

## **BAB 4**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)**

Produk komponen otomotif mempunyai keterkaitan erat dengan faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi sehingga jika terdapat faktor yang tidak terpenuhi maka berakibat pada daya saing yang lemah.

##### **4.1.1. Faktor Politik**

Kondisi politik Indonesia yang semakin hari semakin membaik yang ditandai dengan adanya pergantian kepemimpinan nasional tidak terjadi kerusuhan yang berarti. Kondisi tersebut dilihat sangat kondusif sehingga para investor berani menanamkan investasinya ke Indonesia atau mereka yang bergerak pada industri perakitan kendaraan bermotor tidak merelokasi fasilitas produksinya dari Indonesia sehingga industri komponen di Indonesia masih menarik.

Kepastian hukum yang mulai ditegakkan pemerintah dan aturan ketenagakerjaan yang semakin baik tentu membuat investor bidang otomotif tidak ragu lagi untuk berekspansi memperbesar kapasitas produksinya di Indonesia. Selain untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri yang mempunyai potensi pasar yang sangat besar mereka juga melakukan ekspor ke beberapa negara tetangga.

Kebijakan pemerintah (inpres No 2/ 1996) tentang industri otomotif di Indonesia membuka peluang perusahaan komponen otomotif untuk berkembang lebih baik karena kandungan lokal harus dipenuhi. Kebijakan tersebut membuka peluang buat pemain baru untuk masuk ke dalam industri komponen otomotif di Indonesia, sehingga perusahaan yang sudah eksis sekarang ini juga harus mempersiapkan diri terhadap kemungkinan tersebut.

Sesuai dengan strategi yang dimiliki oleh perusahaan maka memperkuat jalur distribusi merupakan salah satu yang harus segera direalisasikan sehingga untuk segmen after market perusahaan mampu mengantisipasi terhadap ancaman masuknya pemodal asing yang ingin memasuki pasar domestik.

#### 4.1.2. Faktor Ekonomi

Daya beli masyarakat yang semakin menurun yang disebabkan kenaikan harga BBM yang dilakukan oleh pemerintah tahun ini sehingga diperkirakan menyebabkan inflasi tahun ini akan tinggi. Kondisi ini selain mengubah pola konsumsi masyarakat juga mengubah pola transportasi masyarakat, dimana yang dulu kalau pulang dan pergi ke tempat bekerja menggunakan mobil pribadi mereka akan beralih menggunakan kendaraan umum atau menggunakan sepeda motor. Industri komponen akan terkena dampak secara langsung, dimana tingkat penggantian menjadi lebih lama karena kendaraan tersebut tidak beroperasi secara rutin terutama mobil pribadi. Namun disisi lain, industri sepeda motor menjadi semakin menarik karena terjadi pergeseran moda transportasi dari mobil pribadi menjadi sepeda motor.

Kebijakan pembebasan bea masuk bahan baku komponen otomotif sempat diberlakukan oleh pemerintah sehingga insentif ini bisa memperkuat struktur industri komponen di dalam negeri. Namun adanya fluktuasi nilai tukar mata uang Rupiah terhadap mata uang asing membuat biaya produksi menjadi tidak bisa diprediksi dengan baik karena material komponen otomotif masih diimpor. Kebanyakan mereka membeli bahan baku dalam mata uang asing tetapi mereka menjual dalam mata uang rupiah. Fluktuasi nilai tukar ini yang mengakibatkan perusahaan meningkat risikonya karena harga jual mereka harus ditambah untuk mengurangi kerugian jika dikemudian hari terjadi fluktuasi nilai tukar Rupiah.

Suku bunga yang tinggi juga menjadi beban bagi pengusaha di Indonesia karena harga jual mereka harus ditambahkan biaya bunga yang jika dibanding dengan negara-negara sekitar maka Indonesia masih tergolong tinggi. Suku bunga yang tinggi menunjukkan risiko berinvestasi dalam suatu negara (*country risk*) juga tinggi. Jika hal ini terjadi dan pemerintah tidak mengambil kebijakan dengan melakukan kompensasi dibidang lain maka harga produk yang sama akan lebih mahal jika diproduksi di Indonesia jika dibandingkan dengan jika diproduksi oleh negara dengan suku bunga yang lebih rendah.

Indikator ekonomi di Indonesia menunjukkan kondisi yang lebih baik, dimana inflasi dibawah 10% sehingga diharapkan daya beli masyarakat tidak melemah seperti pada tabel 4.1. walaupun pada tahun 2005 berada pada posisi

17.11% yang menurut BPS dipicu oleh kenaikan bahan pangan dan BBM. Pada Sektor transportasi dan komunikasi menunjukkan pertumbuhan yang sangat tinggi, dibanding pertumbuhan PDB gabungan, hal ini menunjukkan pertumbuhan industri otomotif sangat menjanjikan.

Tabel 4.1. Indikator PDB Indonesia pada harga tetap tahun 2000

Tahun	2007	2006	2005	2004	2003
PDB	1,964.00	1,846.70	1,749.50	1,660.60	1,579.60
PDB Sektoral	142.90	124.40	109.40	95.80	85.00
Inflasi	6.59%	6.60%	17.11%	6.40%	
Pertumbuhan PDB	6.35%	5.56%	5.35%	5.13%	
Pertumbuhan Sektoral	14.87%	13.71%	14.20%	12.71%	

Catatan :

PDB dalam triliun Rupiah.

PDB Sektoral merupakan sektor transportasi dan komunikasi.

Sumber : Biro Pusat Statistik

Pertumbuhan yang menjanjikan tersebut harus bisa diantisipasi oleh perusahaan yang ada sekarang ini dengan memperbaiki kinerjanya sehingga memperoleh manfaat dari pertumbuhan ekonomi tersebut. Efisiensi operasi dan struktur operasi yang kuat harus segera dimiliki oleh perusahaan sehingga pada saat ekonomi membaik perusahaan sudah siap terhadap segala ancaman.

#### 4.1.3. Faktor Sosial

Penyebaran penduduk di Indonesia yang tidak merata dimana mayoritas penduduk berada di pulau Jawa sedangkan pulau Sumatra menduduki peringkat ke dua. Hal ini terjadi juga pada sebaran kendaraan bermotor, dimana pulau Jawa menduduki peringkat pertama dan Sumatra menduduki peringkat ke dua karena menjadi tumpuan utama untuk mobilitas penduduk. Kondisi tersebut mengakibatkan perusahaan komponen otomotif harus mampu mendistribusikan produk mereka ke kedua pulau tersebut jika ingin memasuki segmen *after market* selain juga harus mendistribusikan ke wilayah-wilayah lain di Indonesia.

Kebijakan pemerintah menyangkut ketenaga kerjaan sejauh ini mendukung untuk tumbuhnya perusahaan, sehingga pengelolaan tenaga kerja menjadi lebih mudah. Namun karena biaya hidup dan kesehatan yang semakin mahal, perusahaan harus bisa menyikapi hal ini supaya tidak terjebak dengan masalah ketenaga-kerjaan. Adanya aturan tentang serikat pekerja tentu harus bisa

menjadi mediator antara pihak manajemen dengan pihak karyawan yang pada akhirnya harus bisa menciptakan hubungan industrialis yang harmonis.

Tingkat pendidikan masyarakat yang semakin membaik memberikan manfaat pada tenaga kerja yang semakin baik walaupun jika dibanding dengan negara tetangga masih kurang terutama dalam hal penguasaan bahasa. Penguasaan bahasa Inggris yang tidak optimal mempengaruhi kinerja mereka karena dalam bisnis yang sudah tidak mengenal batas-batas negara ini bahasa Inggris menjadi bahasa yang wajib digunakan untuk berinteraksi.

Jika melihat potensi pasar yang sangat besar di Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 220 juta jiwa pada tahun 2007 menurut Biro Pusat Statistik maka perusahaan pembuat kendaraan bermotor akan memasarkan produknya ke Indonesia yang akan digunakan sebagai salah satu moda transportasi. Dengan menjadikan Indonesia sebagai pasar dari produk yang mereka hasilkan walaupun fasilitas perakitanannya tidak berada di Indonesia maka pasar *after market* komponen kendaraan dengan sendirinya tercipta.

Penyebaran penduduk tersebut harus diantisipasi dengan penyebaran produk yang baik pula sehingga perusahaan harus bisa mendistribusikan produk tersebut secara merata sesuai dengan distribusi kendaraan di Indonesia. Memperkuat jalur distribusi secara tidak langsung memastikan bahwa produk yang dipasarkan oleh perusahaan dapat disalurkan sesuai dengan area pemasaran produk tersebut.

#### **4.1.4. Faktor Teknologi**

Teknologi memegang peranan penting pada industri komponen otomotif karena penemuan teknologi otomotif yang baru akan membawa dampak pada komponen dengan teknologi yang lama. Adanya kebijakan-kebijakan dari negara-negara lain yang menerapkan standar tertentu mengenai lingkungan dan kesehatan menjadikan perusahaan harus memenuhi kriteria tersebut.

Selain membuka peluang untuk memproduksi komponen kendaraan yang berteknologi baru namun disisi lain penemuan teknologi baru dalam industri otomotif akan menghilangkan komponen yang masih menggunakan secara perlahan-lahan. Seperti penemuan CDI yang mulai menghilangkan penggunaan platina untuk kontak listrik pada kendaraan bermotor walaupun untuk segmen



*after market* komponen tersebut masih dibutuhkan karena kendaraan model lama yang sudah beredar masih menggunakan teknologi lama.

Teknologi juga menjadi salah satu hambatan buat pemain baru untuk terjun ke industri ini karena pemain baru harus mempunyai teknologi tentang produk maupun proses produksinya. Perusahaan-perusahaan yang saat ini sudah masuk dalam industri komponen harus selalu mengembangkan teknologi baik yang menyangkut produk supaya produk baru yang dipasarkan mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi otomotif . Dalam hal proses produksi juga harus dilakukan efisiensi dengan teknologi proses produksi yang baru sehingga harga jual bisa kompetitif.

Pada proses produksi, penemuan teknologi baru berdampak pada efisiensi proses produksi sehingga biaya produksi menjadi lebih rendah yang pada akhirnya mendorong perusahaan lain untuk melakukan efisiensi. Pada produk, penemuan teknologi memberikan dampak pada operasional kendaraan yang lebih nyaman dan atau lebih efisien dalam beroperasi.

#### **4.1.5. Rangkuman PEST**

Dari analisis diatas terlihat bahwa kondisi makro menunjukkan kondisi yang membaik secara keseluruhan sehingga diharapkan ditahun mendatang perusahaan akan mengalami pertumbuhan. Perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapi kemungkinan persaingan yang semakin besar. Sesuai dengan strategi perusahaan yang ingin memperkuat posisinya di segmen *after market* maka memperkuat jalur distribusi harus segera direalisasikan supaya pada saat perekonomian Indonesia menuju kondisi yang sangat baik, perusahaan sudah siap dengan penguasaan area pemasaran. Jika terdapat produk otomotif yang diimpor maka perusahaan dapat menawarkan kepada pembuat suku cadang kendaraan tersebut untuk memasarkan produknya melalui jalur distribusi yang dimiliki oleh perusahaan di segmen *after market* karena jalur yang dimiliki oleh perusahaan sudah efisien dan merata di Indonesia.

#### **4.2. Analisis Industri Komponen Otomotif**

Secara industri komponen otomotif di Indonesia dapat dilihat tingkat kompetisinya dengan menggunakan teori yang dikembangkan oleh Michel Porter. Kompetisi ini juga dipicu oleh kompetisi secara *global* yang dilakukan industri

otomotif sehingga para pebisnis komponen otomotif juga harus melihat gejala ini. Industri komponen otomotif di Indonesia didominasi oleh perusahaan joint venture dimana para prinsipal yang menguasai teknologi dalam memproduksi komponen tersebut.

Produk yang dihasilkan dalam industri ini sangat bervariasi sehingga tidak bisa disama-ratakan dalam melihat para pemain dalam industri ini. Hal ini berdampak pada tingkat kompetisi dari industri ini juga sangat bervariasi tergantung jenis barang yang dihasilkan.

#### **4.2.1. Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri**

Persaingan terhadap perusahaan komponen otomotif yang sudah ada saat ini sudah sangat ketat karena persaingan ini tidak hanya oleh pelaku usaha dalam negeri tetapi sudah memasuki kawasan regional. Hal ini dipicu oleh keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor yang melakukan strategi regionalisasi pasar. Seperti pada kawasan Asean, dimana perusahaan perakitan kendaraan memusatkan fasilitas perakitannya di Thailand yang berdampak pada pasar OEM di Indonesia menjadi lebih kecil karena beberapa jenis kendaraan sudah tidak diproduksi lagi di Indonesia walaupun masih dipasarkan di Indonesia.

Pemusatan fasilitas perakitan kendaraan tersebut berdampak pada peningkatan kapasitas produksi perusahaan komponen otomotif di Thailand sehingga secara skala ekonomis perusahaan komponen otomotif di Thailand mempunyai daya saing yang sangat besar dibanding dengan industri sejenis di negara Asean. Kawasan Asia sendiri terdapat pemusatan-pemusatan industri otomotif, yakni di Cina dan India dan dalam waktu ke depan mereka akan menambah kapasitas produksinya (*Global Auto Executive Survey by KPMG, 2005*).

Hasil publikasi wawancara dari seorang direktur pengembangan bisnis sebuah perusahaan manufaktur komponen otomotif mengatakan bahwa saat ini terjadi pergeseran lokasi produksi komponen otomotif dari Jepang ke Thailand. Wawancara tersebut menegaskan bahwa persaingan dalam industri komponen otomotif sudah pada tingkat regional dan *global* sehingga harus diantisipasi oleh semua pemain di wilayah Indonesia, terutama yang secara teknologi masih dikuasi

oleh prinsipal-nya. Ada kemungkinan prinsipal akan merelokasi unit bisnisnya yang berada di Indonesia mendekati fasilitas perakitan kendaraan bermotor untuk memperoleh efisiensi produksi sehingga untuk masuk ke pasar Indonesia mereka melakukan ekspor saja tanpa memikirkan fasilitas produksinya.

