

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan yang berkesinambungan merupakan salah satu strategi yang selalu dimiliki oleh setiap perusahaan untuk mempertahankan kinerjanya dimasa yang akan datang. Penambahan kapasitas secara organik, *merger* atau akuisisi merupakan bagian dari kegiatan untuk bisa berkembang pada sebuah perusahaan. Pertumbuhan perusahaan harus direncanakan dengan baik karena menyangkut berbagai aspek baik yang berdampak langsung maupun tidak, seperti aspek pertumbuhan pasar, aspek kapasitas produksi, aspek logistik dan lainnya.

PT X yang bergerak dibidang industri komponen otomotif di Indonesia merupakan bagian dari group perusahaan otomotif terbesar di Indonesia. Perusahaan ini memasarkan produknya dibagi menjadi dua yaitu untuk keperluan pabrikasi (OEM, *Original Equipment Manufactured*) melalui anak perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan untuk keperluan suku cadang pengganti pada kendaraan yang sudah beredar di pasar (*after market*). Dalam hal distribusi suku cadang pengganti di pasar, perusahaan bertindak sebagai *sole distributor* yang mempunyai jalur distribusi yang tersebar di Indonesia maupun ekspor untuk produk aki, peredam kejut dan suku cadang lainnya.

Pasar domestik didistribusikan melalui *dealer-dealer* yang dimiliki oleh pengusaha-pengusaha lokal, sebelum produk tersebut didistribusikan ke tingkat pengecer seperti toko suku cadang atau bengkel. Masing-masing *dealer* tersebut mempunyai area pemasaran sendiri-sendiri yang sudah ditetapkan dan tidak bersinggungan dengan *dealer* lainnya.

Industri komponen otomotif sangat tergantung pada kinerja pabrikan kendaraan bermotor. Pertumbuhan penjualan kendaraan baru di Indonesia menunjukkan bahwa pasar domestik masih mempunyai potensi yang besar seperti pada tabel 1.1. dan tabel 1.2. Terlihat pada kedua tabel tersebut bahwa tingkat penjualan kendaraan bermotor di Indonesia menunjukkan kenaikan yang bagus. Hanya pada tahun 2006 saja mengalami penurunan penjualan karena dampak dari

krisis ekonomi yang melanda Indonesia, namun menurut pihak asosiasi diperkirakan penjualan kedepan akan naik.

Tabel 1.1. Penjualan Mobil di Indonesia

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (Jan)
Jumlah	354,483	483,295	533,910	318,904	434,449	41,380
Pertumbuhan		36.34%	10.47%	-40.27%	36.23%	

Sumber : GAIKINDO

Tabel 1.2. Penjualan Sepeda Motor di Indonesia

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (Jan)
Jumlah	2,810,184	3,887,675	5,074,204	4,426,835	4,668,243	473,060
Pertumbuhan		38.34%	30.52%	-12.76%	5.45%	

Sumber : AISI

Melihat potensinya maka perusahaan yang bergerak dibidang otomotif tentu harus menyiapkanantisipasi supaya tidak kehilangan kesempatan dimasa datang.

Sebagai *sole distributor*, perusahaan ini mempunyai berbagai macam pemasok baik domestik maupun impor. Pemasok domestik berupa perusahaan manufaktur yang masih tergabung dalam satu kelompok usaha dengan tingkat kepemilikan saham yang bervariasi serta ada pihak lain yang tidak mempunyai hubungan kepemilikan. Perusahaan manufaktur yang masih terafiliasi tersebut kebanyakan merupakan usaha patungan dengan perusahaan dari Jepang, dimana mereka yang mempunyai teknologi dalam proses produksi maupun teknologi atas produk itu sendiri.

Dahulu pasar untuk industri otomotif masih terkotak-kotak tiap negara sehingga para pembuat kendaraan akan menempatkan lokasi perakitan kendaraan dimasing-masing negara dimana kendaraan tersebut akan dipasarkan. Pemerintah memberlakukan tarif bea masuk yang tinggi untuk impor kendaraan utuh, hal ini untuk mendukung berkembangnya industri otomotif dalam negeri. Selain itu didukung dengan kebijakan yang memberikan insentif terhadap perusahaan yang mempunyai kandungan lokal yang besar. Kebijakan inilah yang memacu tumbuhnya industri komponen otomotif di Indonesia, yang merupakan pemasok bagi produsen kendaraan bermotor. Sehingga banyak perusahaan perakitan kendaraan bermotor yang berusaha untuk membangun industri komponen

otomotif di Indonesia untuk memenuhi kriteria kandungan lokal supaya mendapatkan insentif dari pemerintah.

