

**ANALISIS STRATEGI KOMPETITIF UNTUK
MENINGKATKAN NILAI *TOTAL VALUE ADDITION*
(STUDI KASUS PT XYZ INDONESIA)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**

**I GEDE MADE WIBAWA JATI KUSUMA
0606147434**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : I Gede Made Wibawa Jati Kusuma

NPM : 0606147434

Tanda Tangan :

Tanggal : 15 Agustus 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : I Gede Made Wibawa Jati Kusuma
NPM : 0606147434
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Strategi Kompetitif Untuk Meningkatkan Nilai *Total Value Addition* (Studi Kasus PT XYZ Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Sylvia Wisna Darwis ()
Penguji : Dr. Firmanzah ()
Penguji : Bagio N. Karno, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 23 Agustus 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan setinggi-tingginya kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya karya akhir ini. Karya akhir ini dibuat untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Karya akhir yang berjudul *Analisis Strategi Kompetitif untuk Meningkatkan Nilai Total Value Addition (Studi Kasus PT XYZ Indonesia)* ini bertujuan untuk menganalisa dengan lebih mendalam mengenai strategi kompetitif PT XYZ Indonesia untuk meningkatkan nilai *total value addition*-nya. Analisa-analisa yang dikembangkan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan analisa rekomendasi solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang timbul.

Pemilihan topik tentang strategi kompetitif PT XYZ Indonesia ini didasarkan karena dalam menjalankan bisnisnya selama ini, PT XYZ mengalami mengalami TVA negatif selama dua tahun berturut-turut. Apabila PT XYZ Indonesia tidak mampu meningkatkan TVA-nya menjadi positif, maka besar kemungkinan operasi perusahaan akan dihentikan. Saat ini, fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *pre-tax operational profit* yang melebihi *cost of capital*-nya, sehingga diperoleh TVA positif.

Dalam menyelesaikan karya akhir ini, penulis mendapatkan bimbingan, bantuan dan dorongan yang besar dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Sylvia Wisna Darwis sebagai dosen pembimbing karya akhir, atas bimbingan dan masukan-masukan yang luar biasa besar dalam penyusunan karya akhir ini. Tanpa beliau, karya akhir ini tidak akan memiliki kedalaman analisa seperti yang tersaji sepanjang karya akhir ini.
2. Para Dosen Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah membekali ilmu-ilmu yang diperlukan sepanjang penulis menyelesaikan studi di MMUI.
3. Para rekan-rekan penulis di Magister Universitas Indonesia khususnya untuk rekan-rekan di kelas G/06 Sore dan kelas Manajemen Umum 2006 Sore atas segala persahabatan dan *sharing of knowledge* selama ini.

4. Rekan-rekan sekerja penulis yang telah banyak memberikan suasana kondusif dalam penyusunan karya akhir ini, maupun selama menjalankan studi di MMUI.
5. Istri tercinta Ni Putu Oka Mei Trisnayanti serta putri penulis yakni Ni Putu Shyla Gita Widhiani atas dukungan, kesabaran dan kasih sayangnya selama ini.
6. Orang tua dan Mertua penulis atas dukungannya selama ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian karya akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa tulisan ini pun masih mengandung kelemahan-kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan untuk kesempurnaan karya akhir ini.

Jakarta, 15 Agustus 2008

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I Gede Made Wibawa Jati Kusuma
NPM : 0606147434
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Strategi Kompetitif Untuk Meningkatkan Nilai Total Value Addition (Studi Kasus PT XYZ Indonesia)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 15 Agustus 2008
Yang menyatakan

(I Gede Made Wibawa Jati Kusuma)

ABSTRAK

Nama : I Gede Made Wibawa Jati Kusuma
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Strategi Kompetitif Untuk Meningkatkan Nilai *Total Value Addition* (Studi Kasus PT XYZ Indonesia)

Tesis ini membahas kondisi PT XYZ Indonesia dalam tiga tahun terakhir (2005-2007) dengan mengukur nilai *Total Value Addition* (TVA)-nya. TVA merupakan metode yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kekayaan, yang mengacu pada konsep *Economic Value Added* (EVA). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami kondisi PT XYZ Indonesia, serta faktor-faktor yang terkait mempengaruhi TVA-nya. Dengan mengetahui hal tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi kompetitif yang diperlukan untuk meningkatkan nilai TVA-nya. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Data-data diperoleh langsung dari perusahaan. Hasil penelitian menyarankan bahwa perusahaan harus mengembangkan strategi kompetitif berbasis kompetensi intinya. Nilai TVA dapat ditingkatkan dengan meningkatkan penjualan melalui strategi fokus pada diferensiasi.

Kata kunci:

Total Value Addition, Economic Value Added

ABSTRACT

Name : I Gede Made Wibawa Jati Kusuma
Study Program: Magister Manajemen
Title : Competitive Strategy Analysis for Increasing *Total Value Addition* (Case Study PT XYZ Indonesia)

The focus of this study is to analyze the condition of PT XYZ Indonesia during this past three years (2005-2007) by measuring its Total Value Addition (TVA). TVA is a method to measure company ability for generating wealth, based on Economic Value Added (EVA) concept. The purpose of this study is to understand condition of the company, and evaluate every possible factor that has direct impact to company's TVA. Knowing this will allow the company to identify changes should be made and competitive strategy should be developed to improve TVA. This research is quantitative descriptive interpretative. The data were collected from PT XYZ Indonesia. The researcher suggests that PT XYZ Indonesia should develop its competitive strategy based on its core competence. TVA could be improved by increasing sales using focus and differentiation strategy.

Kata kunci:

Total Value Addition, Economic Value Added

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Permasalahan.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Metodologi Penulisan.....	4
1.5. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Analisis Kinerja Keuangan.....	6
2.1.1. <i>Economic Value Added</i>	6
2.2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal	7
2.2.1. <i>Value Chain Analysis</i>	10
2.3. Pengembangan Strategi Bersaing	11
2.3.1. Pendekatan Strategi Generik.....	11
2.3.2. Strategi Berbasis Kompetensi Inti.....	12
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN INDUSTRI.....	16
3.1. Sejarah PT XYZ Indonesia.....	16
3.2. Lingkungan Eksternal PT XYZ Indonesia	18
3.2.1. Lingkungan Umum PT XYZ Indonesia.....	18
3.2.2. Lingkungan Industri PT XYZ Indonesia	22
3.3. Lingkungan Internal PT XYZ Indonesia.....	28
3.3.1. Kinerja Keuangan	28
3.3.2. Organisasi dan Sistem Manajemen	29
3.3.3. Proses Manufaktur	31
3.3.4. <i>Jakarta Double Capacity (JDC) Project</i>	34
3.4. Strategi Bersaing PT XYZ Indonesia	36
3.5. Strategi Fungsional PT XYZ Indonesia.....	38
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan.....	42
4.1.1. Analisis Terhadap <i>Business Operating Income (BOI)</i>	43
4.1.2. Analisis Terhadap <i>Cost of Capital</i>	50
4.2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	51
4.2.1. Analisis Lingkungan Umum	51
4.2.2. Analisis Lingkungan Industri.....	52
4.2.3. Analisis Lingkungan Internal.....	58
4.2.3.1. Aktivitas Utama	58
4.2.3.2. Aktivitas Pendukung	65

4.3. Pengembangan Alternatif Strategi.....	66
4.3.1. <i>Cost Leadership</i>	68
4.3.2. <i>Focus</i> pada Diferensiasi	69
BAB V PENUTUP.....	71
5.1. Kesimpulan.....	71
5.2. Saran	71
DAFTAR REFERENSI	75



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Porter Five Forces</i>	9
Gambar 2.2. <i>Value Chain Analysis</i>	10
Gambar 2.3. <i>Generic Strategy</i>	12
Gambar 2.4. Penemuan Strategi Sebagai Daya Saing.....	13
Gambar 2.5. Komponen Analisis Internal untuk Keunggulan Bersaing.....	14
Gambar 2.6. Kemampuan Inti sebagai Sumber Keunggulan Persaingan	15
Gambar 3.1. Lingkungan Eksternal PT XYZ Indonesia.....	19
Gambar 3.2. Pasar Sepeda Motor (2W) Dunia Tahun 2007	20
Gambar 3.3. Data TVA	29
Gambar 3.4. <i>Global Value Chain XYZ</i>	30
Gambar 3.5. <i>The Bridge of Manufacturing Excellent</i>	32
Gambar 3.6. Proses Manufaktur	33
Gambar 3.7. Komposisi Penjualan PT XYZ Indonesia	37
Gambar 4.1. <i>Trend Penjualan Otomotif 2W</i>	43
Gambar 4.2. <i>Trend Penjualan PT XYZ Indonesia</i>	44
Gambar 4.3. <i>Trend Market Share OEM PT XYZ Indonesia</i>	45
Gambar 4.4. <i>Analisis Break Even Point</i>	47
Gambar 4.5. Pembeli PT XYZ Indonesia	56
Gambar 4.6. <i>Trend Penjualan Dibandingkan Inventory</i>	59
Gambar 4.7. Jalur Distribusi PT XYZ Indonesia.....	62
Gambar 4.8. Komposisi Penjualan PT XYZ Indonesia	64
Gambar 4.9. Hubungan <i>Core Competence</i> dengan Produk Inti dan Produk Akhir	67

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Sejarah Perusahaan	17
Tabel 3.2. Struktur Bea Masuk dan Pajak Barang Mewah	21
Tabel 3.3. <i>Market Share</i> Otomotif 2W	23
Tabel 3.4. <i>Market Share</i> OEM PT XYZ Indonesia	24
Tabel 3.5. <i>Market Share</i> Bantalan Gelinding Jepang	24
Tabel 3.6. <i>Market Share After Market</i> PT XYZ Indonesia.....	25
Tabel 3.7. Produksi Otomotif 2W	35
Tabel 3.8. Potensi Bantalan Gelinding Otomotif 2W	35
Tabel 4.1. <i>Operating Report</i> PT XYZ Indonesia.....	42
Tabel 4.2. <i>Profitability Ratio</i>	43
Tabel 4.3. Rasio COGS Terhadap Penjualan.....	46
Tabel 4.4. <i>Operating Report</i> dalam <i>Contribution Format</i>	46
Tabel 4.5. Analisis <i>Break Even Point</i>	47
Tabel 4.6. Komponen <i>Fixed Manufacturing Expenses</i>	48
Tabel 4.7. Komponen <i>Fixed Selling & Admin. Expenses</i>	49
Tabel 4.8. <i>Cost of Capital</i> Indonesia.....	50
Tabel 4.9. Komponen <i>Capital Employed</i>	51
Tabel 4.10. Parameter Kinerja <i>Operation</i>	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Produksi, Penjualan, Populasi dan <i>Market Share</i> Industri Otomotif 2W	77
Lampiran 2. Penjualan PT XYZ Indonesia	79
Lampiran 3. <i>Market Share</i> PT XYZ Indonesia	80
Lampiran 4. PT XYZ Indonesia <i>Key Data</i>	82
Lampiran 5. Analisis Break Even Point (BEP) PT XYZ Indonesia	85
Lampiran 6. <i>Jakarta Double Capacity (JDC) Project</i>	86
Lampiran 7. Laporan Ekonomi Bulanan KADIN	88
Lampiran 8. <i>Antara News</i>	89
Lampiran 9. <i>Antara News</i>	90
Lampiran 10. <i>Antara News</i>	91
Lampiran 11. <i>Market Share Top Five Bearing Makers in Japan</i>	92

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri otomotif di Indonesia, khususnya sepeda motor (*2-wheeler/2W*), mengalami pertumbuhan yang cukup pesat sejak tahun 1999. Berdasarkan data registrasi kendaraan bermotor Kepolisian Republik Indonesia, hingga akhir tahun 2007, populasi sepeda motor telah mencapai 45 juta unit. Dari data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), penjualan sepeda motor sejak tahun 2003-2007 mencapai 21 juta unit, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 16,7% per tahun. Pertumbuhan ini serta merta memacu pertumbuhan industri-industri terkait, dimana salah satunya adalah industri komponen otomotif.

Komponen otomotif, termasuk komponen otomotif 2W, secara garis besar mempunyai dua segmen pasar, yaitu *Original Equipment Manufacture* (OEM) dan *after market* (suku cadang standar, modifikasi, aksesoris). Komponen untuk segmen OEM digunakan dalam proses produksi unit sepeda motor, yang diproduksi secara massal. Sedangkan komponen untuk segmen *after market* berfungsi sebagai suku cadang pengganti.

Salah satu industri komponen otomotif yang ada di Indonesia adalah industri manufaktur bantalan gelinding. Bantalan gelinding adalah elemen putar yang menjadi bantalan antara komponen statis dan komponen bergerak pada satu sistem mekanis, dan berfungsi mengurangi friksi antar komponen tersebut.

PT XYZ Indonesia adalah salah satu manufaktur bantalan gelinding di Indonesia. PT XYZ Indonesia merupakan bagian dari sebuah perusahaan global XYZ, yang berpusat di Eropa. Saat ini, XYZ merupakan pemasok bantalan gelinding yang diperkirakan menguasai sekitar 25% pasar dunia, baik sebagai komponen otomotif (*small and medium size*), maupun komponen mesin-mesin industri lainnya (*large size*). PT XYZ Indonesia sendiri memiliki fasilitas produksi lokal dengan kapasitas efektif (*running capacity*) pada tahun 2005 sebesar 37 juta unit per tahun, atau mampu memasok 51.5% kebutuhan segmen pasar OEM di Indonesia. Kapasitas ini bertambah dengan adanya investasi fasilitas manufaktur baru yang mulai dibangun pada tahun 2005. Sehingga, pada bulan November 2006, kapasitas efektif PT XYZ Indonesia mencapai 40.7 juta

unit bantalan gelinding per tahun. Data mengenai kapasitas dapat dilihat pada Lampiran 4. Berdasarkan perhitungan, pada tahun 2007, PT XYZ Indonesia memiliki sekitar 33% *market share* OEM dan diperkirakan memiliki 35% pasar *after market*. Data perhitungan *market share* dapat dilihat pada Lampiran 3.

Industri komponen otomotif merupakan salah satu industri yang menikmati proteksi pemerintah dalam bentuk kemudahan melakukan impor suku cadang yang tidak diproduksi lokal, yang hanya diberikan bagi produsen-produsen otomotif yang memiliki 40% atau lebih kandungan komponen lokal dalam produknya. Proteksi ini berlaku sampai adanya deregulasi otomotif pada tahun 1999. Proteksi tersebut menyebabkan daya saing industri komponen Indonesia tidak pernah benar-benar teruji dalam persaingan global.

Deregulasi yang dilakukan sejak tahun 1999 merupakan bagian dari proses menuju pemberlakuan *free trade zone* untuk wilayah Asia maupun global. Hal ini tentu saja akan mempermudah masuknya produk-produk kompetitor dari luar, yang meskipun tidak memiliki fasilitas manufaktur lokal, namun memiliki jaringan rantai pasokan kuat dengan *principal*, sehingga dapat menurunkan daya saing produsen komponen lokal, termasuk PT XYZ Indonesia.

1.2 Identifikasi Permasalahan

Sebagai salah satu *business unit* yang beroperasi di Indonesia, PT XYZ Indonesia tentu saja dituntut untuk memiliki kinerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan XYZ. Kinerja tersebut diukur berdasarkan nilai *Total Value Addition* (TVA). TVA merupakan parameter kinerja yang mengukur besarnya *value* (dalam rupiah) yang dihasilkan dari operasi bisnis inti perusahaan. TVA dihitung dengan formula:

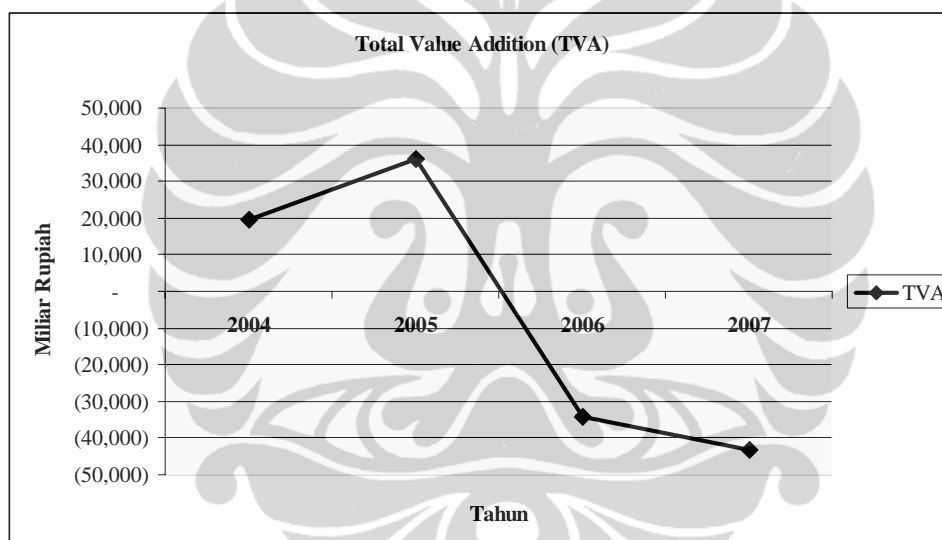
$$\text{TVA} = \text{pre-tax operational profit} - \text{cost of capital} \quad (1.1)$$

Cost of capital dihitung berdasarkan *yield rate* rata-rata *government bond* selama 5 tahun, ditambah 6% *risk premium*, kemudian dikalikan dengan *capital employed*. Besarnya *yield rate* rata-rata *government bond* selama 5 tahun tersebut, ditetapkan oleh XYZ, dan berbeda-beda untuk masing-masing negara.

Apabila suatu *business unit* XYZ mengalami TVA negatif selama tiga tahun berturut-turut, maka operasi *business unit* tersebut dapat dihentikan atau

dipindahkan ke negara lain yang lebih kompetitif. Penurunan daya saing PT XYZ Indonesia terefleksi melalui penurunan TVA perusahaan, yang menurun drastis mencapai negatif selama dua tahun berturut-turut pada tahun 2006 dan 2007. Data TVA PT XYZ Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.1.

PT XYZ Indonesia mengalami TVA negatif selama dua tahun berturut-turut. Apabila PT XYZ Indonesia tidak mampu meningkatkan TVA-nya menjadi positif, maka besar kemungkinan operasi perusahaan akan dihentikan. Saat ini, fokus utama perusahaan adalah meningkatkan *pre-tax operational profit* (laba dari kegiatan operasional) yang paling tidak mampu menutupi seluruh *cost of capital*-nya, sehingga diperoleh TVA positif, atau paling tidak TVA=0.



Gambar 1.1. Data TVA Tahun 2004-2007

Sumber: PT XYZ Indonesia

Kapasitas produksi yang dimiliki PT XYZ Indonesia, tentu saja harus diiringi penguasaan pasar, baik segmen OEM maupun *after market*, untuk mencapai *economies of scale* (skala ekonomis) yang berdampak terhadap peningkatan TVA secara keseluruhan. Kinerja tahun 2008 merupakan penentuan bagi kelangsungan operasi PT XYZ Indonesia. Peningkatan penjualan secara signifikan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, yang diiringi peningkatan efisiensi biaya operasional perusahaan. Peningkatan penguasaan pasar secara signifikan, merupakan salah satu langkah kritis yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan penjualan.

Universitas Indonesia

Peningkatan penjualan dapat lebih cepat dilakukan apabila mampu memenangkan persaingan di segmen pasar OEM. Namun demikian, keunggulan kompetitif yang berbasis pada keunggulan QCDS (*quality, cost, delivery, services*), sudah mulai dapat ditiru oleh pesaing-pesaing luar, meskipun dukungan sumber daya lokalnya tidak sebesar yang dimiliki PT XYZ Indonesia.

Peluang yang lain yang cukup besar justru terbuka di segmen pasar *after market*. Namun demikian, karakteristik pasar yang sangat dipengaruhi persepsi pelanggan dalam pengambilan keputusan pembelian, membutuhkan investasi yang tidak sedikit dalam kegiatan pemasarannya.

Yang diperlukan PT XYZ Indonesia adalah strategi yang tepat, dalam rangka peningkatan daya saing untuk mampu mencapai TVA positif, setidaknya untuk tahun 2008.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja perusahaan pada tahun 2005-2007, serta menganalisis faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja TVA, yang menentukan kelangsungan operasional perusahaan. Analisis tersebut dilakukan dengan pendekatan *resource-based* manajemen strategik, untuk mengidentifikasi sumber daya serta kemampuan yang menjadi kekuatan perusahaan dalam bersaing, serta faktor-faktor lingkungan umum, pesaing potensial serta mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan agar mampu bersaing di pasar lokal, regional, maupun global.

Hasil analisis-analisis tersebut, akan menjadi dasar rekomendasi strategi, baik dalam bentuk formulasi strategi baru maupun penyempurnaan strategi yang ada, beserta resiko-resiko yang dihadapi jika strategi tersebut dijalankan.

1.4 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini meliputi:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian dilakukan dengan observasi secara langsung di dalam perusahaan, melalui wawancara tidak terstruktur dengan pihak-pihak yang kompeten, untuk mengumpulkan data-data primer.

2. Studi Pustaka

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui *study literature* dari kepustakaan, text book, media massa, dan bahan-bahan perkuliahan, untuk mendapatkan landasan teori bagi analisis data-data primer.

3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat, sehingga permasalahan yang diteliti dapat dipahami secara mendalam.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang permasalahan, identifikasi permasalahan, tujuan penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini terdiri dari berbagai teori yang relevan dengan permasalahan, seperti pengertian konsep *economic value added* (EVA), serta analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

BAB III Gambaran Umum Perusahaan dan Industri

Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan, mencakup sejarah, lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta strategi-strategi yang digunakan perusahaan.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini terdiri dari analisis terhadap kinerja perusahaan selama kurun waktu 3 tahun terakhir (tahun 2005-2007). Lingkup analisis yang dilakukan meliputi analisis terhadap kinerja keuangan perusahaan (berkaitan dengan kinerja TVA), analisis lingkungan perusahaan, baik eksternal maupun internal, serta pengembangan strategi-strategi yang digunakan perusahaan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini terdiri dari kesimpulan hasil analisis yang dilakukan, serta rekomendasi-rekomendasi yang bermanfaat dan dapat digunakan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Kinerja Keuangan

Sampai dengan saat ini, pengukuran kinerja keuangan lebih dititik beratkan pada rasio-rasio keuangan di dalam suatu laporan keuangan. Dua laporan keuangan yang banyak digunakan adalah neraca (*balance sheet*) dan laporan laba rugi (*income statement*). Kedua laporan ini disusun berdasarkan metode atau perlakuan akuntansi tertentu, yang kadang-kadang tidak lagi sesuai dengan keadaan perusahaan sesungguhnya. Misalnya, penggunaan metode depresiasi secara garis lurus, saldo menurun atau jumlah angka tahun. Metode saldo menurun akan menghasilkan laba bersih lebih besar pada periode akhir usia kegunaan sebuah aktiva. Sementara penggunaan metode garis lurus menyebabkan depresiasi yang relatif stabil sepanjang usia kegunaan aktiva tersebut. Contoh lainnya adalah metode untuk penilaian persediaan, yang antara lain berdasarkan FIFO, LIFO, atau *Weighted Average*. Dalam kondisi ekonomi yang berkembang, dimana harga-harga barang dan jasa cenderung naik, penggunaan LIFO akan memberikan beban pokok penjualan (*Cost of Goods Sold*) yang lebih rendah dibandingkan dengan metode lain. Jelas bahwa pajak dan laba bersih juga akan terpengaruh akibat penggunaan metode ini.

Adanya distorsi akuntansi terhadap pengukuran kinerja mendorong penggunaan alat ukur kinerja yang sedapat mungkin tidak terpengaruh oleh metode akuntansi.

2.1.1 *Economic Value Added* (EVA)

Menurut Stewart (1993), "*Economic Value Added (EVA) is a residual income measure that subtract the cost of capital (c^*) from the operating profits generated in the business*" (p. 18). Hansen & Mowen (1994) mendefinisikan *residual income* sebagai "*the difference between operating income and the minimum dollar return required on a company's operating assets*" (p. 834). EVA adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk

menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan, karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan. Secara matematis, Stewart (1993) menyatakan EVA sebagai berikut:

$$\text{EVA} = \text{Operating Profits} - (c^* \times \text{Capital}) \quad (2.1)$$

EVA : *Economic Value Added*

Operating profits : Laba operasi

c^* : *Cost of Capital*

Capital : Modal, terdiri dari ekuitas dan hutang (p. 224)

Stewart (1993) juga menyatakan bahwa manajemen dapat melakukan banyak hal untuk menciptakan nilai tambah, tetapi pada prinsipnya EVA akan meningkat jika manajemen melakukan satu dari tiga hal berikut:

1. Meningkatkan laba operasi tanpa adanya tambahan modal.
2. Menginvestasikan modal baru ke dalam proyek yang mendapat *return* lebih besar dari biaya modal yang ada.
3. Menarik modal dari aktivitas-aktivitas usaha yang tidak menguntungkan. (p. 118-119)

Meningkatkan laba operasi tanpa adanya tambahan modal berarti manajemen dapat menggunakan aktiva perusahaan secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Selain itu, dengan berinvestasi ke proyek-proyek yang menerima *return* lebih besar daripada biaya modal (*cost of capital*) yang digunakan, berarti manajemen hanya mengambil proyek yang bermutu dan meningkatkan nilai perusahaan.

EVA juga mendorong manajemen untuk fokus pada proses dalam perusahaan yang menambah nilai dan mengeliminasi aktivitas atau proses yang tidak menambah nilai. Perhitungan EVA suatu perusahaan merupakan proses yang kompleks dan terpadu karena perusahaan harus menentukan terlebih dahulu biaya kapitalnya (c^*).

2.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Kinerja suatu perusahaan tidak hanya dapat dilihat dari analisis terhadap kinerja keuangannya, tapi juga melalui analisis terhadap kondisi lingkungan tempat perusahaan tersebut beroperasi. Menurut Wheelen (2000), analisis

lingkungan merupakan tindakan memonitor, mengevaluasi dan menyebarkan informasi yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Salah satu metode sederhana untuk melakukan analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal adalah analisis SWOT (p. 9-10). Menurut Wheelen (2000, analisis lingkungan eksternal merupakan analisis peluang dan hambatan yang dihadapi perusahaan. Analisis eksternal ini meliputi analisis lingkungan sosial (*social environment*) dan lingkungan kerja (*task environment*). Analisis eksternal sering disebut analisis industri, sedangkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan disebut analisis internal. Analisis internal meliputi analisis struktur, budaya, dan sumber daya perusahaan. Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan-kekuatan kunci yang dapat menghasilkan kompetensi inti (*core competence*) untuk keunggulan bersaing (p. 9-10).

