

T  
658.5  
HAR ✓  
a  
1997

**ANALISIS MATA RANTAI NILAI  
INDUSTRI KENDARAAN BERMOTOR DI INDONESIA  
( STUDI KASUS PADA PT. IMORA MOTOR )**

**TESIS**

*Diajukan kepada pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**MANAON HARAHAHAP**  
**NIM. C. 102940025**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN  
1997**

**UPT-PUSTAK-UNWID**

**ANALISIS MATA RANTAI NILAI  
INDUSTRI KENDARAAN BERMOTOR DI  
INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA PT.IMORA MOTOR)**

**Tesis**

**Diajukan Kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian Syarat Guna  
memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen.**

**Diajukan Oleh :**

**Nama : Manaon Harahap**

**N I M : C 10294 0025**

**Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana  
Universitas Diponegoro  
Tahun 1997**

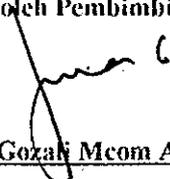
**ANALISIS MATA RANTAI NILAI  
INDUSTRI KENDARAAN BERMOTOR DI INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA PT.IMORA MOTOR)**

Tesis

Nama : Manson Harahap

N I M : C 10294 0025

Disetujui oleh Pembimbing



DR Imam Gozan Mcom Akt

Tanggal

1997

Tesis berjudul

**ANALISIS MATA RANTAI NILAI  
INDUSTRI KENDARAAN BERMOTOR di INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA PT IMORA MOTOR)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Manaon Harahap**

telah dipertahankan didepan Dewan penguji Pada tanggal 1997

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan dewan penguji

**Pembimbing Utama/Ketua**

**Anggota Dewan Penguji Lain**

**DR Imam Gozali Mcom Akt**

**Prof DR Soewito**

**Anggota Dewan Penguji lain**

**Anggota Dewan Penguji Lain**

**Drs Tarmizi Achmad, MBA, Akt**

**Drs Soegiharto PH, SU**

.....

**Semarang, 1997 Anggota Dewan Penguji Lain**

**Universitas Diponegoro**

**Program PascaSarjana**

**Program Studi Magister Manajemen Drs Mudjirahardjo SU**

**Ketua Program**

**Prof. DR. Soewito**

.....

## Daftar Isi

	Hal
Kata Pengantar	i
Abstract	ii
Abstrak	iv
<b>Bab I Pendahuluan</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Kegunaan Penelitian	13
<b>Bab II Kajian Teori</b>	<b>14</b>
2. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	14
2.1 Strategi Membangun Keunggulan ( <i>Developing Advantage Strategies</i> )	14
2.1.1. Batasan Industri Otomotif, Pelajari Aturan Main, Kenali Pemain Lainnya)	14
2.1.2. Keuntungan Persaingan yang Ditawarkan Oleh Sistem Bisnis ( <i>Competitive Advantage Offered by The Business System</i> )	16
2.1.3. Tingkatan Dari Pembangunan Industri ( <i>Stage of Development of Industries</i> )	19
2.1.4. Strategi Grup ( <i>Strategi Group</i> )	22
2.1.5. Strategi Generik ( <i>Generig Strategies</i> )	23
2.2 Analisis Nilai Tambah Adalah Salah Satu Analisis Manajerial	25
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	27
2.3.1. Pemasaran Kendaraan Bermotor di Indonesia	27
2.3.2. Prinsipal Kendaraan Bermotor	31
2.3.3. Perusahaan Dalam Negeri Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM)	32
2.3.4. Komponen Kendaraan Bermotor di Indonesia	34
2.3.5. Perakitan Kendaraan Bermotor di Indonesia	36

2.4. Perhitungan Biaya ( <i>Cost</i> ) Pada Mata Rantai Aktivitas Kendaraan Bermotor	38
2.5. Metode Penelitian	41
2.6 Definisi Operasional Variabel	44
<b>Bab III Paparan kasus</b>	<b>45</b>
3.1. Gambaran Umum	45
3.1.1. Penyalur Tunggal ( <i>Wholesalers</i> )	49
3.1.2. Pergudangan Barang Dagangan	50
3.1.3. Pengurangan Biaya Transportasi (Biaya Angkut)	51
3.1.4. Perluasan Kredit	51
3.1.5. Penyalur Utama ( <i>Main Dealers</i> )	52
3.1.6. Penyalur ( <i>Dealers</i> )	53
3.1.7. Penyalur Akhir ( <i>Sub dealers</i> ) atau Ruang pameran ( <i>Show rooms</i> )	54
3.1.8. Pedagang Komponen ( <i>Onderdil</i> ) dan <i>Service Informal</i>	54
3.2. Gambaran Umum Atas Penjualan Kendaraan Bermotor	55
3.3 Gambaran Umum Peran Industri Kendaraan Bermotor Pada Pendapatan Nasional Bruto	58
3.4 Gambaran Umum Tentang Teknologi Industri Kendaraan Bermotor	62
3.5 Gambaran Umum dari Sudut Pandang Ekonomi Makro	64
3.6 Gambaran Umum Industri Kendaraan Bermotor Dikaitkan Dengan Panjang Jalan Raya dan Penyebaran Kendaraan Bermotor Pada Masing-masing Propinsi di Indonesia	66
3.7 Gambaran Umum Dari Sudut Sosial/Budaya	68
3.8 Penyajian Data dan Informasi Manajerial	70
3.8.1 Impor Komponen Kendaraan Bermotor	70
3.8.2 Nilai Tambah Pada Industri Kendaraan Bermotor	71
3.8.2.1 Nilai Tambah Pada Komponen Impor	71
3.8.2.2 Nilai Tambah Pada Perusahaan Perakitan	74
3.8.2.3 Nilai Tambah Pada Agen Tunggal Pemegang Merek	75
3.8.2.4 Nilai Tambah Pada Penyalur Utama ( <i>Main Dealer</i> )	78

3.8.2.5 Nilai Tambah Pada Ruang Pamer ( <i>Show room</i> )	79
3.8.2.6 Pajak yang Termasuk Dalam Nilai Tambah	80
<b>Bab IV Analisis Nilai Tambah Pada PT.Imora Motor</b>	<b>81</b>
4.1 Analisis Mata Rantai Nilai Pada Kendaraan Bermotor Honda	81
4.2 Pangsa Pasar ( <i>Share Market</i> ) Kendaraan Bermotor Honda	84
4.3. Analisis Nilai Tambah Pada Komponen Impor Sedan Honda	86
4.3.1 Komponen Impor Pada Sedan Honda Civic	86
4.3.2 Komponen Impor Pada Sedan Honda Accord	87
4.4 Nilai Tambah Pada ATPM yaitu PT Imora Motor	88
4.5 Nilai Tambah Pada Perakitan yaitu PT Prospect Motor dan Penyalur Tunggal PT Imora Motor	90
4.6 Nilai Tambah Pada Tingkat Jaringan Distribusi	92
<b>Bab V Analisis Manajemen Strategik</b>	<b>99</b>
5.1 Analisis Manajemen Strategik Pada Mata Rantai Nilai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM)	99
5.2 Analisis Manajemen Strategik Pada Mata Rantai Pembuat Suku Cadang	100
5.3 Analisis Manajemen Strategik Terhadap Produk	100
5.4 Analisis Manajemen Strategik Pada Harga	101
<b>Bab VI Kesimpulan/Saran</b>	<b>102</b>
6.1 Kesimpulan	102
6.2 Saran	106
<b>Daftar Pustaka</b>	
-----Identitas Penyusun.	
---- Riwayat Pendidikan	
----- Riwayat Pekerjaan dan Jabatan	
----- Riwayat Kursus dan Latihan	
----- Daftar Karya Ilmiah dan Publikasi	