Fasilitas infrastruktur dan kemudahan dari sisi instrumen financial mendorong para pemain dalam industri ini memilih Thailand sebagai basis produksi kendaraan bermotor. Namun untuk beberapa produk otomotif masih akan tetap diproduksi di Indonesia seperti pada kendaraan niaga dengan merek Toyota, Daihatsu, Suzuki dan Isuzu. Jenis kendaraan roda dua dengan kapasitas mesin yang kecil masih diproduksi di Indonesia, seperti Honda, Yamaha dan Suzuki serta beberapa merek lainnya. Basis produksi di Indonesia tersebut masih menarik untuk terus mengembangkan bisnis didalam industri komponen otomotif sehingga akan terlihat bahwa persaingan untuk pasar OEM akan sangat ketat karena mereka menghadapi pesaing dari kawasan regional dimana untuk harga di Indonesia bisa jadi mereka masih bisa menang karena kemampuan produksi mereka yang sangat efisien.

Pasar komponen yang sangat besar tersebut yang membuat persaingan pada industri ini menjadi sangat ketat terlebih banyak perusahaan yang sudah mempunyai merek yang diposisikan sebagai merek orisinal, yaitu komponen tersebut terpasang pada kendaraan baru dengan merek yang dimiliki oleh produsen komponen. Jika hal tersebut terjadi maka merek komponen tersebut menjadi sangat kuat dimata pemakai akhir yang pada saat nanti membutuhkan suku cadang pengganti. Mereka mempunyai kecenderungan menggunakan merek yang sama dengan merek yang sudah terpasang pada kendaraan mereka.

Beberapa perusahaan yang bergerak pada industri komponen otomotif di Indonesia seperti pada tabel 4.2. dimana masing masing perusahaan mempunyai spesialisasi produksi. Namun masing-masing perusahaan tersebut kebanyakan juga merupakan perusahaan patungan dengan perusahaan asing.

Secara umum persaingan antar perusahaan pada industri ini pada tingkat medium pada kedua segmen usaha. Pasar *global* yang memicu peningkatan persaingan pada industri ini namun adanya keterkaitan kepemilikan saham antara

produsen kendaraan dan produsen komponen yang membuat tingkat menjadi lebih rendah.

Tabel 4.2. Perusahaan yang Bergerak di Industri Komponen Otomotif

PT Adhi Chandra Automotive Product TBK	<i>Automotive Filter</i>
PT Aisin Indonesia	<i>Clutch Cover, Clutch Disk</i>
PT Astra Daihatsu Motor	<i>Automotive spare part for Daihatsu</i>
PT Astra Honda Motor	<i>Motorcycle spare part for Honda</i>
PT Astra Otoparts Tbk	<i>Automotive and motorcycle spare part</i>
PT AT Indoneisa	<i>Drum brake, caliper &amp; support</i>
PT Denso Indonesia	<i>Air Filter, fuel filter, AC, Radiator</i>
PT FSCM Manufacturing	<i>Chain and Automotive Filter</i>
PT NHK Gasket Indonesia	<i>Gasket</i>
PT Nichias Leakless Telison Gasket Mfg	<i>Gasket</i>
PT Selamat Sampurna Tbk	<i>Filter, Radiator</i>
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia	<i>Automotive spare part for Toyota</i>
PT Yamaha Indonesia Motor Mfg	<i>Motor cycle spare part for Yamaha</i>

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Tabel 4.3. Daftar Perusahaan yang Bergerak pada Produk Aki

Perusahaan	Kapasitas (unit)
PT GS Battery Inc	1,400,000
PT Yuasa Battery Indonesia	1,200,000
PT Trimitra Baterai Perkasa	1,100,000
PT Furukawa Battery Indonesia	600,000
PT Intrida	600,000
PT Century Battery Indonesia	200,000
PT Nagoya Battery	40,000
PT Nipress Tbk	-
PT Tri Mega Baterindo	-

Sumber : Departemen perindustrian

Tabel 4.4. Daftar Perusahaan Peredam Kejut

Nama Perusahaan	Kapasitas
PT Kayaba Indonesia	2,400,000
PT Showa Indonesia MFG	1,000,000
PT Ionuda	600,000
PT Garuda Metal Utama	500,000
PT Fuboru Indonesia	-

Sumber : Departemen perindustrian

#### 4.2.2. Daya Tawar Pembeli

Pembeli dari produk komponen otomotif dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu pembeli akhir yakni para pemilik kendaraan bermotor dan perusahaan

perakitan kendaraan bermotor. Pada kelompok pembeli adalah pemilik kendaraan, mereka akan membeli komponen otomotif pada saat kendaraannya membutuhkan penggantian suku cadang, baik penggantian yang dilakukan secara berkala maupun penggantian karena kerusakan. Pada penggantian berkala, pembeli mempunyai pilihan untuk membeli suku cadang kendaraan di toko atau bengkel yang menjadi kepercayaannya. Terdapat beberapa merek suku cadang kendaraan yang bisa dipakai oleh pemilik kendaraan dengan berbagai macam variasi kualitas. Masing-masing kendaraan tentu mempunyai frekuensi penggantian dan tingkat kerusakan yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat pemakaian, cara menggunakan dan kondisi lingkungan dimana kendaraan tersebut beroperasi. Pelanggan tipe ini relatif tidak terlalu memiliki posisi tawar yang baik karena mereka bersifat individu-individu.

Perusahaan perakitan kendaraan bermotor yang juga merupakan pelanggan dari perusahaan komponen otomotif merupakan pembeli yang bersifat rasional sehingga dalam mengambil keputusan untuk membeli selalu memperhatikan kualitas, harga dan ketepatan pengiriman. Bahkan pada saat ini banyak perusahaan perakitan kendaraan yang memberikan tambahan prasyarat untuk menjadi pemasoknya jika sudah tergolong perusahaan yang ramah lingkungan. Pelanggan jenis ini mempunyai daya tawar yang sangat tinggi sehingga perusahaan komponen cenderung berada pada posisi yang lemah.

Tren dalam melakukan pemusatan lokasi produksi menjadi satu negara untuk memenuhi suatu pasar regional tentu akan memberikan dampak yang tidak sedikit. Kondisi tersebut di Indonesia sudah terjadi dan di Indonesia hanya akan memproduksi kendaraan jika mempunyai pasar yang sangat besar. Jika permintaan pasar domestik tidak cukup besar mereka akan mengimpor dari negara yang dijadikan pusat produksinya.

Kebijakan melakukan sentralisasi bisnis tersebut tidak hanya pada fasilitas produksi namun juga pada administrasinya. Jika perusahaan masih mempunyai fasilitas produksi di beberapa negara maka dalam proses pembeliannya mereka melakukan pemusatan sehingga diperoleh secara skala ekonomi produksi dan memperoleh harga yang murah. Maka posisi tawar pelanggan jenis ini terhadap industri komponen otomoti sangat kuat. Bahkan gambar dan spesifikasi teknis

dari komponen yang akan diproduksi oleh pabrikan, dilakukan oleh perusahaan perakitan kendaraan.

Perusahaan perakitan kendaraan bermotor dalam memenuhi kebutuhan komponen menggunakan perusahaan komponen yang tergabung dalam kelompok usahanya. Kapasitas produksi pabrikan komponen dalam satu kelompok tersebut jika sudah penuh maka pemesanan dilakukan ke perusahaan lainnya. Bahkan perusahaan perakitan kendaraan bermotor tersebut juga mempunyai kekuatan untuk melakukan integrasi ke belakang dalam jalur rantai pasokan (*backward integration*) sehingga pada umumnya daya tawar pembeli pada industri komponen otomotif jenis ini tergolong sangat besar. Hal ini terjadi karena perusahaan perakitan kendaraan bermotor mengharapkan efisiensi diproses produksinya sehingga dapat dengan mudah menerapkan sistem *just in time*.

Daya tawar pembeli pada segmen OEM dapat dikatakan tinggi karena spesifikasi produk dan desain mereka yang menentukan sehingga mereka mempunyai kekuatan untuk menentukan harga pembeliannya. Pada segmen *after market* daya tawar pembeli tidak relatif lebih rendah dibanding daya tawar pada segmen OEM.

#### **4.2.3. Daya Tawar Pemasok**

Bahan baku untuk keperluan pembuatan suku cadang kendaraan bisa dipenuhi oleh perusahaan lokal maupun harus impor tergantung dari spesifikasi yang ada. Bahan baku untuk keperluan pabrikan biasanya berupa : aluminium, besi baja, karet, plastik, kaca, kain, busa dan sebagainya. Bahan baku tersebut pada dasarnya bukan hanya untuk keperluan industri komponen otomotif, melainkan untuk keperluan industri lainnya. Pada produk impor, pemasok juga menjual bahan baku berbagai industri di negara-negara lain sehingga industri komponen domestik harus berjuang untuk mendapatkan pasokan bahan baku. Para pemasok tersebut tentu akan menjual bahan baku tersebut kepada siapa saja yang memberikan keuntungan lebih besar baginya. Hal ini mencerminkan posisi tawar pemasok yang cukup besar.

Pada posisi lain, terdapat beberapa pemasok yang produknya bersifat khusus sehingga hanya bisa dijual ke perusahaan komponen otomotif. Pemasok tipe ini tentu merupakan pemasok yang berada pada posisi lebih lemah. Bahkan

pemasok ini justru terancam oleh industri komponen otomotif akan *backward integration*.

Pemasok yang tidak kalah penting adalah pemasok mesin dan alat cetak (*mould*) pada industri otomotif, namun pemasok ini tidak terlalu memiliki daya tawar yang tinggi karena frekuensi pembelian mesin tidak tinggi (dalam satu tahun belum tentu terjadi transaksi). Pemasok tersebut bisa pemasok lokal maupun pemasok *global*.

Secara umum daya tawar pemasok pada industri ini tinggi karena bahan baku untuk industri ini dipakai juga dalam industri-industri lainnya. Pemasok sangat dominan dalam menentukan harga bahan baku ini.

#### **4.2.4. Produk Substitusi**

Komponen otomotif pada dasarnya merupakan produk standar, baik dari sisi ukuran, kapasitas maupun bentuknya yang tidak bisa dengan mudah dipertukarkan satu dengan yang lainnya. Pada setiap kendaraan mempunyai standar sendiri-sendiri yang tidak bisa dengan mudah untuk diganti dengan komponen lain yang ukuran maupun kapasitasnya berbeda.

Produk komponen otomotif yang beredar dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu produk yang spesifik dimana suku cadang tersebut hanya didesain khusus untuk satu tipe kendaraan dari satu merek dan produk yang sifatnya umum dimana produk tersebut tidak hanya mengikat pada satu tipe dan merek kendaraan. Kedua kategori tersebut kemungkinan terdapat produk substitusinya walaupun untuk kategori pertama hanya orang-orang yang memang penggemar modifikasi yang menjadi target pasarnya.

Pada produk kategori pertama tersebut relatif tidak mudah untuk mencari produk substitusinya danalaupun ada biasanya untuk kendaraan-kendaraan balap dan bukan untuk alat transportasi sehari-hari. Biasanya produk tersebut dikelola oleh bengkel-bengkel khusus dimana dalam melakukan instalasi juga membutuhkan skill khusus buat mekaniknya. Pada produk kategori ini acaman dari substitusi relatif rendah.

Pada produk yang tidak spesifik kendaraan, terdapat beberapa ancaman substitusinya seperti penggunaan ban dalam kendaraan bermotor yang digantikan oleh penggunaan ban luar yang berjenis tanpa ban dalam (*tubeless*). Produk

substitusi tersebut dipicu oleh perkembangan teknologi sehingga jika terdapat perkembangan teknologi otomotif yang signifikan maka tidak menutup kemungkinan komponen tersebut tidak dipakai lagi pada kendaraan baru.

#### **4.2.5. Ancaman dari Pendetang Baru**

Pendetang baru dalam industri akan membawa kapasitas produksi yang baru dalam industri yang dimasukinya untuk memperoleh pangsa pasar dan kadang-kadang untuk menguasai sumber-sumber dalam rantai produksi yang penting. Pendetang baru bisa berdampak pada penurunan harga atau biaya-biaya yang dimiliki oleh pemain lama menjadi terasa mahal. Perusahaan yang melakukan akuisisi dan merger dapat dilihat sebagai pendatang meskipun tidak membentuk entitas bisnis yang baru.

Ancaman terhadap masuknya pendatang baru dalam industri ini sangat tergantung pada seberapa besar hambatan masuknya (*barriers to entry*). Jika hambatan sangat besar maka dapat dikatakan bahwa ancaman terhadap pendatang baru menjadi rendah. Adapun hal utama yang menjadi hambatan masuk industri adalah :

##### **1. Skala ekonomis**

Industri komponen otomotif pada kenyataannya merupakan industri yang bisa dijalankan mulai dari tingkat industri rumah tangga hingga merupakan industri yang berskala besar tergantung pada jenis komponen yang diproduksinya. Pada komponen-komponen yang membutuhkan presisi tinggi tentu membutuhkan sebuah investasi yang tidak murah, seperti investasi mesin-mesin produksi dan investasi laboratorium untuk mengukur kualitas produk yang dihasilkan. Aset yang besar dibutuhkan untuk menjalankan operasi bisnis, sehingga beban dari depresiasi harus tercukupi oleh hasil penjualan supaya perusahaan mendapatkan keuntungan. Hal ini terlihat bahwa untuk beberapa produk komponen menunjukkan skala ekonomis menjadi hambatan terhadap masuknya pemain baru dalam industri ini. Para pemain lama dalam industri ini biasanya sudah mempunyai pasar pasti yaitu para produsen kendaraan bermotor atau justru pabrikan komponen otomotif ini didirikan oleh produsen kendaraan bermotor untuk memenuhi kebutuhan produksinya. Misal pabrikan komponen *wiring hardness*, jika hanya mengandalkan pasar untuk layanan purna jual maka secara



skala ekonomis tidak akan tercapai karena pasar *wiring hardness* untuk segmen *after market* sangat kecil. Sangat sedikit sekali atau bahkan dapat dikatakan hampir tidak pernah ada kendaraan yang mengganti komponen ini pada masa pakainya, justru pasar terbesar untuk komponen ini adalah pabrikan kendaraan baru. Jika pendatang baru tidak bisa masuk ke segmen OEM maka secara skala ekonomis tidak akan pernah tercapai untuk produk *wiring hardness* tersebut.