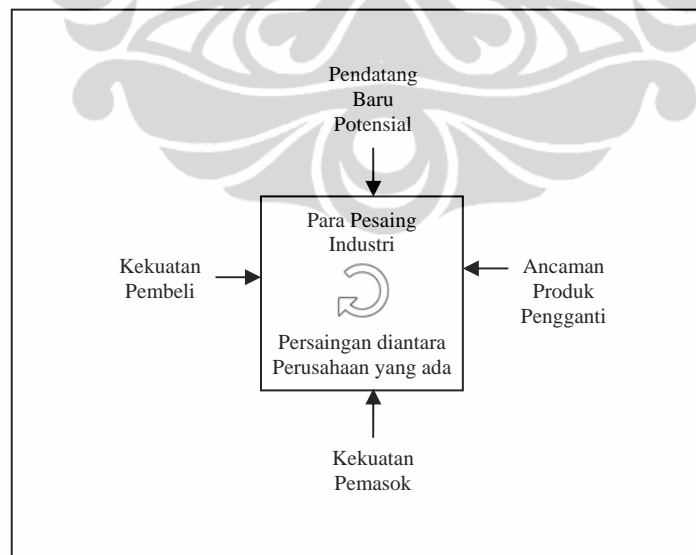
Menurut Pearce & Robinson (1997), analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi: faktor lingkungan operasi perusahaan, faktor dalam lingkungan industri (*five forces analysis*), dan faktor lingkungan jauh (*remote environment*). Aspek yang termasuk dalam lingkungan jauh, yaitu: faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan faktor ekologi. Aspek yang merupakan faktor-faktor dalam lingkungan industri adalah situasi dari setiap variabel yang terdapat pada analisis bersaing *Porter Five Forces*. Sedangkan aspek yang termasuk faktor-faktor dalam lingkungan operasi perusahaan adalah posisi persaingan (*competition*), profil pelanggan, pemasok, kreditor dan sumber daya manusia. Sedangkan analisis lingkungan internal adalah analisis untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan utama perusahaan, dimana kekuatan perusahaan akan menjadi faktor potensial untuk keunggulan bersaing (p. 62-70,169-189).

Menurut Hitt, Ireland, & Hoskisson (1999), analisis lingkungan eksternal memiliki dua komponen utama, yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan industri. Lingkungan umum mencakup segmen lingkungan (*environmental segment*) demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial-budaya, teknologi dan segmen global. Sedangkan lingkungan industri adalah sekelompok faktor berupa ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing yang mempengaruhi suatu

perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya (p. 46-47). Pendapat Hitt, Ireland, & Hoskisson (1999) mengatakan bahwa analisis lingkungan internal merupakan analisis untuk mencari sumber daya (*resources*), kapabilitas (*capabilities*) dan kompetensi inti (*core competence*) yang dimiliki perusahaan (p. 86-87). Apabila ditemukan sumber daya yang dapat menyebabkan perusahaan berbeda dengan perusahaan lain, maka perusahaan akan memiliki daya saing dan profitabilitas tinggi.

Menurut Hitt, Ireland, & Hoskisson (1999), untuk memperoleh kesuksesan dimasa yang akan datang, suatu perusahaan harus beroperasi secara efektif, baik dalam jangka panjang maupun menengah, dengan cara melakukan analisis terhadap lingkungan industri perusahaan, yang lebih sering disebut dengan analisis persaingan (p. 46-48, 61-62).

Hitt, Ireland, & Hoskisson (1999) juga mengemukakan bahwa analisis lingkungan industri, mencerminkan potensi atau kekurangan yang mungkin ada dalam usaha pencapaian laba (p. 73-74). Mengerti lingkungan industri akan membuat perusahaan waspada akan sumber persaingan yang mungkin ada, perilaku dan tanggapan perusahaan lain, serta pengaruhnya terhadap profitabilitas.



Gambar 2.1 *Porter Five Forces*

Sumber: Porter, 1985

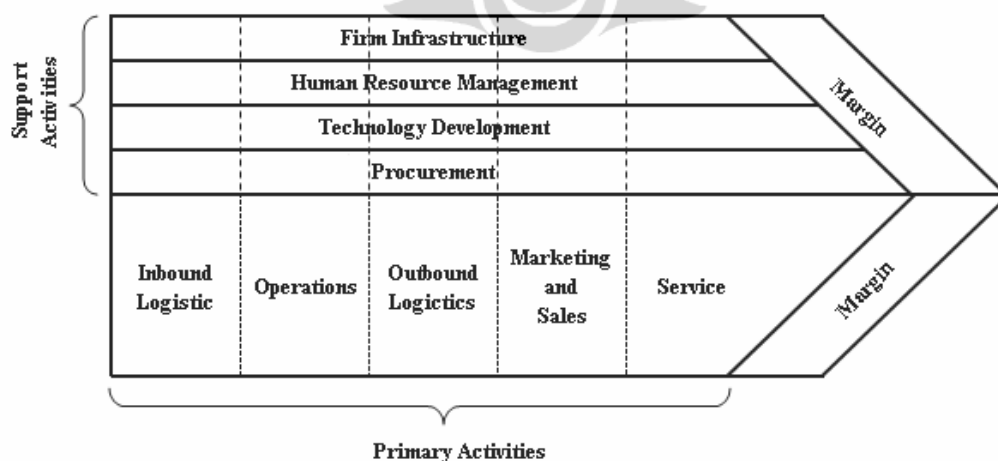
Menurut Pearce (1997), untuk menganalisis tingkat persaingan suatu industri, dapat digunakan analisis *Porter Five Forces*. Konsep ini

memformulasikan strategi bersaing yang bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, tanpa bermaksud menghilangkan pengaruh lingkungan umum yang terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik/hukum, teknologi dan demografi. Analisis ini memiliki 5 faktor sebagai tolok ukur untuk mengukur tingkat persaingan suatu industri. Faktor-faktor tersebut terdiri dari pendatang baru (*entry*), pesaing dalam industri (*internal rivalry*), ancaman produk atau jasa pengganti (*substitutes and complements*), kekuatan pemasok (*supplier power*), dan kekuatan pembeli (*buyer power*) (p. 73-81). Hubungan antar kelima faktor tersebut, dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Menurut Porter (1985) kelima kekuatan persaingan di atas, bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan memperoleh laba dalam industri. Kekuatan yang paling besar akan menentukan perumusan strategi (p. 5-6).

2.2.1 Value Chain Analysis

Value chain analysis merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan internal suatu perusahaan, yang membentuk *value* bagi pelanggan. Sehingga, perusahaan tersebut dapat mengetahui kegiatan-kegiatan yang dikuasainya dengan baik dan menjadi *capabilities* yang unik. *Capabilitas* inilah yang nantinya menjadi sumber *core competence* perusahaan.



Gambar 2.2. Value Chain Analysis

Sumber: Porter, 1985

Dalam *value chain analysis*, kegiatan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. *Primary Activities*: mencakup *inbound logistics*, *operations* (produksi), *outbound logistics*, *marketing* dan *sales*, serta *service*.
2. *Support Activities*: mencakup *infrastructure activities*, *technological development*, dan *human resources development*.

2.3 Pengembangan Strategi Bersaing

Formulasi strategi merupakan suatu proses pengolahan informasi-informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, untuk menghasilkan strategi yang dapat dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Terdapat beberapa pendekatan yang digunakan dalam formulasi strategi, antara lain: strategi generik dan strategi berbasis kompetensi inti.

2.3.1 Pendekatan Strategi Generik (*Generic Strategy*)

Menurut Porter (1980), terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara tepat mampu membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industrinya, yaitu: *overall cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Ketiga strategi tersebut dapat digunakan salah satu saja, atau dengan mengkombinasikan ketiganya.

1. *Overall Cost Leadership*

Strategi ini merupakan strategi yang menekankan pada efisiensi dan efektifitas dari keseluruhan kegiatan operasional perusahaan, dalam upaya menurunkan biaya produksi. Sehingga, perusahaan memiliki biaya yang relatif rendah dibandingkan dengan para pesaingnya.

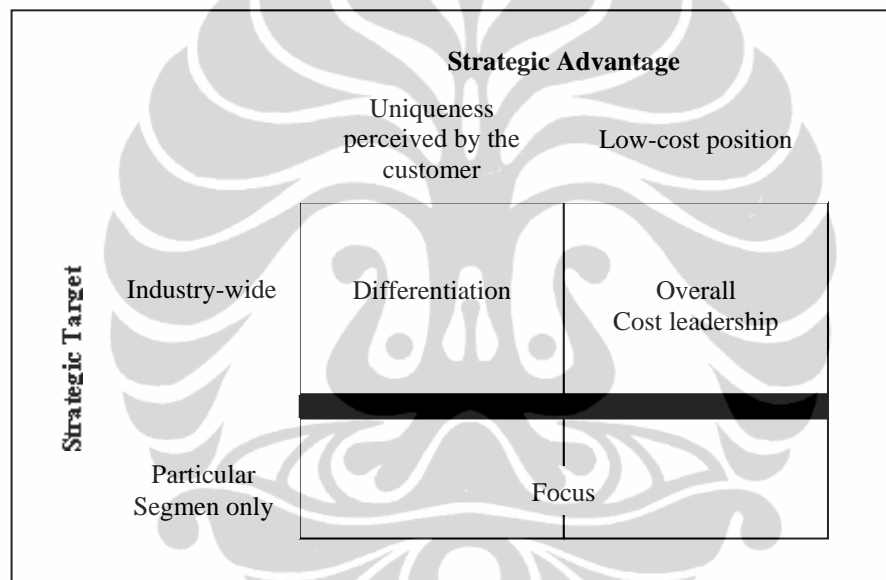
2. *Differentiation*

Strategi ini merupakan strategi yang menekankan pada diferensiasi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, melalui penciptaan produk baru yang merupakan inovasi bagi industri. Strategi ini memungkinkan perusahaan menetapkan margin keuntungan yang lebih tinggi dalam bentuk harga premium bagi target pasarnya.

3. *Focus*

Strategi ini merupakan strategi yang memusatkan perhatian pada segmen pembeli tertentu, seperti segmen lini produk atau geografis tertentu. Strategi ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan target tertentu secara optimal, berdasarkan pemikiran bahwa target yang sempit memungkinkan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien.

Dalam penerapannya, keefektifan implementasi dari ketiga strategi generik ini, membutuhkan dukungan komitmen secara total dari manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Gambar 2.3. *Generic Strategy*

Sumber: Porter, 1980

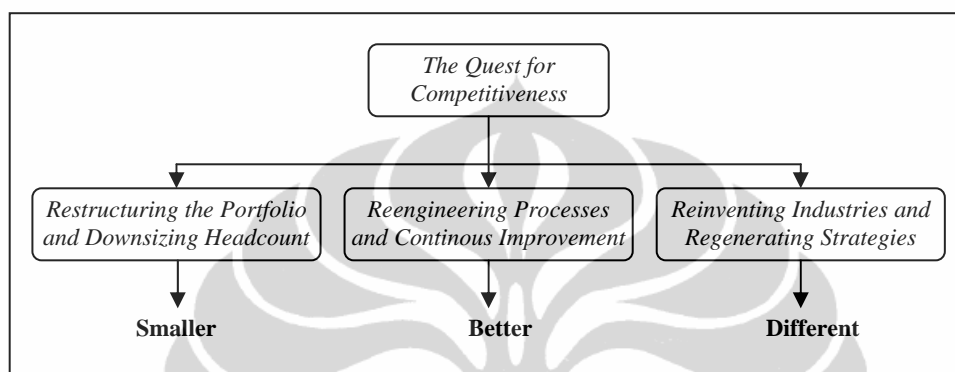
2.3.2 Strategi Berbasis Kompetensi Inti

Menurut Hamel & Prahalad (1994), untuk dapat menjadi yang pertama di masa depan, terdapat 4 syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Mengerti bagaimana bersaing untuk masa yang akan datang dengan sesuatu yang berbeda.
2. Proses untuk menemukan dan mendapatkan kesempatan di masa depan.

3. Kemampuan menggerakkan perusahaan dari atas ke bawah untuk menempuh perjalanan di masa depan yang mungkin akan lebih lama dan sulit bila dibandingkan dengan keadaan saat ini.
4. Melakukan tindakan yang lebih cepat dari pesaing untuk menjadi yang terdepan tanpa memperoleh hambatan.

Bagan penemuan strategi sebagai daya saing dapat dilihat pada Gambar 2.4.



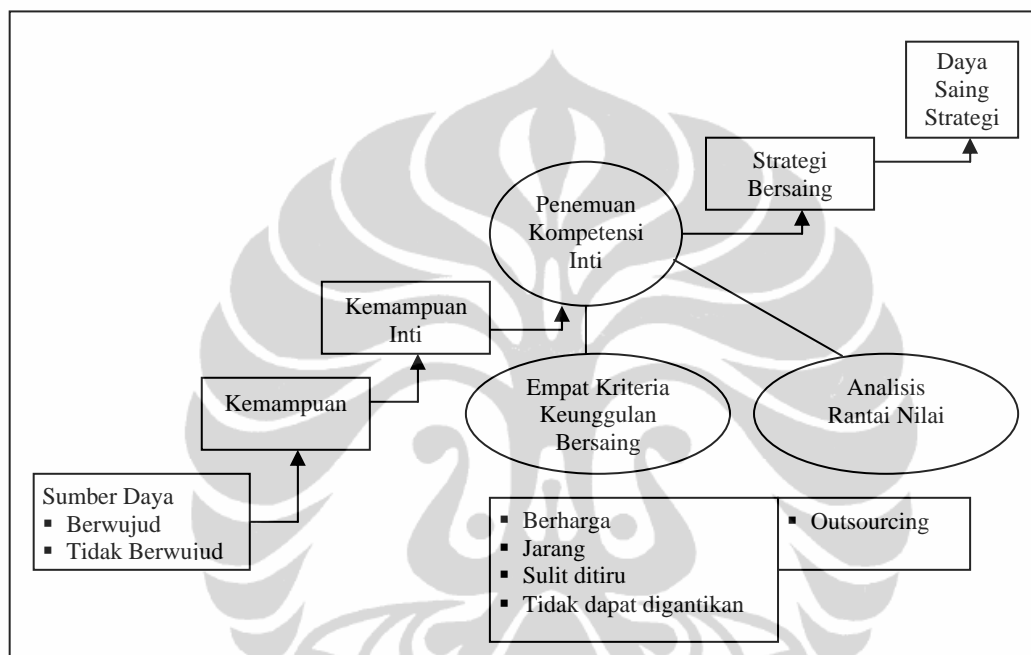
Gambar 2.4. Penemuan Strategi Sebagai Daya Saing

Sumber: Hamel & Prahalad, 1994

Martani Huseini (2004) mendukung konsep yang dikemukakan oleh Hamel di atas. Martani berpendapat bahwa dewasa ini persaingan dalam suatu industri sudah beralih dari perebutan pangsa pasar (*market share*) menuju perebutan pangsa peluang (*opportunity share*) (p. 4). Oleh sebab itu, menurut Hamel & Prahalad (1994), perusahaan harus melakukan penemuan strategi sebagai daya saing (*the quest for competitiveness*). Strategi perusahaan yang digunakan tidak cukup hanya menjadikan perusahaan lebih ramping, berbeda maupun cepat pertumbuhannya, tetapi yang lebih penting ada pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan strategi inti (*core strategies*) dan menciptakan strategi untuk bersaing dalam industrinya. Tetapi untuk jangka pendek, perusahaan harus mampu mencari hal yang berbeda untuk bersaing (p. 15).

Menurut Hitt (1999), sumber daya perusahaan yang menjadi sumber *capabilities*, harus terus dikembangkan untuk menghasilkan *core competence*. Gambar 2.5 menunjukkan langkah bagi perusahaan untuk mencapai daya saing stratejik berbasis *core competence* (p. 87-91). Menurut Hill & Jones (1998), salah satu faktor penting untuk memperoleh keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah menentukan strategi yang akan dipilih dan diterapkan sebagai acuan untuk

melakukan persaingan. Proses pembuatan strategi secara sistematis ini disebut proses manajemen strategi. Proses manajemen strategi semacam ini, disebut model penyesuaian (*fit*) dari perencanaan dan implementasi strategi. Tujuan utama dari model ini adalah untuk menentukan strategi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (lingkungan internal), serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan (lingkungan eksternal) (p. 4-9).

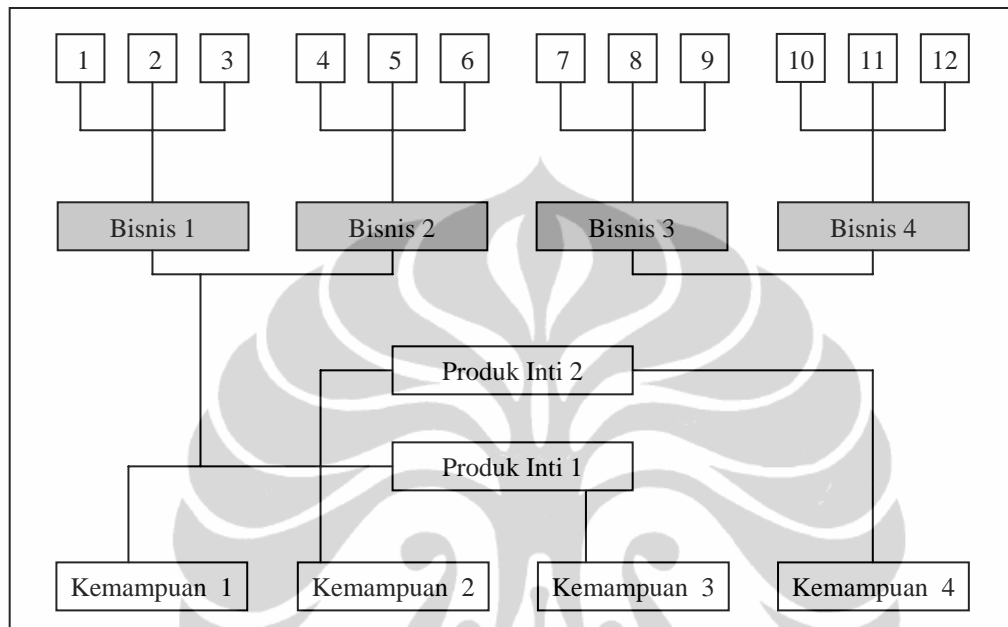


Gambar 2.5 Komponen Analisis Internal Untuk Keunggulan Bersaing

Sumber: Hitt, 1999

Menurut Hitt (1999), apabila model penyesuaian tersebut dapat dicapai perusahaan, maka strategi tersebut dikatakan telah mencapai kelayakan strategik, yaitu kondisi dimana perusahaan dapat mencocokkan sumber daya dan peluang yang ada pada lingkungan eksternalnya, atau menggunakan sumber dayanya untuk mengurangi atau menghilangkan ancaman yang ada. Sehingga, untuk memenangkan persaingan dalam suatu industri, perusahaan harus mengembangkan keunggulan bersaing baru yang dibuat secara unik melalui sumber daya dan kemampuan yang ada pada lingkungan industri, dimana perusahaan beroperasi (p. 21). Menurut Hamel & Prahalad (1994), untuk bersaing, perusahaan haruslah memiliki kemampuan inti yang akan menghasilkan produk yang unik dan berbeda dari pesaingnya. Kemampuan inti adalah komunikasi,

ketelibatannya, dan komitmen kerja antara anggota dalam suatu organisasi, sehingga produk inti yang dihasilkan perusahaan akan bergantung pada kemampuan inti perusahaan tersebut. Kompetensi inti merupakan hubungan yang harmonis antara teknologi, organisasi dan penyampaian nilai (p. 321-323).



Gambar 2.6 Kemampuan Inti sebagai Sumber Keunggulan Persaingan

Sumber: Hamel & Prahalad, 1997

Davenport (1999) mendukung konsep kemampuan inti yang dikemukakan oleh Hamel & Prahalad. Menurut Davenport, kemampuan inti adalah sesuatu yang dimiliki oleh sebuah organisasi tentang bagaimana mengerjakan sesuatu yang menjadi aspek kemampuan kunci perusahaan (p. 2-6).

Hamel & Prahalad (1994) mengemukakan bahwa, karena pentingnya kemampuan inti bagi perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing, maka perusahaan harus melakukan identifikasi terhadap semua kemampuan-kemampuan inti. Proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.6 (p.235-254).

BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN INDUSTRI

3.1 Sejarah PT XYZ Indonesia

PT XYZ Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan bantalan gelinding otomotif 2W. PT XYZ Indonesia pada awalnya berdiri dengan nama PT ABC pada tanggal 23 Agustus 1982 dan berstatus sebagai penanaman modal dalam negeri (PMDN). PT ABC memulai produksi komersialnya pada bulan Pebruari 1986 dan diresmikan oleh Menteri Perindustrian dan Menteri Tenaga Kerja pada tanggal 9 September 1986. Pada perkembangan selanjutnya, PT ABC menandatangani persetujuan *technical assistance* dengan perusahaan global XYZ, pada bulan Juni 1988. Berdasarkan perjanjian tersebut, XYZ melakukan sebagian besar desain produk dan menerima bagian keuntungan sebagai imbalannya.

Pada awal pendiriannya, PT ABC merupakan PMDN dengan mayoritas sahamnya dikuasai oleh perorangan. Pada bulan September 1988, PT Federal Motor membeli mayoritas saham PT ABC, dan kemudian pada tahun 1997, XYZ membeli 85% saham PT ABC, sehingga komposisi kepemilikan saham menjadi 85% dimiliki XYZ, 13% oleh PT Federal Motor, dan 2% sisanya milik perorangan (keluarga pendiri perusahaan) serta kreditur. Pada perkembangan selanjutnya, PT Federal Motor melakukan merger dengan beberapa anak perusahaan dalam grup Astra dan menjadi PT Astra Otopart Tbk. Dengan demikian, 13% saham PT ABC yang dimiliki oleh PT Federal Motor kini menjadi milik PT Astra Otopart Tbk.

Dengan diakuisinya mayoritas saham oleh XYZ, nama perusahaan berubah menjadi PT XYZ Indonesia. Status perusahaan yang semula adalah PMDN, berubah menjadi PMA pada tanggal 21 April 2005. Dengan perubahan status tersebut, PT XYZ Indonesia menetapkan misi perusahaan untuk menjadi pemasok utama (*preferred supplier*) bagi produsen otomotif 2W, baik nasional maupun global. Hingga akhir 2007, PT XYZ Indonesia diperkirakan memiliki *market share* untuk segmen OEM diperkirakan sebesar 33% dan 35% untuk segmen *after market* (data perhitungan *market share* terdapat pada Lampiran 3). Para pemegang saham utamanya, adalah:

Tabel 3.1. Sejarah Perusahaan

Tahun	Peristiwa
1984	PT ABC berdiri.
1985	Pengesahan oleh Menteri Kehakiman
1986	Awal produksi komersial
1988	Persetujuan lisensi teknik dengan XYZ PT ABC dibeli PT Federal Motor
1997	Akuisisi saham mayoritas oleh XYZ Penggantian nama perusahaan menjadi PT XYZ Indonesia
2006	Peningkatan kapasitas produksi dengan pembangunan pabrik baru (<i>Jakarta Double Capacity</i>)

1. XYZ Global Corporation

XYZ yang memulai operasinya sejak tahun 1907, merupakan korporasi global yang bergerak dibidang industri bantalan gelinding, *seal*, *mechatronic*, *lubrication system*, dan *services*. Pada tahun 1920, XYZ yang pertama kali didirikan di Eropa, telah berhasil mengembangkan bisnisnya di wilayah Eropa, hingga ke Amerika, Australia, Asia dan Afrika. Saat ini, XYZ mempunyai lebih dari 100 fasilitas manufaktur yang tersebar di seluruh dunia, kantor perwakilan di 130 negara, sekitar 15.000 wilayah distribusi, serta lebih dari dua juta pelanggan. XYZ membagi operasi bisnisnya ke dalam tiga divisi, yaitu Divisi Industri, Divisi Otomotif, dan Divisi *Service*. PT XYZ Indonesia berada di bawah Divisi Otomotif yang fokus membidik pasar otomotif 2W, baik segmen OEM maupun *after market*.

XYZ merupakan *engineering knowledge company*, yang fokus pada inovasi produk maupun solusi bagi setiap permasalahan pelanggan (*customer driven*). Hal ini sejalan dengan visi perusahaan, yaitu untuk melengkapi dunia dengan pengetahuan XYZ. Pengetahuna yang dimaksud, merupakan kumpulan pengalaman dan pengetahuan teknis dari berbagai bidang industri yang menjadi fokus perusahaan selama lebih dari 100 tahun. Sebagai perusahaan kelas dunia, XYZ mengelola operasinya sesuai standar manajemen internasional, yaitu: ISO/TS 16949:2002 (manajemen mutu), ISO 14000 (manajemen lingkungan) dan OHSAS (manajemen keselamatan kerja), yang harus diikuti oleh setiap unit bisnis di seluruh dunia.

Universitas Indonesia

2. PT Astra Otopart Tbk. (AOP)

AOP adalah sebuah *holding company* yang bergerak di bidang manufaktur dan distribusi komponen otomotif, serta merupakan bagian dari Astra Group di bawah Divisi Komponen. Kegiatan usahanya meliputi skala nasional dan ekspor, dengan dukungan 29 anak perusahaan yang terbagi dalam tiga divisi operasional, yaitu: Divisi Plastik, Divisi Aluminium, dan Divisi Niaga. Pada pasar lokal, AOP mempunyai pelanggan-pelanggan yang merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) seperti BMW, Bimantara, Chrysler, Chevrolet, Daihatsu, Daewoo, Ford, Hino, Honda, Hyundai, Isuzu, Kawasaki, Mazda, Mercedes Benz, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Suzuki, Toyota, Vespa, dan Yamaha. Selain itu, AOP juga memasok produknya ke luar negeri, termasuk beberapa di antaranya adalah merek-merek yang sama dengan yang ada di pasar lokal. AOP mempengaruhi sistem manajemen dan evaluasi PT XYZ Indonesia dengan implementasi ATQC (*Astra Total Quality Assurance*) dalam perusahaan. Sistem manajemen sumber daya manusia Astra merupakan panduan yang berharga bagi PT XYZ Indonesia.