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	Contoh harga pokok pabrik /harga jual untuk sebuah mobil	12
Tabel 3.1	Penjualan Sedan di Indonesia ( <i>Sedan Sales in Indonesia</i> ) 1985-92	55
Tabel 3.2	Penjualan Mobil Menurut Kategori 1985-1982	57
Tabel 3.3	Pangsa Pasar ( <i>Market Share</i> ) Sedan Menurut Merek Mobil	58
Tabel 3.4	Pangsa Pasar ( <i>Market Share</i> ) Kendaraan Bermotor di Indonesia Menurut Kategori yang dibuat MM UGM	59
Tabel 3.5	Produksi Kendaraan Bermotor di Indonesia	62
Tabel 3.6	Kendaraan Bermotor Terdaftar di Indonesia Menurut Jenis Tahun 1989-1994	66
Tabel 3.7	Panjang Jalan Menurut Pemerintah yang Berwenang	67
Tabel 3.8	Impor Komponen Kendaraan Bermotor Menurut Negara Asal	70
Tabel 3.9	Kendaraan Bermotor Rakitan Dalam Negeri	71
Tabel 3.10	Kendaraan Bermotor (Mobil Penumpang, Bus, Grobak) Menurut Polda Tahun 1991-1993 Unit	71
Tabel 4.1	Pangsa Pasar Honda	85
Tabel 4.2	Nilai Tambah Komponen Impor Sedan Honda Civic	86
Tabel 4.3	Nilai Tambah Komponen Impor Sedan Honda Accord	87
Tabel 4.4	Perhitungan Royalti Sedan Civic dan Accord	89

## Daftar Gambar

Gambar 1.1	Titik <i>eguiblirium</i> antara Harga dan Nilai	2
Gambar 2.1	Arus Nilai Tambah dan Arus Biaya Produksi	18
Gambar 2.2	Tahap Perkembangan Industri	20
Gambar 2.3	Strategi Grup Industri ( <i>Strategic Group Industry</i> )	22
Gambar 2.4	<i>Outpacing Strategis</i>	24
Gambar 2.5	Kelompok Perakitan Otomotif di Indonesia	28
Gambar 2.6	Rantai Nilai Kendaraan Bermotor	30
Gambar 2.7	Skala Ekonomis Unit Komponen Otomotif - (BEP)	33
Gambar 2.8	Kelompok Perakitan Otomotif di Indonesia	36
Gambar 3.1	Posisi Industri Mobil Pada Matrix BCG	61
Gambar 4.1	Rantai Nilai Kendaraan Bermotor Sedan Merek Honda	83

## Daftar Lampiran

- |  |              |
|--|--------------|
| 1.1 Harga Mobil Bulan April dan Mei 1995   | Lampiran I   |
| 3.1 Pangsa Pasar Masing-masing Kategori Kendaraan Bermotor   | Lampiran II  |
| 3.2 Panjang Jalan Negara, Propinsi, Kabupaten dan Kotamadya menurut Propinsi dan Jenis Pemukiman Pada Akhir Tahun dan Penyebaran Kendaraan Bermotor Akhir Tahun 1993 | Lampiran III |
| 4.1 PT Imora Motor (Honda) Distribution Network  | Lampiran IV  |

## Kata Pengantar

Analisis Mata Rantai Nilai pada Industri Otomotif disusun dalam rangka membantu manajer yang berkecimpung dalam industri kendaraan bermotor dan manajer yang berkecimpung dalam pemerintahan. Para manager di informasikan tentang peranan dari sektor otomotif dalam ekonomi makro. Selain dari pada itu para manajer di informasikan juga peranan sektor otomotif pada neraca perdagangan dengan negara eksportir kendaraan bermotor, beserta aspek yang berkenaan dengan bea masuk & pajak.

Penyusun mencoba membuat analisis yang menyeluruh ditinjau dari frame work menurut Xavier Gilbert, akan tetapi seperti pepatah mengatakan : Tiada gading yang tiada retak. Maka pada analisis mata rantai nilai industri otomotif ini juga tidak luput dari kekurangan beserta kesalahan. Oleh sebab itu kepada pihak yang telah membantu maupun yang akan memberikan saran perbaikan kemudian, penyusun mengucapkan terimakasih.

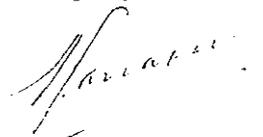
Secara khusus terimakasih ditujukan kepada DR Imam Gozhali Mcom Akt, Prof DR Soewito, Drs Soegiharto PH SU, Drs Tarmizi Ahmad MBA, Akt. Drs Mudjirahardjo SU dan Drs Chabachib SU, DR Miyasto SU, Prof Drs Soehardjo, yang telah berusaha memberikan bimbingan hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Terimakasih ditujukan kepada pada dosen Universitas Diponegoro, khususnya pengelola MM Undip yang telah memberikan ilmu kepada penyusun selama mengikuti kuliah dan berkaitan dengan tesis ini.

Kepada semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu yang begitu banyak memberikan sumbangan pemikiran melalui kata pengantar ini, diucapkan terimakasih.

Semarang awal Oktober 1996

penyusun



( Manaon Harahap )

## Abstract

Cars are produced by high technology industries that need a high degree of exact precision. Automotive industries rely on educated worker. In developing countries, The supply of educated worker need a long time for training and education that mean high cost and a large amount of money.

Education working is going to produce higher added value which contains high technology. In the field of managerial this type of activities is called High Perceived Value. In the other hand the automotive industries is also facing with decreasing car price which mean, car pricing is decreasing day by day. It mean war pricing.

Those condition put managers in a difficult situation to take decision. Quality of cars are needed to be increasing and on the other hand cars prices are decreasing time by time. It is connected with internal and external factors. Managers have to take a simultaneous approach in that way. Because of this dilemma that managers have to know exactly and precisely about the value chains in automotive industries. A manager who know well about deep value chains in the automobile industries may be a winner in a hard competition in the era of Globalization

## Abstrak

Kendaraan bermotor di produksi oleh industri berteknologi tinggi yang memerlukan kecermatan beserta ketepatan yang tinggi. Industri automotif disandarkan pada pekerja yang terdidik dan terlatih. Pada negara yang sedang berkembang penyediaan tenaga kerja terlatih memerlukan jangka waktu yang panjang untuk pelatihan dan pendidikan yang disertai dengan biaya tinggi dan jumlah uang yang banyak.