Beberapa produk komponen asesoris kendaraan bermotor merupakan pasar yang relatif tidak terlalu membutuhkan skala ekonomis yang besar karena tidak membutuhkan investasi aset yang besar, serta sifat dari asesoris sendiri dimana umur produk tersebut relatif tidak terlalu lama seiring berkembangnya mode. Acaman terhadap pendatang baru pada segmen komponen asesoris seperti ini cukup besar karena dengan kuantitas produksi yang tidak banyak, insvestasi sudah kembali.

Secara umum faktor skala ekonomi menjadi penghambat yang sangat besar buat pendatang baru yang hanya mengandalkan pasar replacement market. Sedangkan untuk bersaing merebut pasar OEM, pendatang baru harus mampu mengalahkan pemain lama yang sangat dimungkinkan terdapat kepemilikan saham antar mereka.

## 2. Diferensiasi produk

Pelanggan dalam industri komponen otomotif akan melihat sebuah produk berdasarkan fungsinya dan merek dari produk tersebut jika pelanggan ini merupakan pemakai kendaraan bermotor. Pada komponen-komponen vital kendaraan bermotor, pelanggan dapat dipastikan akan loyal pada merek sesuai dengan merek kendaraan bermotor tersebut, seperti pada suku cadang piston dan ring-nya. Karena tuntutan mobilitas dari pengguna kendaraan bermotor maka dalam melakukan penggantian suku cadang kendaraannya tidak akan menggunakan produk dengan coba-coba dan cenderung menggunakan merek sesuai dengan merek aslinya. Pada produk komponen seperti ini diferensiasi produk menjadi penghambat masuknya pendatang baru sehingga para pemain lama menggunakan diferensiasi produk maka ancaman pendatang baru menjadi rendah.

Namun untuk pasar OEM atau pabrikan kendaraan baru, pelanggan yang menentukan spesifikasi teknis produknya sehingga jika ada pendatang baru yang mampu memenuhi spesifikasi tersebut dan memberikan manfaat lebih kepada pelanggan maka tidak menutup kemungkinan pemain baru tersebut bisa eksis. Tentu saja pertimbangan yang dilakukan oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor tidak hanya faktor teknis semata melainkan adanya faktor-faktor seperti kelancaran pasokan, kemudahan bertransaksi dan sebagainya.

### 3. Modal yang dibutuhkan

Membangun pabrik komponen kendaraan bermotor tentu sangat bervariasi terhadap modal yang dibutuhkan, jika komponen yang dihasilkan merupakan komponen dengan presisi yang tinggi maka dapat dipastikan membutuhkan modal yang besar karena presisi yang tinggi hanya dapat dilakukan oleh mesin-mesin dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Sehingga pabrikan dari beberapa produk komponen kendaraan bermotor membutuhkan investasi yang besar untuk memulainya serta modal kerja yang besar pula karena bahan baku juga tidak bisa diperoleh dengan dengan murah terutama untuk bahan baku impor.

Komponen-komponen yang tidak terlalu membutuhkan presisi tinggi tentu dapat dikerjakan dengan mesin sederhana dan tenaga manusia sehingga modal awal untuk membangun pabrik tidak terlalu besar. Hal ini menunjukkan bahwa pemain baru tidak harus membutuhkan modal yang besar untuk terjun kedalam industri komponen otomotif sesuai dengan produk komponen yang dipilihnya. Namun untuk produk komponen tertentu hanya pendatang baru yang mempunyai modal besar saja yang bisa terjun kedalam industri ini.

### 4. Biaya perpindahan (*switching cost*)

Pabrikan perakitan kendaraan bermotor tidak bisa dengan mudah pindah dari satu pemasok ke pemasok lain, hal ini terkait dengan kontrak transaksi mereka selain terkait dengan faktor-faktor lainnya. Biasanya para produsen kendaraan bermotor mempunyai kontrak jangka panjang dengan pemasok mereka yang merupakan produsen komponen kendaraan bermotor karena menyangkut satu kesatuan proses produksi otomotif dimana mereka menerapkan sistem *just in time*.

Kontrak tersebut dimulai dari desain awal kendaraan yang akan diproduksi oleh perusahaan perakitan dimana pabrikan komponen harus menyiapkan bahan baku dan mesin-mesin produksinya terutama cetakan komponen yang tidak dengan mudah dibuat membutuhkan biaya yang mahal. Sehingga para produsen komponen cenderung melakukan kontrak jangka panjang supaya ada jaminan produksi tetap berjalan seiring dengan berjalannya produksi yang dilakukan pabrikan kendaraan bermotor.

Bagi para produsen kendaraan bermotor tentu tidak mudah untuk menghentikan kontrak jika tidak terjadi hal yang luar biasa. Kebanyakan para produsen perakitan kendaraan bermotor saat ini sudah menerapkan sistem produksi *just in time* sehingga keterkaitannya dengan pihak pemasok sangat tinggi dan sangat susah untuk berpindah ke pemasok lain karena menyangkut kelangsungan proses produksinya. Hal ini menunjukkan biaya pindah (*switching cost*) buat pabrikan perakitan kendaraan bermotor menjadi sangat besar, karena jika dia melakukan perpindahan pemasok dengan tiba-tiba tanpa persiapan yang baik tentu dia akan menerima risiko produksi berhenti. Jika terjadi masalah dengan pemasok, para produsen kendaraan tersebut akan membicarakan dengan pemasok tersebut dari pada dengan serta merta memindahkan pasokannya ke pemasok lain. Tidak segan-segan para produsen kendaraan bermotor tersebut berbagi ilmu kepada pemasoknya supaya proses produksi yang dilakukan di pemasok tersebut juga efisien sehingga diharapkan mampu menekan harga beli bagi produsen kendaraan bermotor.

Pada pasar *after market*, biaya perpindahan pelanggan tidak terlalu besar bahkan untuk beberapa produk mereka bisa saling menggantikan tanpa ada biaya apapun, seperti penggantian ban kendaraan dari merek A ke merek B, asal ukuran bannya sama maka pindah merek tidak memberikan dampak apapun terhadap kinerja kendaraan. Bagi pemilik kendaraan, perpindahan menggunakan ban dari merek A ke merek B tersebut tidak diperlukan modifikasi apapun pada kendaraannya sehingga *switching cost* dapat dikatakan tidak ada karena sudah mempunyai standar tertentu. Namun untuk komponen tertentu mereka tidak bisa mengganti dengan jenis lain dengan mudah tanpa melakukan modifikasi kendaraan dan biaya modifikasi tersebut tidak murah. Bahkan ada kemungkinan

efek dari modifikasi tersebut justru menurunkan kinerja kendaraan secara keseluruhan. Sehingga pada pasar *after market* terdapat produk-produk yang bisa saling menggantikan dan ada pula produk yang jika dipaksakan untuk diganti harus melakukan modifikasi-modifikasi tertentu. Produsen dari komponen yang mudah dipertukarkan dengan komponen sejenis tersebut tentu mendapat ancaman dari pendatang baru lebih besar dibanding dengan produsen komponen yang jika diganti membutuhkan usaha yang besar dari pemilik kendaraan.

#### 5. Akses terhadap jalur distribusi

Jalur distribusi harus menjadi pertimbangan buat pendatang baru terlebih jika pendatang baru tersebut ingin masuk ke pasar *after market* dimana sebaran pelanggan sangat luas. Namun akses terhadap jalur distribusi untuk sampai ke lokasi perakitan kendaraan bermotor relatif bukan merupakan hambatan yang berarti walaupun lokasi perakitan kendaraan bermotor berbeda negara karena biasanya pelanggan tipe ini hanya mempunyai satu atau dua lokasi produksi saja.

Konsekuensi jika produsen komponen otomotif ingin masuk ke pasar *after market* adalah mampu mendistribusikan barangnya sehingga pemilik kendaraan dapat dengan mudah memperolehnya di toko-toko suku cadang kendaraan. Hal berat yang harus dilalui oleh pendatang baru adalah jika pemain lama sudah mempunyai hubungan yang erat dengan pengecer atau *dealer*-nya sehingga tidak bisa menggunakan jalur distribusi yang dimiliki oleh produsen tersebut walaupun produk yang ditawarkan oleh pendatang baru tersebut bukan merupakan produk substitusi dari pemain lama. Adanya kontrak eksklusif terhadap jalur distribusi dengan pemain lama maka pemain baru harus membangun sendiri jalur distribusinya. Beberapa pengecer melakukan kontrak eksklusif terhadap produk yang dimiliki oleh pemain lama sehingga dapat dipastikan bahwa pendatang baru sangat sulit untuk memajang barang dagangannya di lokasi-lokasi pengecer yang eksklusif tersebut.

Pendatang baru dalam industri komponen otomotif akan mengalami hambatan yang besar terhadap jalur distribusi jika produk yang ditawarkan ternyata sudah terdapat dipasar dan dikelola oleh pemain lama. Jika pemain baru tersebut tetap ingin memasarkan produknya maka harus membangun jalur distribusinya supaya menjamin produknya bisa sampai di tangan pelanggan.

## 6. Biaya yang harus dikeluarkan oleh pendatang baru

Pemain baru tentu harus mampu melihat peluang terlebih dalam industri komponen otomotif di Indonesia, walaupun pasarnya cukup besar namun beberapa pemain besar sudah terlebih dahulu bermain di dalam industri ini. Terdapat biaya ekstra yang harus dikeluarkan oleh pemain baru yang tidak berhubungan dengan skala ekonomis produksi. Biaya tersebut antara lain :

- Adanya hak cipta yang mengharuskan pemain baru membayar lisensi kepada pemain lama jika ingin memanfaatkan teknologi yang sudah dimiliki oleh pemain lama tersebut. Sehingga biaya yang dikeluarkan oleh pendatang baru justru memberikan keuntungan kepada pemain lama. Karena komponen otomotif merupakan produk-produk teknologi yang banyak berhubungan dengan hak cipta maka hal ini sangat menyulitkan pendatang baru untuk memasuki industri ini. Pendatang baru yang mampu melakukan terobosan teknologi tentu akan mudah terjun dalam industri ini karena tidak terkendala dengan hak cipta.
- Akses terhadap lokasi yang strategis bagi pemain baru menjadi sangat sulit kecuali adanya tambahan biaya lagi. Lokasi bagi industri komponen otomotif tergantung dari sumber bahan baku dan pasarnya, karena kebanyakan bahan baku dalam industri ini merupakan bahan impor maka akses terhadap pelabuhan menjadi pilihan utama disamping lokasi pabrik yang dekat dengan lokasi pabrik perakitan kendaraan bermotor. Jika perusahaan bergerak dalam bidang distribusi suku cadang kendaraan maka akses untuk pergudangan yang dekat dengan perkotaan menjadi pilihan utama karena pengecer suku cadang lokasinya dekat dengan perumahan penduduk yang biasanya ada di kota-kota besar.
- Akses terhadap bahan baku, pemain lama mungkin akan mengunci ketersediaan bahan baku untuk kepentingan bisnisnya daripada membuka akses terhadap pendatang baru. Seperti bahan baku pembuatan ban kendaraan, banyak produsen ban yang juga mempunyai perkebunan karet sehingga hasil dari perkebunan karet tersebut akan diprioritaskan kepada perusahaan pembuat ban yang masih satu group perusahaan.
- Subsidi dari pemerintah, sering terjadi pada industri-industri yang baru dirintis sehingga para pemilik modal akan tertarik untuk melakukan investasi ke industri tersebut namun saat ini industri komponen otomotif sudah tidak banyak

menikmati subsidi dari pemerintah Indonesia karena dianggap industri tersebut sudah pada tahap mapan. Bagi pendatang baru yang ingin berinvestasi dalam industri komponen otomotif di Indonesia tentu tidak bisa menikmati kemudahan-kemudahan yang diberikan pemerintah beberapa waktu yang lalu. Walaupun saat ini pemerintah mendorong industri ini dengan memberikan insentif perpajakan impor terhadap beberapa bahan baku yang masih tidak mampu diproduksi di dalam negeri. Kebijakan pemerintah dalam mengelola industri dalam negerinya, seperti saat ini salah satu fokus dari pemerintah adalah untuk menumbuhkan industri komponen otomotif supaya bisa berkembang lebih baik lagi.

- Sudah melalui kurva belajar dan mempunyai pengalaman tentu dimiliki oleh para pemain lama dalam industri ini dan buat pemain baru tentu terdapat biaya lebih untuk memperoleh pengalaman tersebut. Dalam industri komponen otomotif terlihat bahwa biaya produksi akan semakin turun seiring dengan banyaknya pengalaman yang sudah dimilikinya yakni dengan memperbaiki proses produksinya secara terus menerus. Untuk produk yang sama maka biaya proses produksi akan lebih rendah seiring berjalannya waktu sehingga jika terdapat pendatang baru maka sudah dihadapkan pada biaya proses yang rendah jika ingin memproduksi komponen yang sejenis.

Ancaman terhadap masuknya pendatang baru dalam industri komponen otomotif di Indonesia sangat tergantung pada produknya, terdapat produk-produk yang sangat mudah bagi setiap pemain baru untuk masuk dalam industri ini terutama untuk segmen *after market*. Seperti pada komponen-komponen asesori kendaraan yang tidak terlalu menuntut spesifikasi teknis yang mempunyai presisi tinggi dan bisa digunakan untuk semua tipe dan merek kendaraan bermotor atau produk komponen yang teknologinya sudah tidak berkembang lagi seperti pada teknologi untuk membuat penyaring udara. Pada produk seperti ini dapat dikatakan hambatan untuk masuk dalam industri tergolong rendah. Dengan demikian perusahaan dalam skala kecil masih mampu bersaing dan menjadi pendatang baru pada jenis komponen seperti ini. Namun untuk komponen otomotif yang sebaliknya tidak mudah jika terdapat pemain baru yang ingin terjun ke dalamnya kecuali mempunyai modal yang sangat besar sehingga mampu masuk industri melalui jalur akuisisi.