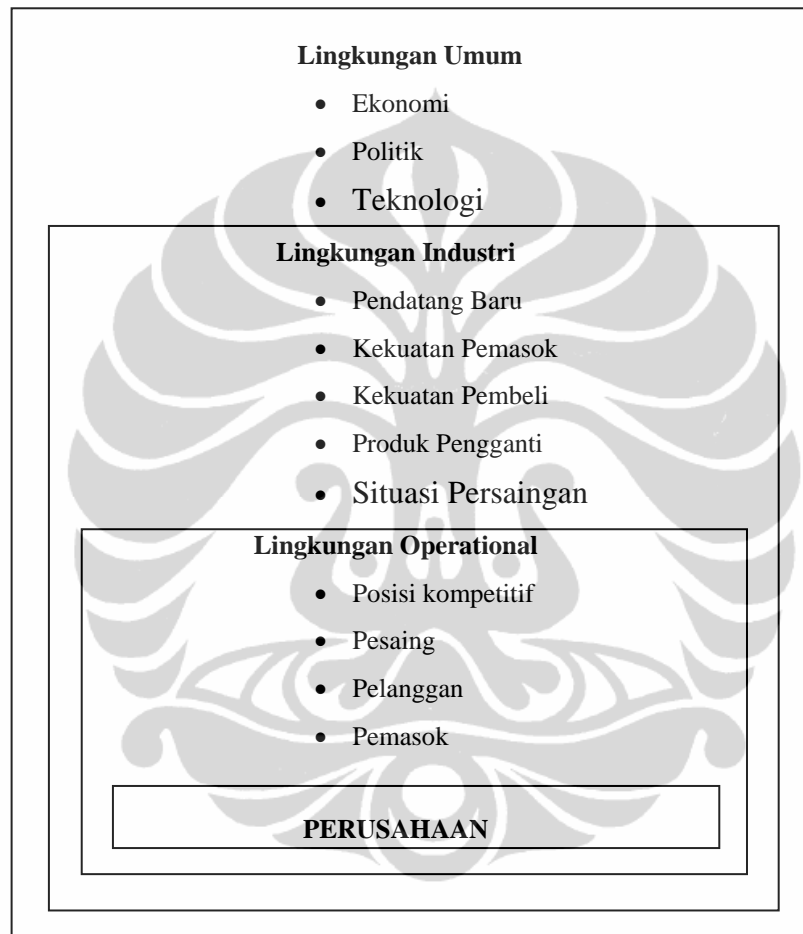
3.2 Lingkungan Eksternal PT XYZ Indonesia

Stabilitas suatu industri, termasuk industri komponen otomotif 2W, sangat tergantung kepada perubahan kondisi lingkungan eksternal, yaitu kondisi lingkungan umum dan lingkungan industri. Dalam situasi pertumbuhan industri yang tinggi dengan dukungan sumber dana yang mudah serta tingkat suku bunga yang rendah, industri komponen otomotif akan mengalami perkembangan yang jauh lebih pesat dibandingkan sektor industri lainnya. Sedangkan dalam situasi ekonomi yang kurang menunjang, industri komponen otomotif dapat mencapai tingkat terendah atau bahkan mendekati kehancuran.

3.2.1 Lingkungan Umum PT XYZ Indonesia

Lingkungan umum memberikan pengaruh yang besar terhadap kondisi perusahaan, meskipun perusahaan tidak mampu mempengaruhi lingkungan tersebut. Berbagai faktor lingkungan secara tersendiri atau bersamaan akan

mempengaruhi perusahaan dalam memutuskan kebijakan strategiknya. Lingkungan umum industri komponen otomotif 2W, termasuk bantalan gelinding, sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan industri otomotif 2W secara keseluruhan. Faktor lingkungan umum yang memiliki pengaruh besar terhadap industri komponen otomotif 2W antara lain:



Gambar 3.1. Lingkungan Eksternal PT. XYZ Indonesia

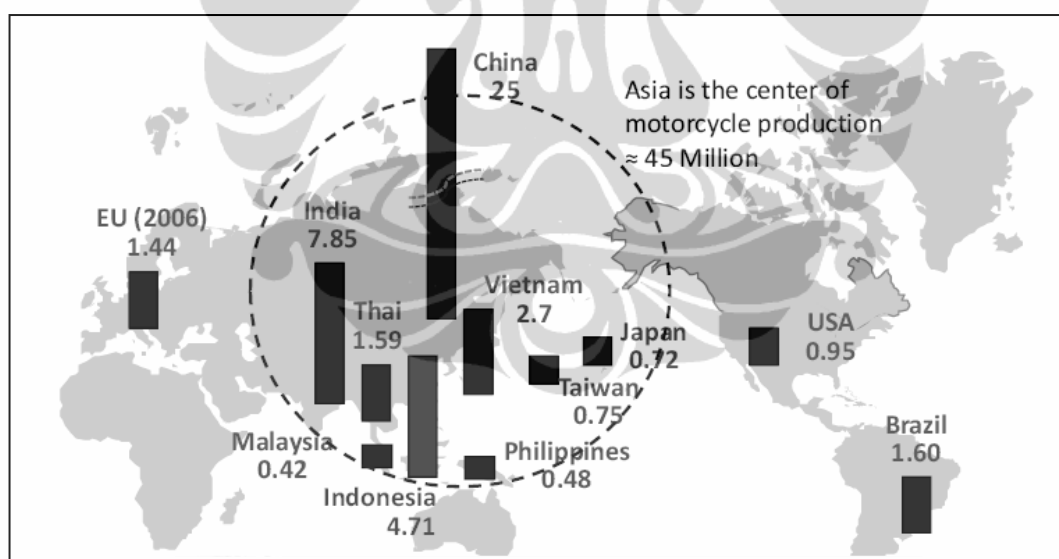
1. Ekonomi

Industri otomotif 2W dunia cenderung berbentuk *oligopoly*, dengan beberapa pemain besar yang bersaing ketat. Pemain-pemain utama dunia di dominasi oleh para produsen asal Jepang, seperti Honda, Yamaha dan Suzuki. Pesaing yang kuat juga berasal dari produk-produk asal Cina yang didukung oleh pasar domestiknya yang besar. Teknologi yang digunakan dalam industri ini tidak terlalu *high-tech*, sehingga pemain-pemain dengan skala yang lebih

kecil berpeluang untuk menjadi produsen secara independen, seperti yang banyak terjadi di Cina.

Industri otomotif 2W dunia memiliki karakteristik yang tidak terlalu *fragmented*, yang memungkinkan tercapainya *economic of scale* yang baik bagi para pemainnya. Walaupun demikian, persaingan yang semakin ketat dalam memperebutkan pasar, menuntut pencapaian *economic of scale* yang semakin besar. Menurut Richard D'Aveni, keunggulan *economic of scale* akan membuat perusahaan memperoleh keuntungan dalam hal *cost-quality*.

Dalam beberapa tahun terakhir, pasar otomotif 2W Asia mengalami pertumbuhan yang pesat. Menurut data dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), total produksi otomotif 2W di Asia mencapai 45 juta unit pada tahun 2007, dimana peningkatan pendapatan, perbaikan infrastruktur dan penurunan harga memiliki peranan besar. Dengan jumlah itu, Asia merupakan pasar otomotif 2W terbesar di dunia.



Gambar 3.2. Pasar Sepeda Motor (2W) Dunia Tahun 2007

Sumber: Asosiasi Sepeda Motor Indonesia (AISI)

Keadaan ekonomi yang baik akan meningkatkan daya beli masyarakat dan secara langsung akan meningkatkan permintaan otomotif 2W. Secara tidak langsung, permintaan tersebut akan mendorong peningkatan permintaan komponen otomotif 2W, termasuk bantalan gelinding, baik pada segmen

OEM maupun *after market*. Sampai saat ini, produsen bantalan gelinding 2W Jepang masih mendominasi pasar global.

2. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah lokal akan mempengaruhi bentuk industri otomotif. Dalam lingkup ASEAN terdapat dua macam kebijakan, yaitu kebijakan kandungan lokal dan kebijakan bea masuk (*import duties*). Kebijakan kandungan lokal sangat bervariasi antar negara. Thailand mewajibkan lokalisasi berdasarkan 29 kategori kendaraan, sedangkan Malaysia berdasarkan pada item. Filipina menggunakan perhitungan komponen lokal dalam suatu item dikalikan dengan harga item tersebut. Sedangkan Indonesia menggunakan prinsip insentif, yaitu semakin besar kandungan lokal maka bea masuk semakin menurun.

Tabel 3.2. Struktur Bea Masuk dan Pajak Barang Mewah Otomotif

			PREVIOUS	NEW
Import Duty	CBU	Engine \leq 250 cc	35 %	35 %
		Engine > 250 cc	150 %	60 %
	CKD	Engine \leq 250 cc	0~25 %	25 %
		Engine > 250 cc	0~25 %	25 %
	IKD	Engine \leq 250 cc	-	5 %
		Engine > 250 cc	-	5 %
Luxury Tax		Engine \leq 250 cc	0 %	0 %
		Engine > 250 cc	35 %	50 %
Raw Material			0~25 %	0-10 %
Blank Casting			0~25 %	5 %

Sumber: AISI

Regulasi bea masuk sesungguhnya telah diperlonggar sesuai dengan deregulasi pada pertengahan tahun 1980-an. Di negara kawasan ASEAN, biaya impor kendaraan utuh juga telah mengalami deregulasi kecuali Malaysia dan Filipina yang masih membebankan sistem lisensi (*licensing system*) untuk kendaraan penumpang maupun niaga. Thailand memberlakukan bea masuk kendaraan penumpang berkisar 40-68.5%

UNIVERSITAS INDONESIA

sedangkan Indonesia mengenakan 125% untuk komponen model lokal dan 200% untuk komponen model lain.

Namun, adanya deregulasi kebijakan pemerintah Indonesia pada tahun 1999, memengaruhi industri otomotif dan industri komponen otomotif secara keseluruhan. Deregulasi kebijakan yang diumumkan pemerintah secara resmi pada bulan Juni 1999 ini, mengatur perubahan tentang struktur bea masuk dan pajak barang mewah (*luxury tax*) untuk produk-produk otomotif maupun komponen yang masuk ke Indonesia, seperti yang terlihat pada Tabel 3.2.

Deregulasi kebijakan ini berdampak pada hilangnya sistem insentif berdasarkan kandungan komponen lokal, serta adanya pengurangan bea masuk untuk unit otomotif *built up* (*Completely Built Up/CBU*) dan bahan baku komponen. Hal ini dilakukan dalam rangka mempersiapkan industri otomotif maupun industri komponennya, untuk mampu bersaing pada era *ASEAN Free Trade Region* (AFTA). Hal ini mengubah secara drastis strategi dalam industri otomotif 2W di Indonesia. Para pemain dalam industri ini yang semula fokus pada pasar domestik, harus mulai berorientasi ekspor.

3.2.2 Lingkungan Industri PT XYZ Indonesia

Asia merupakan pusat perkembangan industri otomotif 2W dunia. Sedangkan Thailand, Malaysia, Indonesia dan Filipina merupakan negara-negara ASEAN yang telah memiliki perkembangan industri otomotif 2W, maupun komponen otomotif 2W yang cukup maju. Hal ini sesuai dengan sistem pengembangan industri otomotif yang dimulai dari sistem perdagangan kemudian secara bertahap beralih ke struktur industri melalui sistem perakitan komponen terurai (*knock-down operation*) dengan tingkat kandungan komponen lokal yang semakin meningkat. Dalam pasar Asia, saat ini Jepang merupakan pemain terbesar dan paling maju.

Beberapa faktor khusus dalam industri yang sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan penghasil komponen otomotif 2W, termasuk bantalan gelinding adalah:

1. Tingkat Persaingan dalam Industri

Persaingan pasar otomotif, maupun komponen otomotif 2W di Indonesia bersifat *oligopoly*. Terdapat 3 pemain besar asal Jepang, yaitu Honda, Yamaha, dan Suzuki yang menguasai lebih dari 90% pasar otomotif 2W. *Market share* masing-masing produsen otomotif 2W dapat dilihat pada Tabel 3.3. Perubahan komposisi pasar, terjadi secara signifikan pada tahun 2007, dimana Yamaha mulai bergerak maju mengejar Honda.

Tabel 3.3. *Market Share* Otomotif 2W

No.	Merek	<i>Market Share</i> Otomotif 2W				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	55.9%	52.2%	51.9%	52.4%	45.5%
2	Yamaha	20.3%	22.7%	24.4%	33.1%	39.3%
3	Suzuki	20.7%	21.6%	21.4%	12.7%	13.5%
4	Lain-lain	3.1%	3.5%	2.3%	1.8%	1.7%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: AISI

Hingga tahun 2007, PT XYZ Indonesia diperkirakan memiliki *market share* OEM sebesar 33%. Ini berdasarkan perhitungan data penjualan otomotif 2W, yang diturunkan menjadi data potensi bantalan gelinding, dimana 1 unit otomotif 2W menggunakan antara 9-16 unit bantalan gelinding. Berdasarkan perhitungan PT XYZ Indonesia, rata-rata 1 unit otomotif 2W menggunakan 14 unit bantalan gelinding. Data ini kemudian dibandingkan dengan data penjualan PT XYZ Indonesia ke masing-masing produsen otomotif 2W. Detail data *market share* OEM dapat dilihat pada Tabel 3.4.

NSK, NTN, KOYO dan NACHI merupakan produsen bantalan gelinding pesaing asal Jepang. Berdasarkan data pada Tabel 3.5, NSK merupakan pemimpin pasar di Jepang. Hal ini tentu saja memberikan keunggulan dalam hal dukungan sumber daya (*R&D center* dan tenaga ahli) di Jepang, yang lebih besar di banding XYZ yang berpusat di Eropa, karena persaingan untuk memperebutkan pasar bantalan gelinding otomotif 2W dimulai di level *principal* produsen otomotif 2W di Jepang.

Tabel 3.4. *Market Share* OEM PT XYZ Indonesia

No.	Pelanggan	<i>Market Share</i> OEM PT XYZ Indonesia (Unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	67.6%	66.1%	63.0%	65.4%	63.0%
2	Yamaha	21.8%	11.1%	7.2%	0.5%	0.2%
3	Suzuki	60.8%	51.8%	50.2%	42.3%	28.5%
4	Lain-lain	9.5%	6.2%	5.8%	0.3%	0.2%
Total		55%	48%	46%	40%	33%

Sumber: PT XYZ Indonesia

Tabel 3.5. *Market Share* Bantalan Gelinding Jepang

Bantalan Gelinding		
Urutan	Perusahaan	Share (%)
1	NSK	34.9
2	Jtekt	27.6
3	NTN	27.3
4	Nachi-Fujikoshi	6.3
5	Minebea	2.9

Sumber: Asosiasi Bantalan Gelinding Jepang (JBIA)

Pada saat perusahaan otomotif 2W merencanakan suatu model baru, perusahaan pembuat bantalan gelinding bersaing untuk menawarkan desain yang terbaik. Persaingan dalam hal kualitas (*quality*), terjadi dalam hal *internal design* serta proses *heat treatment* khusus untuk menghasilkan bantalan bermutu tinggi. Pada dasarnya, sistem mekanis bantalan gelinding pada otomotif 2W merupakan sistem yang bersifat generik dan dapat diperoleh dari berbagai sumber. Model baru, termasuk komponen-komponennya, yang telah disetujui oleh *principal*, selanjutnya diproduksi oleh unit bisnis masing-masing, termasuk yang ada di Indonesia.

Persaingan pada segmen pasar *after market* bantalan gelinding otomotif 2W, terdiri dari produsen otomotif 2W yang mengeluarkan produk suku cadang asli (*genuine parts*) dengan merek sesuai merek unit otomotif 2W, dan produk-produk *non-genuine parts*. Merek-merek *genuine parts*, antara lain: *Honda Genuine Part* (HGP), *Suzuki Genuine Part* (SGP), dan *Yamaha Genuine Part* (YGP). Merek-merek *non-genuine parts*, antara lain: Aspira

Universitas Indonesia

(merupakan merek dagang *spare part* otomotif milik grup Astra), NTN, KOYO, NACHI, NSK, serta berbagai merek produk asal Cina.

PT XYZ Indonesia memiliki 4 merek *non-genuine parts* untuk segmen *after market*, yaitu: Enduro, Genio, FitGo, dan FMB. PT XYZ Indonesia juga merupakan pemasok bantalan gelinding untuk merek *Honda Genuine Part* (HGP), *Suzuki Genuine Part* (SGP), *Yamaha Genuine Part* (YGP), dan Aspira.

Untuk *after market*, PT XYZ Indonesia menghitung *market share*-nya melalui perhitungan teoritis berdasarkan data penjualan otomotif 2W, dengan asumsi bahwa usia pakai otomotif 2W adalah 5 tahun, dan terjadi penggantian setiap dua tahun, dengan rata-rata penggantian 2 unit bantalan gelinding per 1 unit otomotif 2W. Berdasarkan perhitungan tersebut, *market share after market* PT XYZ Indonesia, diperoleh data seperti yang terlihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. *Market Share After Market* PT XYZ Indonesia

Tahun	Otomotif 2W (Unit)		Bantalan Gelinding (Unit)		
	Penjualan	Penggantian	Potensi	Penjualan XYZ*	Share
1999	587,402				
2000	979,422				
2001	1,650,770	587,402	1,174,804		
2002	2,317,991	979,422	1,958,844		
2003	2,823,703	2,238,172	4,476,344	3,991,874	89%
2004	3,900,518	3,297,413	6,594,826	5,040,716	76%
2005	5,105,817	5,061,875	10,123,750	6,080,671	60%
2006	4,470,722	7,197,931	14,395,862	6,962,687	48%
2007	4,713,895	10,167,692	20,335,384	7,018,446	35%

*) Penjualan XYZ adalah total penjualan bantalan gelinding ke seluruh pelanggan *aftermarket* (termasuk seluruh merek yang dipasok, yaitu: HGP, SGP, YGP, Aspira, Enduro, Genio, FitGo, dan FMB)

2. Pendetang Baru Potensial

Kawasan Asia Tenggara dan Asia Timur merupakan bagian dunia yang memiliki pertumbuhan ekonomi sangat cepat dan menarik minat para investor

dunia. Dalam kawasan regional ASEAN, berbagai perusahaan asing berlomba menanamkan investasi untuk melakukan antisipasi era perdagangan bebas (*ASEAN Free Trade Area/AFTA*) dengan sistem *brand to brand complementation* dan atau AICO (*ASEAN Industrial Cooperation*). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam era tersebut, bea masuk komponen otomotif antar negara ASEAN mencapai 0-5%. Sehingga komponen bantalan gelinding lokal mendapat tantangan serius dan menjadi tidak kompetitif, baik untuk segmen OEM maupun *after market*.

Grup XYZ merupakan perusahaan asing yang melakukan investasi dengan membeli mayoritas saham PT ABC dan mengganti namanya menjadi PT XYZ Indonesia. Sebagian besar pesaing seperti NTN dan NSK saling berlomba membangun fasilitas manufakturing di ASEAN, terutama Thailand dan Indonesia, untuk mengantisipasi era tersebut.

Namun demikian, industri bantalan gelinding merupakan industri yang padat modal. Para pemain dalam industri ini merupakan pemain global yang tidak saja hanya bermain di industri komponen otomotif 2W, tapi juga di berbagai bidang industri yang menggunakan bantalan gelinding. Rata-rata para pemain yang telah ada tersebut, sudah memulai operasinya sejak lebih dari 50 tahun yang lalu. Kondisi ini memberikan hambatan yang besar bagi pendatang baru untuk memasuki industri bantalan gelinding pada segmen OEM, baik di tingkat global maupun di Indonesia.

3. Kekuatan Pembeli

Pembeli bantalan gelinding sebagian besar merupakan produsen otomotif sendiri (OEM) ditambah dengan konsumen akhir sebagai pembeli suku cadang kendaraan (*after market*). Meskipun terdapat ekspor, sampai saat ini total penjualan PT XYZ Indonesia sangat tergantung kepada pasar domestik.

Daftar pelanggan PT XYZ Indonesia pada segmen OEM, terdiri dari produsen otomotif 2W, yaitu: PT Astra Honda Motor (Honda), PT. Indomobil Suzuki International (Suzuki), PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (Yamaha), PT Kawasaki Motor Indonesia (Kawasaki), dan PT Danmotor Indonesia (Piaggio). Selain produsen otomotif 2W, pelanggan PT XYZ

Indonesia di segmen OEM juga terdiri dari produsen komponen *sub-assy* (komponen modular) untuk otomotif 2W, yaitu: PT Chemco Harapan Nusantara, PT Sinar Alum Sarana, PT Wijaya Karya, PT Musashi Autoparts Indonesia dan PT Mitsuba Indonesia. Terdapat juga pelanggan yang merupakan produsen otomotif 4W, namun dengan komposisi penjualan yang sangat kecil (kurang dari 1%).

Pada segmen OEM, pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih besar terhadap produsen bantalan gelinding. Jumlah produsen otomotif 2W lebih sedikit dibandingkan jumlah produsen bantalan gelinding. Disamping itu, deregulasi kebijakan pemerintah untuk menurunkan bea masuk komponen otomotif sesuai dengan persetujuan AFTA, memiliki dampak yang besar terhadap perkembangan industri komponen otomotif lokal. Akibat peraturan tersebut, produsen otomotif 2W dapat melakukan impor komponen secara langsung dari berbagai negara dalam kawasan ASEAN dengan harga yang kompetitif. Pada segmen *after market*, kebijakan tersebut membuat pasar dibanjiri produk-produk bantalan gelinding asal Cina, sehingga pembeli memiliki lebih banyak pilihan.

4. Kekuatan Pemasok

Pemasok utama dalam industri bantalan gelinding adalah produsen baja, yang memasok komponen bantalan gelinding dalam bentuk cincin baja (*soft rings*) dan bola baja (*steel ball*), produsen sangkar bola baja (*retainer*) dan produsen *seal* (pelindung bantalan gelinding dari kontaminan luar). Komponen-komponen tersebut seluruhnya diimpor dari berbagai negara. Grup XYZ memiliki divisi *global purchasing* yang memilih dan menyeleksi para pemasok untuk unit-unit manufaktur XYZ diseluruh dunia. Hal ini dilakukan untuk menjaga kualitas komponen yang sama di seluruh dunia, serta meningkatkan posisi tawar XYZ terhadap pemasok.

Namun demikian, secara umum pemasok komponen untuk bantalan gelinding otomotif 2W, memiliki posisi tawar yang lebih kuat. Jumlah pemasok yang mampu memenuhi kebutuhan komponen bantalan gelinding otomotif 2W sesuai standar XYZ, sangat terbatas. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Cina, membuat banyak pemasok baja bantalan

gelinding memilih untuk memasok pasar dengan kualitas *low-end*, yang membutuhkan kualitas baja yang jauh lebih rendah.

5. Produk Pengganti

Produk pengganti untuk bantalan gelinding otomotif 2W belum tersedia. Dari sejak industri otomotif 2W mulai dikembangkan, belum terdapat perubahan yang signifikan pada teknologi bantalan gelinding. Beberapa penyempurnaan teknologi memang telah dilakukan, terutama dalam hal proses *heat treatment* baja yang digunakan, serta penggunaan material *ceramic* sebagai pengganti baja untuk bola bantalan gelinding (*steel ball*), yang berdampak pada peningkatan kinerja bantalan gelinding.

3.3 Lingkungan Internal PT XYZ Indonesia

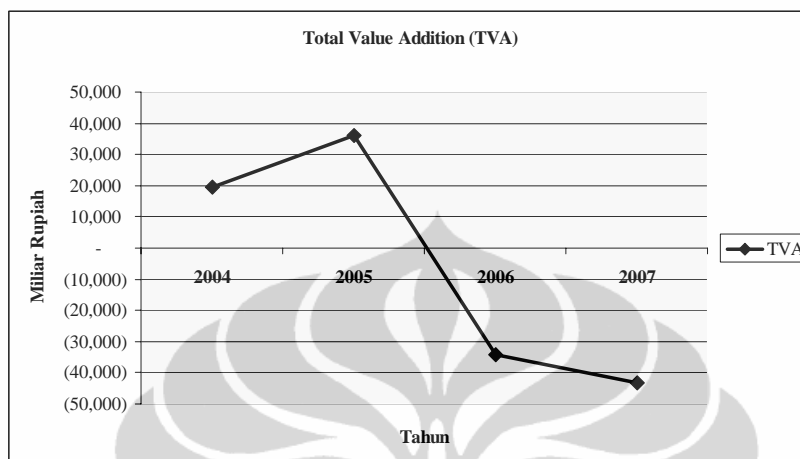
3.3.1 Kinerja Keuangan

Data-data keuangan mampu menggambarkan kondisi perusahaan. Mengingat status PT XYZ Indonesia yang bukan merupakan perusahaan terbuka, maka hanya data-data keuangan yang terkait saja, yang ditampilkan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kerahasiaan data-data perusahaan.

Kinerja keuangan perusahaan diukur berdasarkan nilai *Economic Value Added*, atau XYZ menyebutnya dengan istilah *Total Value Addition* (TVA). Baik EVA maupun TVA, sama-sama mengukur penambahan atau pengurangan kekayaan dari suatu unit selama periode waktu tertentu, yang dihitung berdasarkan selisih antara *pre-tax operational* (laba operasi sebelum pajak) dengan *cost of capital*. *Cost of capital* dihitung berdasarkan *yield rate* rata-rata *government bond* selama 5 tahun, ditambah 6% *risk premium*, kemudian dikalikan dengan *capital employed* pada satu periode. *Capital Employed* menggambarkan neraca suatu unit bisnis dan mengukur modal yang menunjang kegiatan operasional perusahaan. *Capital Employed* termasuk seluruh kekayaan dan hutang yang digunakan perusahaan. Sesuai dengan kebijakan global grup XYZ, setiap unit bisnis yang mengalami nilai TVA negatif selama tiga tahun berturut-turut, maka operasi bisnis unit tersebut akan dihentikan.

Business operating income menggambarkan kinerja operasional perusahaan. *Cost of capital* menggambarkan tingkat pengembalian minimum yang

diharapkan oleh pemegang saham perusahaan (grup XYZ) dalam investasinya. *Cost of capital* dipengaruhi oleh besarnya resiko-resiko yang ditetapkan oleh *treasury* grup XYZ untuk masing-masing negara.



Gambar 3.3. Data TVA

Sumber: PT XYZ Indonesia

Kinerja TVA PT XYZ Indonesia pada tahun 2006 dan 2007, mengalami penurunan yang signifikan hingga mencapai nilai negatif. Oleh karena itu, kinerja keuangan tahun 2008 akan menjadi penentu kelangsungan operasi PT XYZ Indonesia. Data TVA dapat dilihat pada Gambar 3.3.

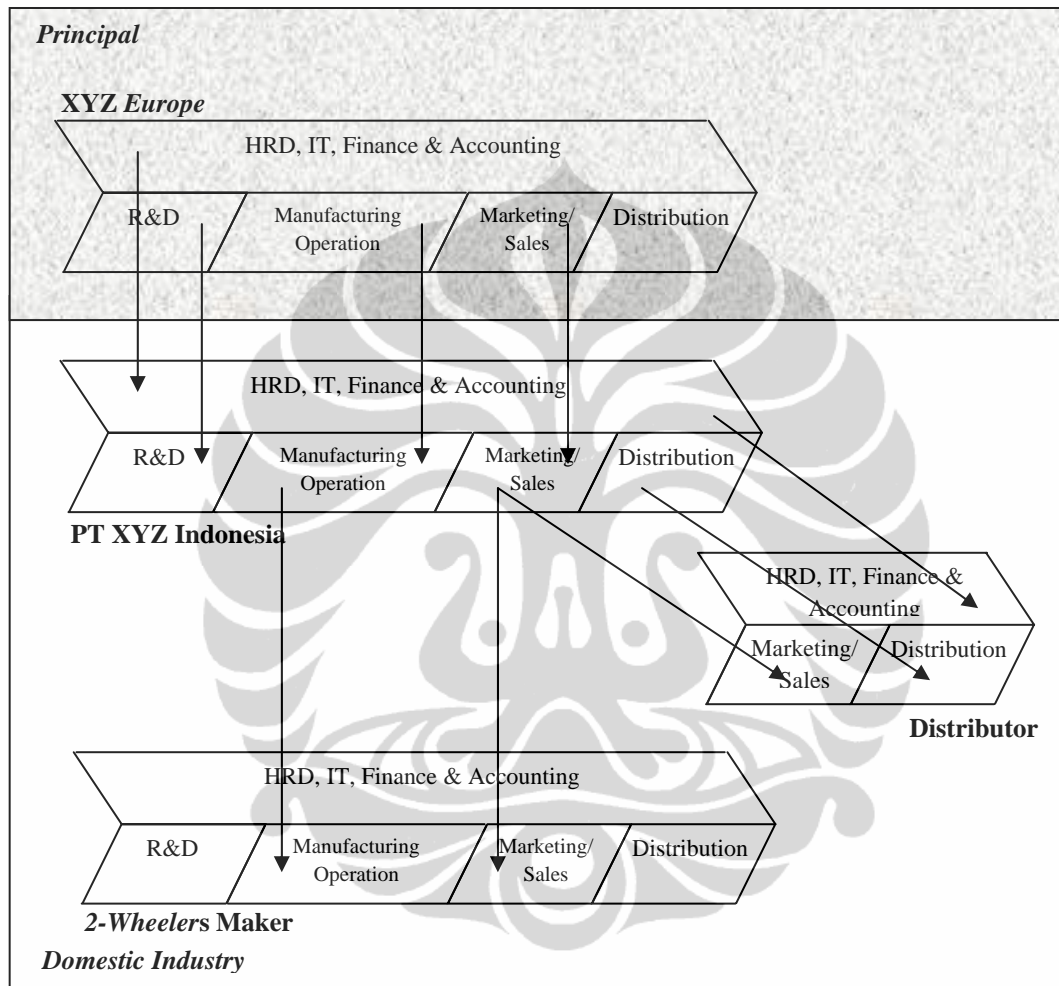
3.3.2 Organisasi dan Sistem Manajemen

Organisasi merupakan salah satu kunci sukses perusahaan dalam menerapkan strategi usahanya. Walaupun demikian, tidak ada satu pun bentuk organisasi yang dinyatakan sebagai bentuk yang terbaik. Semuanya tergantung dari strategi bisnis dan lingkungan dimana perusahaan menjalankan operasinya.