Tenaga terdidik akan menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi dan sarat dengan muatan teknologi. Pada bidang managerial aktivitas seperti diatas disebut juga *High Perceived Value*. Pada sisi lain industri otomotif dihadapkan secara bersamaan dengan penurunan harga secara berlanjut, bahkan terjadi perang harga.

Kondisi seperti itu, menempatkan manager pada situasi yang sulit untuk mengambil keputusan. Kualitas dari kendaraan bermotor butuh untuk ditingkatkan dilain pihak harga mobil cenderung menurun. Hal ini harus dikaitkan dengan faktor internal dan eksternal. Manager harus mengambil pendekatan secara bersamaan terhadap tuntutan perbaikan mutu dan biaya pembuatan yang rendah untuk dapat dijual dengan harga bersaing. Oleh sebab permasalahan yang demikian. Para manajer harus mengetahui secara rinci beserta tepat dan cermat tentang mata rantai nilai industri otomotif.

Seorang manajer yang mengetahui dengan baik secara rinci tentang mata rantai nilai pada industri otomotif memiliki peluang untuk keluar menjadi salah satu pemenang pada arena persaingan yang keras pada era globalisasi.

## BAB I Pendahuluan.

### I.1 Latar Belakang:

Pemerintah melakukan proteksi terhadap industri kendaraan bermotor sejak tahun 1967 dengan tarif bea masuk yang tinggi, tujuannya untuk membangun industri kendaraan bermotor yang kuat di Indonesia. Tujuan selanjutnya ialah membangun industri kendaraan bermotor yang dapat bersaing di pasar domestik maupun pasar internasional.

Untuk menetapkan tujuan tersebut diterbitkan berbagai kebijakan, dimulai dari pengaturan tata niaga impor kendaraan bermotor, hingga kebijakan membeli perakitan kendaraan bermotor yang dimiliki oleh bangsa asing.

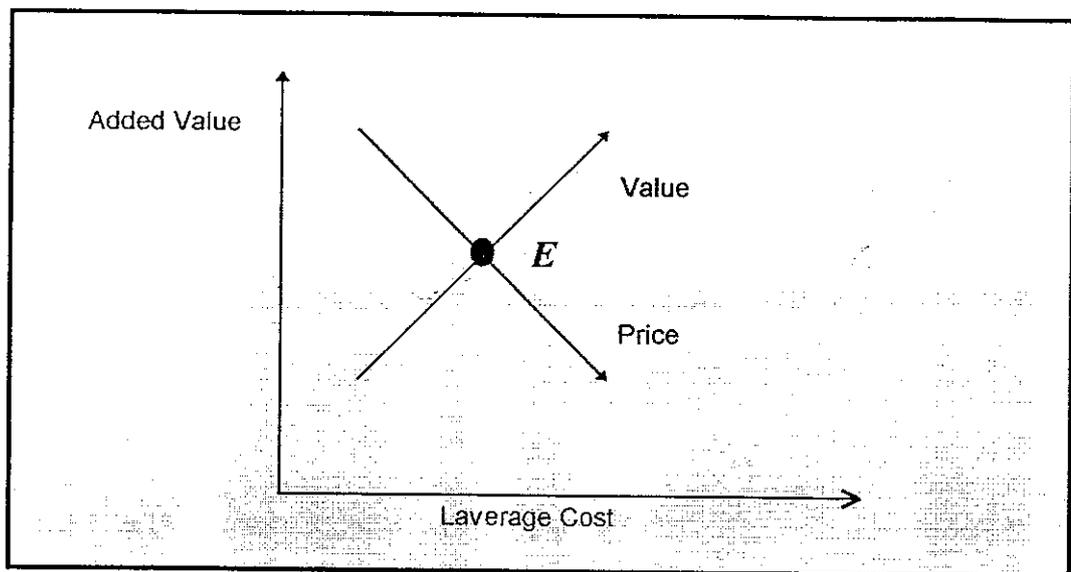
Harga mobil menjadi tinggi di pasar domestik, dibandingkan dengan harga mobil dinegara-negara yang kedudukannya sama seperti Indonesia. Harga mobil meningkat terus, bahkan sangat tajam, sehingga harga mobil di Indonesia tertinggi di dunia.

Di lain pihak Xavier Gilbert dan Paul Strebel. "Developing Advantage Strategic." *Strategy Process*. Sec, ed. Henry Mitzberg dan James Brian Quinn.(1991.hal 82-84) menyebutkan "*The Game is Create Disequilibrium Between Value and Price*". Untuk dapat masuk dalam suatu lingkungan industri harus diciptakan titik keseimbangan yang baru antara nilai dan harga. Secara mudah dapat dipahami, bahwa dalam industri mobil harga sebuah kijang adalah 40 juta, harga adalah titik temu (*Equilibrium*) antara penjual dan pembeli. Harga

hampir mirip dengan nilai. Nilai sebuah kijang diganti dengan uang oleh konsumen sebesar 40 juta. Nilai itu suatu kepuasan yang diterima oleh konsumen dan dijabarkan dalam uang.

Gambar 1.1

Titik Equilibrium antara Harga dan Nilai.



Sumber : Henry Mitzberg dan James Brian Quinn 1991, Developing Advantage Strategic, Strategi Process Sec, ed. (1991)

Apabila suatu perusahaan pendatang baru ingin masuk dalam industri mobil harus menggeser keseimbangan yang ada (lihat gambar 1.1). Dalam hal ini dapat terjadi dengan menggeser nilai atau menggeser harga atau menggeser keduanya sekaligus yaitu harga dan nilai. Dengan menggeser garis harga ke sebelah kiri, sedang garis nilai tetap, dimaksudkan untuk menurunkan harga. Secara singkat dapat dikatakan bahwa ciptakan mobil dengan nilai setara/sepadan

kijang dengan harga yang lebih murah. Gambaran umum tentang industri kendaraan bermotor di Indonesia sejak tahun 1967 hingga tahun 1992, menunjukkan telah terjadi investasi hampir US\$6 milyar, di berbagai rantai kegiatan kendaraan bermotor, akan tetapi perakitan kendaraan bermotor masih tetap mengimpor US\$ 1,2 milyar, komponen kendaraan bermotor, bahkan lebih setelah dikurangi ekspor (*Using up precious foreign resources*). Kandungan komponen impor inilah yang diperkirakan unsur utama penyebab harga mobil sangat tinggi di pasar dalam negeri, bahkan tertinggi di dunia.