## 7. Hambatan non tarif

Pada saat ini isu mengenai keramahan pada lingkungan memegang peranan penting, dimana para produsen kendaraan bermotor akan memilih perusahaan komponen otomotif yang sudah menjalankan kebijakan ramah lingkungan. Sehingga jika tidak bisa memenuhi kriteria tersebut tentu menjadi hal yang cukup berat buat pendatang baru untuk bisa memasuki pasar OEM.

Hambatan masuknya pendatang baru pada industri komponen otomotif terutama pada segmen OEM sangat tinggi karena adanya berbagai aturan yang ditentukan oleh pabrikan kendaraan bermotor yang mengharuskan lulus syarat-syarat menjadi pemasok. Bahkan beberapa perusahaan perakitan kendaraan bermotor mengharuskan ada kepemilikan saham pada perusahaan pemasok tersebut.

### 4.2.6. Rangkuman Analisis Industri

Tabel 4.5 menunjukkan rangkuman dari analisis porter terhadap industri komponen otomotif di Indonesia, dimana dibedakan menjadi dua segmen dengan karakteristik masing-masing segmen yang unik.

Tabel 4.5. Analisis 5 *Forces Porter* Pada Industri Komponen Otomotif

	OE	After Market
Persaingan Antar Perusahaan	Medium	Medium
Daya Tawar Pembeli	Tinggi	Medium
Daya Tawar Pemasok	Tinggi	Tinggi
Produk Substitusi	Rendah	Rendah
Ancaman Terhadap Pendatang Baru	Rendah	Medium

Rangkuman tersebut menunjukkan bahwa pada segmen *after market* perusahaan harus mampu mendekati diri ke pelanggan walaupun daya tawar dari pelanggan tidak tinggi, namun jika melihat daya tawar pemasok yang tinggi maka dengan mempunyai jalur distribusi yang baik maka dapat menurunkan daya tawar pemasok karena pemasok terutama pemasok dari luar negeri akan memilih perusahaan ini untuk memasarkan produknya di Indonesia untuk mendukung layanan purna jualnya.

### 4.3. Analisis SWOT

Analisis ini akan melihat kondisi internal perusahaan dan kondisi eksternal perusahaan sehingga dapat melihat potensi-potensi yang mampu dikembangkan

oleh perusahaan dimasa yang akan datang serta mengurangi hal-hal yang sudah diketahui sebagai kekurangan buat perusahaan.

Faktor-faktor dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan yang memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan, terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor tersebut dibawah kendali pihak manajemen perusahaan.

#### **4.3.1. Kekuatan (*Strenghts*)**

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang bisa menimbulkan nilai tambah bagi perusahaan adalah :

##### **4.3.1.1. Sumber Daya Manusia.**

Salah satu falsafah perusahaan adalah menghargai tiap individu dan mengangkat kerja tim. Falsafah tersebut menggambarkan betapa pentingnya individu didalam perusahaan serta mendorong tiap-tiap individu supaya mampu bekerja sama sehingga tujuan perusahaan bisa dicapai. Penjabaran dari falsafah tersebut adalah perusahaan akan memilih dan mempekerjakan karyawan sesuai kemampuannya untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Perusahaan ini mempunyai sumber daya manusia yang sangat baik dimana dari mulai proses seleksi calon karyawan hingga masa karyawan tersebut pensiun dari perusahaan sudah ada standarisasi yang harus dipenuhi pada tiap-tiap tahapnya. Proses seleksi calon karyawan melalui standar yang sangat ketat sehingga yang bisa menjadi karyawan hanya orang-orang terpilih saja. Karyawan juga mempunyai jenjang posisi dalam organisasi dimana tiap jenjang tersebut terdapat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh karyawan tersebut sehingga setiap karyawan yang menempati posisinya merupakan orang yang tepat.

Pembinaan karyawan melalui pelatihan yang terstruktur serta penetapan target oleh manajemen memberikan motivasi buat karyawan untuk terus berkembang. Kompensasi juga diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja karyawan tersebut baik kompensasi yang berupa materi maupun non materi. Adanya jenjang karir yang baik tentu membuat karyawan akan bekerja secara optimal supaya bisa mencapai jenjang karir yang diinginkannya.



Setiap karyawan mendapatkan pelatihan sesuai dengan posisinya sejak karyawan tersebut mulai bekerja di perusahaan, yang dimulai dari pelatihan tentang budaya perusahaan hingga pelatihan teknis operasional sehari-hari. Pada tingkat manajerial, karyawan mendapatkan pelatihan mulai dari pengelolaan karyawan, bagaimana menjadi manajer madya hingga pelatihan pada tingkat eksekutif dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan.

Induk dari perusahaan ini juga mempunyai lembaga pendidikan politeknik untuk menyediakan sumber daya manusia siap pakai bagi perusahaan dalam satu kelompok maupun buat perusahaan lainnya. Lembaga pendidikan tersebut berfokus pada penyiapan tenaga kerja dalam industri manufaktur, dengan program studi terdiri dari : Teknik Mesin Manufaktur, Teknik Proses & Produksi Manufaktur, Sistem Informasi, Teknik Otomotif, Teknik Mekatronika.

#### **4.3.1.2. Budaya Perusahaan.**

Pada perusahaan ini terdapat budaya perbaikan (*improvement*) dan pembaharuan (*innovation*) yang dilakukan secara terus menerus oleh karyawan dari berbagai tingkat dimana perbaikan ini akan dilombakan mulai internal perusahaan hingga tingkat antar perusahaan. Perbaikan ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas baik dari sisi produk maupun layanan atau perbaikan yang memberikan dampak pada penghematan biaya. Budaya perbaikan ini dikategorikan menjadi :

- Perbaikan oleh individu pada tingkat operasional disebut dengan nama sistem saran.
- Perbaikan oleh kelompok individu pada tingkat operasional dengan pekerjaan sehari-hari yang sejenis disebut dengan *Quality Control System*.
- Perbaikan oleh kelompok individu pada tingkat operasional dengan pekerjaan sehari-hari yang tidak sejenis disebut dengan *Quality Control Project*.
- Perbaikan oleh kelompok individu pada tingkat manajerial disebut dengan *Business Performance Improvement*.
- Pembaharuan oleh kelompok individu pada tingkat manajerial disebut dengan *New Business Development/Innovation*.

Masing-masing kategori dilombakan di tiap-tiap perusahaan dan pemenang dari masing-masing perusahaan akan mewakili perusahaan dalam lomba tingkat antar

perusahaan. Penilaian dari proses perbaikan ini dilakukan secara rutin tiap tahun dan jika menjadi pemenang akan mendapatkan penghargaan. Budaya tersebut memacu tiap-tiap individu untuk selalu melihat kekurangan dari proses yang ada sekarang dan berusaha untuk memperbaiki kekurangan tersebut supaya diperoleh hasil yang lebih baik lagi.

#### **4.3.1.2. Merek yang Dimiliki**

Perusahaan ini memasarkan komponen otomotif dengan beberapa merek, baik merek yang dimiliki prinsipal seperti merek untuk aki yaitu “G”, peredam kejut dengan merek “K”, maupun merek untuk suku cadang yang dimiliki oleh perusahaan ini sendiri yaitu “A”. Merek-merek tersebut saat ini sudah dikenal dimasyarakat bahkan merek-merek dari prinsipal tersebut menjadi suku cadang asli (*Genuine Parts*) pada kendaraan bermotor.

Kepemilikan merek tersebut dilindungi oleh undang-undang hak atas kekayaan intelektual sehingga pesaing tidak bisa menggunakan merek yang sama. Namun karena merek tersebut sebenarnya dimiliki oleh prinsipal, maka jika perusahaan ini masih bermitra dengan prinsipal tentu akan menjadi kekuatan bagi perusahaan ini karena menjadi pemegang merek untuk wilayah Indonesia. Jika mitra tersebut berakhir dan prinsipal menunjuk pihak lain untuk memegang merek tersebut di Indonesia tentu merek tersebut tidak lagi menjadi kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada merek yang dimiliki sendiri oleh perusahaan, seperti merek “A” dan “Q” merupakan kekuatan yang harus dikelola dengan baik terutama dari segi kualitas barang dan jenis suku cadang yang dipasarkan. Jika terjadi kesalahan dalam pemilihan jenis suku cadang maka bisa berdampak pada kanibalisme produk yang sama-sama dipasarkan oleh perusahaan ini yang pada ujungnya akan merusak citra dari merek tersebut.

Beberapa merek yang terpilih menjadi suku cadang oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor tentu semakin menguatkan citra merek itu sendiri. Dengan terpasang pada kendaraan baru maka hal ini merupakan media promosi yang sangat ampuh yang harus bisa dipertahankan karena citra kualitas akan langsung melekat pada merek tersebut.

#### 4.3.1.3. Jaringan Distribusi

Jaringan distribusi hingga ke pengecer merupakan salah satu kunci sukses dari bisnis komponen otomotif untuk *after market*. Jaringan distribusi yang baik akan memberikan informasi persediaan dari tingkat pengecer hingga tingkat *dealer*. Sebelum tahun 2004, perusahaan ini menunjuk beberapa *dealer* untuk memasarkan produk suku cadang, dimana masing-masing *dealer* mempunyai wilayah operasi sesuai dengan batasan-batasan yang sudah ditetapkan. Jalur distribusi tersebut merupakan salah satu kekuatan perusahaan yang harus selalu ditingkatkan supaya barang selalu tersedia dipasar sehingga pada saat konsumen hendak menggunakan tidak harus menunggu dalam waktu yang lama. Toko pengecer yang merupakan ujung tombak pemasaran perusahaan komponen otomotif untuk *after market* harus selalu menyediakan suku cadang kendaraan pada saat dibutuhkan atau jika toko tersebut sedang kehabisan barang maka jika terjadi pemesanan bisa langsung dikirim dengan cepat.

Jalur distribusi tersebut relatif berfungsi dengan baik walaupun perusahaan bermitra dengan pengusaha lokal untuk berperan sebagai *dealer* di suatu wilayah tertentu. *Dealer* tersebut akan membeli suku cadang dari PT X yang kemudian akan menyalurkannya ke toko-toko yang berfungsi sebagai pengecer atau bengkel kendaraan bermotor. *Dealer* mempunyai gudang yang berfungsi untuk menyimpan persediaan mereka sebelum dipasarkan pada tingkat berikutnya. *Dealer* harus bisa mengelola persediaan mereka dengan baik walaupun komponen otomotif merupakan barang yang tidak mudah kadaluwarsa tetapi jika tidak dikelola dengan baik maka barang tersebut bisa menjadi rusak.

#### 4.3.1.4. Kemampuan Menciptakan Produk Baru

Perusahaan juga memasarkan produk-produk dengan merek yang dimiliki sendiri sehingga harus bisa menciptakan produk baru yang secara kualitas tidak kalah bersaing dengan produk lain. Beberapa produk dengan merek sendiri tersebut bahkan bisa diterima oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor sehingga secara kualitas tidak perlu diragukan lagi.

Kemampuan ini menjadi salah satu keunggulan yang harus bisa dipertahankan karena kedepan perusahaan otomotif juga menciptakan kendaraan-kendaraan model baru sehingga dipastikan bahwa komponen otomotif juga harus

bisa memenuhi kebutuhan perusahaan perakitan kendaraan tersebut. Pada segmen *after market*, terdapat beberapa pemakai kendaraan yang mengejar harga komponen yang murah walaupun kualitas lebih rendah daripada kualitas suku cadang asli tanpa mengurangi keselamatan berkendara, terutama pada kendaraan-kendaraan angkutan umum. Perusahaan bisa memenuhi kebutuhan untuk pasar tersebut karena mampu menciptakan produk dengan merek yang sudah dimilikinya.

#### **4.3.1.5. Akses Terhadap Manufaktur**

Perusahaan ini merupakan sebuah kelompok perusahaan komponen otomotif dimana perusahaan ini bermitra dengan prinsipal asing dalam membangun perusahaan manufaktur di Indonesia. Perusahaan-perusahaan manufaktur didirikan untuk memenuhi kebutuhan komponen otomotif dari perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Selain ke perusahaan perakitan kendaraan bermotor, perusahaan manufaktur ini juga memasarkan ke segmen *after market* dengan menunjuk PT X sebagai agen tunggal. Penunjukan tersebut memberikan dampak pada kemudahan akses terhadap manufaktur sehingga ketersediaan suku cadang yang berkualitas relatif bisa dikontrol. Kemampuan akses terhadap manufaktur tersebut merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan karena barang yang dihasilkan dari fasilitas manufaktur tersebut mempunyai kualitas yang baik.

Mempertahankan aliansi dengan prinsipal sangat menentukan operasional perusahaan ini dimasa datang sehingga hubungan ini harus selalu dijaga. Jika aliansi tersebut tetap terjaga maka perusahaan akan tetap mempunyai akses langsung kepada fasilitas manufaktur serta masih akan menunjuk perusahaan ini sebagai *sole distributor* untuk wilayah Indonesia.

#### **4.3.1.6. Menjadi Pemasok Pabrikan Kendaraan**

Menjadi pemasok pabrikan kendaraan merupakan salah satu kekuatan perusahaan karena produk dengan merek tersebut akan menjadi suku cadang kendaraan baru. Sehingga dengan merek yang sama maka perusahaan bisa memasarkan pada segmen *after market* dan akan dipersepsi oleh pemilik kendaraan sebagai komponen otomotif yang berkualitas tinggi karena pabrikan kendaraan pun menggunakannya. Adanya kecenderungan pemilik kendaraan akan

mengganti suku cadang kendaraan yang rusak atau yang sudah melampaui batas waktu penggantian dengan suku cadang yang mempunyai merek yang sama dengan suku cadang yang akan diganti masih terpasang pada kendaraan tersebut. Sehingga jika perusahaan ini mampu memasok perusahaan perakitan kendaraan dengan merek yang dimilikinya merupakan salah satu keunggulan perusahaan yang harus bisa dipertahankan. Hal ini juga merupakan media promosi komponen otomotif untuk segmen *after market* yang paling baik.