PT XYZ Indonesia merupakan salah satu unit bisnis XYZ dibawah Divisi Otomotif. PT XYZ Indonesia sendiri dibagi menjadi dua unit, yaitu *manufacturing* dan *marketing and administration*, atau disebut juga sebagai Unit Produksi dan Unit Penjualan dan Administrasi. Unit Produksi membawahi fungsi/departemen antara lain: *Heat Treatment, Face & OD Grinding, Production, Engineering, Maintenance, Procurement & Material Flow*, dan *Quality Assurance*. Sedangkan Unit Penjualan dan Administrasi membawahi: *After Market & Administration, OEM & Business Development, Human Resource*

Universitas Indonesia

& General Affair, Accounting & Information System, dan Sustainability & EHS. Masing-masing fungsi tersebut berkoordinasi secara langsung dengan fungsi-fungsi yang sama dengan XYZ sebagai *principal*, seperti yang terlihat pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4. *Global Value Chain XYZ*

Sumber: PT XYZ Indonesia

Desain struktur organisasi yang digunakan PT XYZ Indonesia adalah tipe *hybrid*, yang merupakan gabungan dari struktur organisasi fungsional dan divisional. Struktur organisasi terdiri dari departemen-departemen berdasarkan fungsi yang berbeda (fungsional), namun terdapat departemen yang dibagi berdasarkan grup pelanggan dan produk (divisional), yaitu *After Market & Administration* dan *OEM & Business Development*. Kendala yang sering timbul akibat desain struktur tersebut adalah masalah berkoordinasi antar fungsi, karena

terdapat perbedaan mode operasi antara struktur fungsional dan divisional. Permasalahan yang timbul sering kali bersifat kritis, menyangkut implementasi strategik dan operasional pemasaran, yang berdampak langsung terhadap penjualan perusahaan.

Berdasarkan data tahun 2007, PT XYZ Indonesia memiliki 436 orang karyawan. Sebagian besar tenaga kerja ditempatkan di Unit Produksi (pabrik) dan berusia rata-rata 35 tahun. Jika dilihat dari tingkat pendidikan, komposisi utama dari tenaga kerja adalah lulusan setingkat SLTA dan sebagian kecil untuk pengelolaan perusahaan adalah lulusan perguruan tinggi.

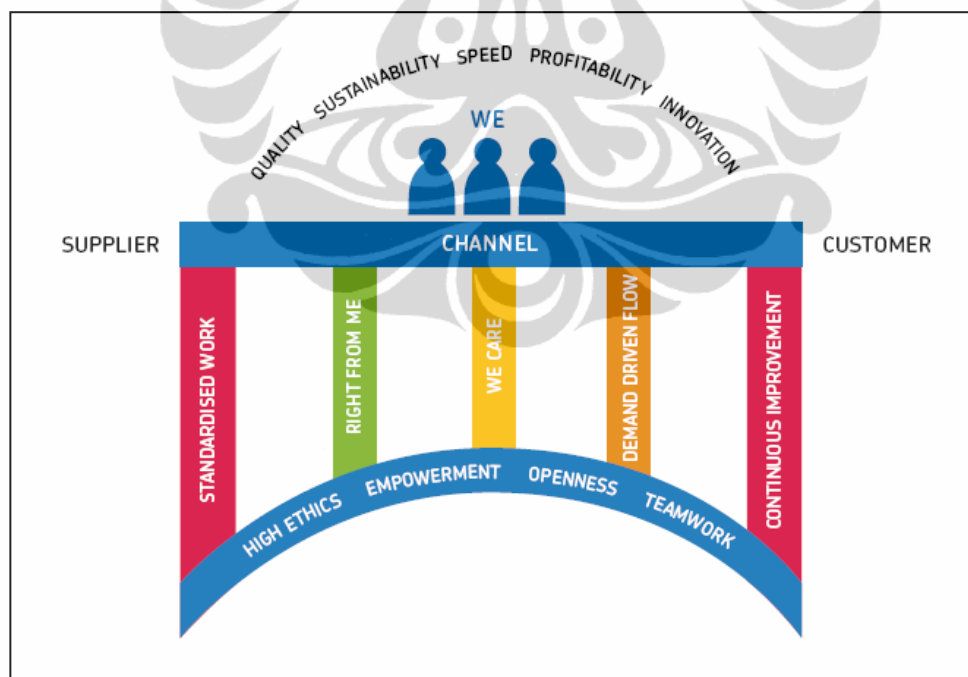
Manajemen perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan, karena hal ini dianggap berkorelasi signifikan dengan tingkat produktifitas kerja karyawan, sebagai salah satu penentu keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan menetapkan kebijakan peninjauan berkala terhadap gaji dan manfaat (*benefit*) yang diterima karyawan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan disiplin, prestasi, inovasi, dan tingkat laju inflasi. Perusahaan juga menyediakan fasilitas dan sarana untuk menunjang kesejahteraan karyawan, antara lain tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja, dan Program Dana Pensiun Astra.

3.3.3 Proses Manufaktur

XYZ menerapkan konsep manufaktur yang dikenal dengan *The Bridge of Manufacturing Excellent*. Konsep ini terdiri dari lima pilar penunjang, yaitu: *standardised work*, *right from me*, *we care*, *demand driven flow*, dan *continues improvement*. Kelima pilar ini merupakan fondasi dasar dari keunggulan proses produksi (*channel*) yang mampu menyeimbangkan antara pasokan dan kebutuhan pelanggan. Kelima pilar tersebut didasari nilai-nilai: *high ethics*, *empowerment*, *openness*, dan *teamwork*. Konsep ini dapat dilihat pada Gambar 3.5.

Seluruh aktivitas dalam proses manufaktur adalah proses terstandarisasi (*standardised work*). Hal ini dilakukan untuk memastikan setiap tahapan proses yang berbeda, namun saling berhubungan, dapat menghasilkan produk secara konsisten. Dengan standarisasi, setiap penyimpangan proses akan mudah diketahui dan dapat segera diambil tindakan perbaikan (*continues improvement*).

Setiap tahapan dalam proses produksi, adalah proses yang berbeda, namun menjadi satu dalam aliran yang tidak terputus. Ouput dari satu tahapan merupakan input bagi tahapan selanjutnya (*deman driven flow*). Sehingga, jika terdapat masalah dalam salah satu tahapan, akan mempengaruhi keseluruhan proses produksi. Oleh karena itu lah, pilar yang tak kalah penting adalah *right from me*, yang berarti bahwa proses yang benar harus dimulai dengan penerapan standar secara benar dari setiap karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Hal ini bisa diwujudkan apabila para karyawan peduli (*we care*) dan terlibat secara aktif mengelola setiap tahapan proses. Parameter yang menjadi pengukuran kinerja implementasi konsep manufaktur tersebut, meliputi: *inventory level*, *flexibility*, *capacity utilization*, *productivity*, *broken promise*, kecelakaan kerja, *manufacturing cost level index (MCLI)* dan *non-conform complaint (NCC)*. Parameter-parameter tersebut secara keseluruhan mencerminkan tingkat efisiensi dalam proses manufaktur, yang secara langsung berpengaruh terhadap besarnya nilai *capital employed*.



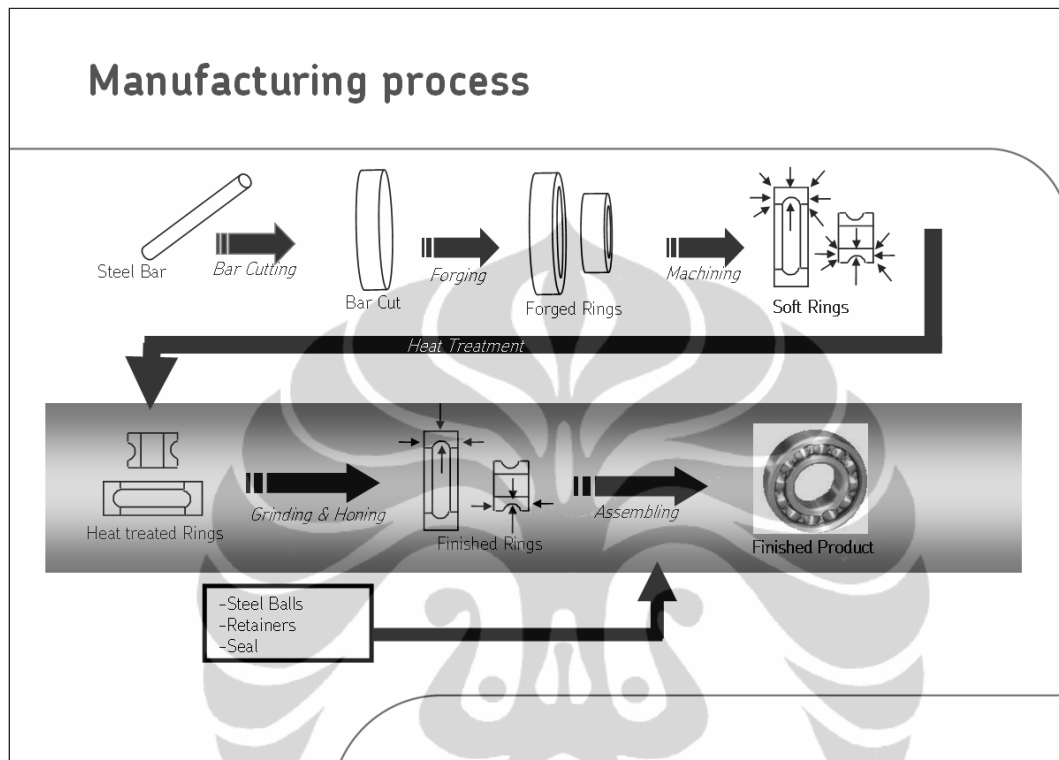
Gambar 3.5. *The Bridge of Manufacturing Excellent*

Sumber: PT XYZ Indonesia

PT XYZ Indonesia melakukan proses manufaktur yang meliputi proses pemanasan material setengah jadi (*soft rings heat treatment*), penggerindaan

Universitas Indonesia

(*grinding*), perakitan (*assembly*) dan pengemasan (*packaging*). Berdasarkan aplikasinya, bantalan gelinding otomotif 2W dibagi menjadi dua kategori, yaitu bantalan gelinding untuk *engine application* dan *wheel application*.



Gambar 3.6. Proses Manufaktur

Sumber: PT XYZ Indonesia

Proses manufaktur merupakan proses yang membutuhkan investasi modal besar. Proses ini meliputi *heat treatment* pada *semi-finish ring* berbahan dasar baja, sehingga menghasilkan karakteristik yang sesuai. Proses selanjutnya adalah pembuatan *internal design* bantalan gelinding sesuai spesifikasi yang diinginkan, melalui proses *grinding* dan *assembly*. Selanjutnya, produk jadi dikemas (*packaging*) sesuai masing-masing segmen (OEM dan *after market*) dan pelanggan. Proses manufaktur PT XYZ Indonesia dapat dilihat pada Gambar 3.6.

Setiap proses manufaktur yang dilakukan, mengacu pada standar mutu ISO/TS 16949:2002. Hal ini merupakan kebijakan global dari grup XYZ, yang menerapkan satu kualitas untuk semua unit bisnisnya yang ada di seluruh dunia.

3.3.4 Jakarta Double Capacity (JDC) Project

Pada tahun 2005, PT XYZ Indonesia memulai proyek *Jakarta Double Capacity* (JDC), yaitu investasi fasilitas manufaktur baru untuk menambah kapasitas, yang terdiri dari pembangunan gedung baru, pembelian tambahan mesin-mesin produksi, serta *upgrade* mesin-mesin produksi lama. Proyek ini dibagi menjadi dua tahap. Tahap pertama terdiri dari pembangunan seluruh gedung, pembelian dan instalasi mesin produksi yang terdiri dari 1 mesin *heat treatment* dan mesin-mesin untuk 3 jalur produksi (*channel*) baru, yang dijadwalkan selesai pada bulan September 2006 dan mulai melakukan produksi masal pada tahun 2007. Tahap kedua terdiri dari pembelian dan instalasi 1 mesin *heat treatment* dan mesin-mesin untuk 3 jalur produksi tambahan. Kapasitas efektif (*running capacity*) fasilitas manufaktur pada tahun 2005 diperhitungkan sebesar 37 juta unit bantalan gelinding per tahun. Perhitungan kapasitas tidak bersifat *fixed*, tetapi sangat tergantung dari penentuan parameter-parameter berikut:

1. *Running Hour*, yaitu total waktu yang benar-benar efektif digunakan untuk melakukan proses produksi dalam satu tahun (dalam jam). Waktu ini tidak termasuk waktu untuk melakukan *resetting*, *maintenance*, *company leave*, *national holiday*, dan *other loss hours*.
2. *Production Cycle Time*, yaitu waktu yang dibutuhkan 1 jalur produksi untuk menghasilkan produk (unit/detik). Siklus ini telah memperhitungkan *bottle neck* pada setiap tahapan proses, serta *loading* dan *unloading time* antar mesin dalam 1 jalur produksi. *Production cycle time* berbeda-beda untuk setiap tipe bantalan gelinding yang diproduksi. Semakin besar dimensinya, semakin panjang *cycle time*-nya. Penyelesaian investasi tahap pertama akan menambah kapasitas efektif menjadi 40,7 juta unit bantalan gelinding per tahun. Keseluruhan proyek JDC, yang dijadwalkan selesai pada tahun 2009, akan menambah kapasitas efektif menjadi 78,5 juta unit.

Investasi fasilitas manufaktur baru ini, didasarkan pada proyeksi pertumbuhan industri otomotif 2W. Industri otomotif 2W diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan rata-rata 30% per tahun. Hal ini didasari pada pertumbuhan produksi otomotif 2W pada tahun 2004 dan 2005, yang berturut-

turut adalah 38,5% dan 31,5%. Data produksi otomotif 2W dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Produksi Otomotif 2W

Produksi Otomotif 2W (Unit)				
No.	Merek	2003	2004	2005
1	Honda	1,576,818	2,037,888	2,720,897
2	Yamaha	570,215	878,360	1,205,096
3	Suzuki	580,088	845,236	1,104,980
4	Lain-lain	86,933	135,766	95,561
Total		2,814,054	3,897,250	5,126,534

Sumber: AISI

Jika satu unit otomotif 2W rata-rata menggunakan 14 unit bantalan gelinding, diperoleh perhitungan potensi pasar otomotif 2W untuk segmen OEM, yang dapat dilihat pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8. Potensi Bantalan Gelinding Otomotif 2W

Potensi Bantalan Gelinding Otomotif 2W - OEM (Unit)				
No.	Merek	2003	2004	2005
1	Honda	22,075,452	28,530,432	38,092,558
2	Yamaha	7,983,010	12,297,040	16,871,344
3	Suzuki	8,121,232	11,833,304	15,469,720
4	Lain-lain	1,217,062	1,900,724	1,337,854
Total		39,396,756	54,561,500	71,771,476

Sumber: AISI (telah diolah kembali)

Dari data tersebut, dapat dihitung bahwa kapasitas efektif yang dimiliki PT XYZ Indonesia pada tahun 2005, hanya mampu memasok 51,6% kebutuhan segmen OEM.

Total biaya investasi yang dianggarkan untuk proyek JDC adalah 260 miliar rupiah, dengan *pay back period* selama 5,9 tahun, serta *internal rate of return* (IRR) 22,7%. Anggaran proyek JDC tahap satu kurang lebih 124 miliar rupiah, yang dibukukan pada tahun 2006. Data mengenai proyek JDC dapat dilihat pada Lampiran 6.

Penurunan penjualan otomotif pada tahun 2006 sebesar 12%, menyebabkan proyek JDC tahap dua ditunda untuk waktu yang tidak ditentukan. Namun demikian, proyek JDC tahap satu tetap dilaksanakan sesuai rencana, dan memulai produksi masalnya pada bulan Januari 2007.

3.4 Strategi Bersaing PT XYZ Indonesia

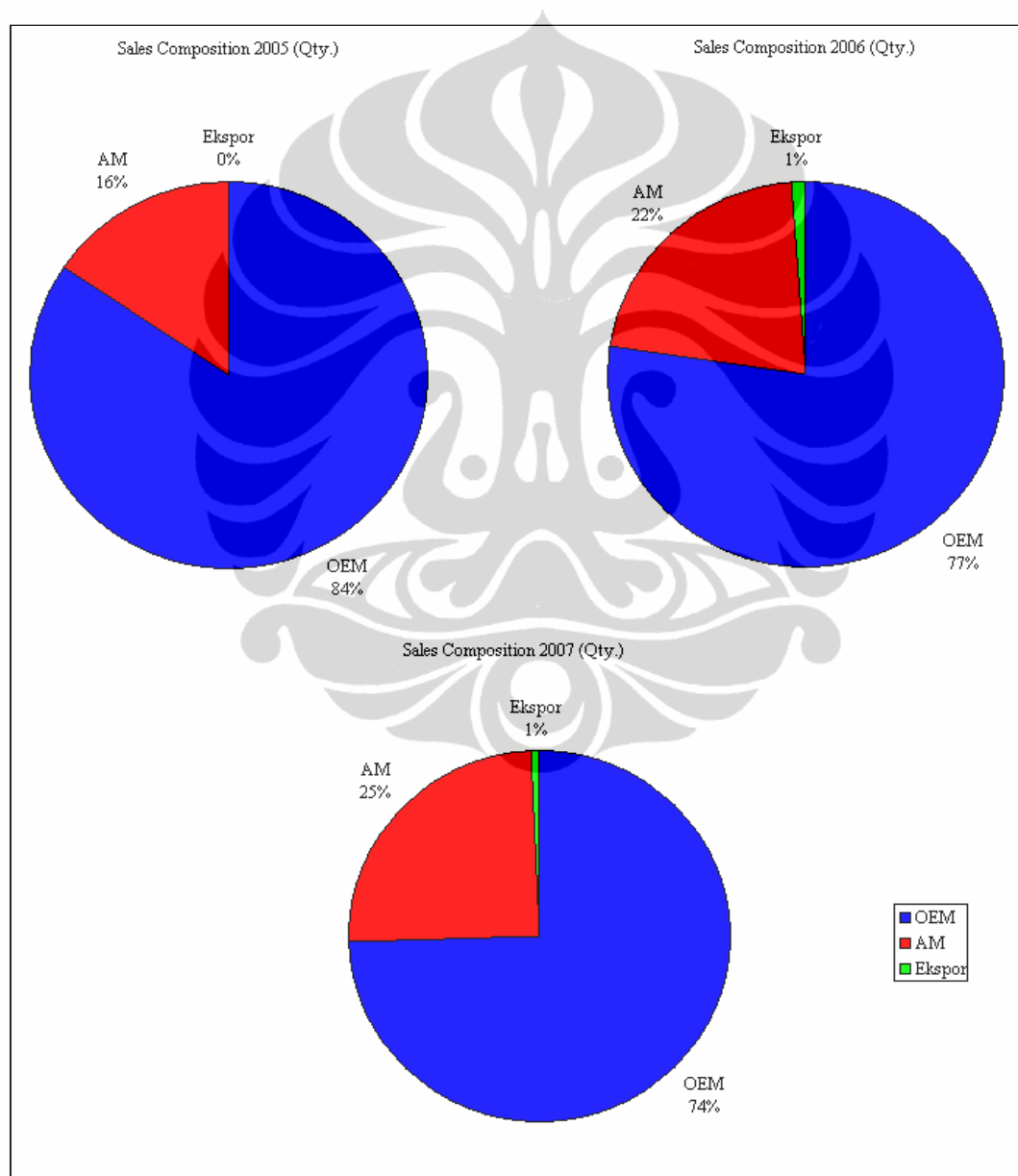
Strategi PT XYZ Indonesia mengacu pada visi dan misi XYZ secara global. Visi perusahaan adalah: melengkapi dunia dengan pengetahuan XYZ. Misi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang lebih disukai (*preferred company*), baik oleh para pemegang saham, pelanggan, maupun karyawannya. Tentu saja hal ini dapat tercapai apabila nilai TVA yang dicapai perusahaan adalah positif. Sebagai perusahaan manufaktur, pencapaian skala ekonomis merupakan faktor kritis yang sangat mempengaruhi nilai TVA. Faktor penjualan dan efisiensi proses manufaktur merupakan fokus utama dalam strategi perusahaan.

Sebagian besar produksi PT XYZ Indonesia diserap oleh pasar domestik. Segmen pasar OEM yang memiliki tingkat persaingan *moderate*, merupakan fokus utama penjualan, karena cenderung dianggap lebih stabil dibandingkan pasar *after market*. Parameter-parameter yang menjadi sumber keunggulan dalam kompetisi disegmen OEM, yaitu QCDS, relatif lebih terukur dibandingkan *after market*. Oleh karena itulah XYZ membeli mayoritas saham PT ABC pada tahun 1997, sebagai salah satu langkah strategis untuk membentuk kerja sama dengan grup Astra, yang merupakan pemain besar dalam industri otomotif Indonesia.

Kerja sama ini memberikan kemudahan akses bagi PT XYZ Indonesia untuk menjalin kerja sama dengan produsen otomotif 2W (OEM) dalam grup Astra, meskipun aspek keunggulan QCDS tetap menjadi faktor penentu utama. Dengan memanfaatkan keunggulan ini, PT XYZ Indonesia fokus membidik segmen OEM untuk memenuhi skala ekonomisnya. Hal ini terlihat dari komposisi penjualan perusahaan, yang dapat dilihat pada Gambar 3.7. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa komposisi penjualan PT XYZ Indonesia pada segmen OEM, jauh lebih besar dibanding segmen *after market*.

Strategi PT XYZ Indonesia untuk mempertahankan keunggulan di segmen OEM adalah dengan menitikberatkan pada aspek keunggulan *delivery*.

Sebagai produk yang bersifat generik, aspek *quality* maupun *services* dapat ditiru oleh pesaing seiring dengan bertambahnya pengalaman dan arus informasi. Sementara deregulasi kebijakan pemerintah tahun 1999, memudahkan pesaing untuk meningkatkan keunggulannya dalam hal *cost*. Namun, tidak demikian halnya dengan aspek *delivery*. Bagaimanapun, keunggulan lokasi fasilitas manufaktur yang dekat dengan pelanggan, memungkinkan PT XYZ Indonesia untuk memenuhi standar pengiriman yang tinggi.



Gambar 3.7. Komposisi Penjualan PT XYZ Indonesia

Sumber: PT XYZ Indonesia

Sistem *kanban* yang diterapkan oleh PT Astra Honda Motor sebagai produsen otomotif 2W terbesar di Indonesia, akan lebih sulit dijalankan oleh pesaing-pesaing yang tidak memiliki fasilitas manufaktur lokal, karena pengiriman dengan sistem ini dilakukan dalam jumlah *lot* yang kecil, namun dengan frekuensi pengiriman serta syarat ketepatan waktu yang tinggi. Aspek *delivery* menaikkan posisi tawar PT XYZ Indonesia sebagai pemasok, mengingat proses produksi otomotif 2W bersifat *continues flow* dan membutuhkan komponen dalam jumlah besar. Sedikit saja terjadi ketidaksesuaian pada *delivery*, maka seluruh proses produksinya akan terganggu.

Selain fokus pada penjualan, efisiensi proses manufaktur dilakukan secara berkesinambungan. Efisiensi proses dilakukan melalui metode *six sigma*, yang bertujuan untuk meningkatkan konsistensi hasil dari suatu proses berulang. Efisiensi proses yang dilakukan, berfokus pada penurunan tingkat *inventory*, peningkatan *flexibility* jalur produksi, peningkatan *capacity utilization* dan *productivity*, dengan sasaran untuk menurunkan *manufacturing cost level index* (MCLI) secara keseluruhan.

3.5 Strategi Fungsional PT XYZ Indonesia

Pada level operasional, strategi PT XYZ Indonesia dibagi menjadi 3 kelompok fungsi, yaitu:

1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang diterapkan PT XYZ Indonesia untuk segmen pasar *after market* adalah strategi diferensiasi. PT XYZ Indonesia mengeluarkan 4 produk bantalan gelinding otomotif 2W sebagai suku cadang pengganti, dengan merek Enduro, Genio, FitGo dan FMB. Secara umum, pasar *after market* komponen otomotif 2W dibagi menjadi 3, yaitu: segmen produk premium, segmen produk *genuine part*, dan segmen *low-end*. Enduro memiliki spesifikasi yang tinggi dalam hal ketahanan terhadap beban, suhu kerja, serta perlindungan dari kontaminasi partikel yang bersifat korosif. *Target market* Enduro adalah segmen pasar premium, yaitu pengguna otomotif 2W untuk aplikasi ekstrim, seperti balapan (*racing*). Genio memiliki spesifikasi standar sesuai dengan spesifikasi bantalan gelinding yang

digunakan produsen otomotif 2W (OEM). *Target market* Genio adalah segmen pasar *genuine part*, yaitu pengguna otomotif 2W yang menginginkan spesifikasi suku cadang asli untuk tetap menjaga kinerja ideal kendaraannya. FitGo memiliki spesifikasi inovatif, dengan menggabungkan keunggulan spesifikasi Enduro dan Genio. FitGo adalah produk yang diposisikan untuk menciptakan segmen pasar baru, dengan *target market* pengguna otomotif 2W yang menyukai inovasi. FMB diposisikan untuk bermain disegmen *low-end*. Keempat produk tersebut didistribusikan oleh 14 distributor independen di seluruh Indonesia.

