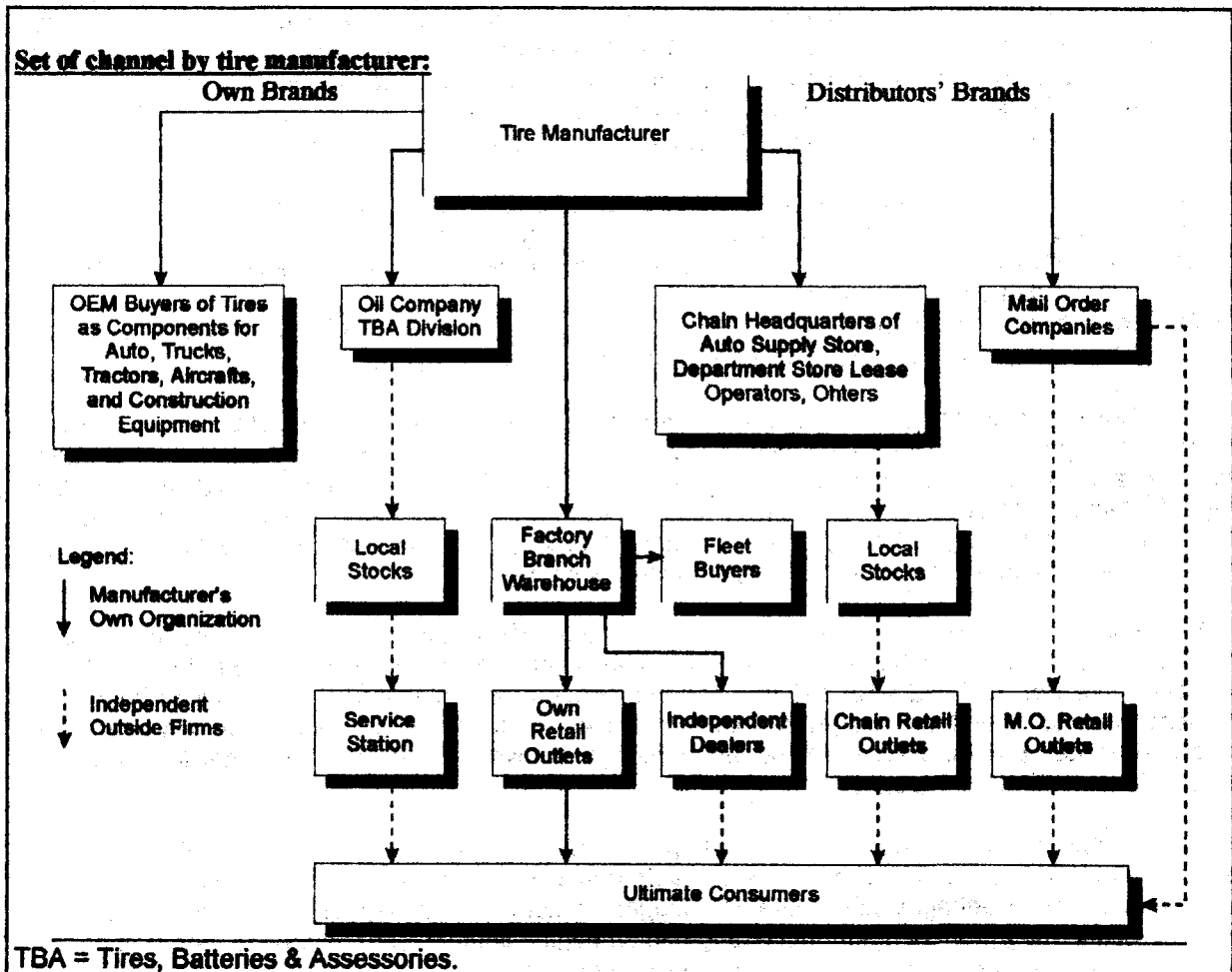
- f) *Manpower*, memperkerjakan sekitar 5 - 6 pemuda desa tersebut sebagai operator mesin, membantu penerimaan bahan baku, pengepakan output dan mengirimkannya ke Jakarta. Tidak heran, jika Sdr. Didi SE MBA sebagai Material Procurement Manager keiretsu, kalau datang ke desa itu untuk membina/mengontrol pak Ali, pak Ali menjamunya dengan memotong ayam dan kambing, dan pak Ali berusaha keras untuk mengambilnya menjadi menantu, agar kemitraannya bisa lebih terjamin dan permanen!