Perakitan kendaraan bermotor terdiri dari berbagai mata rantai, yang masing-masing bagian rantai ini memberikan tambahan biaya, yang pada gilirannya merupakan biaya harga pokok produksi kendaraan bermotor untuk menentukan harga jual.

Perlindungan terhadap industri kendaraan bermotor diciptakan oleh pemerintah dengan melarang impor kendaraan bermotor yang siap pakai, dengan demikian para perakit (*assembler*) mengharapkan terus perlindungan, dengan alasan melindungi industri yang baru lahir (*infant industry*), sehingga tumbuh industri kendaraan bermotor yang kuat.

Perakitan kendaraan bermotor yang pertama dilakukan oleh General Motor permulaan tahun 1927, dengan mengambil lokasi di pelabuhan Tanjung Priok Jakarta. Sesudah Indonesia merdeka, tahun 1948, kendaraan bermotor kebanyakan berasal dari impor. Perakitan pada waktu itu masih sangat sederhana yaitu hanya memasang 4 (empat) roda dan perlengkapan lainnya yang tidak telalu

rumit untuk dikerjakan. Kebanyakan merek mobil yang dirakit tersebut adalah berasal dari Eropa dan Amerika Serikat. Merek mobil yang dijual di Indonesia terdiri dari; Fiat *Itali*, Peugeot *Francis*, Austin dan Morris *Inggris* Ford dan Chevrolet, Chrysler dan Willys buatan Amerika Serikat. Melalui impor CBU (*Completely Built Up*) mobil masuk ke Indonesia dengan kondisi yang siap untuk digunakan di jalan raya, mobil yang di impor dipamerkan pada (*show room*) agar dapat dilihat calon pembeli.

Pada tahun 1950, terjadi perubahan dalam pemerintahan Indonesia, Perubahan struktur pemerintahan dari sistem negara kesatuan menjadi sistem parlementer, atau dikenal juga dengan sistem liberal. Pada waktu itu pemerintah menyediakan pinjaman, untuk mendorong bangsa Indonesia membeli perusahaan yang dimiliki oleh bangsa asing, melalui pemberian kredit kepada pengusaha Indonesia.

Pengusaha Indonesia membeli sebuah perakitan mobil yang besar yang dimiliki oleh warganegara Belanda, dan namanya ditukar menjadi “Perusahaan Motor Republik Indonesia” atau istilah asingnya disebut RMC (*Republic Motor Company*). Perusahaan ini kegiatannya adalah merakit kendaraan bermotor, dan melakukan impor kendaraan bermotor. RMC (*Republic Motor Company*) memiliki izin impor untuk Fiat, Chrysler, Ford, dan Jeep Willys yang sebahagian besar mobil impor berasal dari Amerika Serikat.

Pada tahun 1955, pabrik perakitan kendaraan bermotor yaitu General Motor dinasionalisasi dengan nama PT Gaya Motor, perusahaan ini menemui

kegagalan disebabkan kurangnya modal, dan tenaga ahli (SDM) di bidang kendaraan bermotor. Kebanyakan mobil-mobil baru yang dijual di Indonesia didatangkan dengan kondisi siap pakai CBU (*Completely Built Up*) dari luar negeri.

Pada tahun 1960-an adalah tahun perubahan ekonomi dan politik. Sangat sedikit pembuat mobil luarnegeri yang secara sukarela atau berkemampuan masuk dalam pasar Indonesia. Mobil baru buatan Eropah dan Amerika Serikat menjadi terbatas.

Orang Indonesia sedikit sekali yang dapat membeli mobil Volk Wagen Bettle (di Indonesia disebut VW Kodok) atau Fiat, atau Chevrolet, atau Ford, atau mobil buatan Inggris.

Kendaraan bermotor dari Blok Soviet mulai masuk ke Indonesia dalam rangka perjanjian kerjasama militer. Jeep GAZ buatan Soviet menjadi pemandangan biasa pada jalan-jalan di Indonesia, Ikarus bus buatan Hongaria dan Rabar bus dari Jerman Barat mengisi jalan-jalan di-kota-kota.

Penjual mobil baru sangat sedikit. Mobil yang dijual sangat langka/kurang, di lain pihak permintaan meningkat secara perlahan-lahan sepanjang periode akhir 1960-an sampai 1970-an. Agen-agen menerima pesanan dari langganan untuk mendapatkan kendaraan bermotor, sebagai akibatnya bukan importir kendaraan bermotor yang mendapat pesanan akan tetapi agen (*show room*) mobil kendaraan bermotor.

Pembeli menunggu ber bulan-bulan tanpa mengetahui warna kendaraan bermotor yang mereka pesan, yang akhirnya warna apa saja diterima oleh pelanggan. Metode penjualan dengan pesanan menciptakan harga yang tinggi. Pembeli memesan mobil pada awal tahun dengan model terbaru di Indonesia, akan tetapi yang diperoleh tentunya mobil produksi tahun yang lalu. Keadaan pasar yang seperti ini, membuat penjual dapat keuntungan dari dua pihak yaitu menerima pembayaran lebih dahulu dari pembeli dan dari penjual mendapat potongan harga dengan membeli mobil model tahun yang lalu. Keuntungan yang tinggi, terdapat pada mata rantai agen (*show room*). Pada waktu sekarang ini nilai tambah/keuntungan yang tinggi dapat terjadi pada (*show room*) seperti pasar gelap tahun 1960-an.

Tidak mengherankan hanya orang Indonesia yang sangat kaya yang dapat membeli mobil baru, sedangkan orang yang biasa karena keperluan menunjang aktivitasnya harus puas dengan memiliki mobil tua, banyak mobil yang mereka miliki model sebelum perang, mereka berusaha memeliharanya agar dapat jalan terus.

Salah satu perusahaan pemasok (*supplier*) / importir mobil kekurangan modal dan bekerja sama dengan General Motor Australia mendirikan perusahaan perakitan yang disebut PT Udatimex. yang berlokasi di Surabaya. PT Udatimex mulai menjual kendaraan bermotor dengan merek "Holden" dan ini menjadi salah satu mobil terbaik dan terkenal di Indonesia pada masa itu. Popularitas Holden meningkat terus sampai tahun 1974 dan ketika itu Holden terjual

sebanyak 5000 unit mobil. Holden dapat merebut pangsa pasar 20 % dari seluruh pangsa pasar sedan di Indonesia.

Era baru datang, persaingan dimulai dengan masuknya mobil merek Jepang yang meningkat dengan pesat dan menguasai pangsa pasar. Pada tahun 1982 kira-kira hanya 300 Holden yang dijual dan dirakit di Indonesia dari 50.000 sedan yang terjual dan kebanyakan digunakan untuk taksi.