Selain mengembangkan produk dengan mereknya sendiri, PT XYZ Indonesia juga memasok bantalan gelinding untuk *genuine part* (*Honda Genuine Part, Suzuki Genuine Part, Yamaha Genuine Part*). Distribusi produk dikelola oleh masing-masing pemilik merek. PT XYZ Indonesia juga memasok bantalan gelinding untuk merek Aspira milik grup Astra. Secara umum, sistem distribusi yang dimiliki oleh *genuine part* maupun Aspira, lebih baik dibandingkan sistem distribusi untuk Enduro, FitGo, Genio dan FMB (distributor independen).

2. Strategi Manufaktur

PT XYZ Indonesia menerapkan sistem produksi yang disebut *Flexible Manufacturing System (FMS)* untuk melakukan antisipasi terhadap fluktuasi permintaan yang berbeda untuk suatu periode waktu produksi tertentu. Sistem ini diimplementasikan dalam bentuk sistem lini mesin bebas (*machine dependence line*). Sistem lini mesin bebas berarti membuat suatu mesin atau suatu sel proses secara fleksibel mampu memproduksi tipe bantalan gelinding yang berbeda, dengan hanya mengganti peralatan (*tooling*) sesuai dengan tipe tersebut. Sistem ini mampu melakukan penghematan dalam bentuk investasi mesin dan modal yang lebih sedikit, serta mengoptimasi kapasitas mesin dengan menggabungkan tipe produk yang memiliki volume produksi kecil, dengan tipe produk yang memiliki volume produksi besar. Sehingga, skala ekonomis akan tetap tercapai untuk tipe-tipe produk dengan volume produksi yang kecil.

PT XYZ Indonesia melaksanakan sistem *kanban*, sesuai permintaan pelanggan. Sistem *kanban* merupakan salah satu implementasi sistem dengan tujuan memiliki jumlah persediaan minimum baik di lokasi PT XYZ Indonesia, maupun pelanggan. Salah satu pelanggan yang menerapkan sistem *kanban* secara ketat adalah PT. Astra Honda Motor yang merupakan pelanggan dengan tingkat penjualan tertinggi.

Pada saat PT XYZ Indonesia menerima *kanban* (kartu order), PT XYZ Indonesia harus mampu melakukan pengiriman dalam waktu satu hari sesudahnya, dengan jumlah yang sesuai permintaan.

3. Strategi Sumber Daya Manusia

PT XYZ Indonesia melaksanakan sistem rekrutmen dalam bentuk seleksi secara bertahap. Untuk rekrutmen karyawan level manajemen, perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan induk AOP, yaitu PT Astra International, Tbk., yang melakukan seleksi dan rekrutmen secara berkala. Dalam hal ini, grup Astra juga melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan, sebagai bagian dari dukungan pada program pemerintah untuk ikut menyiapkan para lulusan sekolah agar siap kerja, dengan memberi kesempatan untuk magang di beberapa perusahaan. Calon karyawan yang lulus seleksi kemudian diterima sebagai karyawan kontrak dengan masa kontrak selama 6 bulan. Jika dinyatakan lulus pada evaluasi dimasa akhir kontrak, karyawan tersebut akan diangkat sebagai karyawan tetap dengan upah sesuai ketentuan pemerintah ditambah dengan berbagai tunjangan.

Strategi yang diterapkan PT XYZ Indonesia dalam hal sumber daya manusia, mengacu pada kebijakan grup Astra sebagai salah satu pemegang saham utama. Berdasarkan kebijakan tersebut, PT XYZ Indonesia memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri, dengan tujuan untuk membentuk tenaga-tenaga kerja yang kompetitif. Pelatihan-pelatihan, baik yang merupakan peningkatan kompetensi maupun pengembangan diri, dilakukan secara *in-house training* di lingkungan perusahaan, maupun melalui pelatihan-pelatihan standar grup Astra, terutama untuk bidang manajemen dan falsafah serta budaya perusahaan, yang

dilakukan di *Astra Management Development Institute* milik PT Astra International, Tbk. Untuk pelatihan-pelatihan *technical skill* dalam hal pengoperasian mesin maupun kegiatan produksi yang terkait dengan manajemen mutu, mengikuti kebijakan dari XYZ sebagai *technical principal*. Pelatihan-pelatihan tersebut dilakukan di fasilitas manufaktur, maupun pusat-pusat pelatihan yang dimiliki XYZ di luar negeri.



BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan

Kinerja PT XYZ Indonesia secara keseluruhan, dapat dilihat dari kinerja laporan keuangannya (*screening*). Untuk mengetahui apakah perusahaan berada pada kondisi yang baik atau tidak, dilakukan analisis terhadap nilai *total value addition* (TVA), dengan menganalisis komponen-komponen yang menjadi penyusunnya. Dalam analisis ini, kinerja keuangan dilihat dalam rentang 3 tahun terakhir (2005-2007), dimana pada masa tersebut terjadi penurunan *total value addition* (TVA) perusahaan menjadi negatif, yaitu pada tahun 2006 dan 2007. Data *operating report* perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. *Operating Report* PT XYZ Indonesia

OPERATING REPORT			
PT XYZ Indonesia			
(Dalam Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Net sales	325,195	248,802	222,753
COGS	(253,262)	(217,323)	(211,844)
Gross Profit	71,933	31,479	10,909
Total Selling & Admin exp	(10,431)	(10,342)	(11,767)
Other operating inc./exp.			
Business operating income	61,502	21,137	(858)
Income associated comp.			
Cost of capital	(25,347)	(55,365)	(55,634)
TVA	36,155	(34,228)	(56,492)

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Diagnosis kondisi perusahaan dilakukan dengan menganalisis dua komponen utama TVA, yaitu *business operating income* (BOI) dan *cost of capital*.

4.1.1. Analisis Terhadap *Business Operating Income* (BOI)

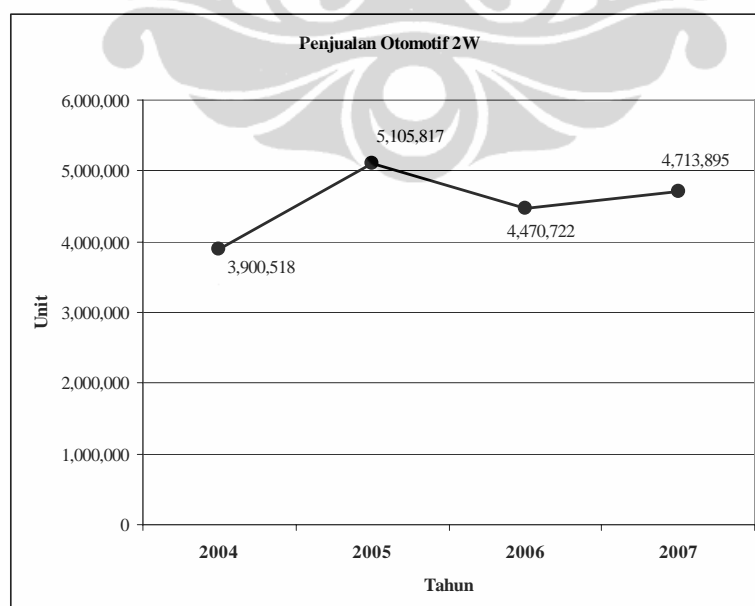
Komponen-komponen yang mempengaruhi BOI, antara lain: *sales* (penjualan), *cost of good sold* (COGS), dan *operating expense*. Analisis terhadap komponen-komponen tersebut dapat memberikan gambaran tentang tingkat profitabilitas perusahaan, yaitu dengan menghitung *Gross Profit Margin* dan *Operating Income Margin*. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. *Profitability Ratio*

Profitability Ratio	2005	2006	2007
Gross Profit Margin	0.22	0.13	0.05
Operating Income Margin	0.19	0.08	-0.004

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

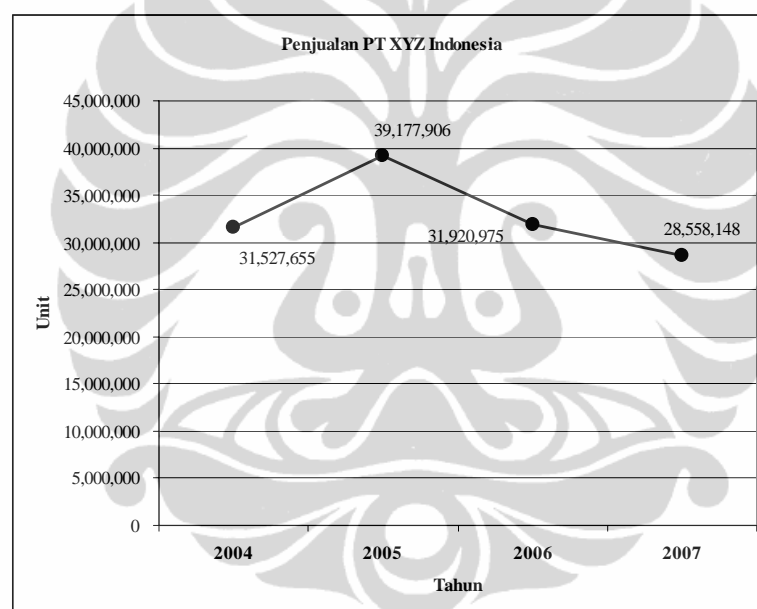
Dari data tersebut, terukur bahwa tingkat profitabilitas PT XYZ Indonesia mengalami penurunan selama kurun waktu 2005-2007. Untuk memperoleh deskripsi yang lebih detail, dilakukan analisis terhadap komponen-komponen yang mempengaruhi BOI, yaitu penjualan, *fixed* dan *variable cost* yang menyusun COGS maupun *operating expense*.



Gambar 4.1. *Trend* Penjualan Otomotif 2W

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Berdasarkan data pada Lampiran 2, penjualan PT XYZ Indonesia antara tahun 2005-2007 mengalami penurunan. Mengingat komposisi penjualan PT XYZ Indonesia, dimana lebih dari 70%-nya adalah untuk segmen OEM, maka penurunan penjualan yang terjadi *core competence* diperkirakan terkait dengan penurunan penjualan otomotif 2W. *Trend* penjualan otomotif 2W dapat dilihat pada Gambar 4.1. Namun demikian, pada tahun 2007, penjualan otomotif 2W mengalami kenaikan kurang lebih 10,5% terhadap tahun 2006, dimana kenaikan ini tidak diikuti oleh kenaikan penjualan PT XYZ Indonesia, yang justru menurun hingga 10,6% pada tahun 2007. *Trend* penjualan PT XYZ Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. *Trend* Penjualan PT XYZ Indonesia

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

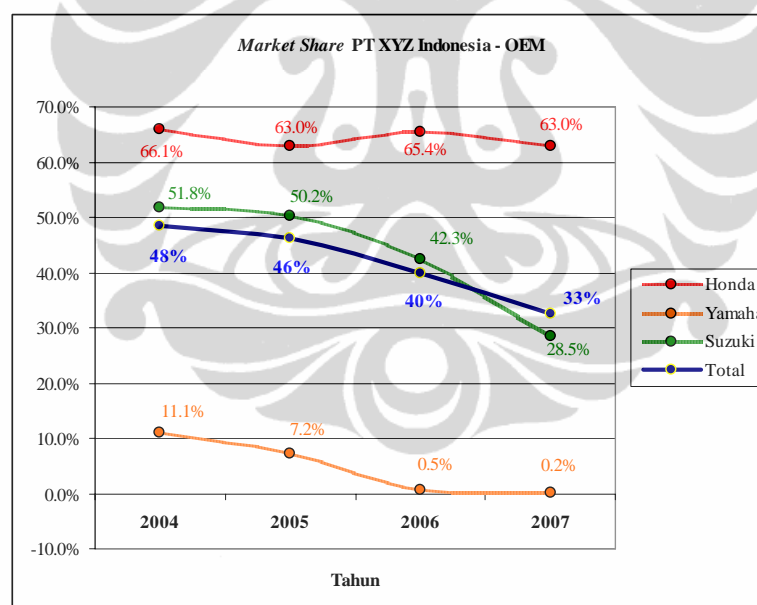
Jika dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal, kondisi makro ekonomi pada tahun 2007, relatif lebih baik dibandingkan tahun 2006. Pernyataan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono yang ditulis oleh Kantor Berita Antara pada tanggal 7 Juli 2007, menyatakan bahwa:

“meningkatnya angka penjualan kendaraan bermotor termasuk roda dua di tanah air, menjadi salah satu cerminan bahwa daya beli masyarakat makin membaik. Menurut Presiden, secara keseluruhan pada 2006 terjadi kelesuan pasar otomotif di dalam negeri sebagai imbas naiknya harga bahan bakar

Universitas Indonesia

minyak (BBM) pada tahun sebelumnya. Namun, awal 2007, khusus pasar sepeda motor, kembali meningkat seiring turunnya suku bunga perbankan, membaiknya tingkat ekonomi, juga didorong bertambahnya jumlah produsen sepeda motor”

Mengutip pendapat Tony Prasetyantono, peneliti dari Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik Universitas Gajah Mada, dalam makalahnya yang berjudul *Macroeconomic Outlook 2007*, kinerja industri otomotif menjadi salah satu *benchmark* untuk mendeteksi gairah perekonomian di banyak negara. Peningkatan penjualan otomotif 2W pada tahun 2007, menunjukkan adanya peningkatan daya beli masyarakat dibandingkan tahun 2006 yang sempat melemah pasca tingginya inflasi tahun 2005 (17,11%) akibat kenaikan harga BBM. Peningkatan penjualan ini, seharusnya memicu peningkatan penjualan industri-industri komponen otomotif 2W.



Gambar 4.3. Trend Market Share OEM PT XYZ Indonesia

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Penurunan penjualan PT XYZ Indonesia pada tahun 2007, lebih menunjukkan ketidakmampuan perusahaan mempertahankan *market share*-nya. Perhitungan *market share* untuk segmen OEM, yang dilakukan dengan menghitung besarnya potensi pasar bantalan gelinding berdasarkan data penjualan masing-masing produsen otomotif 2W, yang kemudian dibandingkan dengan data

penjualan PT XYZ Indonesia ke masing-masing produsen otomotif 2W tersebut, menunjukkan adanya penurunan. Data perhitungan dapat dilihat pada Lampiran 3. *Trend* perubahan *market share* PT XYZ Indonesia untuk segmen OEM dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Tabel 4.3. Rasio COGS Terhadap Penjualan

	2005	2006	2007
COGS/Penjualan	0.78	0.87	0.95

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Selain menganalisis penjualan, dilakukan analisis terhadap *cost* yang menggambarkan tingkat efisiensi proses internal perusahaan. Berdasarkan data pada Tabel 4.1, dapat diukur rasio COGS terhadap penjualan, yang ternyata mengalami peningkatan. *Trend* peningkatan rasio COGS terhadap penjualan, dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.4. *Operating Report* dalam *Contribution Format*

OPERATING REPORT			
PT XYZ Indonesia			
(Dalam Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Net sales	325,195	248,802	222,753
Variable manufacturing	(162,354)	(124,540)	(110,399)
Variable Selling & Admin.			
Total Variable Expense	(162,354)	(124,540)	(110,399)
Contribution Margin	162,841	124,262	112,354
Fixed manufacturing	(90,908)	(92,783)	(101,444)
Fixed Selling & Admin.	(10,431)	(10,342)	(11,767)
Total Fixed Expense	(101,339)	(103,125)	(113,211)
Business operating income	61,502	21,137	(858)
Cost of capital	(25,347)	(55,365)	(55,634)
TVA	36,155	(34,228)	(56,492)

Sumber: PT XYZ Indonesia

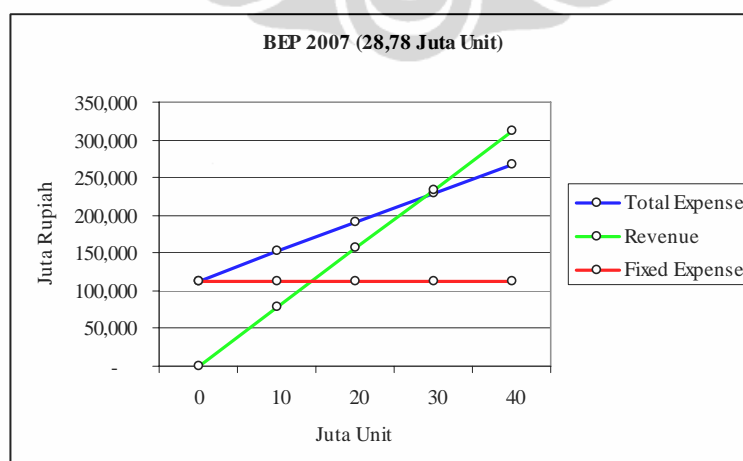
Data tersebut menggambarkan adanya peningkatan *cost* untuk setiap produk yang dijual perusahaan. Pengukuran terhadap komponen-komponen *cost* yang berdampak terhadap tingkat profitabilitas perusahaan, dilakukan dengan analisis *break even point* (BEP). Berdasarkan data pada Lampiran 5, komponen-komponen *cost* dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.5. Analisis *Break Even Point*

	2005	2006	2007
Sales (Juta Unit)	39.18	31.92	28.56
Avg. Price/Unit (Rupiah)	8,300.47	7,794.31	7,799.98
Material Used/Unit (Rupiah)	3,653.1	3,488.5	3,427.2
Direct Labor/Unit (Rupiah)	491.0	413.0	438.6
Contribution Margin per Unit (Rupiah)	4,156.44	3,892.79	3,934.20
Fixed Expense (Juta Rupiah)	101,338.75	103,124.79	113,211.29
BEP (Juta Unit)	24.38	26.49	28.78

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Hasil analisis terhadap BEP perusahaan, dapat dilihat pada Tabel 4.5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2007, PT XYZ Indonesia tidak mencapai BEP. Diperlukan penjualan sebanyak 28,78 juta unit bantalan gelinding untuk menutup seluruh *fixed cost*. Sementara, penjualan aktual pada tahun 2007 adalah 28,56 juta unit.



Gambar 4.4. Analisis *Break Even Point*

Sumber: PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Selain karena kurangnya volume penjualan untuk mencapai BEP, pada Tabel 4.4 terlihat bahwa terjadi peningkatan *fixed manufacturing expense* yang signifikan pada tahun 2007. Pada tahun 2006, *fixed manufacturing expense* sekitar 92,7 miliar rupiah. Sedangkan pada tahun 2007, meningkat menjadi 101,4 miliar rupiah. Ini berarti terjadi peningkatan sekitar 8,6 miliar rupiah. Data komponen-komponen penyusun *fixed manufacturing expense* dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Komponen *Fixed Manufacturing Expenses*

Fixed Manufacturing Expenses			
(Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Indirect Labour	13,612	13,892	13,995
Travelling	490	500	448
Repair & Maintenance	11,280	11,513	7,268
Operational supplies	18,625	19,009	16,531
Packing	1,842	1,880	1,644
Utilities	11,393	11,628	12,596
Tools & Equipment	6,833	6,974	8,997
Depreciation exp.	19,594	19,998	31,176
Insurance	428	437	543
Stationaries	326	333	471
Communication	280	285	256
Material test	62	63	213
Cleaning Expenses	789	805	627
Uniform	188	192	203
Transportation	1,204	1,229	966
Training & Education	496	507	280
Meal & Drink	2,425	2,475	2,469
House Rent	-	-	-
Miscellaneous	1,041	1,063	2,761
Total	90,908	92,783	101,444

Sumber: PT XYZ Indonesia

Dari Tabel 4.6, terlihat bahwa peningkatan *fixed manufacturing expense* secara signifikan, diakibatkan oleh peningkatan komponen *depreciation expense*, sebesar 11,17 miliar rupiah, meskipun terdapat juga dampak dari peningkatan dan penurunan komponen-komponen yang lainnya. Peningkatan *depreciation expense*

Universitas Indonesia

ini timbul dari penambahan *fixed assets* berupa gedung baru, 1 unit mesin *heat treatment*, dan mesin-mesin untuk 3 jalur produksi baru (*channel*), yang merupakan bagian dari proyek JDC tahap satu. Ini merupakan salah satu penyebab peningkatan COGS pada tahun 2007. Data mengenai proyek JDC dapat dilihat pada Lampiran 6.

Selain peningkatan *fixed manufacturing expense*, terjadi peningkatan *fixed selling & admin. expense* pada tahun 2007, sekitar 1,4 miliar rupiah. Data komponen-komponen penyusun *fixed selling & admin. expense* dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Komponen *Fixed Selling & Admin. Expenses*

Fixed Selling & Admin. Expenses			
(Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Salaries and social charges	4,287	4,729	4,867
Travelling & entertainment	952	774	1,084
Education & training	483	214	132
External Services & freight			20
Depreciation & Rent	465	556	463
Marketing expenses	2,040	1,503	1,419
IT expenses	332	284	290
Other costs	1,872	2,282	3,492
Total Selling & Admin. Expense	10,431	10,342	11,767

Sumber: PT XYZ Indonesia

Dari Tabel 4.7, terlihat bahwa peningkatan *fixed selling & admin. Expense* pada tahun 2007, bersumber dari peningkatan beberapa komponen biaya penyusunnya. Namun, yang memberi kontribusi secara signifikan adalah peningkatan pada komponen biaya *travelling & entertainment* serta *other costs*. Komponen *marketing expenses* (biaya promosi) dan *education & training* justru mengalami penurunan. PT XYZ Indonesia mengeluarkan sekitar 310 juta rupiah lebih banyak untuk biaya *travelling & entertainment* dan mengurangi sekitar 166 juta rupiah untuk biaya promosi dan *training*, pada tahun 2007. Data ini menunjukkan fokus aktivitas perusahaan dalam upaya peningkatan penjualan terletak pada *entertainment*. Sangat sulit untuk melakukan analisis secara lebih deskriptif

Universitas Indonesia

terhadap korelasi efektifitas kegiatan *entertainment* terhadap peningkatan penjualan, dibandingkan dengan mengukur efektifitas kegiatan promosi terhadap penjualan. Padahal, biaya-biaya tersebut mempengaruhi tingkat BEP yang harus dicapai perusahaan. Faktanya, terjadi penurunan penjualan pada tahun 2007, seiring dengan pengurangan biaya-biaya *training* dan promosi. Kegiatan *entertainment* yang secara umum bertujuan untuk meningkatkan kedekatan hubungan dengan pelanggan, belum mampu menghambat laju penurunan *market share* perusahaan.

4.1.2. Analisis Terhadap *Cost of Capital*

Cost of capital sangat dipengaruhi oleh hubungan antara resiko (*risk*) dan tingkat pengembalian (*return*). Semakin besar resiko yang ditanggung oleh investor, semakin tinggi pula tingkat pengembalian yang dikehendaki. Komponen *cost of capital* terdiri dari *cost of equity* dan *cost of debt*. *Cost of equity* adalah tingkat pengembalian yang dikehendaki investor, karena adanya ketidakpastian tingkat laba. *Cost of debt* adalah tingkat pengembalian yang dikehendaki karena adanya resiko kredit (*credit risk*), yaitu resiko perusahaan dalam memenuhi kewajiban pembayaran bunga dan pokok hutang. Jadi, *cost of capital* mencakup resiko bisnis (*business risk*) dan risiko finansial (*financial risk*). Namun demikian, besarnya *risk* dan *return* yang dikehendaki dari PT XYZ Indonesia, telah ditetapkan oleh grup XYZ, yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. *Cost of Capital* Indonesia

<i>Cost of Capital (c*)</i> Indonesia			
	2005	2006	2007
5 Years Gov. Bonds	8.27%	12.32%	11.45%
Risk Premium	6.00%	6.00%	6.00%
Total c*	14.27%	18.32%	17.45%

Sumber: PT XYZ Indonesia

Selain berhubungan dengan *risk* dan *return*, besarnya nilai *cost of capital* juga tergantung dari nilai *capital employed* perusahaan. Komponen-komponen dari *total capital employed* PT XYZ Indonesia, dapat dilihat pada Tabel. 4.9.

Tabel 4.9. Komponen *Capital Employed*

Capital Employed (Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Trade A/R	38,242	46,512	40,889
Total invent.	60,838	58,005	70,336
Plant and property, NBV	108,302	232,741	233,583
Other operating assets	617	1,670	4,728
Trade A/P	(23,866)	(34,197)	(21,082)
Other oper. liabilities	(6,534)	(2,582)	(9,691)
Total capital employed	177,599	302,149	318,763

Sumber: PT XYZ Indonesia

Data pada Tabel 4.9 menunjukkan adanya peningkatan *plant and property* sekitar 124 miliar rupiah pada tahun 2006, yang merupakan investasi tahap satu dari proyek JDC. Hal ini menyebabkan peningkatan *cost of capital* pada tahun 2006, selain juga disebabkan oleh tingginya persentase *risk* dan *return* (c^*) yang ditetapkan XYZ untuk Indonesia. Meskipun proyek JDC memiliki IRR yang lebih tinggi dibandingkan *cost of capital*, yaitu 22,7%, namun asumsi-asumsi yang digunakan dalam proyeksi penjualan, berbeda jauh dengan kondisi aktualnya. Data mengenai proyek JDC dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis terhadap komponen-komponen TVA, memberi gambaran bahwa telah terjadi penurunan profitabilitas perusahaan, yang disebabkan oleh penurunan penjualan pada tahun 2006 dan 2007, serta peningkatan biaya-biaya tetap yang berdampak pada kenaikan COGS. Untuk mengetahui kondisi perusahaan secara lebih mendalam, dilakukan analisis lebih lanjut terhadap kondisi lingkungan umum, lingkungan industri, maupun internal perusahaan.

4.2.1. Analisis Lingkungan Umum

Analisis lingkungan umum dilakukan dengan melihat kondisi makro ekonomi Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan Laporan Ekonomi Bulanan yang diterbitkan Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN) pada bulan

Desember 2007, gambaran kondisi makro ekonomi Indonesia adalah sebagai berikut:

”secara keseluruhan kinerja perekonomian Indonesia selama tahun 2007 menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Pertumbuhan ekonomi tahun 2007 yang diperkirakan mencapai sekitar 6,3 persen menunjukkan momentum percepatan pertumbuhan sudah kembali hadir. Dengan pertumbuhan sebesar itu, maka pertumbuhan ekonomi Indonesia lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan Asean-5 (Indonesia, Malaysia, Filipina, Thailand, dan Vietnam) yang sebesar 5,9 persen. Meskipun kurs Rupiah sempat mengalami pelemahan akibatnya tingginya impor bahan bakar minyak oleh Pertamina, namun kestabilan makro ekonomi cukup terjaga, bahkan dengan kecenderungan membaik. Hal ini antara lain tercermin dari nilai tukar Rupiah yang relatif tidak terlalu bergejolak, kecenderungan penurunan suku bunga, dan laju inflasi yang sedikit lebih rendah dari tahun 2006”

Kondisi ini tentu saja memberi peluang bagi setiap pemain dalam industri otomotif 2W untuk memacu kenaikan tingkat penjualannya pada tahun 2007. Jika dilihat dari potensinya, menurut pernyataan ketua Asosiasi Industri Sepeda motor Indonesia (AISI), yang ditulis kantor berita Antara pada tanggal 15 Juni 2007, peluang tersebut terbuka lebar, mengingat densitas (*person per vehicle*) sepeda motor (otomotif 2W) di Indonesia yang tergolong masih rendah dibanding negara Asia lainnya.