Tetapi apakah semuanya ini benar begitu? Coba kita simak lebih lanjut, output dari pak Ali berupa tutup tabung shock-breaker, baik untuk motor maupun mobil, perlu dikirim ke sebuah perusahaan PT B sebagai sub contractor anggota sistem keiretsu, guna dirakit menjadi sebuah shock-breaker yang utuh, dengan memasang bagian-bagian lainnya, seperti: tabung, per, batang, oli, sistem hidraulik, dan karet-karet seal, sampai ke mur dan bautnya.

Bagaimana ciri-ciri baik produk maupun perusahaan yang menghasilkan part / sukucadang / onderdil tersebut, dari Converse et al - 373-374 yang membahasnya agak lengkap:

- a) *fabricated parts (misalnya shock-breaker) have gone through complete manufacturing operations, but they reach the consumers by being included in other products (= mobil atau motor).*
- b) *Some products, such as electric motor, batteries (= accu), tires and radios, retain their identity both in the completed product (= mobil atau motor) and in the opinion of the users of the final product. The buyers are conscious of them, because of the need for having them repaired or replaced from time to time, or because their makers have advertised them extensively.*
- c) *other parts, such as gears, brakes, springs, bearings, castings, handles and hinges, although they do not lose their physical identity, do not ordinary retain their identity in the minds of the buyer.*
- d) *manufacturers of complicated machines seldom are so completely integrated that they make all their parts. In fact, many are really assemblers of parts produced by other. This is especially common among new concerns with limited capital. As companies grow, they often make a larger and larger proportion of parts for their machines. (misalnya mobil atau motor)*
- e) *the maker of parts sell to manufacturers of the completed product and also may sell to jobbers, retailers and repair shops (= bengkel), to reach the replacement market.*

Sedangkan distribusi part / suku cadang / onderdil tersebut, seperti misalnya jaringan distribusi untuk produsen ban mobil (tire) merek Good Year, bisa dilihat dari karya Wasson & McConoughy yang dikutip oleh Carman & Uhl - 484 sbb.:



Jadi tambah pada denah diatas, kemungkinan sebuah pabrik ban (maupun pabrik part / suku cadang lainnya), melakukan berbagai macam kombinasi saluran distribusi, untuk melayani baik industrial/organizational market maupun consumer market, yang dikenal dengan istilah Hybrid marketing channel (Kotler PM - 401). Sedang di negara-negara Barat, tampaknya pompa bensin (service stations dari Oil Company milik swasta), selain menjual bahan bakar juga menjual TBA = ban, accu dan asesoris mobil.

Dari literatur-literatur Marketing diatas, diketahui bahwa untuk memasarkan part /sukucadang/ onderdil menghadapi dua jenis pasar:

- primary market*: para OEM (Original Equipment Manufacturer = mobil) dan
- secondary market: replacement market*, para konsumen yang memiliki mobil, dan perlu mengganti part/sukucadang/ onderdilnya, yang tentu saja domisilinya tersebar dari Sabang hingga Marauke, hingga diperlukan kerja sama dengan para middlemen, terutama toko onderdil mobil sampai ke bengkel - bengkel (*service station*).

Selain ciri-ciri diatas, para produsen parts/sukucadang/onderdil juga menghadapi masalah-masalah, seperti yang diungkapkan Converse et al - 374 - 375:

- they must satisfy the buyers in quality and price.*
- unless protected by patent, they constantly face the danger of losing contracts to other producer.*

- c) or the machine manufacturers who decide to produce their own parts.
- d) he is then faced with ruin, finding other buyers (of whom there maybe very few), switching to a new product, or buying parts from others and assembling and selling the complete machine in competition with his former customer.
- e) the parts manufacturer is dependent on the success of the maker of the complete machine, (= teori derived demand, Kotler - MM - 205). A firm may make an excellent motor, yet lose its markets, because the maker of the final product has a poorly designed machine, a high cost, or a poor sales organization.