Kualitas produk harus bisa dijaga, sehingga kualitas yang dipasarkan pada segmen *after market* sama dengan kualitas yang digunakan oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Jika kualitas komponen yang dipasarkan perusahaan perakitan kendaraan bermotor tersebut tidak sesuai dengan harapan pengguna kendaraan bermotor maka menjadi pemasok pabrikan kendaraan bermotor justru menjadi kelemahan perusahaan pada segmen *after market* karena pemilik kendaraan bermotor akan menggantinya dengan merek lain yang ada di pasaran.

#### **4.3.1.7. Sistem Pengendalian Manajemen yang Baik**

Perusahaan ini mempunyai sistem manajemen yang baik dimana semua aspek dalam berbisnis terdapat standar manajemen yang harus selalu dipenuhi. Standar tersebut menjamin bahwa proses bisnis dilakukan dengan baik dan benar sehingga perusahaan tidak lagi tergantung pada orang namun menjadi tergantung pada sistem. Dukungan sistem manajemen yang baik menjadi kekuatan bagi perusahaan ini.

Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek merupakan kewajiban dari pihak yang terkait dalam perusahaan. Target kinerja selalu ditentukan dan pencapaian akan selalu dipantau dengan pengukuran-pengukuran tertentu. Evaluasi dilakukan secara terus menerus untuk melihat apakah ada penyimpangan atau tidak terhadap target yang sudah ditentukan, sehingga jika terjadi penyimpangan dari target dapat dengan segera mendapat respon untuk diselaraskan kembali dengan cepat.

Jika tidak mempunyai sistem manajemen yang baik maka ada kemungkinan penyimpangan terhadap target akan diketahui belakangan dimana penyimpangan sudah terlalu jauh dan susah untuk diselaraskan kembali sekalipun

bisa diselaraskan tentu membutuhkan usaha yang sangat besar. Perusahaan ini sudah mempunyai sistem manajemen yang baik sehingga hal ini bisa menjadi kekuatan dari perusahaan ini dan harus bisa dipertahankan dikemudian hari. Perkembangan sistem manajemen juga harus selalu diperbarui supaya bisa mengikuti perkembangan jaman dan selalu bisa diaplikasikan dengan baik.

Perusahaan mempunyai *management tools* yang bisa digunakan untuk menganalisis sebab akibat dari permasalahan yang muncul dan sudah dibakukan sehingga menjadi peralatan standar yang akan digunakan di dalam perusahaan. *Management tools* tersebut disosialisasikan dari tingkatan ujung tombak perusahaan hingga tingkatan eksekutif perusahaan. Perusahaan juga menjalankan tata kelola perusahaan dengan baik seperti adanya mekanisme kontrol rutin bulanan pada tingkat eksekutif atau mekanisme kontrol harian pada tingkat operasional.

#### **4.3.2. Kekurangan (*Weaknesses*)**

Kekurangan yang terlihat dari perusahaan pada saat ini yang seharusnya segera dihilangkan karena berpotensi menurunkan nilai perusahaan, antara lain :

##### **4.3.2.1. Kurangnya Promosi dari Produk yang Dipasarkan**

Promosi memegang peranan penting terhadap persepsi pelanggan atas produk yang dipasarkan perusahaan. Walaupun merek yang pasarkan perusahaan masih dipersepsi baik oleh pelanggan namun produk pesaing patut diwaspadai. Banyaknya produk pesaing yang dipasarkan dengan merek dan kemasan yang mirip dengan merek yang dipasarkan perusahaan harus segera diantisipasi oleh perusahaan sehingga pelanggan tidak salah pilih produk. Terlebih jika ternyata produk yang mirip tersebut tersebut dipasarkan dengan harga dan kualitas yang lebih rendah dari produk aslinya. Jika hal ini tidak segera diantisipasi maka dalam jangka panjang pelanggan bisa berpindah ke merek yang dimiliki pesaing karena menganggap produk yang ditawarkan oleh perusahaan mempunyai kualitas yang rendah.

##### **4.3.3. Kesempatan (*Opportunities*)**

Faktor eksternal dari perusahaan namun bisa dilihat sebagai kesempatan yang jika bisa menggunakannya dengan baik tentu akan membawa dampak positif

bagi perusahaan, adapun faktor-faktor tersebut yang saat ini bisa dilihat bagi perusahaan sebagai kesempatan adalah :

#### **4.3.3.1. Global Merger Perusahaan Komponen**

Beberapa fasilitas manufaktur dari perusahaan ini merupakan perusahaan patungan dengan perusahaan asing, dimana teknologi manufaktur dan variasi produk sangat tergantung dari prinsipalnya sehingga adanya tren merger antar perusahaan di tingkat prinsipal tentu akan membawa kesempatan buat perusahaan patungan maupun PT X itu sendiri. Jika terjadi kondisi *merger* di tingkat global maka perusahaan patungan yang berada di Indonesia juga akan kena dampaknya. Jika ternyata di Indonesia terdapat dua perusahaan dari masing-masing afiliasi dari perusahaan yang merger tersebut maka tentu akan dipilih salah satu dari dua fasilitas mereka, dimana penentuan tersebut akan sangat tergantung dari kebijakan prinsipalnya.

Jika prinsipal menetapkan bahwa Indonesia tetap akan ada fasilitas manufakturnya maka kesempatan ini tidak boleh disia-siakan. Kesempatan buat PT X adalah untuk bernegosiasi dengan prinsipal yang baru untuk tetap mempertahankan fasilitas manufakturnya di Indonesia yang berafiliasi dengan PT X dengan menawarkan berbagai pengalaman yang sudah dimilikinya.

Kesempatan ini harus bisa dimanfaatkan dengan baik karena jika negosiasi berhasil maka PT X tetap mempunyai akses terhadap fasilitas manufaktur yang bisa menghasilkan produk dengan kualitas yang baik. Teknologi untuk proses produksi dan spesifikasi produk komponen otomotif tersebut berada ditangan prinsipal sehingga kesempatan untuk bermitra dengan prinsipal tidak boleh lepas terlebih jatuh ke tangan kompetitor.

Jika fasilitas manufaktur tersebut masih berada di Indonesia maka produk komponen dengan merek prinsipal tersebut dapat dengan mudah masuk ke segmen OEM untuk fasilitas perakitan kendaraan bermotor yang berada di Indonesia. Menjadi pemasok kepada perusahaan perakitan kendaraan bermotor merupakan suatu keunggulan yang sangat besar buat pabrikan komponen otomotif.

*Global merger* dari perusahaan komponen di tingkat prinsipal ada kemungkinan akan merelokasi fasilitas manufaktur mereka dari Indonesia ke

negara lain yang mereka anggap memberikan fasilitas yang lebih baik sehingga mereka bisa beroperasi lebih efisien. Jika hal ini terjadi maka peluang menjadi pemasok perusahaan perakitan kendaraan bermotor menjadi sangat kecil namun terdapat kesempatan lain yang bisa dimanfaatkan oleh PT X yaitu menjadi agen tunggal untuk segmen *after market* di Indonesia. PT X harus bisa bernegosiasi supaya mereka mau menggunakan fasilitas distribusi yang dimiliki oleh PT X sehingga mereka tidak perlu membangun jaringan distribusi untuk memasuki segmen *after market* di Indonesia.

Peluang adanya *global merger* dari perusahaan komponen tersebut harus bisa diambil sebelum peluang itu diambil oleh perusahaan lainnya baik jika prinsipal merelokasi fasilitas manufakturnya dari Indonesia maupun jika mereka tetap mempertahankan fasilitas manufakturnya di Indonesia. Oleh karena itu maka PT X harus segera mempuyai jalur distribusi yang efisien dan terkontrol dengan baik dengan aliran informasi yang lancar dari level bawah hingga level atas sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan yang bisa dijadikan posisi tawar kepada prinsipal.

Tabel 4.6. Penjualan Mobil Menurut Jenisnya

Tahun	2007	2006	2005	2004
Komersial	398,691	291,569	488,223	442,627
Penumpang	35,758	27,335	45,687	40,668
Total	434,449	318,904	533,910	483,295

Sumber : Gaikindo

Pada tabel 4.6. menunjukkan penjualan mobil baru untuk jenis komersial jauh lebih besar (91% ) dibanding dengan penjualan mobil jenis penumpang (sedan) yakni sebesar 9% dari total penjualan mobil di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa peluang untuk industri komponen di Indonesia sangat besar karena basis produksi untuk kendaraan komersial berada di Indonesia.

#### 4.3.3.2. Model Kendaraan Baru

Model kendaraan baru atau munculnya varian baru bisa memberikan peluang bagi perusahaan komponen. Jika hasil produksi komponen memenuhi syarat dan bisa mendapatkan order dari pabrikan kendaraan tentu jaminan pasar bisa diperoleh, minimal selama kendaraan tersebut masih diproduksi. Pasar OEM



dan *after market* bisa diperoleh secara bersamaan sehingga bisa diproduksi dalam skala ekonomis yang berdampak pada efisiensi produksi.

Kegagalan memperoleh order dari pabrikan kendaraan bermotor atas adanya model atau varian baru mengakibatkan hanya segmen *after market* yang bisa dipakai untuk berkompetisi. Pesaing yang bisa memasok ke pabrikan kendaraan bermotor tentu mendapatkan manfaat dari skala ekonomis sehingga disegmen *after market* mereka bisa lebih kompetitif disamping itu merek pesaing lebih dikenal terlebih dahulu. Kebiasaan para perusahaan perakitan kendaraan bermotor untuk melakukan kontrak jangka panjang atau selama mereka memproduksi varian kendaraan tersebut terhadap perusahaan komponen menjadikan kesempatan yang harus bisa dimanfaatkan oleh perusahaan komponen otomotif. Kegagalan menjadi pemasok komponen pada satu varian kendaraan baru maka harus menunggu munculnya varian baru yang periodenya sangat variatif dari 1 tahun hingga 8 tahun untuk bisa menjadi pemasok ke perusahaan perakitan kendaraan bermotor.

Perusahaan perakitan kendaraan bermotor melakukan kontrak jangka panjang karena mereka ingin mendapatkan pasokan yang terus menerus selama mereka masih memproduksi kendaraan bermotor. Mereka tidak mau disibukkan oleh kegiatan pemilihan suplier jika kendaraan sudah diproduksi yang pada akhirnya mereka bisa menekan biaya komponen tersebut.

#### **4.3.3.3. Pasar Regional / AFTA**

Perusahaan perakitan kendaraan melakukan strategi pasar regional dimana fasilitas perakitan kendaraannya disentralisasi disalah satu negara sehingga jika di Indonesia menjadi salah satu fasilitas perakitan kendaraan tersebut maka potensi pasar buat industri komponen di Indonesia menjadi lebih baik. Beberapa kendaraan komersial dirakit di Indonesia dan dipasarkan dikawasan regional karena kawasan tersebut menjadi satu pasar regional dimana tarif bea masuk antar negara dalam kawasan tersebut sangat rendah dan biaya transportasi antar negara juga tidak mahal sehingga secara skala ekonomis dapat dicapai. Keputusan ini membawa dampak kesempatan bagi industri komponen otomotif di Indonesia. Salah satu kesempatan yang terjadi adalah perusahaan komponen akan memperoleh pasar yang luas jika mampu menjadi salah satu pemasok untuk

perusahaan perakitan kendaraan tersebut karena kendaraan tersebut diekspor maka suku cadang kendaraan tersebut juga harus tersedia dipasar untuk keperluan pengantian suku cadang pada saat pemakaian kendaraan. Sehingga peluang untuk memperbesar pasar ekspor menjadi terbuka.

Kesempatan ini juga harus diimbangi dengan penyediaan fasilitas manufaktur bagi perusahaan komponen di Indonesia, jangan sampai salah pilih fasilitas. Jika fasilitas perakitan perusahaan kendaraan bermotor tersebut di Indonesia hanya pada kendaraan dengan kapasitas mesin dibawah 150 cc untuk kendaraan roda dua maka perusahaan komponen otomotif juga harus menyediakan fasilitas manufakturnya yang mendukung produksi komponen kendaraan tipe tersebut. Demikian juga untuk kendaraan roda empat, jika fasilitas perakitan di Indonesia hanya difokuskan untuk kendaraan komersial maka fasilitas manufaktur komponen juga harus disesuaikan dengan komponen dari kendaraan komersial.

Namun hal ini bisa berpotensi menjadi ancaman jika perusahaan perakitan kendaraan tersebut merelokasi semua fasilitas perakitannya keluar dari Indonesia sehingga Indonesia hanya menjadi pasar saja untuk produk yang mereka hasilkan. Konsekuensi tersebut adalah perusahaan komponen yang menjadi pemasok kepada perusahaan perakitan kendaraan hanya perusahaan yang mempunyai lokasi yang dekat dengan lokasi perakitan kendaraan tersebut dan walaupun komponennya impor maka kualitas dari komponen tersebut yang menjadi salah satu alasannya.

#### **4.3.4. Ancaman (*Threats*)**

Ancaman yang terjadi bagi perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi eksternal perusahaan yang kejadiannya sangat sulit untuk ditebak. Seperti :

##### **4.3.4.1. Persepsi Pengguna atas Merek Pesaing**

Merek suku cadang yang dipasarkan oleh pesaing yang dipersepsikan lebih unggul oleh pengguna dibanding merek yang dipasarkan oleh perusahaan ini merupakan sebuah ancaman yang harus segera ditindak lanjuti. Pada segmen *after market* ada kecenderungan pengguna akan memilih merek suku cadang sesuai dengan merek suku cadang standar yang sudah dipakainya. Jika perusahaan gagal

merubah persepsi tersebut maka pada produk tersebut akan sulit untuk berkompetisi.