Pemerintah Orde Baru mengambil alih kekuasaan, setelah pimpinan Soekarno, hal ini terjadi setelah percobaan pengambil alihan kekuasaan oleh Partai Komunis Indonesia tahun 1965. Pemerintah mengembangkan industri substitusi impor, hal ini mendorong perakitan kendaraan bermotor dalam negeri. Pada permulaan tahun 1965 Pemerintah Orde Baru mengeluarkan paket regulasi untuk membantu /atau memproteksi pemasok (*supplier*) produksi kendaraan bermotor, pada masa ini yang diberikan perlindungan adalah para pedagang kendaraan bermotor, bukan industri kendaraan bermotor. Oleh sebab itu dikenal dengan regulasi di bidang tata niaga kendaraan bermotor khususnya tentang tataniaga impor.

*CBU (Impor Completely Built UP)*, yang siap pakai dilarang. Peraturan yang baru ini mensyaratkan perusahaan perakitan kendaraan bermotor menggunakan komponen dalam negeri khususnya truk (mobil angkutan barang). Peraturan tataniaga kendaraan bermotor mengharuskan impor suku cadang yang terurai, dikenal *CKD (Completely Knock Down)*, regulasi ini diharapkan membangun daya saing untuk dapat membuat industri kendaraan bermotor dalam

negeri, kalau mungkin masuk ke pasar global. (Regulasi ini terlalu luas sehingga kurang mengena).

Penanaman Modal Asing (PMA) di undangkan tahun 1967 dengan demikian perusahaan asing yang ingin menjual mobil di Indonesia harus membuat perakitan dan bersama-sama dengan partner Indonesia. Undang-undang ini mengharuskan partner Indonesia memiliki 51 % saham perusahaan. Perusahaan mobil dari Amerika tidak ikut serta mengambil peran seperti disyaratkan oleh peraturan ini, bahkan meninggalkan pasar dengan dilarangnya impor kendaraan bermotor, sehingga pasar Indonesia terbuka lebar untuk investor asing dan kesempatan itu dimanfaatkan oleh perusahaan Jepang.

Meningkatnya permintaan mobil di Indonesia diisi oleh perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) sebagai industri perakitan yang lisensinya masih dipegang oleh prinsipal kendaraan bermotor di Jepang. Perusahaan Jepang sangat antusias mencari partner untuk menyiapkan perusahaan perakitan (*assembling*) kendaraan bermotor yang diingini oleh regulasi yaitu berbentuk patungan (*joint venture*) sesuai dengan yang disyaratkan Penanaman Modal Asing (PMA).

Pada tahun 1970-an .Prinsipal mobil Jepang mendapat mitra usaha lokal dalam berbagai unit usaha (mata rantai kegiatan usaha) yang terdiri dari perakitan (*assembler*), (*sole agent*), Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), unit pembuat suku cadang, *main dealer*, unit pembuat *accessories*, hingga ke saluran distribusi akhir. Sehubungan dengan berdirinya perusahaan di atas, yang pada mulanya

membeli mobil buatan Jepang adalah hal yang baru bagi orang Indonesia, yang secara tradisi digunakan ialah mobil Eropah dan mobil buatan Amerika.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang dihadapi oleh industri kendaraan bermotor di Indonesia ialah tingginya harga jual yang dibayar oleh konsumen untuk memperoleh mobil yang setara nilai yang dikorbankannya. Kepuasan konsumen dapat diukur dengan uang yaitu sejumlah harga yang dibayarkannya. Tentu hal ini disesuaikan dengan negara yang posisi industrinya setara atau hampir bersamaan dengan Indonesia. Menurut berbagai pengamat kendaraan bermotor, harga mobil di Indonesia adalah yang tertinggi di dunia. (Lihat lampiran I)

Harga dasar mobil di Jepang memang lebih mahal jika dibandingkan dengan Korea, seperti sedan harga dasarnya US \$ 10.000-US \$ 15.000, untuk tipe yang sama harga dasar mobil Korea hanya US \$ 7.000-US \$ 8.000. Jika dibandingkan dengan Indonesia, dipasaran harga Starlet sekitar Rp.50.Juta setara (*Equivalent*) US \$ 25.000, harga Corolla sekitar Rp.80 Juta setara (*Equivalent*) US \$ 40.000.

Tuduhan terhadap industri otomotif sebagai salah satu yang berperan dalam pemborosan devisa, merupakan masalah tersendiri, memang ada mobil Indonesia yang di ekspor, tetapi nilainya hanya US \$300 juta pada tahun 1995, angka ini sangat tidak sebanding dengan besarnya impor komponen mobil yang

jumlahnya US \$3,2 miliar, dan hal ini merupakan 40 % dari total defisit transaksi berjalan tahun 1995.

Masalah harga mobil tinggi harus dilihat dari berbagai sudut pandang bisnis yang saling berkaitan yang tujuannya untuk memecahkan masalahnya secara menyeluruh. Sudut pandang dimaksud dapat diteliti tentang struktur industri kendaraan bermotor di Indonesia. Penguasaan pangsa pasar kendaraan bermotor harus dikenal lebih dahulu, dan menyesuaikannya dengan teori. Dalam contoh di atas beberapa perusahaan menguasai pangsa pasar lebih dari 60 %. umpamanya 5 perusahaan menguasai pangsa pasar 60% kita sebut F/5. Dengan penguasaan pasar seperti itu maka dapat dikaitkan dengan teori permintaan dan penawaran, terjadinya harga lebih banyak diciptakan oleh penjual atau pembeli. Bila keadaan struktur pasar monopolis maka menentukan harga jual didominasi oleh penjual. Seterusnya bila penjual yang menentukan harga harus dapat di jelaskan melalui komponen harga jual. Harga jual harus diteliti secara runtut mulai dari impor suku cadang hingga kendaraan bermotor tersebut tersedia untuk dijual. Selanjutnya untuk melihat unsur biaya ini tidak terjadi dalam suatu perusahaan akan tetapi terjadi pada berbagai perusahaan yang kita sebut industri atau mata rantai kegiatan bisnis (*Value Chains*), Setiap mata rantai kegiatan bisnis tersebut menyumbang nilai yang pada akhirnya menciptakan harga jual, bahkan tidak hanya menyumbang biaya saja akan tetapi memberi nilai tambah pada kegiatan bisnis tersebut. Nilai tambah dilihat dari sudut pandang konsumen

setiap rantai kegiatan memberikan sumbangan nilai, yang pada akhirnya dibayar oleh konsumen, yang kita sebut harga beli yang disetujui oleh konsumen.

Tingginya harga jual mobil dapat juga disebabkan oleh perusahaan yang memproduksi kendaraan bermotor kurang efisien, disebabkan oleh kebijakan pemerintah dalam perpajakan, sistim impor yang memungkinkan terjadi *transfer pricing*, atau *mark up* yang terjadi waktu membangun industri kendaraan bermotor.

Persoalan kedua, negara yang keadaan industri kendaraan bermotor setara dengan Indonesia pada saat Indonesia merdeka telah melaju dengan cepat meninggalkan Indonesia. Untuk membangun industri kendaraan bermotor pemerintah telah melakukan proteksi, yang mengakibatkan harga mobil makin mahal, malah menjadi tertinggi di dunia. Pemerintah berada pada posisi sulit, sebab tidak ada konsensus yang dapat diambil yang memuaskan kedua persoalan di atas; harga rendah dan industri mobil berkembang.