Era globalisasi menjadi *trend* industri saat ini, tarif transaksi antar negara sudah sangat rendah dan akses antar negara dalam suatu regional bukan menjadi hambatan lagi. Pengusaha yang bergerak di industri otomotif mempunyai kecenderungan untuk menyatukan pasarnya dalam lingkup regional sehingga fasilitas produksi yang saat ini tersebar diberbagai negara akan menuju pada fasilitas produksi tunggal atau mereka akan memberlakukan spesialisasi fasilitas produksi dalam lingkup regional dimasing-masing negara. Hal ini juga terjadi dengan fasilitas produksi yang berada di Indonesia, mereka melakukan spesialisasi fasilitas produksi.

Pasar industri otomotif di Indonesia saat ini sudah menjadi bagian dari pasar industri otomotif regional Asia Tenggara sehingga para pembuat kendaraan akan melihat regional sebagai satu kesatuan. Kebijakan *global* dari pengusaha otomotif tersebut membuat para pemain dalam industri komponen otomotif harus melakukan aksi sebelum semuanya menjadi terlambat. Salah satu aksi perusahaan yang dilakukan oleh PT X tersebut adalah dengan memperbaiki jalur distribusi dan sistem logistik untuk wilayah domestik, yakni dengan membuat jalur distribusi yang lebih efisien. Efisiensi tersebut dilakukan dengan mendirikan pusat distribusi dan mengendalikan *dealer* secara penuh.

Pengendalian *dealer* tersebut dilakukan secara bertahap dimulai dari *dealer* untuk wilayah Jawa dan Bali. Tindakan yang ditawarkan adalah menjadikan *dealer* tersebut menjadi mitra aliansi atau pemilik *dealernya* melepas bisnis ke-*dealer*-annya. Saat ini proses restrukturisasi tersebut sudah selesai untuk daerah Jawa dan Bali dengan membangun dua pusat distribusi di Jakarta dan Surabaya serta mengubah *dealer* yang sudah direstrukturisasi menjadi kantor penjualan saja. Kantor tersebut hanya berisi tenaga penjual (*salesman*) dan tenaga administrasi penjualan saja sedangkan barang dagangan berada di pusat distribusi atau berada di *sub-depot* dengan status kepemilikan bukan lagi berada di tangan *dealer* melainkan masih tercatat sebagai milik perusahaan.

Pemasaran suku cadang untuk segmen pengganti (*after market*) menggunakan konsep *dealer*, karena dibutuhkan interaksi tenaga penjual dengan

mekanik atau pemilik bengkel untuk transfer pengetahuan tentang produk yang dipasarkan. Sehingga para mekanik dan pemilik bengkel tersebut bisa menjelaskan kepada pemakai akhir tentang produk tersebut. Kebanyakan pemakai akhir (pemilik kendaraan bermotor) pada saat membutuhkan suku cadang untuk mengganti komponen kendaraannya yang rusak sebenarnya belum membuat keputusan akhir akan merek yang akan dipilihnya karena keterbatasan pengetahuan yang dimilikinya walaupun ada kecenderungan untuk menggunakan merek yang sama dengan yang terpasang pada kendaraan bermotor. Namun keputusan akhir akan pilihan merek tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh mekanik bengkel atau pemilik bengkel pada saat mereka bertemu. Dengan demikian peranan tenaga pemasar menjadi sangat penting untuk memberitahukan kepada mekanik atau pemilik bengkel tentang produk yang dijualnya.

1.2. Perumusan masalah

Industri komponen otomotif secara generik akan tergantung pada industri perakitan kendaraan bermotor baik kendaraan roda empat maupun kendaraan roda dua. Kebijakan dari perusahaan perakitan kendaraan bermotor tentu akan berdampak secara langsung terhadap industri komponennya. Pemain dalam industri kendaraan bermotor di Indonesia merupakan pemain *global* sehingga mereka mempunyai strategi *global* yang mereka gunakan untuk memenangkan persaingan.

Persaingan usaha tidak bisa dihindarkan lagi, terlebih pemerintah sudah membuka peluang industri komponen otomotif dengan membebaskan pajak bea masuk impor bahan baku komponen sejak awal tahun 2007. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah mendukung tumbuhnya sektor industri komponen otomotif sehingga memungkinkan masuknya investasi langsung dari luar negeri dibidang manufaktur komponen otomotif. Selain itu pemerintah juga mengeluarkan kebijakan bahwa pihak asing diijinkan berinvestasi sepenuhnya dari modal mereka (100%) tanpa perlu mencari mitra lokal.