#### **4.3.4.2. Bahan Baku**

Komponen otomotif yang berkualitas baik tentu membutuhkan bahan baku yang berkualitas baik juga, disamping teknologi proses produksi yang benar. Ketersediaan bahan baku menjadi ancaman karena hampir sebagian besar bahan baku komponen otomotif merupakan barang impor. Bea impor yang mahal dan kepastian pasokan harus bisa ditangani dengan baik. Pasokan yang tersendat-sendat mengakibatkan biaya produksi jadi tinggi karena adanya kontrak pasokan kepada perusahaan perakitan kendaraan yang harus terus menerus disediakan. Biaya produksi yang tinggi berakibat pada harga jual yang tinggi pula, sehingga justru menciptakan peluang kepada perusahaan manufaktur komponen otomotif di luar Indonesia untuk menjadi pemasok perusahaan perakitan kendaraan bermotor yang berada di Indonesia.

#### **4.3.4.3. Adanya Produk Palsu**

Sebagai pemimpin pasar tentu banyak pihak yang ingin mengambil keuntungan dari perusahaan ini, baik yang dilakukan secara sah maupun yang dilakukan secara tidak sah menurut undang-undang. Pemalsuan atas merek yang dipasarkan oleh perusahaan merupakan cara yang mungkin dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Pemalsuan dilakukan dengan memasarkan produk dengan kualitas yang tidak jelas dengan merek dan kemasan yang sama persis dengan merek dan kemasan yang dipasarkan oleh perusahaan. Pemalsuan merupakan ancaman yang sangat serius dan tidak bisa dibiarkan saja karena akan segera menghancurkan citra dari merek produk aslinya.

Produk palsu yang dipasarkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab tentu akan berdampak pada kinerja kendaraan yang menggunakannya. Dampak terburuk adalah produk komponen palsu yang dipasang pada kendaraan tersebut justru akan merusak komponen lain dalam kendaraan tersebut yang sebenarnya tidak mengalami kerusakan sebelumnya.

#### **4.3.4.3. Prinsipal**

Prinsipal bisa merupakan ancaman buat perusahaan jika mereka menjalankan strategi global mereka dengan berkeinginan menambah porsi

kepemilikan saham pada perusahaan yang saat ini merupakan perusahaan joint venture. Keinginan prinsipal untuk mengendalikan keseluruhan operasional perusahaan atau yang lebih berbahaya adalah keinginan prinsipal untuk merelokasi fasilitas manufaktur tersebut ke suatu negara lain yang menjadi basis produksi mereka.

#### **4.3.5. Rangkuman SWOT**

Melihat kondisi internal perusahaan dan eksternalnya maka perusahaan sangat siap untuk melakukan aksi korporasi dalam rangka memperkuat jalur distribusinya sehingga diharapkan pada saat melakukan implementasi dapat diperoleh hasil yang maksimal. Berbagai kekuatan yang sudah dimiliki perusahaan harus tetap dipertahankan dan kelemahan tersebut harus bisa ditutupi. Dengan melakukan perbaikan jalur distribusi maka perusahaan diharapkan mampu mempersiapkan diri untuk menangkap peluang yang akan datang dimana kemungkinan banyak produk otomotif yang dirakit diluar negeri tetapi dipasarkan di Indonesia, sehingga untuk mendukung layanan purna jual produk tersebut dalam hal suku cadang kendaraan maka perusahaan bisa menawarkan kepada mitra asing untuk didistribusikan melalui perusahaan ini. Dimana pada saat itu jalur distribusi dari perusahaan ini sudah kuat yang ditunjukkan dengan kinerja efisien serta barang bisa didistribusikan secara merata.

Jalur distribusi yang kuat serta memiliki sumber daya manusia yang handal tentu memberikan posisi yang kuat dimata prinsipal yang saat ini sudah menjadi mitra dalam menjalankan fasilitas manufaktur. Diharapkan prinsipal tidak dengan mudah merelokasi fasilitas manufaktur tersebut karena untuk segmen *after market*, produknya sudah ditangani oleh mitra yang mempunyai kompetensi yang baik. Kemungkinan terburuk jika mitra asing tersebut merelokasi fasilitas manufakturnya, mereka akan tetap menunjuk perusahaan ini sebagai *sole distributor* untuk wilayah Indonesia pada segmen *after market*.

#### **4.4. Kunci Sukses Industri Komponen Otomotif**

Mengharapkan perusahaan bisa berkembang dengan baik tentu harus memahami kunci suksesnya sehingga bisa fokus untuk mengejar kunci sukses tersebut. Dalam menjalankan bisnis komponen otomotif harus mengetahui kunci sukses dari bisnis ini, yaitu :

#### 4.4.1. Kualitas Produk

Kualitas produk yang dipasarkan merupakan salah satu kunci penting dalam industri komponen otomotif, perusahaan yang bisa menawarkan komponen dengan kualitas yang baik tentu akan diminati oleh berbagai pihak baik produsen kendaraan bermotor maupun konsumen pemakai kendaraan bermotor sebagai suku cadang pengganti. Pelanggan mengharapkan kualitas produk yang baik ini dari segi fisik maupun umur pemakaian sehingga jika komponen tersebut digunakan pada kendaraan diharapkan tidak cepat rusak.

Merek merupakan salah satu cara untuk menunjukkan kualitas sebuah komponen otomotif. Produk yang sudah dikenal masyarakat atau merek dari produk tersebut sudah diasosiasikan mempunyai merek yang baik tentu harus bisa dijaga jangan sampai masyarakat berubah penilaiannya. Merek komponen yang terpasang pada kendaraan baru tentu memberikan manfaat lebih buat perusahaan pembuat komponen tersebut karena dengan mudah pelanggan akan mengasosiasikan kualitas dari merek tersebut. Mereka akan mengasosiasikan merek tersebut mempunyai kualitas yang baik karena dipilih oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor sebagai suku cadangnya dimana pada saat pemilihan produknya tentu perusahaan perakitan kendaraan bermotor tersebut melalui seleksi yang sangat ketat.

Mendapatkan kualitas produk yang baik tentu butuh usaha yang sangat keras dari para pembuat komponen otomotif, dimulai dari tahap praproduksi hingga tahap pemasangan pada kendaraan. Adapun faktor-faktor yang harus dijaga agar kualitas produk bisa dipertanggung jawabkan hingga produk tersebut terpasang pada kendaraan adalah :

- Pemilihan Bahan baku.  
Kualitas bahan baku sangat menentukan kualitas komponen kendaraan tersebut,
- Penyimpanan bahan baku, bahan setengah jadi maupun setelah menjadi produk komponen.
- Penggunaan mesin produksi yang handal.
- Pemilihan tenaga kerja produksi yang terampil.
- Penanganan distribusi barang ke toko-toko suku cadang.

- Pemasangan komponen oleh tenaga mekanik yang handal.

#### **4.4.2. Biaya yang Rendah**

Jika terdapat dua produk dengan persepsi kualitas yang sama namun ditawarkan dengan harga berbeda tentu produk yang lebih rendah harganya lebih diminati pelanggan, terlebih jika pelanggan tersebut tipe pelanggan rasional dimana pembelian dilakukan dengan proses seleksi yang ketat.

Faktor yang mempengaruhi biaya adalah :

- Biaya distribusi, seperti biaya pergudangan, keuntungan buat *dealer*, biaya transportasi.
- Biaya bahan baku, tenaga kerja dan depresiasi peralatan
- Biaya promosi.

#### **4.4.3. Mudah Diperoleh (*Accessibilities*)**

Pelanggan menginginkan komponen kendaraan yang mudah diperoleh, baik buat pelanggan perusahaan perakitan kendaraan bermotor maupun buat pelanggan pemilik kendaraan bermotor. Bagi perusahaan perakitan kendaraan bermotor kemudahan menjangkau komponen menjadi salah satu kunci untuk memilih pemasok supaya lebih mudah mengelola persediaan disamping bisa menjamin operasional perusahaan perakitan kendaraan bisa berjalan dengan baik. Prinsip *just in time* yang mereka jalankan untuk memperoleh efisiensi produksi menuntut kemudahan akses terhadap pabrikan komponen otomotif.

Pelanggan pada segmen *after market* yang tidak lain adalah pemilik kendaraan bermotor juga mengharapkan kemudahan dalam menjangkau suku cadang yang akan digunakan untuk merawat kendaraannya. Kebutuhan suku cadang kendaraan bermotor bisa datang secara tiba-tiba, padahal kendaraan tersebut mungkin sedang digunakan diluar daerah operasional mereka sehari-hari. Penyebaran suku cadang kendaraan menjadi sangat penting untuk mengantisipasi hal-hal seperti ini. Dalam segmen *after market* maka jalur distribusi menjadi kunci supaya bisa mendistribusikan komponen otomotif dengan baik dan efisien.

#### **4.4.4. Prinsipal**

Ketepatan memilih prinsipal merupakan salah satu kunci sukses untuk berkompetisi didalam industri komponen otomotif dimana mereka akan membawa teknologinya, baik teknologi dari produknya maupun teknologi dari proses

produksinya. Teknologi tersebut menentukan kualitas produk dan biaya dari sebuah komponen otomotif sehingga produk tersebut bisa berkompetisi dipasar.

Pentingnya pemilihan mitra aliansi dikarenakan perkembangan teknologi otomotif membawa dampak kepada perkembangan teknologi komponennya dimana prinsipal yang mempunyai lembaga untuk riset yang memadai. Jika kita salah memilih prinsipal maka ada kemungkinan produk yang dihasilkan bisa tidak memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Jika produk yang kita produksi tidak bisa memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan perakitan kendaraan bermotor maka kita hanya bisa berkompetisi di segmen *after market* saja.

#### **4.5. Langkah yang Dilakukan Perusahaan**

Dalam mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan tersebut maka PT X melakukan langkah-langkah yang bisa dilakukan supaya bisa siap pada saat kesempatan datang dan mampu mengantisipasi ancaman yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

##### **4.5.1. Memperkuat Jalur Distribusi.**

*Trend* regionalisasi pasar otomotif dengan berbasiskan fasilitas perakitan hanya berada di satu negara saja membuat pabrikan komponen otomotif akan mendekati fasilitas perakitan tersebut dalam hal ini pabrikan kendaraan memilih Thailand sebagai basis produksi mereka dan adanya kecenderungan mitra asing untuk mengontrol keseluruhan investasi pabrikan komponen di Indonesia melalui kepemilikan saham yang dominan. Adanya trend tersebut maka PT X harus mengambil langkah-langkah untuk mengantisipasi kelangsungan bisnisnya. Peluang yang bisa diambil adalah dengan memperkuat infrastruktur pemasaran mereka untuk segmen *after market* supaya jika suatu saat mitra asing tersebut masing-masing memegang kendali mayoritas maka bisnis segmen *after market* masih bisa terjaga karena kendali berada di perusahaan sepenuhnya.

Pemasaran komponen otomotif saat ini melalui *dealer* dengan prinsip keagenan dimana masing-masing *dealer* tersebut mempunyai area pemasaran sendiri-sendiri dan *dealer* tersebut diperbolehkan menjadi agen dari produk komponen otomotif lainnya yang bukan merupakan produk kompetitor atau substitusinya. Kebijakan tersebut bisa membuat para *dealer* akan lebih

berkonsentrasi pada produk-produk yang memberikan keuntungan yang besar buatnya karena para *dealer* lah yang memegang kunci kesuksesan pemasaran produk komponen otomotif. Mengingat keputusan membeli sebuah komponen otomotif pada segmen pasar *after market* sangat dipengaruhi oleh *influencer* dalam hal ini mekanik atau pemilik bengkel pada tingkat pengecer. *Dealer* tersebut menjadi intermediasi antara perusahaan dengan pengecer yang merupakan ujung tombak pemasaran.

Memangkas jalur distribusi dari *sole distributor* ke pengecer merupakan kebijakan perusahaan yang diambil dalam rangka memperkuat jalur distribusi tersebut. Tujuan akhir adalah mengendalikan semua jalur distribusi sehingga bisa digunakan dengan lebih efisien. Perusahaan mengajak pemilik *dealer-dealer* tersebut untuk mendirikan perusahaan baru dan memindahkan unit bisnis yang menangani pemasaran produk dari PT X dipindahkan juga ke perusahaan baru tersebut. Perusahaan baru tersebut hanya konsentrasi pada produk yang dipasarkan oleh perusahaan ini dan tidak menjadi agen dari produk lain. Langkah ini diambil karena dengan cara seperti ini akan memberikan keuntungan sebagai berikut :

1. Metode ini bisa dilakukan dengan cepat karena setelah perusahaan baru disahkan maka operasional bisa langsung dipindahkan dari perusahaan lama ke perusahaan yang baru.
2. Masa transisi tidak terlalu berpengaruh terhadap operasi perusahaan walaupun perusahaannya baru namun sumber daya manusia yang digunakan merupakan karyawan lama dari *dealer* tersebut sehingga tidak diperlukan pengenalan lingkungan lagi.
3. Secara etika bisnis proses ini relatif lebih terasa sopan buat pemilik *dealer* yang lama karena mereka diberi kesempatan untuk memiliki *dealer* yang baru melalui kepemilikan saham.
4. Adanya kepemilikan saham tersebut maka transfer operasional dari *dealer* yang lama ke *dealer* yang baru berlangsung lancar dan jauh-jauh hari para pelanggan bisa diberitahu tentang perubahan ini.
5. Jika *dealer* yang lama mempunyai permasalahan dengan pihak ke tiga, misalnya dengan kantor pajak, bank maupun pelanggan yang belum selesai



maka dengan pembentukan perusahaan baru, permasalahan tersebut tidak terbawa pada perusahaan yang baru walaupun bisnisnya sama dengan *dealer* yang lama.

Adapun kekurangan dari cara seperti ini adalah :

1. Pemilik lama bisa tidak mau menanamkan modal kepada *dealer* yang baru sehingga perusahaan menjadi pemilik tunggal.
2. Jika menjadi pemilik tunggal maka proses transfer dikhawatirkan tidak berlangsung lancar.

Tabel 4.7. menunjukkan perkembangan langkah-langkah perusahaan dalam memperkuat jalur distribusinya. Langkah ini dilakukan mulai dari tahun 2004 :

1. Melakukan akuisisi salah satu *dealernya* (PT Mo) sehingga mempunyai kepemilikan sebesar 61 % untuk *dealer* tersebut sehingga kendali mutlak berada pada pihak perusahaan.