Industri kendaraan bermotor di Indonesia adalah industri yang boros devisa sehingga merugikan masyarakat. Modal yang digunakan untuk membiayai kendaraan bermotor yang seharusnya dapat dialihkan pada industri lain untuk menunjang pertumbuhan ekonomi 7% /tahun. Akibatnya pertumbuhan itu sendiri menjadi melambat, atau istilah lain, Indonesia adalah raksasa yang lamban di Asia. Jika dilihat beban impor dari sektor kendaraan bermotor khususnya impor suku cadang atau komponen impor telah mencapai 40 % dari defisit transaksi berjalan tahun 1995.

Harga kendaraan bermotor yang tinggi, dapat dilihat pada komposisi harga jual hingga sampai di *show room*. Tabel 1.1 data pada tahun 1992 dan untuk menyesuaikan dengan keadaan sekarang ini harus dilakukan penelitian kembali, komposisi harga jual sampai di *show room* sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Contoh harga pokok pabrik/harga jual untuk sebuah mobil.

<b>Cost (CKD From Japan, Including Freigh)</b>		<b>\$ 4.000.00.</b>
<b>Local Components</b>	<b>\$ 500</b>	
<b>Assembly Cost</b>	<b>\$ 450</b>	
<b>Other cost</b>	<b>\$ 500</b>	
<b>Impor Duty( 100% Cost+Freigh)</b>	<b>\$4.000</b>	
<b>Factory Price</b>	<b>_____ \$</b>	<b>\$ 9.450.00</b>
<b>Sole Agent(license) Profit.</b>	<b>817</b>	
<b><u>Whole sale Price</u></b>	<b>_____</b>	<b>\$10.267.00</b>
<b>Luxury tax (35)% x Whole sale Price</b>	<b>\$3.593</b>	
<b>Vat(1) Sale Agent (10% x Whole Sale Price)</b>	<b>\$1.026</b>	
<b><u>Dealer Price</u></b>	<b>_____</b>	<b>\$14.886.00</b>
<b>Dealer profit</b>	<b>\$446</b>	
<b>Vat(1) (dealer profit) (10 %)</b>	<b>\$44</b>	
<b><u>Show Room Price</u></b>	<b>_____</b>	<b>\$15.376.00</b>

Sumber : Case in Strategik Manajemen UGM-1992

### **I.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk melakukan analisis mata rantai kegiatan industri kendaraan bermotor sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi harga mobil menjadi tinggi.
2. Untuk melakukan analisis nilai tambah (*added value*) yang terjadi pada masing-masing rantai kegiatan industri kendaraan bermotor di Indonesia.
3. Untuk menghitung penghindaran pajak secara legal (*tax avoidance*) terhadap komponen impor kendaraan bermotor di Indonesia.

### **I.4 Kegunaan Penelitian**

1. Penelitian dimaksudkan untuk memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan manajemen dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan itu sendiri.
2. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk sebagai masukan untuk membantu para pengambil keputusan/pengusaha yang ingin berkecimpung dalam industri kendaraan bermotor.
3. Penelitian juga dimaksudkan untuk membantu pemerintah dalam menganalisis kegiatan mata rantai kendaraan bermotor yang pada gilirannya untuk membuat kebijakan dalam rangka memperkokoh posisi industri kendaraan bermotor di Indonesia.

## BAB II Kajian Teori

### 2. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu.

#### 2.1 Strategi Membangun Keunggulan (*Developing Advantage Strategic.*)

##### 2.1.1 Batasan Industri Otomotif, Pelajari Aturan Main, Kenali Pemain Lainnya.

Dalam suatu industri terdiri dari beberapa anggota, yang bertarung dalam suatu arena persaingan. Tempat arena bersaing itu disebut pasar pertarungan. Untuk menentukan luasnya arena persaingan tersebut masing-masing anggota industri membuat gambaran luas arena tempatnya bersaing. Gambaran arena persaingan perlu dibuat berhubung pada suatu industri terdapat anggota yang memproduksi barang substitusi dan komplementer. Jika dilihat dari sudut jaringan bisnis anggota industri saling ketergantungan (kaitan) satu dengan yang lain. Umpamanya jaringan keuangan yang sama, jaringan kepemilikan, jaringan dalam suatu grup, jaringan keluarga dan bentuk-bentuk jaringan lainnya. Xavier Gibert dan Paul Strebel (1991) mengatakan: "Tentukan lebih dahulu luas tempat lapangan arena pertarungan itu sendiri." Menentukan luas lapangan arena pertarungan tersebut dengan jalan menentukan jumlah anggota pemainnya. Masing-masing anggota industri menentukan jumlah anggota pemainnya dengan melihat dari segala sudut keterkaitan antar anggota. Dengan demikian pada gilirannya menentukan lapangan tempatnya bersaing (*Boundaries of the industries*).

Pada permainan bola, lapangan tempat bermain sudah ditentukan ukurannya dan jumlah pemainnya sebanyak dua puluh dua orang. Di lain pihak setiap anggota industri harus menentukan lebih dahulu yang menjadi saingannya dengan melihat segala aspek keterkaitannya. Selanjutnya menentukan luas lapangan persaingan tersebut, di mana pada masing-masing anggota akan terdapat jumlah pemain yang berbeda-beda. Hal inilah yang menyebabkan lapangan pertarungan itu sendiri berbeda-beda, luas dari lapangan pertarungan itu sendiri berbeda-beda.

Langkah selanjutnya definisikan aturan mainnya (*Learning The Rules of The Game*). Pertarungan yang terjadi di-antara masing-masing anggota dapat terjadi pada multi dimensi. Contohnya perang harga atau perang mutu atau sekaligus keduanya. Dapat juga terjadi pertarungan tersebut pada saluran distribusi, iklan, pajak, lisensi, dan masuknya suatu anggota baru yang menguasai seluruh jaringan secara menyeluruh. Sudah barang tentu hal ini diikuti oleh aturan main masing-masing. Pada persaingan harga harus diperhatikan bentuk dari pada pasar. Umpamanya pasar monopoli atau pasar persaingan sempurna atau pasar di-antara dua sudut ekstrim tersebut. Harga tidak dapat dikendalikan, karena harga ditentukan oleh permintaan dan penawaran. Pada pasar monopoli harga tersebut dapat dikendalikan melalui penentuan harga pokok. Dengan demikian mempelajari aturan main penting untuk memenangkan persaingan.