Menurut ketua AISI, Pada 2006, densitas otomotif 2W di dalam negeri mencapai 10,2 orang per unit otomotif 2W. Di kawasan Asia, berdasarkan data Federasi Industri Sepeda Motor Asia (FAMI), tingkat densitas otomotif 2W tertinggi pada tahun 2006, adalah Taiwan (3,69), yang diikuti oleh Thailand (5,0), Malaysia (9,62), dan Indonesia (10,2).

4.2.2. Analisis Lingkungan Industri

Beberapa faktor khusus dalam industri yang sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan penghasil komponen otomotif 2W, termasuk bantalan gelinding adalah:

1. Tingkat Persaingan dalam Industri

Persaingan antar produsen otomotif 2W di Indonesia, menunjukkan peningkatan yang pesat. Honda yang selama ini menjadi pemimpin pasar, dikejutkan oleh langkah Yamaha yang berusaha keras meningkatkan *market share*-nya, dengan strategi diferensiasi produk. Yamaha memperpendek *life cycle* produk otomotif 2W-nya, dengan mengeluarkan produk-produk baru dalam waktu yang berdekatan. Produk-produk yang diluncurkan Yamaha, tidak saja memiliki keunggulan teknologi dibandingkan pesainnya, tetapi juga memiliki desain inovatif yang melawan pakem-pakem desain yang ada selama ini.

Langkah tersebut, mau tidak mau harus diikuti oleh Honda, jika tidak ingin *market share*-nya terus menurun, seperti yang dialami pada tahun 2007 (data pada Lampiran 1). Sehingga, Honda juga meluncurkan berbagai produk baru dengan *product life cycle* yang relatif lebih pendek.

Hal ini berdampak besar pada persaingan produsen bantalan gelinding sebagai pemasok salah satu komponen otomotif 2W. Sebelumnya, persaingan terjadi di pasar lokal Indonesia, dimana meskipun desain produk otomotif 2W baru, dilaksanakan di Jepang, *product life cycle* yang panjang memungkinkan terjadinya lokalisasi komponen setelah dilakukan produksi massal di masing-masing unit produksi di berbagai negara.

Dengan *product life cycle* yang singkat, persaingan menjadi bergeser ke level *principal* produsen otomotif 2W di Jepang. Pada saat perusahaan otomotif 2W merencanakan suatu model baru, perusahaan pembuat bantalan gelinding bersaing untuk menawarkan desain yang terbaik.

Para pesaing XYZ, yaitu NSK, NTN, KOYO dan NACHI, merupakan produsen bantalan gelinding asal Jepang. Dengan dukungan sumber daya yang besar di Jepang (R & D *center* dan tenaga ahli), kecepatan mereka (*speed*) untuk menawarkan desain produk baru, jauh lebih tinggi di banding XYZ yang memiliki pusat R & D di Eropa. Inilah masalah persaingan yang nyata dihadapi PT XYZ Indonesia, yang berdampak terhadap penurunan *market share*-nya secara keseluruhan di segmen OEM.

Penurunan *market share* PT XYZ Indonesia terjadi hampir di semua pelanggan OEM (Lampiran 3). Keunggulan kompetitif dalam hal *Quality-Cost-Delivery-Services* (QCDS), yang diperoleh dari: (a) penerapan manajemen mutu kelas dunia (ISO/TS 16949:2002) dengan konsep *the bridge of manufacturing excellent*, (b) skala ekonomis dengan fasilitas manufaktur lokal (*cost*), (c) lokasi strategis yang dekat dengan pelanggan utama sehingga memungkinkan dilakukannya pengiriman dengan sistem *kanban (delivery)*, serta (d) didukung pengetahuan teknik (*engineering knowledge*) yang mampu memberi solusi secara spesifik bagi setiap pelanggan (*services*), tidak mampu menahan laju persaingan, terutama dalam hal harga, yang sangat terkait dengan *cost*.

Persaingan dalam hal *cost* meningkat pesat akibat beberapa faktor, antara lain: (a) pendirian fasilitas manufaktur di Thailand dan Indonesia oleh NTN dan NSK, (b) deregulasi kebijakan pemerintah menyangkut bea masuk komponen impor, serta (c) adanya peningkatan kapasitas PT XYZ Indonesia, sehingga membutuhkan pencapaian *economic of scale* baru.

Persaingan di pasar *after market*, dibagi dalam 3 segmen, yaitu segmen produk premium, segmen produk *genuine part*, dan segmen *low-end*. PT XYZ Indonesia bermain di semua segmen tersebut, melalui 4 merek produk yang dimiliki, yaitu Enduro (segmen produk premium), Genio (segmen produk *genuine part*), dan FMB (segmen *low-end*). Sementara untuk merek FitGo, segmen yang dibidik adalah antara segmen produk premium dan *genuine part*.

Persaingan ketat terjadi pada segmen *low-end*, dengan masuknya produk-produk asal Cina dalam jumlah besar, yang memiliki harga hingga 60% dibawah harga FMB. Namun pada segmen produk premium dan *genuine part*, penguasaan pasar oleh PT XYZ Indonesia, tidak hanya ditunjang oleh penjualan merek-merek yang dimiliki, tetapi juga ditunjang oleh penjualan merek-merek *genuine part* milik produsen otomotif 2W (HGP dan SGP), serta penjualan merek produk yang dimiliki Astra (Aspira), yang seluruhnya dipasok oleh PT XYZ Indonesia.

Berdasarkan perhitungan *market share* pada Lampiran 3, terjadi *trend* penurunan *market share* selama kurun waktu 2005-2007, yang kemungkinan besar diakibatkan penurunan daya saing di segmen *low-end*, serta penurunan *market share* OEM pada Yamaha, yang juga berdampak pada penurunan *share* pada segmen *genuine part* (Yamaha Genuine Part/YGP).

2. Pendatang Baru Potensial

Sebagai industri yang padat modal serta diisi oleh para pemain global, yang rata-rata sudah memulai operasinya sejak lebih dari 50 tahun yang lalu. Tingginya daya saing para pemain lama serta besarnya modal yang dibutuhkan untuk mendirikan fasilitas R & D dan manufaktur bantalan gelinding, menjadi *barrier to entry* yang besar bagi pendatang baru, terutama untuk segemen OEM. Oleh karena itu, kecil kemungkinan adanya pendatang baru yang akan merubah peta persaingan industri bantalan gelinding di Indonesia. Ancaman justru bukan dari munculnya pendatang baru, melainkan strategi para pemain lama untuk mendirikan *production base* yang sedekat mungkin dengan pasar Indonesia.

Meskipun berbagai merek produk *after market* asal Cina datang silih berganti, rendahnya kualitas serta ketidakjelasan kepemilikan merek, membuat belum ada satu pun merek produk asal Cina yang dapat dikatakan sebagai pendatang baru potensial.

3. Kekuatan Pembeli

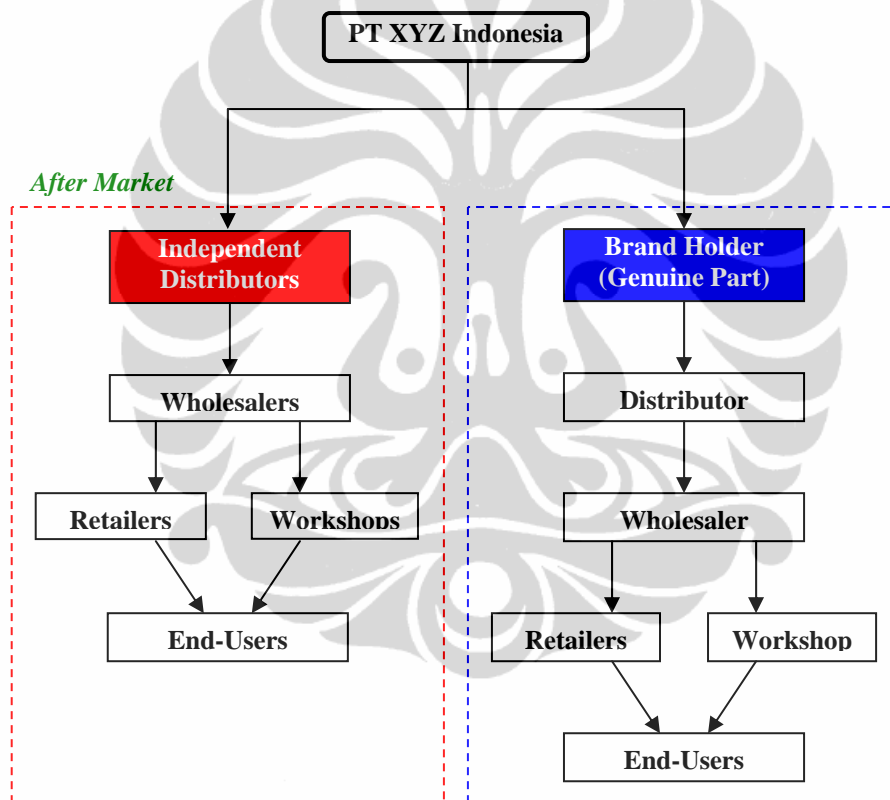
Pembeli bantalan gelinding sebagian besar merupakan produsen otomotif 2W (OEM) ditambah dengan konsumen akhir sebagai pembeli suku cadang kendaraan (*after market*).

Pada segmen OEM, pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih besar terhadap produsen bantalan gelinding. Salah satu penyebabnya adalah jumlah produsen otomotif 2W yang lebih sedikit dibandingkan jumlah produsen bantalan gelinding. Disamping itu, deregulasi kebijakan pemerintah untuk menurunkan bea masuk komponen otomotif sesuai dengan persetujuan AFTA, memiliki dampak yang besar terhadap perkembangan industri komponen otomotif lokal. Akibat peraturan tersebut, produsen otomotif 2W dapat melakukan impor komponen secara langsung dari berbagai negara

dalam kawasan ASEAN dengan harga yang kompetitif. Pada segmen *after market*, kebijakan tersebut membuat pasar dibanjiri produk-produk bantalan gelinding asal Cina, sehingga pembeli memiliki lebih banyak pilihan.

Salah satu bentuk kekuatan pembeli di segmen OEM adalah permintaan pelayanan (*service rate*) yang tinggi, yang dipersyaratkan bagi pemasok bantalan gelinding, melalui sistem *kanban*. Para produsen otomotif 2W tidak mau menanggung beban *inventory* bantalan gelinding, yang digunakan dalam jumlah besar pada produksi unit otomotif 2W-nya.

Gambar 4.5. Pembeli PT XYZ Indonesia



Pada segmen *after market*, terdapat dua kelompok pembeli utama, yaitu distributor independen dan pemilik merek. Distributor independen adalah pembeli untuk merek-merek Enduro, Genio, FitGo, dan FMB. Sedangkan pemilik merek adalah pembeli bantalan gelinding untuk kemudian dijual lagi dengan merek-merek Honda Genuine Part (HGP), Suzuki Genuine Part (SGP), Yamaha Genuine Part (YGP), dan Aspira. Kekuatan distributor independen bersumber dari infrastruktur distribusi yang dimiliki, yang

Universitas Indonesia

mencakup besarnya jaringan *wholesalers* dan *retailers*, *outbound logistic*-nya, serta kekuatan *sales forces*-nya. Sedangkan pemilik merek, mempunyai sumber kekuatan yang sama dengan distributor independen, namun ditambah kekuatan merek yang mereka miliki. Baik distributor independen maupun pemilik merek, mendistribusikan lebih dari satu macam suku cadang. Sehingga, sebagai perusahaan yang memproduksi hanya satu jenis suku cadang (bantalan gelinding), PT XYZ Indonesia memiliki posisi tawar yang lebih lemah terhadap pembeli di segmen *after market*.

Konsumen akhir (*end-user*) pada segmen *after market* adalah pemilik otomotif 2W. Pada umumnya, mereka tidak memiliki preferensi merek tertentu, bahkan tidak mengerti sama sekali tentang bantalan gelinding. Penentu keputusan pembelian oleh konsumen akhir, sangat dipengaruhi oleh preferensi mekanik (*workshop*) atau pengaruh dari toko (*retailers*). Sehingga, dalam rangka meningkatkan penjualan serta kekuatannya terhadap pembeli, PT XYZ Indonesia menerapkan *push strategy* untuk semua tingkatan dalam jalur distribusi yang ada.

4. Kekuatan Pemasok

Pemasok komponen untuk bantalan gelinding otomotif 2W, memiliki posisi tawar yang lebih kuat. Jumlah pemasok yang mampu memenuhi kebutuhan komponen bantalan gelinding otomotif 2W sesuai standar XYZ, sangat terbatas. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Cina, membuat banyak pemasok baja bantalan gelinding memilih untuk memasok pasar dengan kualitas *low-end*, yang membutuhkan kualitas baja jauh lebih rendah, sehingga lebih mudah untuk diproduksi. Hingga saat ini, industri baja Indonesia, belum mampu menghasilkan produk baja untuk bahan dasar bantalan gelinding, bahkan untuk bahan dengan kualitas yang rendah sekalipun.

5. Produk Pengganti

Hingga saat ini, produk pengganti untuk bantalan gelinding otomotif 2W belum tersedia. Dari sejak industri otomotif 2W mulai dikembangkan, belum terdapat perubahan yang signifikan pada teknologi bantalan gelinding.

4.2.3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan analisis rantai nilai (*value chain analysis*), yang terdiri dari analisis terhadap aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) dalam perusahaan. Aktivitas dalam rantai nilai tersebut, terjadi secara berurutan yang tentunya proses pelaksanaannya didukung oleh infrastruktur perusahaan, fungsi keuangan, fungsi kepegawaian, serta dukungan teknologi. *Value chain analysis* ini menggambarkan proses bisnis perusahaan dalam menciptakan nilai.

4.2.3.1. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

1. Logistik Masuk (*Inbound Logistic*)

Aktivitas *inbound logistic* PT XYZ Indonesia, terdiri dari penyediaan komponen utama (*raw material*) bantalan gelinding, yang terdiri dari 3 komponen utama, yaitu cincin baja (*soft rings*), sangkar bola (*retainer*), dan bola baja (*steel ball*). Komponen-komponen tambahan yang disesuaikan dengan spesifikasi-spesifikasi khusus, antara lain tutup bantalan gelinding berbahan dasar *rubber* dan *zing*, serta pelumas berbahan dasar minyak (*grease*). Seluruh pasokan komponen utama berasal dari luar negeri, antara lain Jepang, Cina, India, Italia dan Bulgaria.

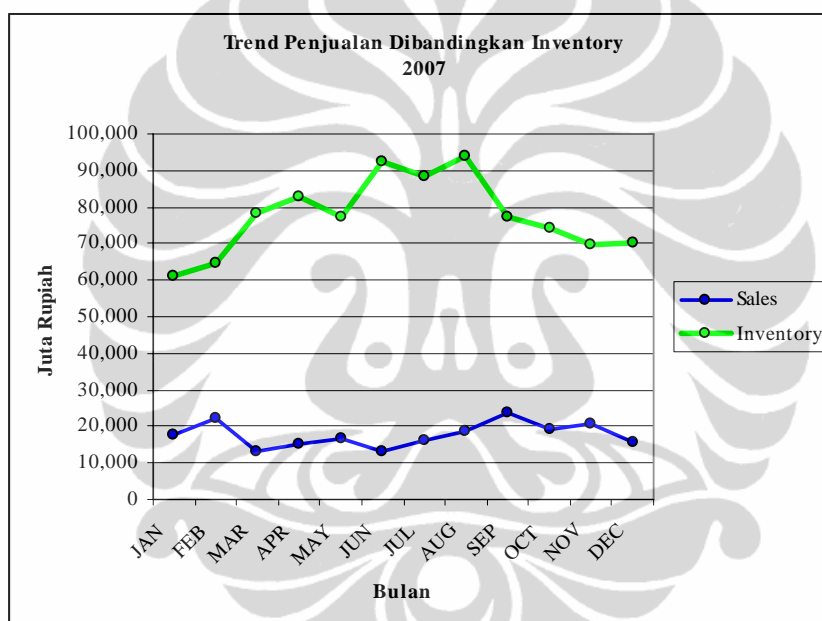
Perencanaan pengadaan komponen dilakukan oleh fungsi *Procurement & Material Flow*, sesuai perencanaan produksi berdasarkan *forecast* penjualan yang diterima dari fungsi *sales* dan *marketing* (*demand driven*) untuk 3 bulan ke depan. Dalam pengadaan komponen, aktivitas *Procurement & Material Flow* pada PT XYZ Indonesia harus mengacu pada kebijakan yang dikeluarkan oleh *XYZ Global Purchasing*. Kebijakan tersebut menyangkut penentuan pemasok komponen, yang mampu menyediakan komponen sesuai dengan standar XYZ, serta kebijakan *safety stock*. XYZ menetapkan kebijakan *safety stock* rata-rata adalah untuk 1 bulan penjualan.

Mengingat lokasi sumber pasokan komponen yang secara geografis berada jauh dari lokasi fasilitas manufaktur PT XYZ Indonesia, *lead time* rata-rata pemenuhan permintaan komponen yang sebagian besar dikirim melalui pengiriman laut (*sea freight*) adalah 3 bulan. Sehingga, aktivitas

inbound logistic PT XYZ Indonesia tidak akan mampu menghadapi variasi permintaan yang tinggi terhadap *forecast*.

Jika dilihat dari *trend* penjualan terhadap *inventory* pada tahun 2007, terjadi peningkatan yang signifikan pada *inventory* bulan Juni dan Agustus. Namun secara keseluruhan, *trend* penjualan terhadap *inventory* menunjukkan adanya upaya dari *inbound logistic* untuk mengikuti pola penjualan yang menurun pada tahun 2007. *Trend* penjualan terhadap *inventory* dapat dilihat pada Gambar 4.6.

Gambar 4.6. *Trend* Penjualan Dibandingkan *Inventory*



2. Operasi (*Operation*)

Aktivitas *operation* PT XYZ Indonesia, meliputi proses produksi yang terdiri dari: pemanasan material setengah jadi (*soft rings heat treatment*), penggerindaan (*grinding*), perakitan (*assembly*) dan pengemasan (*packaging*).

Parameter yang menjadi pengukuran kinerja aktivitas *operation* ini, meliputi: *flexibility*, *capacity utilization*, *productivity*, dan *manufacturing cost level index* (MCLI). Parameter-parameter tersebut secara keseluruhan mencerminkan tingkat efisiensi aktivitas *operation*. Data kinerja aktivitas *operation* PT XYZ Indonesia, dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Parameter Kinerja *Operation*

	2005	2006	2007
Manufacturing Cost Level	101.0	103.8	114.9
Actual Set-up Hours	596.0	854.0	828.0
Running Hour	52,439.0	43,907.8	42,564.8
Flexibility (%)	1.1	1.9	1.9
Efficiency (%)	88.1	76.1	78.5
Capacity Utilization (%)	51.4	53.2	44.2
Productivity	105.70	95.10	116.10

Sumber: PT XYZ Indonesia

Berdasarkan data pada Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa parameter *manufacturing cost level* (MCL) mengalami peningkatan selama kurun waktu 2005-2007. MCL merupakan indeks yang menggambarkan perbandingan *standard cost* terhadap *actual cost* produksi. *Manufacturing cost* mencakup seluruh biaya-biaya produksi. Sedangkan *capacity utilization* pada tahun 2007, mengalami penurunan, yang salah satunya disebabkan oleh penurunan penjualan.

Flexibility menggambarkan kemampuan jalur produksi (*channel*) untuk memproduksi bantalan gelinding dengan tipe yang berbeda. Yang diukur adalah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan *resetting* pada mesin-mesin produksi sesuai tipe bantalan gelinding yang dibuat (*flexible manufacturing*). Rasio *flexibility* diperoleh dengan membandingkan *actual set-up hour* terhadap *running hour* (waktu produksi efektif). Semakin kecil rasio *flexibility*, semakin sedikit waktu yang dibutuhkan untuk melakukan *resetting*. Rasio *flexibility* mengalami perubahan pada tahun 2006, yang disebabkan adanya proses kalibrasi mesin-mesin produksi baru, dengan menggunakan mesin-mesin lama yang sudah beroperasi secara optimum, sehingga menambah total waktu *resetting*. Sedangkan ratio *flexibility* pada tahun 2007, yang kurang lebih sama dengan tahun 2006, disebabkan karena adanya bencana banjir pada bulan Pebruari 2007, yang menyebabkan seluruh fasilitas produksi tidak dapat beroperasi optimal hingga kurang lebih 3 bulan. Hal ini menurunkan total *running hour* pada tahun 2007, yang seharusnya

Universitas Indonesia

lebih tinggi dibandingkan tahun 2006, dengan adanya penambahan mesin-mesin produksi baru (proyek JDC tahap satu).

3. Logistik Keluar (*Outbound Logistic*)

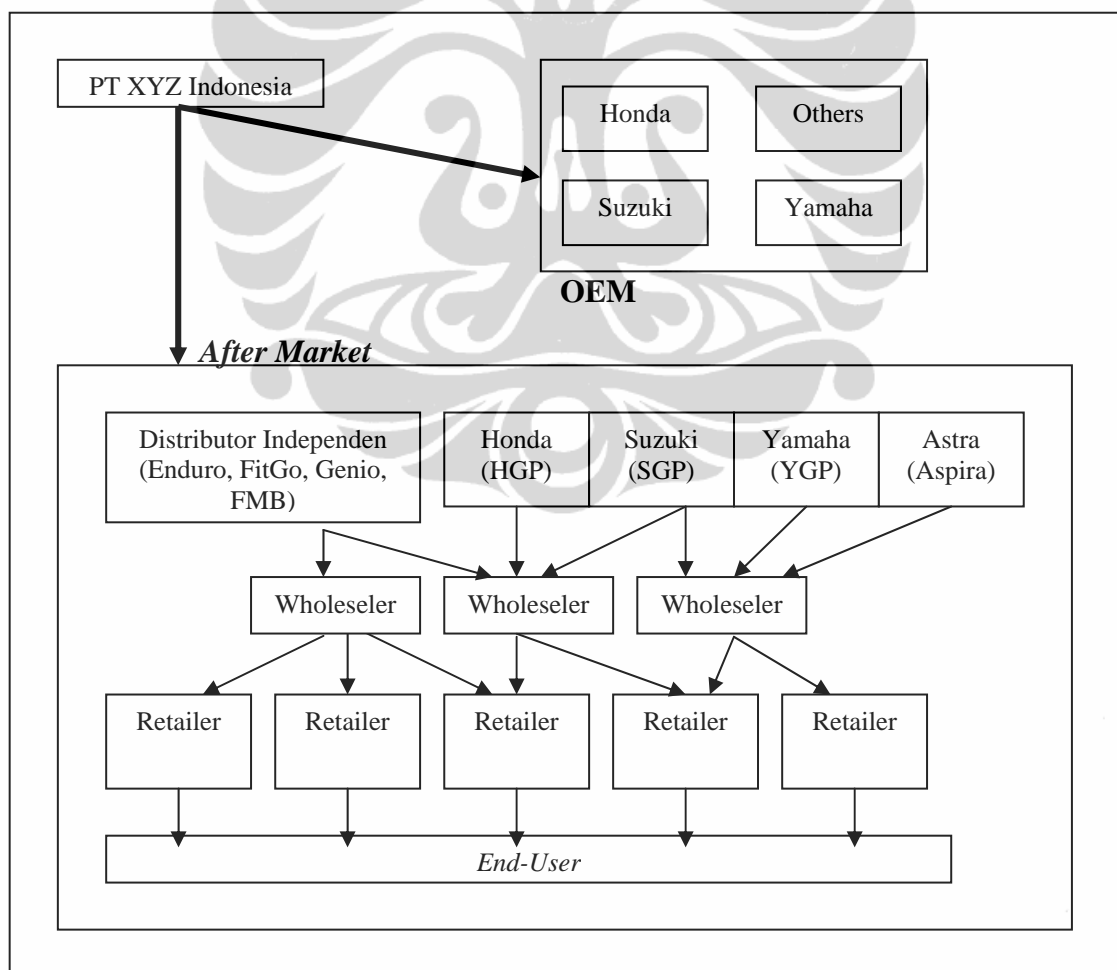
Aktivitas *outbound logistic* PT XYZ Indonesia, terdiri dari aktivitas pengelolaan *finish good* dan *delivery*. Untuk segmen OEM, 3 besar pemain otomotif 2W di Indonesia, yaitu Honda, Suzuki dan Yamaha, menerapkan sistem *kanban*. Sistem ini menganut konsep pengiriman sesuai waktu dan jumlah yang dibutuhkan (*just in time*), untuk meminimalkan tingkat *inventory* mereka. Lokasi PT XYZ Indonesia, yang memiliki fasilitas manufaktur lokal, memberikan keunggulan daya saing terhadap kemampuan memenuhi persyaratan *delivery* dari pelanggan, termasuk *kanban*.

Untuk segmen pasar *after market*, PT XYZ memiliki 14 distributor independen untuk distribusi produk dengan merek-merek milik XYZ, yaitu Enduro, FitGo, Genio dan FMB, yang mencakup wilayah pemasaran di seluruh Sumatra, Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, serta Kalimantan. Untuk wilayah Sulawesi, Maluku, Irian, serta wilayah Indonesia bagian Timur lainnya, belum terdapat distributor. Distributor independen merupakan perusahaan dagang berbadan hukum yang tidak memiliki merek tertentu, dan menjalin kerja sama untuk mendistribusikan produk-produk dengan merek-merek milik PT XYZ Indonesia. Pengelolaan merek sepenuhnya ditangani oleh PT XYZ Indonesia.

Untuk produk-produk *genuine part* (HGP, SGP, YGP), serta merek Aspira, distribusinya ditangani sendiri oleh masing-masing pemilik merek. Distribusi HGP ditangani langsung oleh PT. Astra Honda Motor, SGP oleh PT Indomobil Suzuki International, YGP oleh PT Yamaha Motor Indonesia, dan Aspira oleh PT Astra Komponen Indonesia. Jalur distribusi produk-produk PT XYZ Indonesia, dapat dilihat pada Gambar 4.7.

Dalam pengelolaan distribusi *after market*, PT XYZ Indonesia memiliki posisi tawar yang relatif lebih lemah dibandingkan distributor, baik terhadap distributor independen maupun perusahaan pemilik merek. Hal ini disebabkan oleh:

- Distributor independen adalah perusahaan dagang yang menjual berbagai macam suku cadang otomotif 2W, termasuk bantalan gelinding. Dibutuhkan margin dari beberapa jenis produk suku cadang, untuk dapat menutupi biaya-biaya distribusi. Kondisi ini menyebabkan PT XYZ Indonesia tidak dapat mengelola sendiri pendistribusian produknya, jika hanya memiliki satu jenis produk suku cadang, yaitu bantalan gelinding.
- Pemilik merek, merupakan perusahaan yang fokus pada penjualan dan distribusi, bahkan termasuk manufaktur. Kekuatan merek *genuine part*, didukung oleh merek unit otomotif 2W-nya. Beberapa komponen kritis bahkan dimanufaktur sendiri oleh produsen otomotif 2W. Sedangkan merek Aspira, didukung kepemilikan grup Astra terhadap berbagai pabrik komponen otomotif 2W.