Pada tahun 2005 :

1. Perusahaan menambah kepemilikan pada PT Mo sebesar 10.8% sehingga menjadi 72% pada bulan April.
2. Perusahaan mendirikan perusahaan baru dengan berbagi kepemilikan saham dengan pemilik *dealer* dimasing-masing daerah dengan komposisi sesuai dengan kesanggupan masing-masing pihak pada bulan Agustus, yakni PT As dan PT Ba dengan penyertaan saham dari perusahaan masing-masing adalah 60 % (PT As) dan 87% (PT Ba). Kendali kedua perusahaan tersebut multak berada di tangan perusahaan.
3. Perusahaan mengakuisisi *dealer* yang sudah ada (PT An) sebesar 60% untuk mendapatkan kendali mutlak atas *dealer* tersebut.

Pada tahun 2006 :

1. Terjadi penurunan kepemilikan pada PT Ba sebesar 7 % sehingga kepemilikan saham pada perusahaan ini menjadi 80 %

Pada tahun 2007 :

1. Melakukan pemusatan administrasi dari perusahaan-perusahaan tersebut di Jakarta sehingga efisiensi diperoleh karena secara administrasi menjadi satu.
2. Perusahaan mengambil alih kepemilikan saham PT An pada bulan Mei sehingga kepemilikan efektifnya menjadi 100%.

3. Pada bulan Oktober perusahaan melakukan pengambil-alihan kepemilikan saham sehingga kepemilikan efektif pada PT Ba menjadi 100%.
4. Pada bulan Desember perusahaan melakukan pengambil-alihan kepemilikan saham sehingga kepemilikan efektif pada PT As menjadi 100%.

Terlihat bahwa perusahaan dalam mengambil alih bisnis keagenan dilakukan dengan perlahan-lahan hingga tahun 2007 semua sudah menjadi kepemilikan saham 100% pada *dealer* tersebut.

Tabel 4.7. Perkembangan Kepemilikan Saham pada *Dealer*

Tahun	2007		2006		2005		2004	
	A	B	A	B	A	B	A	B
PT Ar	100%	139,380	100%	147,596	100%	73,625	100%	47,741
PT As	100%	17,355	60%	13,298	60%	13,462		
PT Ba	100%	13,660	80%	12,245	87%	8,208		
PT Mo	72%	9,299	72%	12,852	72%	11,776	61%	8,149
PT An	100%	2,918	60%	2,401	60%	2,097		

A : % Kepemilikan Saham

B : Total aktiva perusahaan

Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahunan perusahaan

Selain menguasai kepemilikan saham tersebut perusahaan juga membangun fasilitas logistik berupa gudang untuk mendistribusikan komponen otomotif sehingga diharapkan efisiensi distribusi bisa dicapai secara keseluruhan. Kecepatan distribusi terhadap barang yang dipasarkan serta efisiensi dalam hal pengelolaan persediaan merupakan sinergi yang diharapkan terjadi sehingga secara keseluruhan perusahaan mendapatkan manfaatnya.

Hal terpenting dari penguasaan *dealer* tersebut adalah menguasai basis data pelanggan dari *dealer* tersebut yang berupa toko atau bengkel kendaraan bermotor. Mengenal pelanggan dari *dealer* merupakan kunci sukses pemasaran produk komponen otomotif sehingga bisa mengedukasi para *influencer* dengan lebih baik yang pada akhirnya bisa mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan produk yang dipasarkan oleh perusahaan ini. Basis data ini harus bisa dikelola dengan baik sehingga perusahaan bisa mengetahui karakteristik pelanggan mereka masing-masing yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan penjualan.

#### 4.5.2. Alternatif Memperkuat Jalur Distribusi

Alternatif-alternatif yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk memperkuat jalur distribusinya adalah :

##### 4.5.2.1. Penyertaan Saham dalam *Dealer* yang Ada

Menawarkan kepada pemilik *dealer* untuk melepas sebagian kepemilikan saham diperusahaan yang berfungsi sebagai *dealer* tersebut kepada PT X sehingga PT X ikut menjadi salah satu pemilik modal. Jika pemilik lama menyetujuinya maka ada keuntungan serta beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan ini :

Keuntungan :

1. Hanya melakukan transaksi jual beli saham saja, dari pemilik lama ke pihak perusahaan sesuai dengan porsi yang disepakati yakni sesuai dengan perhitungan masing-masing pihak sehingga proses bisa berlangsung dengan cepat.
2. Tidak perlu ada proses bisnis yang berhenti karena operasi perusahaan sudah berjalan sebagaimana mestinya sehingga penurunan pangsa pasar bisa dihindarkan.

Kekurangan :

1. *Dealer* tersebut bukan *dealer* eksklusif terhadap produk perusahaan, melainkan juga menjadi agen dari beberapa perusahaan lainnya sehingga jika dilakukan restrukturisasi bisa berdampak pada perusahaan lain yang menunjuknya sebagai agen tersebut.
2. Jika penyertaannya tidak mayoritas tentu tidak bisa berkontribusi banyak karena pemilik saham mayoritas tentu ingin lebih mengendalikan operasional perusahaan sehingga efektivitasnya justru menjadi rendah.
3. Jika pemegang saham lama tidak bersedia melepas atau mengurangi kepemilikannya karena adanya faktor bahwa *dealer* tersebut juga menjadi agen produk dari perusahaan lain maka alternatif ini tidak bisa digunakan.
4. Jika terdapat tata kelola perusahaan yang tidak bagus dimasa lampau maka perusahaan bisa terseret atas kasus masa lampau.

Mengingat keuntungan dan kekurangan dengan alternatif ini maka alternatif ini sangat sulit untuk diwujudkan sebagai cara untuk memperbaiki jalur distribusi.

#### **4.5.2.2. Membeli Keseluruhan Saham pada Perusahaan yang Ada**

Menawarkan kepada pemilik *dealer* untuk menjual seluruh kepemilikan sahamnya kepada perusahaan dengan nilai tertentu. Adapun keuntungan dari cara ini adalah :

1. Bisa dengan cepat kontrol penuh atas *dealer* dilaksanakan.
2. Operasional *dealer* tidak terganggu sehingga pangsa pasar tetap bisa dipertahankan.

Kekurangan :

1. Jika *dealer* tersebut juga memasarkan produk lain tentu pemilik tidak akan melepaskan keseluruhan sahamnya karena kemungkinan terikat kontrak dengan produk yang ditawarkannya.
2. Jika perusahaan tersebut pada masa lampau terjadi perselisihan, baik dengan pihak ke tiga atau dengan pajak maka permasalahan tersebut akan berpindah tanggung jawab kepada pembeli.
3. Membutuhkan waktu lama untuk appraisal perusahaan secara keseluruhan serta negosiasi harga jual antara pemilik lama dengan PT X.

#### **4.5.2.3. Membentuk Perusahaan Baru dengan Kepemilikan 100 % Tanpa Melakukan Patungan**

Membatalkan perjanjian *kedevaleran* yang selama ini sudah berjalan lalu membentuk badan usaha yang baru dengan kepemilikan 100% dan diposisikan sebagai *dealer*.

Kelebihan :

1. Bisa direalisasikan dengan cepat.
2. Terbebas dari masa lalu *dealer*, sehingga jika *dealer* tersebut mempunyai permasalahan dengan pihak ketiga pada masa lalu maka perusahaan baru ini tidak akan disangkut pautkan.

Kekurangan :

1. Secara etika bisnis sangat tidak sopan, karena membatalkan perikatan *kedevaleran* yang sudah berlangsung lama.

2. Membutuhkan kompensasi atas pembatalan perikatan dan biaya-biaya lainnya yang besar.
3. Harus melakukan seleksi penerimaan awal karyawan baru, bagi yang diterima harus mengikuti pelatihan dan pengenalan pasar terlebih dahulu.
4. Kemungkinan pangsa pasar akan berkurang karena *dealernya* menjadi baru dari sisi tenaga kerjanya dan organisasinya dimana masing-masing perlu adaptasi terlebih dahulu dan tidak bisa dengan cepat.

Alternatif ini justru sangat berisiko karena jika pangsa pasar turun dan ada potensi dikuasai oleh pesaing maka untuk mengembalikan ke kondisi semula lebih sulit sehingga alternatif ini tidak layak untuk dipergunakan.

#### **4.5.2.4. Menempatkan Tenaga Manajemen di Dealer**

*Dealer* diberikan asistensi manajemen oleh perusahaan dengan cara menempatkan tenaga ditingkat manajemen supaya bisa beroperasi dengan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan. Keuntungan yang diperoleh dengan cara ini adalah :

1. Secara operasional *dealer* tersebut dibawah kendali penuh PT X sehingga diharapkan kinerjanya bisa diandalkan karena manajemennya berasal dari PT X.
2. Menguntungkan buat pemilik *dealer* karena mendapat tenaga manajemen yang handal tanpa harus menseleksi sendiri.

Kekurangan dari cara ini adalah :

1. Kepemilikan perusahaan berada ditangan pemilik *dealer* yang lama sehingga penempatan tenaga manajemen menjadi tidak efektif jika pemilik juga menempatkan wakilnya untuk mengendalikan perusahaan karena ada kemungkinan perbedaan kepentingan.
2. PT X harus menyediakan tenaga manajemen sebanyak jumlah *dealernya* hal ini berdampak pada biaya yang menjadi mahal serta dari sisi PT X akan terlihat banyak duplikasi pekerjaan.
3. Mencari tenaga manajemen yang handal membutuhkan waktu sehingga tidak bisa direalisasikan dengan cepat.

#### 4.6. Analisis Alternatif Efisiensi Jalur Distribusi

Perusahaan mempunyai beberapa alternatif pilihan untuk untuk mengefisienkan jalur distribusi yang ada sekarang, dimana masing-masing mempunyai keunggulan dan kekurangan. Faktor yang paling diperhatikan adalah bahwa konsumen dari komponen otomotif pada segmen after market merupakan konsumen yang tidak bisa menunggu lama karena jika komponen pada kendaraan yang dimilikinya rusak maka mobilitas mereka menjadi terganggu sehingga mereka akan menggunakan merek lain untuk produk sejenis. Ringkasan alternatif tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8. dimana :

Alternatif 1 : Penyertaan saham dalam *dealer* yang ada.

Alternatif 2 : Membeli keseluruhan saham pada perusahaan yang ada.

Alternatif 3 : Membentuk perusahaan baru tanpa melakukan patungan.

Alternatif 4 : Menempatkan tenaga manajemen di *dealer*.

Alternatif 5 : Membuat perusahaan baru dengan kepemilikan saham bersama dengan pemilik lama tapi mayoritas pada PT X.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa alternatif 3 merupakan alternatif yang paling berisiko karena perusahaan yang digunakan baru sehingga konsekuensinya adalah :

1. Akan beroperasi dengan karyawan baru dimana mereka belum paham operasi bisnis *dealer*.
2. Tidak mengetahui keseluruhan informasi pelanggan sehingga perusahaan harus mengumpulkan informasi pelanggan terlebih dahulu.

Konsekuensi dari 2 kondisi di atas adalah pendistribusian barang ke tingkat pengecer tidak seluas *dealer* sebelumnya karena tidak adanya informasi terhadap pengecer. Jika hal ini terjadi maka pemakai akhir akan susah menemukan produk dipasar sehingga akan memicu pelanggan akan berpindah ke merek lain. Perpindahan pelanggan ke produk pesaing tentu membawa dampak langsung pada pendapatan perusahaan.

Alternatif 1 dan 2 juga merupakan alternatif yang sulit untuk direalisasikan terutama dalam hal negosiasi dengan pemilik lama sehingga jika salah satu alternatif ini diimplementasikan maka akan berlarut-larut masalah negosiasinya dan berpotensi menemui jalan buntu.

Tabel 4.8. Perbandingan Alternatif yang Ada.

	Alternatif 1	Alternatif 2	Alternatif 3
Badan Usaha Baru	Tidak	Tidak	Ya
Kepemilikan	Sharing	PT X	PT X
Penerimaan Pemilik Lama	Sedang	Sulit	Tidak Terlibat
Eksklusifitas	Tidak	Ya	Ya
Risiko Masa Lalu	Ya	Ya	Tidak
Pengendalian	Sharing	PT X	PT X
Kesulitan Realisasi	Sedang	Sulit	Mudah
Gejolak Pasar	Tidak	Tidak	Ya
Tenaga Kerja	Lama	Lama	Baru
Implementasi	Negosiasi	Negosiasi	Cepat
Pengelolaan Persediaan	Dealer	PT X	PT X
Masa Transisi	Lancar	Lancar	Tidak
Akses Pengecer	Mudah	Mudah	Sulit
Restrukturisasi	Sedang	Mudah	Tidak Perlu

	Alternatif 4	Alternatif 5
Badan Usaha Baru	Tidak	Ya
Kepemilikan	Old Owner	Sharing
Penerimaan Pemilik Lama	Sedang	Sedang
Eksklusifitas	Tidak	Ya
Risiko Masa Lalu	Ya	Tidak
Pengendalian	Sharing	PT X
Kesulitan Realisasi	Sedang	Sedang
Gejolak Pasar	Tidak	Tidak
Tenaga Kerja	Lama	Lama
Implementasi	Sedang	Sedang
Pengelolaan Persediaan	Dealer	PT X
Masa Transisi	Lancar	Lancar
Akses Pengecer	Mudah	Mudah
Restrukturisasi	Sulit	Mudah

Keengganan pemilik lama untuk melepas kepemilikan dikarenakan perusahaan tersebut bukan *dealer* eksklusif dari produk yang dipasarkan oleh PT X serta ada kemungkinan produk dari perusahaan lain tersebut mempunyai kontribusi pendapatan yang cukup besar di *dealer* tersebut. Selain itu perusahaan lain yang menunjuk *dealer* tersebut sebagai salah satu agennya tentu akan bereaksi atas perubahan kepemilikan tersebut.