Kiranya berlandaskan teori-teori diatas, mulai tampak unsur-unsur racun dalam kemitraan tersebut, betapa lemah posisi pak Ali itu, bisa diibaratkan seperti telur di ujung tanduk:

- a) dia menghadapi pembeli tunggal untuk outputnya (jenis pasar monopsony), *putting all of the eggs in one basket*, seluruh input dia hanya dipakai untuk melayani seorang pelanggan.
- b) dia sangat tergantung pada pembelian dari pelanggan ini, sedang pelanggan ini bisa memproduksi sendiri, membeli dari supplier lain di jaringan keiretsunya.
- c) keberhasilan dia juga tergantung dari keberhasilan penjualan mobil pelanggannya (*derived demand*), dan penjualan mobil itu bisa gagal oleh berbagai sebab, misalnya terkena saingan mobil nasional.
- d) sesuai dengan falsafah keiretsu untuk kalau perlu mengorbankan salah sebuah anggotanya, demi untuk kemajuan keiretsu secara keseluruhan, terutama untuk mendapatkan market share, maka keiretsu bisa menolak kenaikan harga jual pak Ali, walaupun ada alasan yang sah, seperti kenaikan UMR.
- e) yang diproduksi adalah sebagian kecil dari suatu sukucadang (hanya tutup tabung shock breaker), bukan sebuah shock breaker secara utuh, selain produknya tidak dikenal konsumen, juga tidak memungkinkan memasarkan ke OEM lain, apalagi ke replacement market yang sangat tersebar. Misalnya bisa dikembangkan dan mampu membuat shock breaker yang utuh, diapun sudah dihadap dengan hak patent.

Menghadapi kondisi dan situasi seperti itu, apa saja yang kiranya bisa dilakukan oleh pak Ali, agar kemitraannya dengan keiretsu yang besar itu tetap dapat dinikmati sebagai madu? Baik kita simak pendapat dari beberapa pakar, (Converse et al - 375) mengungkapkan sbb.:

There are several things that a manufacturer of parts may do to protect his market:

- a) he may make a quality product and may constantly improve his quality,
- b) he may make a variety of products and have a number of customers, (= *putting all the eggs in several baskets*).
- c) he may have products used in several industries,
- d) he may add new products.

Selanjutnya Kotler - A. - 488 - 489 dengan niche-marketingnya (pemasaran celah atau ceruk) mengulasnya sbb.:

...Many small firms sell their entire output to a single large company such as Matsushita in the Japanese keiretsu system...Nicheing carries a major risk in that the market niche might dry up or be attacked...selanjutnya:

- a) *nichers have three tasks: creating niches, expanding niches and protecting niches.*
- b) *the firm must continually create new niches. The firm should stick to its nicheing, but not necessarily to its niche, that is why multiple nicheing is preferable to single nicheing. By developing strength in two or more niches, the company increases its chances for survival.*

Jadi pada intinya pak Ali harus berusaha secara kreatif, untuk tidak tergantung pada seorang pembeli, dengan peralatan yang ada (mesin press dan bor), jika ditambah alat cetaknya, dia bisa membuat alat-alat dapur (misalnya berbagai sendok sayur, alas gelas), atau menerima berbagai job - order untuk memanfaatkan mesin - mesinnya.

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Sekiranya pemerintah Indonesia belum mampu untuk bertindak sendiri guna mengentaskan kemiskinan, membuka lapangan kerja (misalnya jadi pegawai negeri sipil/meliter, masuk ke BUMN atau berbagai instansi pemerintah pusat maupun daerah, dll), dan meratakan pendapatan guna mengatasi kesenjangan, maka peran serta pihak swasta dalam bentuk atau sekecil apapun, tentunya harus disambut dengan tangan terbuka.

Hanya sebaiknya kita jangan terlalu terpekau akan publisitas sebuah konglomerat, yang menunjukkan sisi-sisi manisnya saja, tanpa memperhitungkan dan memikirkan sisi-sisi pahitnya dari suatu kemitraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carman, J. M. and Uhl, K. P., 1973. *Phillips and Duncan's Marketing: Principles and Methods*, Irwin Book Company, Malaysia, 7 th. ed.
- Cateora, P.R., 1996. *International Marketing*, Irwin, Chicago, 9 th. ed.
- Converse, P.D, Huegy, H.W. and Mitchell, R.V., 1965. *Elements of Marketing*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 7 th. ed.
- Kotler, P. and Armstrong, G., 1996. *Principles of Marketing*, International Editions, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 7 th. ed. (= Kotler - PM)
- Kotler, P., 1997. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, International Edition, Prentice Hall, New Jersey, 9 th. ed.. (=Kotler - MM).
- Kotler, P., Siew, M.L., Swee Hoon, A. and Chin Tiong, T., 1996. *Marketing Management, an Asian Perspective*, Prentice Hall, Singapore, 1 st. ed.. (= Kotler - A)
- Levinson, W.A, 1996. *The Way of Strategy*, Toppan Company PTE LTD, ASQC Quality Press, Singapore, 2 nd. ed.