Gambar 4.7. Jalur Distribusi PT XYZ Indonesia

Sumber: PT XYZ Indonesia

Universitas Indonesia

4. Penjualan dan Pemasaran (*Sales and marketing*)

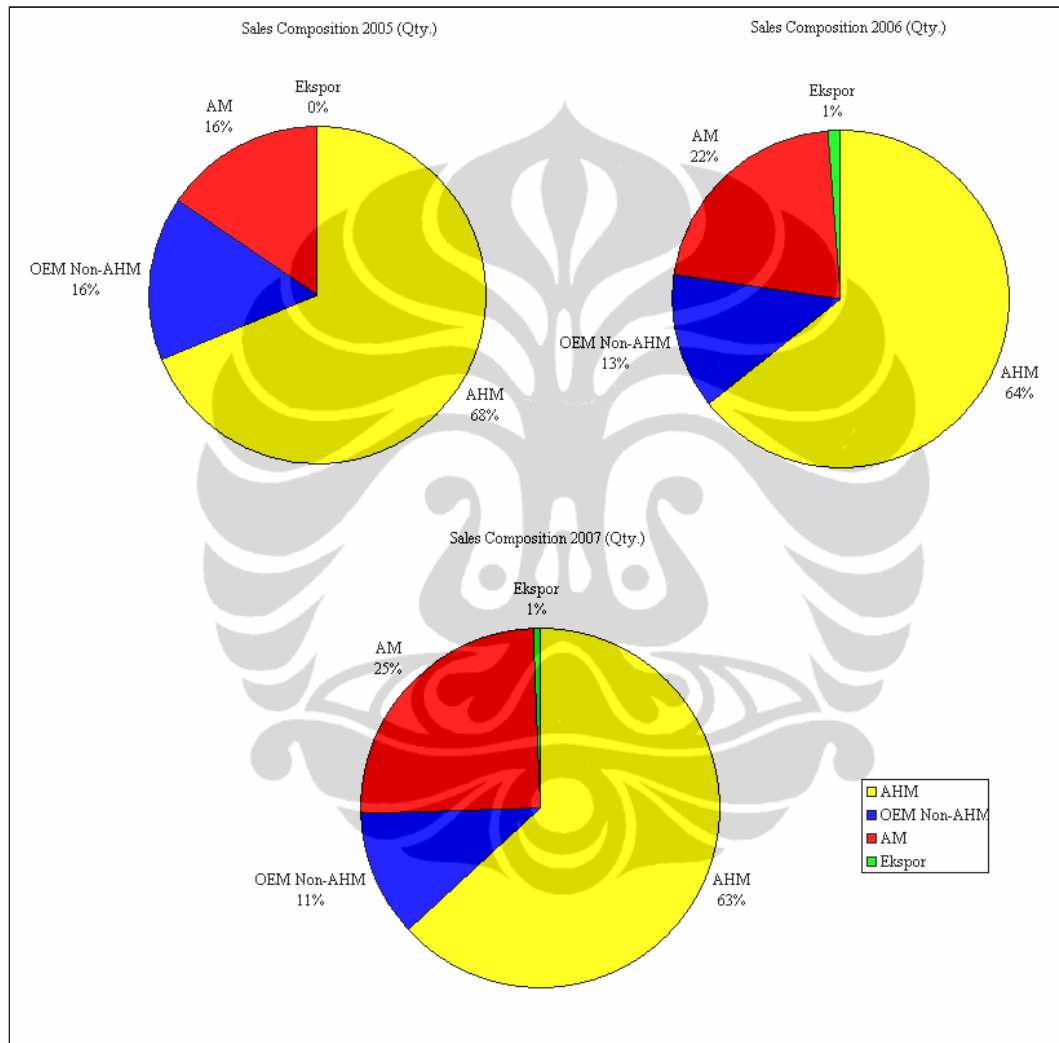
Dalam hal desain struktur organisasi, PT XYZ Indonesia menggunakan tipe *hybrid*, yang merupakan gabungan dari struktur organisasi fungsional dan divisional. Struktur organisasi PT XYZ Indonesia terdiri dari departemen-departemen berdasarkan fungsi yang berbeda (fungsional). Namun, terdapat departemen yang dibagi berdasarkan grup pelanggan dan produk (divisional), yaitu *After Market & Administration* dan *OEM & Business Development*, yang bersama-sama menangani kegiatan penjualan dan pemasaran. Hal ini sering kali menimbulkan masalah koordinasi antar fungsi, karena terdapat perbedaan mode operasi antara struktur fungsional dan divisional. Permasalahan yang timbul sering kali bersifat kritis, menyangkut implementasi strategik dan operasional pemasaran, yang berdampak langsung terhadap penjualan perusahaan. Penurunan *market share* OEM, merupakan salah satu wujud ketidakmampuan manajemen dalam mengontrol aktifitas penjualan dan pemasaran.

Selain itu, jika dilihat komposisi penjualan secara total, lebih dari 60% penjualan PT XYZ Indonesia adalah untuk 1 pelanggan, yaitu PT Astra Honda Motor (AHM). Komposisi penjualan dapat dilihat pada Gambar 4.8.

Data pada Gambar 4.8 menunjukkan ketidakmampuan aktivitas penjualan dan pemasaran untuk menyeimbangkan portofolio bisnis perusahaan. Kondisi tersebut tidak mencerminkan keunggulan daya saing QCDS yang dimiliki oleh perusahaan. Jika dianalisis lebih lanjut, kekuatan daya saing perusahaan sehingga mampu meraih *market share* mayoritas di AHM, lebih didasarkan karena hubungan kerja sama XYZ dan grup Astra. Dan ini bukanlah bagian dari *core competence* perusahaan, karena hubungan bisnis dapat berubah setiap saat, yang menyesuaikan dengan perubahan kondisi yang ada. Kondisi ini juga melemahkan posisi tawar PT XYZ Indonesia sebagai pemasok.

Kelemahan lainnya pada aktivitas penjualan dan pemasaran adalah pada strategi diferensiasi yang diterapkan PT XYZ Indonesia untuk segmen pasar *after market*. *Positioning* FitGo menimbulkan kelemahan bagi pemasaran produk tersebut, akibat sumber daya pemasaran yang relatif kecil. Untuk

menciptakan segmen baru, diperlukan adanya upaya pemasaran strategik yang didukung sumber daya memadai, serta bersifat jangka panjang. Sementara, jika dilihat komponen penyusun *sales and admin. expense* pada Lampiran 4, PT XYZ Indonesia justru mengurangi porsi biaya *marketing*-nya pada tahun 2007.



Gambar 4.8. Komposisi Penjualan PT XYZ Indonesia

Sumber: PT XYZ Indonesia

Positioning Genio juga memiliki kelemahan. Sebagai produk yang diposisikan memiliki kualitas standar OEM, Genio bersaing dengan merek-merek *genuine part*, yang memiliki dukungan sumber daya besar. Sehingga, tekanan persaingan pada segmen ini sangat besar.

Positioning FitGo dan Genio menjadi mata rantai kelemahan strategi diferensiasi produk-produk *after market* dengan merek yang dimiliki PT XYZ Indonesia.

4.2.3.2. Aktivitas Pendukung (*Support Activity*)

Aktivitas-aktivitas pendukung, meliputi aktivitas yang terkait dengan keuangan, administrasi, sumber daya manusia, dan teknologi. Aktivitas keuangan dan administrasi relatif sederhana, karena struktur modal yang relatif tetap dan tidak adanya penggunaan dana perusahaan untuk berinvestasi diluar bisnis intinya.

Dalam hal teknologi, PT XYZ Indonesia mendapat dukungan teknologi serta konsep manajemen modern *the bridge of manufacturing excellent* dari XYZ, yang menunjang *core competence* perusahaan dalam hal *product quality*.

Dalam hal sumber daya manusia, PT XYZ Indonesia bekerja sama dengan *Astra Manajemen Development Institute* (AMDI), dalam pengembangan kompetensi manajemen karyawannya. Sementara pengembangan *technical skill*, didukung oleh XYZ, sesuai dengan visinya untuk berbagi pengetahuan seluas-luasnya. Pemberian *reward* dan *benefit* yang memadai, serta pemantauan secara berkesinambungan terhadap suasana kerja (*work climate analysis*), menghasilkan tingkat *turn over* karyawan yang rendah. Berdasarkan data dari perusahaan, jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2007, tercatat hanya 2 orang atau sekitar 0.4% dari total karyawan permanen (438 orang). Demikian pula pada tahun 2005 dan 2006, dimana tidak ada satu pun karyawan, baik pada level manajemen maupun pekerja (*labor*) permanen, yang mengundurkan diri. Rendahnya *turn over* karyawan juga mengindikasikan rendahnya tingkat investasi yang hilang dalam hal *training*, serta tingginya tingkat retensi pengetahuan dalam perusahaan. Kondisi ini sangat menunjang pengembangan *core competence* perusahaan dalam hal *skill and knowledge*.

Sebagai perusahaan global, PT XYZ Indonesia memiliki infrastruktur berbasis teknologi informasi yang modern. Hal ini memudahkan komunikasi dan pengelolaan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian, sistem pengambilan keputusan yang masih tersentral, melemahkan kemampuan perusahaan dalam pengambilan keputusan secara cepat, untuk mengantisipasi

perubahan kondisi pasar lokal. Ini sangat berdampak terhadap daya saing perusahaan di segmen OEM, terutama dalam menindaklanjuti informasi rencana produksi produk-produk otomotif 2W terbaru. Ketika produsen otomotif 2W meminta spesifikasi bantalan gelinding yang berbeda dengan spesifikasi yang sudah ada, PT XYZ Indonesia harus meminta persetujuan dari XYZ pusat. Padahal deviasi spesifikasi tersebut, belum tentu berdampak pada kualitas. Sehingga, seringkali penyusunan langkah-langkah stratejik yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan, menjadi terlambat. Jika dilihat dari *skill and knowledge* serta pengalaman di bidang otomotif 2W, PT XYZ Indonesia merupakan salah satu unit bisnis XYZ yang memiliki sumber daya terbesar dibandingkan unit bisnis yang ada di negara lain. Pengambilan keputusan secara tersentral untuk isu-isu lokal atau bahkan regional, terkadang justru memperlambat kecepatan perusahaan dalam bereaksi terhadap perubahan, serta meraih peluang-peluang bisnis yang ada. Apalagi jika ternyata isu-isu tersebut, tidak berdampak secara global terhadap keseluruhan bisnis XYZ. Seharusnya, pada kondisi tertentu, keputusan-keputusan dapat diambil langsung oleh masing-masing unit bisnis.

4.3. Pengembangan Alternatif Strategi

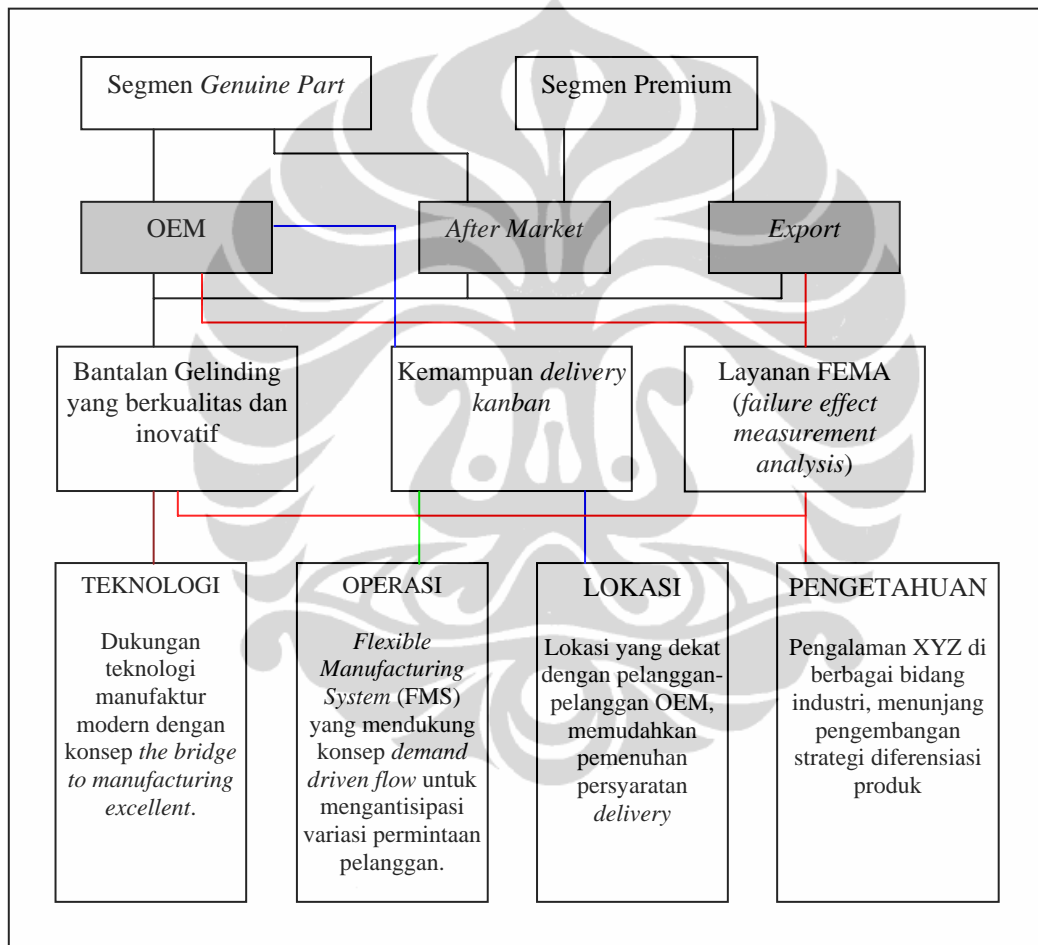
Dari hasil analisis eksternal maupun internal, diperoleh gambaran lebih mendalam mengenai permasalahan yang dihadapi, serta komponen-komponen yang berpengaruh terhadap permasalahan tersebut.

Penurunan TVA PT XYZ Indonesia yang menjadi negatif pada tahun 2006 dan 2007, disebabkan oleh terjadinya penurunan penjualan sebesar 28% pada tahun 2006 (terhadap tahun 2005) dan 29% pada tahun 2007 (terhadap tahun 2006). Penyebab utama penurunan penjualan tersebut, disamping karena faktor kondisi makro (2006), adalah turunnya daya saing perusahaan, yang tercermin dari penurunan *market share*-nya selama kurun waktu 2005-2006. Dari hasil analisis *value chain*, sumber utama penurunan daya saing perusahaan yang terbesar, terletak pada aktivitas *sales and marketing*, serta infrastruktur pengambilan keputusan perusahaan.

Strategi apapun yang dipilih perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saingnya, harus berdasarkan *core competence* yang dimiliki. Namun, tidak

semua *core competence* perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan daya saing. Jika *core competence* yang dimiliki, tidak satupun mampu menjadi sumber keunggulan daya saing, maka perlu dilakukan pencarian/pembentukan *core competence* baru. Dari hasil analisis *value chain*, dapat dilihat hubungan antara *core competence* yang dimiliki PT XYZ Indonesia yang dapat menjadi sumber keunggulan daya saingnya. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.9.

Gambar 4.9. Hubungan *Core Competence* dengan Produk Inti dan Produk Akhir



Dengan menggunakan pendekatan strategi generik dapat dilakukan formulasi strategi lebih lanjut, apakah menggunakan strategi *cost leadership*, diferensiasi, *focus*, atau kombinasi, dengan mempertimbangkan *core competence* yang dimiliki perusahaan.

4.3.1. *Cost Leadership*

Alternatif strategi *cost leadership* lebih sulit diterapkan oleh PT XYZ Indonesia dalam rangka meningkatkan daya saingnya, mengingat:

1. Keunggulan kompetitif dalam hal *cost*, dengan mudah dapat ditiru oleh pesaing. Tanpa harus membangun fasilitas manufakturing lokal pun, para pesaing tetap dapat bersaing dengan harga yang kompetitif, mengingat adanya deregulasi otomotif pada tahun 1999, yang memudahkan dilakukannya impor komponen otomotif dengan bea masuk yang relatif rendah. Dengan membangun fasilitas manufakturing di Thailand saja, NTN mampu bersaing dalam hal kualitas dengan harga yang lebih kompetitif. Secara rata-rata, NTN mampu menawarkan harga 5% lebih rendah untuk segmen OEM, dan merupakan pemasok bantalan gelinding terbesar untuk Yamaha.
2. Kebijakan kualitas dari grup XYZ, yang tidak memungkinkan adanya diversifikasi kualitas, seperti yang dilakukan oleh para pesaing. Meskipun NTN, KOYO, NACHI, dan NSK merupakan pemain-pemain global, namun mereka memiliki kebijakan kualitas yang berbeda untuk setiap jenis industri. Industri otomotif 2W termasuk industri dengan teknologi bantalan gelinding yang relatif lebih sederhana dibandingkan industri-industri lainnya, seperti industri pesawat, pembangkit listrik, alat-alat berat, *mega construction* (gedung, jembatan, trowongan), dan lain-lain. Sehingga, untuk industri otomotif 2W, tidak perlu diterapkan standar kualitas yang sama dengan industri-industri tersebut. Atas dasar tersebut, para pesaing melakukan *cost reduction* pada bahan baku bantalan gelinding otomotif 2W. Hal serupa tidak dapat dilakukan oleh PT XYZ Indonesia. Padahal, jika dilihat dari struktur biaya pada Tabel 4.4, komponen biaya terbesar adalah *variable manufacturing cost* yang berkaitan dengan biaya bahan baku. Penurunan standar bahan baku, tanpa mengabaikan aspek kualitas, akan berdampak signifikan terhadap peningkatan *cost competitiveness* perusahaan.
3. Masuknya produk-produk asal Cina pada segmen *after market*, sebagai dampak deregulasi kebijakan otomotif tahun 1999. Produk-produk Cina dengan harga yang jauh lebih murah, menutup peluang PT XYZ Indonesia

untuk meningkatkan *share*-nya di segmen *low-end*. Meskipun terdapat segmen-segmen lain dalam *after market*, segmen *low-end* memiliki potensi volume pasar yang paling besar.

4.3.2. *Focus* pada Diferensiasi

Core competence perusahaan dalam hal sumber daya manusia dan teknologi, tidak dapat menjadi sumber keunggulan daya saing dalam strategi *cost leadership*. Melihat kondisi tersebut, strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan adalah *focus* pada diferensiasi. Hal ini mungkin dilakukan, mengingat:

1. Untuk memenangkan persaingan pada segmen OEM, dibutuhkan keunggulan daya saing pada seluruh aspek yang berkaitan dengan QCDS. Diferensiasi yang bisa ditawarkan dan memiliki dukungan *core competence* perusahaan, adalah pada aspek *delivery* dan *services*. Keunggulan lokasi perusahaan, memungkinkan PT XYZ Indonesia untuk dapat memenuhi berbagai persyaratan *delivery* dari pelanggan dengan menawarkan kemampuan variasi *lot size* dan variasi waktu pengiriman yang tinggi. Sedangkan keunggulan *skill and knowledge* serta pengalaman yang dimiliki, memungkinkan dilakukannya diferensiasi dalam hal *services*, seperti pemberian pelatihan mengenai pengetahuan bantalan gelinding bagi staf produksi maupun *quality assurance* yang ada di produsen otomotif 2W, sebagai *total solution* yang diberikan PT XYZ Indonesia bagi pelanggannya. Namun demikian, dibutuhkan strategi global XYZ untuk dapat benar-benar meningkatkan daya saing di segmen OEM, seperti pembangunan R & D *center* untuk bantalan otomotif 2W di Jepang, dengan mengadopsi kemampuan R & D *center* di Belanda, yang mampu membuat prototipe produk dalam waktu relatif singkat, serta melakukan pengujian kinerja dengan simulator yang mendekati kondisi riil. *Sample* bantalan gelinding dengan desain dan spesifikasi yang benar-benar baru, dapat diproduksi dengan teknologi yang dimiliki R & D *center* Belanda hanya dalam waktu rata-rata kurang dari 2 minggu. Strategi global ini benar-benar akan memberikan diferensiasi dalam hal kemampuan untuk memproduksi *sample* yang bervariasi, namun dengan waktu yang relatif singkat.

2. Untuk segmen *after market*, segmen premium dan segmen *genuine part* merupakan segmen yang masih dapat dikembangkan melalui diferensiasi produk. Hanya saja, PT XYZ Indonesia perlu menyempurnakan strategi *positioning* untuk FitGo dan Genio, terutama dalam hal penentuan *target market* dan aktifitas promosi yang diperlukan. *Positioning* FitGo dan Genio, dapat dilebur menjadi satu, di bawah satu merek FitGo. FitGo memiliki unsur inovasi yang lebih besar dibandingkan Genio. Inovasi ini terletak pada penggunaan bahan dasar *fiber* untuk sangkar bola (*retainer*) bantalan gelinding FitGo, dimana spesifikasi semacam ini umumnya digunakan untuk aplikasi-aplikasi pada *racing*. Spesifikasi FitGo tersebut, dilebur dengan spesifikasi Genio, yang sama dengan *genuine part*. Sehingga, dihasilkan satu produk inovatif untuk segmen pasar *genuine part*, yang berbeda dengan produk-produk PT XYZ Indonesia yang dipasok untuk merek-merek *genuine part* lainnya. Ini merupakan strategi *focus* pada diferensiasi untuk mengoptimalkan sumber daya serta strategi promosi yang digunakan. PT XYZ Indonesia tidak perlu memiliki 4 merek, yang mana pasarnya sendiri hanya memiliki 3 segmen.
3. Diferensiasi pada segmen *after market* untuk produk premium yang dimiliki PT XYZ Indonesia, yaitu Enduro, memiliki peluang besar untuk dikembangkan menjadi produk ekspor. Enduro merupakan produk dengan tingkat inovasi yang tinggi, yang cenderung agak susah ditiru pesaing karena keterbatasan dukungan teknologi. Dengan tingkat *quality awareness* pelanggan *after market* di negara-negara maju yang relatif lebih tinggi, diferensiasi spesifikasi Enduro akan lebih mudah dikenali sebagai keunggulan produk dibandingkan harganya yang relatif tinggi (*premium price*). Negara-negara amerika latin, seperti Brazil dan Argentina, dapat menjadi pasar masa depan yang potensial. Meskipun ekspor Enduro telah dilaksanakan sejak tahun 2005 ke beberapa negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand, volume penjualannya relatif masih sangat rendah. Dukungan *core competence* PT XYZ Indonesia dalam hal teknologi, menjadi sumber keunggulan daya saing Enduro untuk meningkatkan pangsa pasar ekspor di masa depan.

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis kinerja keuangan, lingkungan eksternal dan internal perusahaan, diperoleh kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. TVA negatif yang diderita PT XYZ Indonesia pada tahun 2006, lebih disebabkan karena kondisi makro ekonomi industri otomotif 2W yang sedang menurun akibat tekanan inflasi yang tinggi, sebagai dampak kenaikan harga BBM pada kuartal terakhir tahun 2005.
2. TVA negatif pada tahun 2007, yang bahkan menurun jika dibandingkan dengan tahun 2006, menunjukkan penurunan daya saing perusahaan. Ini terlihat dari penurunan penjualan PT XYZ Indonesia, dimana penjualan otomotif 2W pada tahun yang sama, mengalami peningkatan. Sehingga, bisa disimpulkan bahwa PT XYZ Indonesia tidak mampu mempertahankan *market share*-nya yang cenderung menurun, untuk segmen OEM.
3. Dari analisis *value chain*, dapat disimpulkan bahwa penurunan daya saing perusahaan, bersumber dari aktivitas penjualan dan pemasaran, serta infrastruktur pengambilan keputusan. Perusahaan memiliki portofolio bisnis yang tidak seimbang, dimana lebih dari 60% penjualan adalah ke satu pelanggan saja, yaitu PT Astra Honda Motor.
4. Berdasarkan penggalian *core competence* perusahaan, portofolio bisnis yang ada saat ini, dengan tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap satu pelanggan, tidak didasari oleh *core competence* perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan tersebut, untuk meningkatkan kinerja TVA perusahaan, perlu dilakukan peningkatan laba operasi (*business operating income*), dengan aktivitas utamanya adalah peningkatan penjualan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan, strategi yang tepat bagi PT XYZ Indonesia dalam meningkatkan TVA-nya, adalah meningkatkan laba operasi yang bersumber dari peningkatan penjualan. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan, baik pada level unit bisnis, operasional, maupun global.

Pada level operasional, fokus PT XYZ Indonesia adalah untuk meningkatkan penjualan secara signifikan di tahun 2008. Langkah-langkah yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Fokus untuk meningkatkan penjualan pada segmen *after market*. Strategi yang dapat digunakan adalah *push strategy*, mengingat peningkatan penjualan ditentukan oleh kekuatan jaringan distribusi. Untuk distributor independen, diterapkan *push strategy* pada level distributor, dengan memberikan insentif berdasarkan target penjualan, dengan nilai yang lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Penambahan budget insentif dapat diambil dari *traveling & entertainment expense*, serta *marketing expenses* yang tidak berkaitan langsung dengan penjualan. Penggunaan sumber daya keuangan perusahaan untuk fokus pada aktivitas-aktivitas yang langsung berdampak pada penjualan, adalah langkah strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan di tahun 2008.
2. Untuk pemilik merek, *push strategy* dapat diterapkan dalam bentuk yang sama dengan distributor independen, namun terdapat tambahan budget untuk mendukung aktivitas pengembangan merek-merek yang mereka miliki. Dalam jangka pendek, *push strategy* yang diterapkan untuk pemilik merek, berpotensi memberi dampak peningkatan penjualan yang lebih signifikan, dibanding distributor independen. Hal ini dikarenakan kekuatan merek yang dimiliki, serta infrastruktur distribusi yang lebih baik. Berdasarkan data pada Lampiran 2, penjualan PT XYZ Indonesia kepada pemilik merek (HGP, SGP, YGP dan Aspira) pada tahun 2007 mencapai 80% dari total penjualan *after market*. Bentuk-bentuk insentif yang dapat diterapkan, antara lain: distributor, *wholesalers* dan *retailers* insentif berdasarkan target penjualan; program *point reward* untuk *retailers*; insentif mekanik melalui program penukaran *packaging* (langsung) dan *packaging* berhadiah (undian).

Pada level unit bisnis, strategi yang dapat diterapkan adalah *focus* pada diferensiasi, dengan mempertimbangkan *core competence* yang dimiliki perusahaan, untuk dapat unggul secara berkesinambungan. Langkah-langkah yang harus ditempuh:

1. Untuk segmen *after market*, PT XYZ Indonesia harus fokus pada segmen premium dan segmen *genuine part* dengan menyempurnakan strategi *positioning* untuk FitGo dan Genio. *Positioning* FitGo dan Genio, dapat dilebur menjadi satu, di bawah satu merek saja, yaitu FitGo, sebagai produk inovatif untuk segmen pasar *genuine part*. PT XYZ Indonesia tidak perlu memiliki 4 merek, yang mana pasarnya sendiri pada dasarnya hanya memiliki 3 segmen.
2. Mengembangkan pasar ekspor berbasis *product differentiation*. PT XYZ Indonesia bahkan tidak perlu membuat produk baru, melainkan memanfaatkan diferensiasi yang ada pada Enduro. Enduro merupakan produk dengan tingkat inovasi yang tinggi, yang cenderung agak susah ditiru pesaing karena keterbatasan dukungan teknologi. Dengan tingkat *quality awareness* pelanggan *after market* di negara-negara maju yang relatif lebih tinggi, diferensiasi spesifikasi Enduro akan lebih mudah dikenali sebagai keunggulan produk dibandingkan harganya yang relatif tinggi (*premium price*). Yang perlu dilakukan PT XYZ Indonesia adalah mendaftarkan merek dagang Enduro secara internasional, merancang bentuk program promosi yang sesuai untuk masing-masing negara tujuan, serta secara intensif dan fokus melakukan kerja sama dengan jaringan pemasaran XYZ di seluruh dunia.