Langkah ketiga, melakukan identifikasi pemain. Pada arena pertarungan misalnya pada perang harga harus dikenal perusahaan mana saja yang terlibat di dalamnya. Demikian juga pada perang mutu harus di-identifikasi perusahaan mana saja yang terlibat di dalamnya. Demikian juga perusahaan yang akan masuk ke dalam suatu industri dan yang keluar dari suatu industri. Seperti pemain bola yang terjun kelapangan permainan sejumlah 22 orang. Sejumlah pemain yang potensial yang sewaktu-waktu dapat terjun langsung ke arena pertarungan, terhadap pemain-pemain tersebut harus dikenal (*Identifying The Other Player*).

Dari tiga langkah di atas, para manajer harus mensiasati untuk memenangkan pertarungan dan menarik keuntungan dari batasan industri atau definisi industri (*Boundaries of the Industries*), pelajari aturan permainan (*Learning the Rule of the Game*), mengenal pemain lain yang mungkin dapat terjun kelapangan industri-nya (*Identifying the Other Players*).

#### 2.1.2 Keuntungan Persaingan yang Ditawarkan Oleh Sistem Bisnis.

##### (Competitive Advantage Offered by The Business System).

Perkembangan dan strategi pesaing harus diperkirakan. Persaingan pada suatu industri berpacu di sekitar rantai nilai yang ada di lingkungan industri (*Competitive Advantage Offered by the Business System*), atau lebih tepatnya kita sebut saja industri yaitu kumpulan beberapa perusahaan untuk menghasilkan produk tertentu.

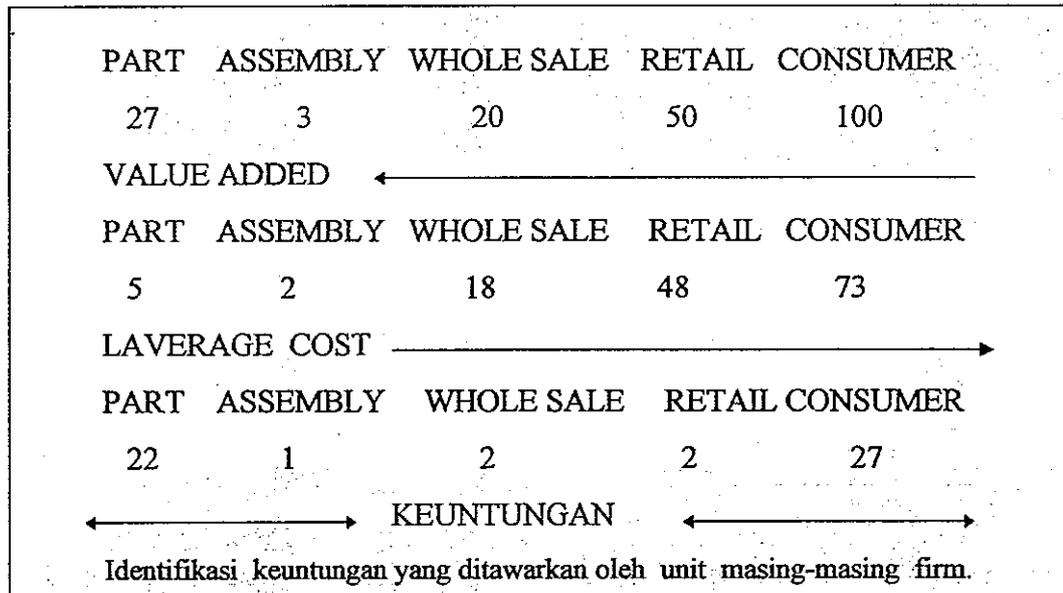
Perusahaan yang berada pada suatu industri, lebih efisien dalam mengelola, bahan baku langsung (*Direct Raw Material*), upah buruh langsung (*Direct labor*) dan juga biaya pendukung tidak langsung (*Overhead Cost*). Persaingan itu sendiri adalah berlomba pada tingkat efisiensi.

Bila dijelaskan dengan mata rantai nilai keterkaitan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain lebih terpadu artinya suatu perusahaan tidak perlu menyimpan bahan baku yang banyak karena ketepatan waktu *pasokan (supply)* bahan baku.

Nilai tambah yang dimasukkan dalam barang / jasa diusahakan lebih tinggi, di lain pihak biaya yang dimasukkan dalam barang / jasa menjadi lebih rendah atau lebih hemat. Perlu ditambahkan nilai tambah tidak sama dengan biaya yang dibebankan kepada barang /jasa akan tetapi kedua hal ini seperti mata uang logam, sebelah adalah sisi nilai tambah dan sisi yang lain adalah biaya. Nilai tambah itu datang dari konsumen sedang biaya itu datang dari produsen.

Perkembangan dan strategi suatu industri harus perlu dicermati, salah satu langkah perkembangan dan strategi itu tidak hanya mengefisienkan bahan baku langsung (*Direct Material*) atau upah buruh langsung (*Direct Labor*) dan biaya pendukung tidak langsung (*Overhead Cost*) akan tetapi dapat berupa penggabungan usaha (*merger*) antara perakitan dan pembuat bahan baku atau Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Perkembangan dan strategi yang dimaksud oleh Xavier Gilbert dan Paul Strebel ialah setiap perkembangan dan strategi yang bertujuan meningkat nilai tambah.

**Gambar 2.1**  
**Arus Nilai Tambah dan Arus Biaya Produksi**



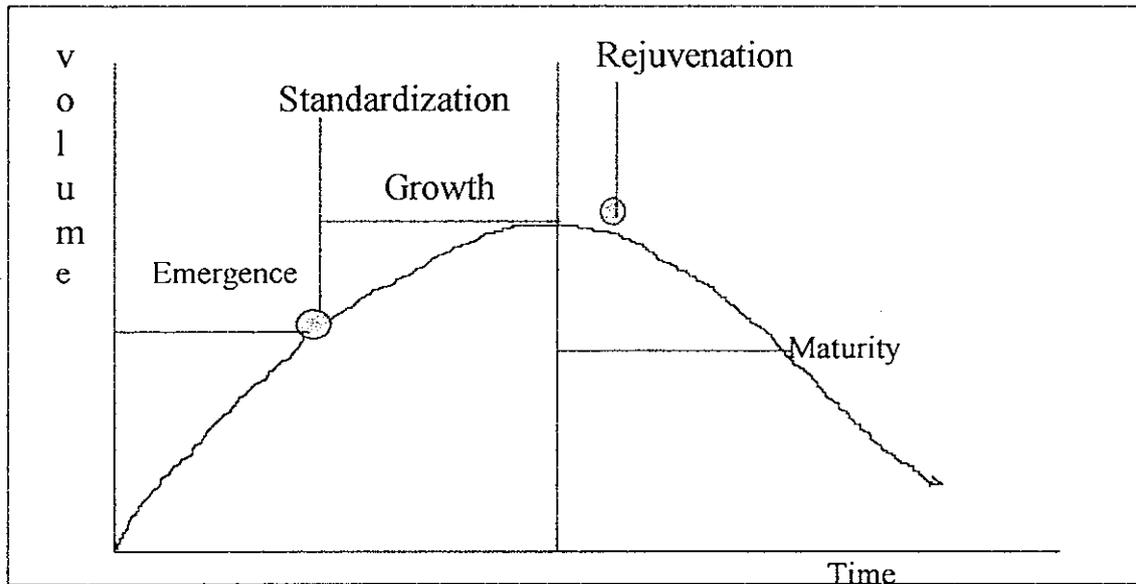
Sumber : Henry Mitzberg dan James Brian Quinn 1991, *Developing Advantage Strategic, Strategi Process*, Sec, ed.1991.