Kedua alternatif tersebut menggunakan badan hukum yang sama yang dipakai oleh pemilik lama sehingga jika terjadi perselisihan masa lalu dengan pihak ke tiga, baik pihak swasta maupun pemerintah yang belum terselesaikan maka jika pihak yang berselisih tersebut mengajukan gugatan setelah transaksi penjualan saham kepada PT X maka PT X juga akan terkena dampaknya. Jika perusahaan tersebut pada masa lalu tidak tertib pajak maka hal ini juga bisa

membawa dampak tidak mudah untuk diatasi. Konsekuensi menjalankan alternatif ini mengakibatkan pada saat proses asesmen harus dicek ke berbagai pihak atas potensi kasus lama yang akan muncul dikemudian hari. Jadi kedua alternatif ini jika diimplementasikan salah satu maka akan membutuhkan waktu yang lama terutama untuk negosiasi dan biaya yang besar pula. Namun karena perusahaan tersebut bukan eksklusif *dealer* dari PT X maka ada kemungkinan dikemudian hari pengelolaannya menjadi tidak fokus. Dengan demikian alternatif 1 dan 2 jika dipilih salah satu, belum tentu tujuan awal memperkuat jalur distribusi bisa direalisasikan.

Pada alternatif 4 jika diimplementasikan maka perusahaan harus menyediakan karyawan yang akan mengelola masing-masing *dealer* tersebut. Namun jika *dealer* tersebut masih mendistribusikan produk dari perusahaan lain tentu perusahaan lain juga mempunyai kepentingan dengan *dealer* tersebut. Manajemen yang diberikan kepercayaan tersebut tentu juga tidak bisa berkonsentrasi pada pengembangan produk dari PT X karena pada dasarnya *dealer* tersebut juga masih memasarkan produk dari perusahaan lain. Disamping itu kepemilikan *dealer* tersebut tidak ada perubahan sehingga potensi campur tangan pemilik masih sangat besar.

Tabel 4.9. Asumsi yang Digunakan

Asumsi	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 4	Alt 5
Goodwill		30%			
Presentase Kepemilikan	49%	100%	100%	0%	60%
Investasi (Juta)	21,184	56,202	10,000	-	5,000
Laba Kotor	15%	15%	15%	15%	15%
Biaya Operasional	9%	9%	5%	8%	5%
Proporsi Penjualan PT X	70%	70%	100%	70%	100%

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Pada tabel 4.9 merupakan asumsi yang digunakan untuk menghitung dampak keuangan dari alternatif pilihan yang bisa digunakan. Dimana presentase kepemilikan adalah presentase kepemilikan atas saham dari dealer tersebut dengan didasari atas sekenario kepemilikan. Menghitung nilai investasi didasarkan pada total aset dari *dealer* tersebut seperti yang tercantum pada laporan keuangan perusahaan. Asumsi nilai laba kotor berdasarkan perhitungan masa lalu dari dealer-dealer yang sudah ada. Pada alternatif 1, alternatif 2 dan alternatif 4



proporsi penjualan atas produk yang dipasarkan oleh PT X adalah 70% dan 30% sisanya merupakan produk dari perusahaan lainnya.

Tabel 4.10 Dampak Finansial Terhadap Alternatif Pilihan (juta)

	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 4	Alt 5
Prosi penjualan	744	744	300	744	744
Penjualan Dealer	1062.86	941.77	100	941.77	744
Harga Pokok Penjualan	903.43	800.51	85	800.51	632.4
Laba Kotor	159.43	141.27	15	141.27	111.6
Biaya Operasional	95.66	84.76	5	75.34	37.2
Laba Bersih	63.77	56.51	10	65.92	74.4
Biaya logistik	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Add OPEX	18.6	18.6	7.5	18.6	18.6
Pendapatan Bersih	45.17	37.91	2.50	47.32	55.80
Porsi Perusahaan	25.51	56.51	10.00	0.00	44.64

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Penjualan pada alternatif 3 menunjukkan nilai yang jauh lebih kecil dari alternatif-alternatif yang lain karena alternatif tersebut mempunyai konsekuensi penurunan penjualan dimana semua sumber daya pada alternatif ini merupakan sumber daya baru. Hasil perhitungan pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa alternatif 2 memberikan nilai paling besar. Namun pada kenyataannya, alternatif ini hampir pasti tidak bisa direalisasikan karena *dealer* tersebut juga menjadi agen penjualan produk dari perusahaan lain.

#### 4.7. Alternatif yang Dipilih Perusahaan

Dalam melakukan efisiensi jalur distribusi perusahaan memilih untuk membuat badan usaha baru dan bermitra dengan pemilik lama serta memindahkan bisnis yang menangani produk yang dipasarkan oleh PT X dari *dealer* yang lama ke badan usaha yang baru tersebut termasuk karyawannya. Kepemilikan saham mayoritas menjadi syarat pendirian badan usaha tersebut dengan harapan dikemudian hari bisa memiliki saham secara efektif 100%. Pilihan tersebut memungkinkan perusahaan mempunyai keleluasaan untuk melakukan aksi-aksi dikemudian hari tanpa perlu negosiasi terlebih dahulu dengan mitranya. Hal ini untuk mengantisipasi jika kemudian hari para prinsipal melakukan aksi korporasi *global* yang berdampak pada fasilitas manufaktur yang berada di Indonesia. Dengan memiliki *dealer* tersebut maka perusahaan bisa memperoleh informasi

secara langsung dari tingkat pengecer yang merupakan penghubung dengan pemakai akhir komponen otomotif. Aliran informasi yang semakin lancar maka keputusan yang menyangkut distribusi dan pemasaran dapat diambil dengan cepat dan akurat sehingga pengguna akhir akan merasakan dampaknya secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan awal perusahaan untuk memperkuat jalur distribusi bisa dikatakan berhasil dan pilihan yang digunakan dapat diimplementasikan dengan baik. Hal ini tercermin dari tingkat pertumbuhan perusahaan dimana kenaikan penjualan mempunyai prosentase yang lebih besar dibanding dengan kenaikan beban pokok penjualan pada tahun 2007, seperti terlihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11. Pertumbuhan Perusahaan

Tahun	2007	2006	2005	2004
Kenaikan Penjualan	24.72%	-12.49%	31.75%	35.93%
Kenaikan Beban Pokok Penjualan	23.13%	-11.77%	32.93%	35.12%
Kenaikan Laba Kotor	31.93%	-15.59%	26.85%	39.40%
Kenaikan Laba Bersih	61.28%	1.09%	25.04%	-13.52%

Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahunan perusahaan

Kepemilikan 100% yang dilakukan secara bertahap mulai dari tahun 2004 hingga tahun 2007 untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya gangguan operasional distribusi, yakni karena terjadi perubahan status karyawan dan sistem distribusinya. Dengan demikian penjualan perusahaan tidak mengalami gangguan yang signifikan pada masa transisi tersebut karena tenaga penjual masih menggunakan tenaga lama sehingga pada tingkat pengecer tidak terdapat salah komunikasi yang bisa memicu permasalahan operasional perusahaan.

Tabel 4.12. Likuiditas Perusahaan

Tahun	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Current Ratio</i>	2.1604	1.7309	1.7092	1.4264	1.6458
<i>Acid Ratio</i>	1.4144	1.0807	1.0131	0.8231	1.0482
<i>Collection Period (day)</i>	55.7395	64.1975	52.4751	53.4657	
<i>Days to sell inventory</i>	48.6498	60.1053	52.7356	51.2562	

Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahunan perusahaan

Melihat alternatif yang memungkinkan serta pilihan yang dilakukan oleh PT X maka kelihatan pilihan tersebut merupakan pilihan yang tepat karena sejak tahun 2004 dimana proses integrasi vertikal ini dimulai hingga tahun 2007 dimana

hampir semua *dealer* sahamnya sudah dimiliki 100% tidak terjadi gejolak yang signifikan disegmen *after market*.

Pada tabel 4.12. terlihat bahwa *current ratio* perusahaan menunjukkan perbaikan sebesar 31.27 % sejak tahun 2003, hal ini terjadi karena :

- Kas perusahaan semakin membaik walaupun hal ini juga didukung oleh kenaikan harga jual komponen yang tinggi seiring dengan naiknya harga bahan baku komponen pada tahun 2007.
- Kewajiban jangka panjang yang semakin kecil dari tahun ke tahun serta pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam 1 tahun juga semakin mengecil nilainya.

Pada baris *collection period* terlihat bahwa jumlah hari penagihan ke pelanggan semakin meningkat walaupun pada tahun 2007 mengalami perbaikan dibanding dengan tahun 2006 hal ini disebabkan terjadi perubahan pelanggan untuk *after market*, sebelum tahun 2004 pelanggan perusahaan adalah *dealer* yang jumlahnya tidak banyak dan mempunyai perijajian yang ketat terhadap waktu pembayaran sehingga relatif waktu pembayarannya pendek namun setelah *dealer* tersebut diakuisisi maka pelanggan dari perusahaan ini adalah pengecer langsung sehingga potensi telat membayar menjadi besar dan jumlah pelanggan yang sangat banyak.

Lamanya persediaan terjual dapat dilihat dari baris *days to sell inventory* yang menunjukkan perbaikan jika dibanding tahun 2004 sebesar 5.09 % dimana pada tahun 2004 persediaan terjual dalam waktu rata-rata 51 hari dan pada tahun 2007 persediaan terjual menjadi rata-rata selama 48,6 hari. Namun pada tahun 2006 mengalami lonjakan kenaikan, yakni persediaan rata-rata terjual dalam waktu 60 hari. Kenaikan tersebut dipicu oleh perbaikan dan konsolidasi antara masing-masing *dealer* dengan sistem logistik yang dibangun sehingga *dealer* tidak mempunyai persediaan lagi tetapi persediaan ditanggung oleh perusahaan induk. Pada tahun berikutnya persediaan mulai turun karena sudah mulai terjadi sinergi dari proses konsolidasi tersebut sehingga pengendalian lebih mudah dilakukan yang pada akhirnya persediaan bisa dikelola dengan lebih optimum.

Kinerja operasional perusahaan menunjukkan perbaikan pada tahun 2007 dimana pada tahun-tahun sebelumnya menunjukkan indikator yang kurang mengembirakan. Kenaikan *gross profit margin* sebesar 1,04% pada tahun 2007

dipicu oleh naiknya penjualan perusahaan dan mampu menekan biaya penjualan sehingga penjualan mengalami kenaikan sebesar 24,72% namun beban pokok penjualan hanya naik sebesar 23,13%. Dimana pada tahun tersebut inflasi sebesar 6.59% dan PDB sektor transportasi dan komunikasi naik sebesar 14.87% yang menunjukkan kenaikan penjualan diatas kenaikan PDB sektoral.

Tabel 4.13. Kinerja Operasi Perusahaan

Tahun	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Gross Profit Margin</i>	19.09%	18.05%	18.71%	19.43%	18.95%
<i>Operating Profit Margin</i>	8.85%	4.70%	7.66%	8.16%	6.91%
<i>Pretax Profit Margin</i>	13.73%	11.47%	11.13%	11.25%	13.75%
<i>Net Profit Margin</i>	10.82%	8.36%	7.24%	7.63%	11.99%
<i>Return on Assets</i>	13.26%	8.39%	9.51%	9.76%	
<i>Return on Common Equity</i>	5.51%	4.03%	4.60%	4.30%	

Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahunan perusahaan

Tabel 4.14. Utilisasi Aset Perusahaan (juta rupiah)

Tahun	2007	2006	2005	2004
<i>Cash Turnover</i>	14.121	15.677	23.383	17.657
<i>Account Receivable Turnover</i>	1.637	1.421	1.739	1.707
<i>Inventory Turnover</i>	7.503	6.073	6.921	7.121
<i>Working Capital Turnover</i>	5.897	6.053	8.608	8.652
<i>PPE Turnover</i>	9.273	7.410	8.514	8.839
<i>Total Assets Turnover</i>	0.324	0.278	0.353	0.333

Sumber : Diolah dari laporan keuangan tahunan perusahaan

#### 4.8. Analisis Integrasi Vertikal

Perusahaan dalam hal ini melakukan integrasi vertikal yakni menguasai jalur distribusi serta mengintegrasikan antara operasional kedeadaleran dengan sistem logistik yang dimilikinya. Pada tahun 2007 dilakukan pemusatan kegiatan administrasi terhadap *dealer* tersebut sehingga secara tenaga administrasi jumlahnya menjadi sedikit dan yang lebih penting adalah semua data pelanggan dijadikan satu di tingkat pusat. Penyatuan tersebut memberikan manfaat bahwa tidak terjadi duplikasi data pelanggan sehingga pengelolaannya menjadi lebih mudah serta dimata pelanggan bertransaksi menjadi lebih mudah juga.

Manfaat utama dari integrasi vertikal ini adalah mendekatkan perusahaan dengan pasar sehingga kebutuhan pasar bisa direspon dengan cepat serta meningkatkan efisiensi distribusi barang dagangan. Dengan integrasi ini diharapkan jalur distribusi menjadi lebih pendek karena memangkas pada tingkat

*dealer*. Persediaan lebih mudah dikontrol oleh perusahaan sehingga jika meluncurkan produk baru akan langsung ketahuan apakah barang tersebut bisa sampai ditangan pengecer atau hanya berhenti ditangan *dealer*. Hal ini penting karena dengan memastikan bahwa barang berada di tingkat pengecer maka para pengguna akhir bisa dengan mudah menemukan barang itu dan juga bisa dengan cepat mengetahui apakah produk yang baru tersebut laku dipasar atau tidak. Arus informasi yang tidak berjenjang tentu sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan.

Melihat pada undang-undang no 5 tahun 1999 tentang praktek monopoli, kegiatan integrasi vertikal ini merupakan integrasi vertikal keagenan yang dikecualikan dalam undang-undang tersebut. Integrasi ini hanya pada tingkat *sole distributor* dengan *dealernya* tidak sampai menyentuh tingkat pengecer. Sehingga kegiatan ini tidak termasuk dalam praktek monopoli karena sifat keagenan memang tunggal dalam suatu wilayah negara terhadap merek-merek *global*.