Kinerja yang baik dari perusahaan harus dapat dipertahankan, bahkan ditingkatkan secara berkesinambungan. Hal ini dapat dicapai dengan dukungan strategi di level global, yaitu:

1. Membentuk gugus tugas khusus yang ditempatkan di Jepang, untuk memantau segala aktivitas perencanaan dan desain produk-produk baru otomotif 2W. Sasaran dari gugus tugas ini adalah mendapat akses informasi dan membangun relasi dengan *principal* otomotif 2W, serta mempromosikan keunggulan manufaktur XYZ yang dimiliki di Indonesia. Gugus tugas ini berkoordinasi langsung dengan PT XYZ Indonesia dan kantor perwakilan XYZ yang ada di Jepang.
2. Melakukan perencanaan pembangunan R & D *Center* di Jepang, yang khusus menangani industri otomotif 2W global. Perencanaan ini tentu saja

mempertimbangkan besarnya nilai bisnis yang bisa diperoleh XYZ, serta kelangsungan pertumbuhan industri otomotif 2W secara global.

3. Peninjauan terhadap kebijakan satu kualitas, dengan mempertimbangkan segmen-segmen industri yang dimasuki. Untuk dapat berkesinambungan, suatu perusahaan harus bisa bersikap elastis terhadap setiap perubahan situasi yang ada.



DAFTAR REFERENSI

- Bowlin, O.D.; Martin, J.D. & Scott, D.F., *Guide To Financial Analysis*, Singapore: McGraw-Hill Int. Editions, 1990.
- Davenport & Thomas H., “Knowledge Management and the Boarder Firm: Strategy, Advantage, and Performance.” *Knowledge Management Handbook*, Ed. Liebowitz, J., New York: CRC Press LLC, 1999.
- Day, George S. & Reibstein, David J., The Wharton School with Robert Gunther., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Canada: John Wiley & Sons, Inc, 1997.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., *Management Accounting*, Third Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1994.
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R., *Strategic Management: An Integrated Approach*, edisi ke-4, New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, edisi ke-3, Cincinnati, Ohio: South-Western Collage, 1999.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.
- Mahoney, Joseph T. & Pandian, J. Rajedran., The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, pada *Resources, Fim, and Strategies: A Read in the Resource-Based Perspective*, Ed. Nicolai J. Foss, London: Oxford University Press, 1997.
- Stewart, G. Bennet, *The Economic Value Added: The Quest for Value, A Guidefor Senior Managers*, Harper Collins, 1993.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., *Strategic Management & Business Policy*, Edition 7th, New York: Prentice Hall International, 2000.

Wernerfelt, Birger, "A Resource-Based View of the Firm", *dalam Resources, Firms, and Strategies, Reader in the Resource-Based Perspective*, Ed. Nicolai J. Foss, London: Oxford University Press, 1997.



Lampiran 1. Produksi, Penjualan, Populasi dan *Market Share* Industri Otomotif 2W

No.	Pertumbuhan Otomotif 2W						Rata-Rata
	2003	2004	2005	2006	2007		
1	Produksi	21.4%	38.5%	31.1%	-12.8%	5.9%	16.8%
2	Penjualan	21.8%	38.1%	30.4%	-12.1%	5.4%	16.7%

No.	Merek	Produksi Otomotif 2W (Unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	1,576,818	2,037,888	2,720,897	2,350,188	2,138,138
2	Yamaha	570,215	878,360	1,205,096	1,474,003	1,850,739
3	Suzuki	580,088	845,236	1,104,980	559,030	651,637
4	Lain-lain	86,933	135,766	95,561	75,665	82,007
Total		2,814,054	3,897,250	5,126,534	4,458,886	4,722,521

No.	Merek	Penjualan Otomotif 2W (Unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	1,577,895	2,036,915	2,650,971	2,340,661	2,142,510
2	Yamaha	574,130	884,064	1,246,210	1,481,562	1,853,718
3	Suzuki	584,254	844,124	1,092,051	568,045	637,036
4	Lain-lain	87,424	135,415	116,585	80,454	80,631
Total		2,823,703	3,900,518	5,105,817	4,470,722	4,713,895

No.	Merek	<i>Market Share</i> Otomotif 2W				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	55.9%	52.2%	51.9%	52.4%	45.5%
2	Yamaha	20.3%	22.7%	24.4%	33.1%	39.3%
3	Suzuki	20.7%	21.6%	21.4%	12.7%	13.5%
4	Lain-lain	3.1%	3.5%	2.3%	1.8%	1.7%
Total		100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: Data Asosiasi Sepeda Motor Indonesia (AISI) 2008

Lampiran 1. (Lanjutan)

Populasi Sepeda Motor Tahun 2007

No.	P o l d a	Sepeda Motor*
1	NAD	1,235,894
2	Sumut	2,389,981
3	Sumbar	887,982
4	Riau	1,082,962
5	Kalbar	799,792
6	Sumsel	1,698,976
7	Metrojaya	5,972,862
8	Jabar	1,991,862
9	Jateng	6,785,135
10	Jatim	7,592,152
11	Bali	2,901,521
12	Kaltim	991,512
13	Kalsel	898,861
14	Sulsel	999,681
15	Sulut	482,621
16	Maluku	178,612
17	Papua	299,881
18	Kalteng	399,982
19	Sulteng	999,561
20	Sultra	486,921
21	NTB	791,952
22	NTT	381,521
23	D.I.Yogyakarta	1,901,862
24	Lampung	921,521
25	Jambi	1,201,362
26	Bengkulu	398,511
27	Babel	311,712
28	Banten	512,632
29	Malut	1,981
30	Gorontalo	70,251
31	Kepri	378,691
	Total	45,948,747

*) Tidak termasuk Ranmor, ABRI & CD

Sumber: Ditlantas POLRI

Lampiran 2. Penjualan PT XYZ Indonesia

No.	Pelanggan	Penjualan Bantalan Gelinding PT XYZ Indonesia - OEM (unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	14,925,660	18,845,285	24,005,677	21,505,800	18,859,127
2	Yamaha	1,738,717	1,369,173	1,213,641	109,995	41,311
3	Suzuki	4,934,992	6,130,791	7,773,045	3,310,818	2,601,820
4	Lain-lain	116,155	117,040	78,102	2,810	2,300
Total		21,715,524	26,462,289	33,070,465	24,929,423	21,504,558

No.	Pelanggan	Penjualan Bantalan Gelinding PT XYZ Indonesia - After Market (unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	HGP	781,060	1,247,082	1,888,990	2,504,345	2,528,511
2	SGP	129,990	125,050	247,450	247,725	443,160
3	YGP	7,650	24,650	26,770	28,865	35,144
4	Aspira	1,678,280	1,818,291	1,996,550	2,087,760	2,656,300
5	Enduro	117,504	102,508	143,159	166,992	123,802
6	Genio	448,699	493,383	427,127	389,112	113,558
7	FitGo	106,790	213,802	286,325	330,630	210,936
8	FMB	729,551	1,040,600	1,091,070	1,236,123	942,179
Total		3,999,524	5,065,366	6,107,441	6,991,552	7,053,590

Sumber: Data PT XYZ Indonesia

Lampiran 3. Market Share PT XYZ Indonesia

Asumsi: 1 unit otomotif 2W menggunakan rata-rata 14 unit bantalan gelinding

No.	Merek	Potensi Bantalan Gelinding Otomotif 2W - OEM (Unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	22,075,452	28,530,432	38,092,558	32,902,632	29,933,932
2	Yamaha	7,983,010	12,297,040	16,871,344	20,636,042	25,910,346
3	Suzuki	8,121,232	11,833,304	15,469,720	7,826,420	9,122,918
4	Lain-lain	1,217,062	1,900,724	1,337,854	1,059,310	1,148,098
Total		39,396,756	54,561,500	71,771,476	62,424,404	66,115,294

No.	Pelanggan	Market Share OEM PT XYZ Indonesia (Unit)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Honda	67.6%	66.1%	63.0%	65.4%	63.0%
2	Yamaha	21.8%	11.1%	7.2%	0.5%	0.2%
3	Suzuki	60.8%	51.8%	50.2%	42.3%	28.5%
4	Lain-lain	9.5%	6.2%	5.8%	0.3%	0.2%
Total		55%	48%	46%	40%	33%

Sumber: Asosiasi Sepeda Motor Indonesia (AISII) 2008 dan PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Lampiran 3. (Lanjutan)

Asumsi: 1 unit otomotif 2W rata-rata mengganti 2 unit bantalan gelinding setiap 2 tahun.

Tahun	Otomotif 2W (Unit)		Bantalan Gelinding (Unit)		
	Penjualan	Penggantian	Potensi	Penjualan XYZ*	Share
1999	587,402				
2000	979,422				
2001	1,650,770	587,402	1,174,804		
2002	2,317,991	979,422	1,958,844		
2003	2,823,703	2,238,172	4,476,344	3,991,874	89%
2004	3,900,518	3,297,413	6,594,826	5,040,716	76%
2005	5,105,817	5,061,875	10,123,750	6,080,671	60%
2006	4,470,722	7,197,931	14,395,862	6,962,687	48%
2007	4,713,895	10,167,692	20,335,384	7,018,446	35%

*) Penjualan XYZ adalah total penjualan bantalan gelinding ke seluruh pelanggan *aftermarket* (termasuk seluruh merek yang dipasok, yaitu: HGP, SGP, YGP, Aspira, Enduro, Genio, FitGo, dan FMB)

Sumber: Asosiasi Sepeda Motor Indonesia (AIS) 2008 dan PT XYZ Indonesia (telah diolah kembali)

Lampiran 4. PT XYZ Indonesia Key Data

*) Traditional Format

OPERATING REPORT PT XYZ Indonesia (Dalam Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Net sales	325,195	248,802	222,753
COGS	(253,262)	(217,323)	(211,844)
Gross Profit	71,933	31,479	10,909
Total Selling & Admin exp.	(10,431)	(10,342)	(11,767)
Other operating inc./exp.			
Business operating income	61,502	21,137	(858)
Income associated comp.			
Cost of capital	(25,347)	(55,365)	(55,634)
TVA	36,155	(34,228)	(56,492)

*) Contribution Format

OPERATING REPORT PT XYZ Indonesia (Dalam Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Net sales	325,195	248,802	222,753
Variable Exp.			
Variable manufacturing	(162,354)	(124,540)	(110,399)
Variable Selling & Admin.			
Contribution Margin	162,841	124,262	112,354
Fixed Exp.			
Fixed manufacturing	(90,908)	(92,783)	(101,444)
Fixed Selling & Admin.	(10,431)	(10,342)	(11,767)
Business operating income	61,502	21,137	(858)
Cost of capital	(25,347)	(55,365)	(55,634)
TVA	36,155	(34,228)	(56,492)

	2000	2001	2002	2003	2004
TVA*	-8	0	8	7	19

*) Dalam Miliar Rupiah

Sumber: PT XYZ Indonesia

Lampiran 4. (Lanjutan)

Capital Employed (Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Trade A/R	38,242	46,512	40,889
Total invent.	60,838	58,005	70,336
Plant and property, NBV	108,302	232,741	233,583
Other operating assets	617	1,670	4,728
Trade A/P	(23,866)	(34,197)	(21,082)
Other oper. liabilities	(6,534)	(2,582)	(9,691)
Total capital employed	177,599	302,149	318,763

Selling & Admin. Expenses (Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Salaries and social charges	4,287	4,729	4,867
Travelling & entertainment	952	774	1,084
Education & training	483	214	132
External Services & freight			20
Depreciation & Rent	465	556	463
Marketing expenses	2,040	1,503	1,419
IT expenses	332	284	290
Other costs	1,872	2,282	3,492
Total Selling & Admin. Expenses	10,431	10,342	11,767

Fixed Manufacturing Expenses (Juta Rupiah)			
	2005	2006	2007
Indirect Labour	13,612	13,892	13,995
Travelling	490	500	448
Repair & Maintenance	11,280	11,513	7,268
Operational supplies	18,625	19,009	16,531
Packing	1,842	1,880	1,644
Utilities	11,393	11,628	12,596
Tools & Equipment	6,833	6,974	8,997
Depreciation	19,594	19,998	31,176
Insurance	428	437	543
Stationaries	326	333	471
Communication	280	285	256
Material test	62	63	213
Cleaning Expenses	789	805	627
Uniform	188	192	203
Transportation	1,204	1,229	966
Training & Education	496	507	280
Meal & Drink	2,425	2,475	2,469
House Rent	-	-	-
Miscellaneous	1,041	1,063	2,761
Total	90,908	92,783	101,444

Sumber: PT XYZ Indonesia

Lampiran 4. (Lanjutan)

<i>Running Capacity Aktual</i>			
Channels	2005	2006	2007
New (3 Channel)		3.7	3.7
Existing (9 Channel)	37	37	37
Total	37	40.7	40.7

	2005	2006	2007
Production (Unit)	32,891,980	29,562,359	29,356,992
Scrap (%)	4.10	3.60	3.70

	2005	2006	2007
Manufacturing Cost Level	101.0	103.8	114.9
Actual Set-up Hours	596.0	854.0	828.0
Running Hour	52,439.0	43,907.8	42,564.8
Flexibility (%)	1.1	1.9	1.9
Efficiency (%)	88.1	76.1	78.5
Capacity Utilization (%)	51.4	53.2	44.2
Productivity	105.70	95.10	116.10

Sumber: PT XYZ Indonesia

Lampiran 5. Analisis *Break Event Point* (BEP) PT XYZ Indonesia

	2005	2006	2007
Sales (Juta Unit)	39.18	31.92	28.56
Contribution Margin per Unit (Rupiah)	4,156.44	3,892.79	3,934.20
Fixed Expenses (Juta Rupiah)	101,338.75	103,124.79	113,211.29
BEP (Juta Unit)	24.38	26.49	28.78

Contribution Margin = Net Sales – Variable Expenses

$$\text{BEP} = \frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{Contribution Margin}}$$

Sumber: Lampiran 4 (telah diolah kembali)

Lampiran 6. Jakarta Double Capacity (JDC) Project

Proyeksi Growth Otomotif 2W								
	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*
Produksi	21.4%	38.5%	31.1%	31.0%	29.0%	27.0%	27.0%	25.0%
Penjualan	21.8%	38.1%	30.4%	31.0%	29.0%	27.0%	27.0%	25.0%

No.	Merek	Proyeksi Produksi Otomotif 2W							
		2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*
1	Honda	1,576,818	2,037,888	2,720,897	3,564,375	4,598,044	5,839,516	7,416,185	9,270,231
2	Yamaha	570,215	878,360	1,205,096	1,578,676	2,036,492	2,586,344	3,284,658	4,105,822
3	Suzuki	580,088	845,236	1,104,980	1,447,524	1,867,306	2,371,478	3,011,777	3,764,722
4	Lain-lain	86,933	135,766	95,561	125,185	161,489	205,090	260,465	325,581
	Total	2,814,054	3,897,250	5,126,534	6,715,760	8,663,330	11,002,429	13,973,085	17,466,356

No.	Pelanggan	Proyeksi Penjualan Bantalan Gelinding PT XYZ Indonesia (Unit)							
		2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*
1	Honda	14,925,660	18,845,285	24,005,677	32,961,411	42,520,220	54,000,680	68,580,863	85,726,079
2	Yamaha	1,738,717	1,369,173	1,213,641	2,460,814	3,174,450	4,031,551	5,120,070	6,400,087
3	Suzuki	4,934,992	6,130,791	7,773,045	10,499,394	13,544,218	17,201,157	21,845,470	27,306,837
4	Lain-lain	116,155	117,040	78,102	107,918	139,215	176,803	224,539	280,674
	Total	21,715,524	26,462,289	33,070,465	46,029,537	59,378,103	75,410,191	95,770,942	119,713,678

*) Asumsi Market Share tetap sesuai tahun 2004

Rencana Penambahan Running Capacity (dalam juta unit)				
Channels	2006	2007	2008*	2009*
New (6 Channel)	3.7	24.4	34.5	39.4
Existing (9 Channel)	37	38.0	39.0	39.1
Total	40.7	62.4	73.5	78.5

*) Dalam tahap perencanaan

Lampiran 6. (Lanjutan)

- Internal Rate of Return (IRR) = 22.7%
- Pay Back Period = 5.9 tahun
- Investment Budget = 260 miliar rupiah

Sumber: PT XYZ Indonesia



Lampiran 7. Laporan Ekonomi Bulanan KADIN

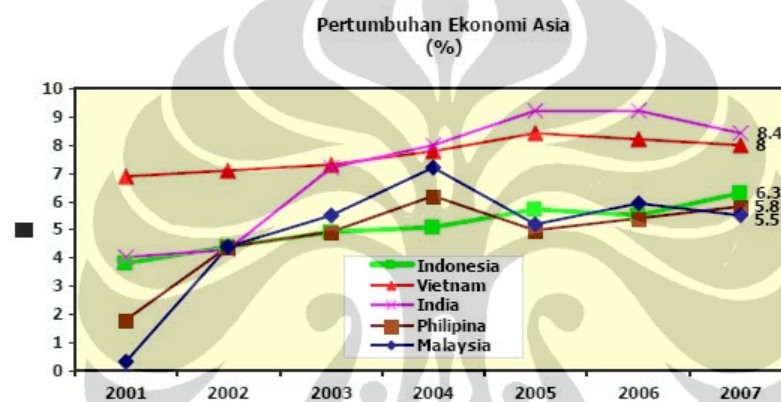


Perkembangan Ekonomi Indonesia Analisa Bulanan

Kadin Indonesia

Desember 2007

Meskipun dihantui oleh kenaikan harga minyak mentah dan melemahnya perekonomian dunia, secara keseluruhan kinerja perekonomian Indonesia selama tahun 2007 menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Pertumbuhan ekonomi tahun 2007 yang diperkirakan mencapai sekitar 6,3 persen menunjukkan momentum percepatan pertumbuhan sudah kembali hadir. Dengan pertumbuhan sebesar itu, maka pertumbuhan ekonomi Indonesia lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan Asean-5 (Indonesia, Malaysia, Filipina, Thailand, dan Vietnam) yang sebesar 5,9 persen.



Meskipun kurs Rupiah sempat mengalami pelemahan akibatnya tingginya impor bahan bakar minyak oleh Pertamina, namun kestabilan makroekonomi cukup terjaga bahkan dengan kecenderungan membaik. Hal ini antara lain tercermin dari nilai tukar Rupiah yang relatif tak terlalu bergejolak, kecenderungan penurunan suku bunga, dan laju inflasi yang sedikit lebih rendah dari tahun 2006. Kinerja neraca pembayaran (*balance of payments*) yang juga membaik memungkinkan peningkatan yang signifikan pada cadangan devisa. Posisi cadangan devisa per akhir Desember 2007 tercatat sebesar US\$56,92 miliar, suatu peningkatan yang cukup besar dibandingkan posisi akhir tahun 2006 yang sebesar US\$42,6 miliar.



PubDate: 16/07/07 18:57

Presiden: Kenaikan Penjualan Sepeda Motor Cermin Daya Beli Membaik

Jakarta (ANTARA News) - Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengklaim meningkatnya angka penjualan kendaraan bermotor termasuk roda dua di tanah air, menjadi salah satu cerminan bahwa daya beli masyarakat makin membaik.

Demikian sambutan Presiden Yudhoyono, pada peresmian pembangunan pabrik PT TVS Motor Company di Kawasan Industri Surya Cipta, Karawang, Jawa Barat, Senin.

Sebelumnya Menteri Perindustrian Fahmi Idris mengatakan, angka penjualan sepeda motor pada 2007 diperkirakan mencapai 5 juta unit, naik dari 4,5 juta unit pada tahun 2006.

Menurut Presiden, secara keseluruhan pada 2006 terjadi kelesuan pasar otomotif di dalam negeri sebagai imbas naiknya harga bahan bakar minyak (BBM) pada tahun sebelumnya.

Namun, awal 2007 khusus pasar sepeda motor kembali meningkat seiring turunnya suku bunga perbankan, membaiknya tingkat ekonomi, juga didorong bertambahnya jumlah produsen sepeda motor.

Pada pasar kendaraan roda dua ujar Presiden, akan terjadi kompetisi yang sehat, akan menimbulkan efisiensi sehingga yang diuntungkan adalah rakyat.

"Berkembangnya industri otomotif diharap terjadi rantai bisnis yang baik pula, mulai dari industri komponen, industri perakitan, jasa jual beli, perbengkelan," katanya.

Sementara itu, Menteri Perindustrian (Menperin), Fahmi Idris, menjelaskan bahwa pembangunan pabrik TVS Motor Company di Karawang yang baru saja diresmikan, menunjukkan Indonesia masih "dilirik" investor asing untuk investasi dan pengembangan industri, khususnya kendaraan bermotor.

"Diharapkan industri komponen otomotif yang banyak dilakukan industri kecil dan menengah dapat terus ditingkatkan dalam rangka memenuhi kebutuhan industri perakitan kendaraan bermotor," kata Fahmi. (*)

COPYRIGHT © 2007 ANTARA



PubDate: 15/06/07 10:20

Tingkat Kepadatan Sepeda Motor di Indonesia yang Keempat di Asia

Jakarta (ANTARA News) - Indonesia berada di urutan keempat dalam peringkat negara yang memiliki kepadatan (densitas) sepeda motor tertinggi di Asia, setelah Taiwan, Thailand, dan Malaysia.

"Densitas sepeda motor di Indonesia masih rendah dibanding negara Asia lainnya. Pada 2006 densitas sepeda motor di dalam negeri mencapai 10,2 orang per sepeda motor," kata Ketua Asosiasi Industri Sepeda motor Indonesia (AISI) di Jakarta, Jumat.

Ia mengatakan sampai 2006, AISI memperkirakan total sepeda motor yang beroperasi di seluruh Indonesia mencapai sekitar 22 juta unit, sehingga berbanding jumlah penduduk hanya sekitar 10,2 orang per sepeda motor.

"Namun tingkat densitas tersebut tidak merata di seluruh Indonesia. Jakarta dan Bali termasuk yang densitasnya tinggi mencapai 2,8 dan 3,0 orang per sepeda motor," katanya.

Menurut Ridwan, tingginya tingkat densitas sepeda motor di Jakarta dan Bali terkait dengan kekuatan daya beli masyarakat di wilayah tersebut. "Penggantian sepeda motor di Jakarta sangat cepat. Sedangkan di Bali satu rumah tangga bisa memiliki 3-5 sepeda motor, karena sepeda motor disewakan kepada turis," katanya. Wilayah yang juga cukup tinggi densitas sepeda motornya adalah Kalimantan (4,4), Sumatera (5,7), Sulawesi (8,4), dan Jawa (9,6).

AISI memperkirakan tingkat densitas sepeda motor di Indonesia akan terus meningkat seiring dengan membaiknya perekonomian di Indonesia dan pertumbuhan penjualan sepeda motor.

AISI memproyeksikan pada 2010 tingkat densitas sepeda motor mencapai 7,4 orang. Di kawasan Asia, berdasarkan data Federasi Industri Sepeda Motor Asia (FAMI), pada 2006 tingkat densitas sepeda motor tertinggi adalah Taiwan (3,69), Thailand (5,0), Malaysia (9,62), dan Indonesia (10,2). Selain itu Cina (13,9), India (25), Philipina (32,86), dan Singapura (37,85). Cina dan India meskipun total populasi sepeda motornya tinggi masing-masing mencapai sekitar 94,5 juta dan 43,8 juta unit, namun berbanding jumlah penduduk tingkat densitas sepeda motornya masih lebih rendah dibanding Indonesia.(*)

COPYRIGHT © 2007 ANTARA



PubDate: 18/09/07 16:30

Pasar Suku Cadang Asli Otomotif Indonesia Baru 40 Persen

Jakarta (ANTARA News) - Pasar suku cadang asli (genuine) otomotif di Indonesia baru mencapai 40 persen, sisanya masih dikuasai oleh produk-produk lain yang standar mutunya masih dipertanyakan.

"Sasaran utama kita adalah mencoba untuk mengatasi komponen imitasi yang ada saat ini," kata Presiden Direktur PT Indomobil Sukses Internasional Tbk, Gunadi Sindhuwinata, dalam diskusi Model Alternatif bagi Promosi Ekspor dan Peningkatan Standar Komponen Otomotif, di Jakarta, Selasa.

Menurut dia, keberadaan komponen imitasi cukup banyak dan ada juga kemungkinan memiliki standar mutu baik, mengingat tidak semuanya menggunakan merek yang telah dikenal di pasaran.

Dia menjelaskan produk imitasi yang dimaksud adalah produk yang secara keseluruhan terlihat sama, tetapi dari segi kualitas berbeda dengan yang genuine. Hal semacam itu lah yang, menurut dia, perlu diatasi secara serius oleh pemerintah.

"Saya tidak punya data berapa jumlah komponen imitasi. Tetapi intinya kita coba untuk mengangkat bahwa kira-kira saat ini pasar komponen 40 persen ditempati yang genuine, dan sisanya diharapkan dapat dimasuki yang mempunyai standar," katanya.

Dia mengatakan perlu ada edukasi mengenai pentingnya masyarakat menggunakan komponen genuine karena hal tersebut berkaitan dengan keamanan dan keselamatan pengguna kendaraan itu sendiri.

Dia mencontohkan adanya rantai motor tiruan dengan harga Rp7.000 yang kualitasnya memprihatinkan dapat membahayakan pengguna kendaraan bermotor itu sendiri karena ketahanan produk tidak teruji.(*)

COPYRIGHT © 2007 ANTARA

Lampiran 11. Market Share Top Five Bearing Makers in Japan

Market Share - Top Five Bearing Makers in Japan

BILL BELEW ♦ *October 14, 2007*

Sales of domestic bearings in Japan increased 6.3% to Y490.4 billion.

Growing demand from:

1. construction equipment
2. machine tools
3. automakers

fueled the growth.

The market leader is NSK Ltd and their share is growing.

Second place Jtekt, a merger of Koyo Seiko and Toyoda saw their share shrink.

Third ranked NTN Corp's sales for large bearings for wind power generators and railway cars....but is still just barely behind number two.

The top five bearing makers in Japan.

Bearings			
Rank	Company	Share	Point Change
1	NSK	34.9	0.8
2	Jtekt	27.6	-0.6
3	NTN	27.3	0
4	Nachi-Fujikoshi	6.3	0.1
5	Minebea	2.9	-0.2

Total domestic sales: 490.4 billion yen (up 6.3%)
Sources: Japan Bearing Industrial Association; market shares estimated by Nikkei

Source: www.today.com