Tekanan dari mitra *joint venture* dalam menerapkan strategi *global* dalam berkompetisi memberikan dampak yang harus dipikirkan oleh PT X karena kebanyakan perusahaan manufakturnya merupakan perusahaan *joint venture* dengan mitra asing. Keinginan mitra asing untuk lebih mengendalikan perusahaan

yang berada di Indonesia sangat besar terlebih didukung kebijakan pemerintah yang mengizinkan kepemilikan mutlak. Strategi *global* tersebut memungkinkan mitra asing menyatukan pasar regional sehingga bisa berimplikasi pada pasar domestik maupun pabrik-pabrik yang tersebar diberbagai negara dalam suatu regional.

PT X dalam menghadapi tekanan tersebut harus bersiap supaya bisa mempertahankan diri bahkan supaya bisa tetap tumbuh dikemudian hari. Aksi yang dilakukan adalah dengan memperkuat jalur distribusi untuk pasar domestik disamping terdapat aksi lain yang dilakukan perusahaan. Tujuan dari aksi tersebut adalah untuk memperoleh efisiensi sehingga masih bisa memenangkan persaingan dipasar domestik baik terhadap pesaing lokal maupun produk komponen impor. Aksi perusahaan tersebut dalam memperkuat jalur distribusi adalah dengan mengakuisi bisnis ke-*dealer*-an dengan membentuk badan usaha baru.

Tugas akhir ini akan melihat aksi perusahaan dalam hal memperkuat jalur distribusi secara keseluruhan untuk mendapatkan jawaban dari beberapa pertanyaan berikut ini :

Apakah terdapat pilihan alternatif strategi memperkuat jalur distribusi perusahaan selain melakukan akuisi *dealer-dealernya*?

Risiko apa saja yang akan muncul dari alternatif-alternatif pilihan tersebut ?

Apakah pemilihan tersebut mampu direalisasikan (diimplementasikan) ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penulisan Karya Akhir

Penelitian ini ditujukan untuk melihat strategi pertumbuhan di pasar domestik yang dilakukan oleh perusahaan dengan menguasai jalur distribusi dalam hal memenuhi kebutuhan pasar, sehingga dapat dibandingkan antara tujuan memperkuat jalur distribusi dengan hasil implementasinya. Mempelajari risiko-risiko yang ada serta melihat tantangan-tantangan kedepan yang dihadapi oleh perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan yang ada.

1.4. Metode Penulisan

Metodologi penulisannya dimulai dari melihat faktor makro yang mempengaruhi kondisi industri komponen otomotif dan kondisi perusahaan itu sendiri. Melihat unsur-unsur internal dan eksternal perusahaan yang bisa menjadi

kekuatan maupun kelemahan perusahaan. Metode atau *tools* yang akan digunakan adalah:

1. Analisis tentang kondisi lingkungan makro dengan melihat faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi untuk memperoleh gambaran tentang lingkungan usaha.
2. Analisis industri komponen otomotif di Indonesia dengan *Porter's Five Forces* yang diharapkan bisa menggambarkan tingkat persaingan dalam industri ini.
3. Analisis internal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) atau lebih dikenal dengan istilah *SWOT analysis* untuk memperoleh gambaran internal perusahaan dan kesiapan dalam menghadapi kompetisi dimasa mendatang.

Penelitian ini menggunakan metode analisis dari data-data yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan informasi lainnya yang relevan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini adalah :

BAB 1 PENDAHULUAN

Isi dari bab 1 adalah tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penulisan karya akhir ini dan metodologi penelitiannya.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas tentang landasan teori yang hendak dipakai untuk melaksanakan penulisan karya akhir ini. Meliputi manajemen strategi, pertumbuhan perusahaan dengan *merger* dan akuisisi serta landasan teori tentang analisis laporan keuangan perusahaan.

BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN INDUSTRI KOMPONEN

Bab ini akan membahas tentang kondisi perusahaan secara umum, bagaimana perusahaan ini beroperasi dan dengan siapa saja perusahaan ini bersaing. Selain itu juga melihat kondisi industri komponen otomotif di Indonesia dimana perusahaan ini beroperasi.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap kondisi lingkungan di Indonesia, dimana akan dilihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Analisis industri komponen otomotif di

Indonesia untuk melihat tingkat persaingan dalam industri tersebut. Analisis yang akan dilakukan berdasar data yang diperoleh dengan melihat faktor-faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahannya. Melakukan analisis terhadap kinerja sebelum proses akuisisi dan sesudah proses akuisisi. Membandingkan dengan alternatif-alternatif pilihan lainnya dengan segala konsekuensinya.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan berdasarkan rangkaian bab sebelumnya dan menjawab pertanyaan yang muncul dari permasalahan yang ada serta ditambahkan saran-saran yang bisa dipergunakan oleh pihak terkait menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan atau sebagai bahan penelitian lebih lanjut.