Dengan teori di atas jelas bahwa nilai tambah (*added value*) harga mobil yang dibayar oleh konsumen harus diidentifikasi pada masing-masing mata rantai kegiatan yang mana menyebabkan harga mobil tinggi yang dibayar oleh konsumen. Mata rantai seperti di jelaskan di atas tidak hanya terdapat pada alur produksi akan tetapi terdapat juga pada alur uang (dana), alur teknologi, dan alur manusia (*people*) atau jaringan sumber daya manusia (SDM).

### 2.1.3 Tingkatan Pembangunan Industri (*Stage of Development of Industry.*)

Perkembangan dan strategi yang ke dua yang perlu diamati ialah daur hidup produk yang bertujuan untuk dapat memuaskan konsumen. Hal yang perlu diamati adalah kecepatan para anggota industri memperbaiki daur hidup produk (*life cycle product*), dalam istilah lain dikemukakan oleh Xavier Gilbert dan Paul Strebel (1991). Produk dari suatu industri masa hidupnya makin lama makin singkat mengikuti pergerakan dari pada pelakunya, contohnya, *processor computer 286* berumur 3 tahun, penemuan lebih lanjut tentang *processor 386* memerlukan waktu tiga tahun dengan demikian umur dari produk itu selama 3 tahun, kemajuan yang terjadi lebih cepat lagi, penemuan *processor 486* hanya memerlukan waktu 1 tahun, waktu semakin singkat dan penemuan *processor 586* yang merek dagangnya disebut (*Pantium*) hanya selama 3 bulan. Dengan demikian penggunaan produk itu semakin lama semakin pendek. Posisi dari pelakunya (Perusahaan yang menghasilkan produk tersebut) semakin singkat juga, mengikuti dari pada daur hidup produk (*life cycle product*), dengan demikian posisi pelakunya dapat ditentukan pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.2  
Tahap perkembangan Industri (*Stage of Development of Industry*)



Sumber : Henry Mintzberg dan James Brian Quinn, 1991, Developing Advantage Strategic, Strategi Process, Sec, ed. 1991.

Dengan mengamati arah perkembangan dan strategi dari sistem bisnis pesaing diperoleh masukan. Selanjutnya para manager mengambil kebijakan dan manfaat (keuntungan) yang mungkin dilakukan dalam menghadapi persaingan. Sebagaimana disebutkan oleh Xavier Gilbert dan Paul Strebel (*Competitive Advantages Offered by the Business System*). Langkah kedua tahap perkembangan dan strategi daur hidup produk, sekaligus menentukan posisi dari industrinya (*Stage of Development of Industries*). Langkah yang ketiga, pengenalan strategi dari grup (*Identifying Strategic Group*), beberapa perusahaan yang bergabung dalam suatu holding (*group*) di bawah bendera suatu nama umpamanya Astra grup atau Indomobil grup. Salah satu produk dari grup

itu adalah mobil. Mobil yang diproduksi misalnya terdiri dari dua jenis yaitu mobil berharga murah dan mobil yang bermutu baik dengan harga yang tinggi, mereka menempatkan produknya yaitu mobil pada strategi yang berbeda.

Dalam perkembangan dan strategi yang dikemukakan Xavier Gilbert dan Paul Strebelle adalah “masing-masing tindakan anggota dari suatu grup membawa pengaruh kepada anggota yang lain”. Jangka hidup suatu anggota dari suatu industri tidak hanya ditentukan kekeliruan perusahaan itu dalam memperhitungkan pasar. Perusahaan tersebut terdepak dari pasar karena tidak dapat bersaing, hal lain yang membuat suatu perusahaan terdepak dari suatu industri, dapat juga disebabkan oleh kesalahan dari suatu anggota industri tersebut. Umpamanya salah satu anggota tidak dapat mengikuti perkembangan anggota yang lain, sehingga anggota yang tidak dapat mengikuti perkembangan ini terdepak dari industri tersebut. Misalnya perusahaan IBM mengembangkan produknya pada dua strategi grup :

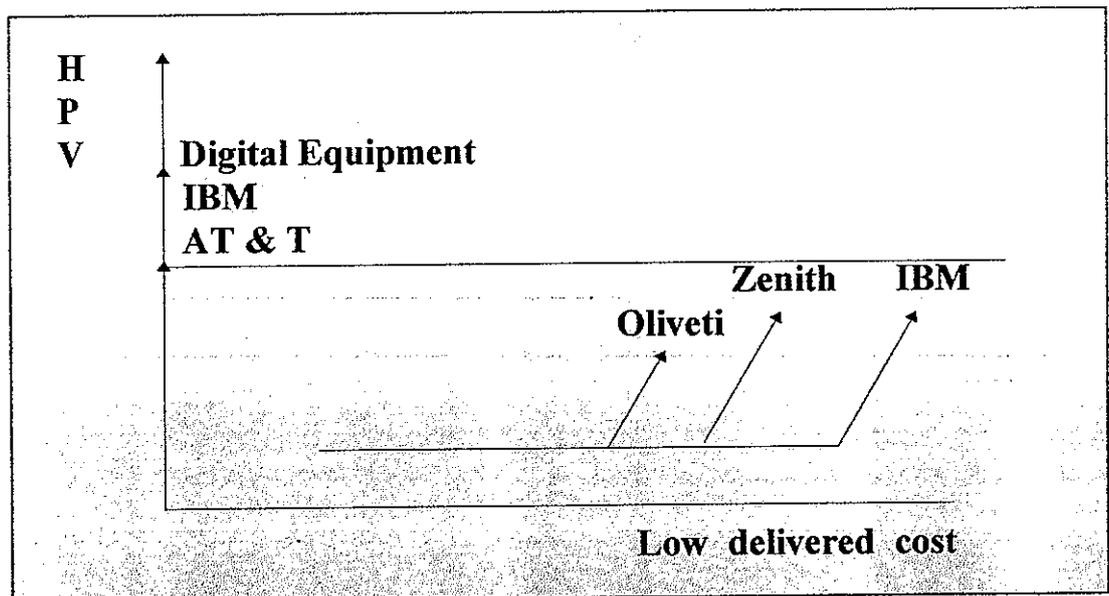
Pertama, IBM mengembangkan produknya dengan biaya yang rendah pada semua mata rantai kegiatannya, oleh sebab itu perusahaan dapat menurunkan harga atau dengan kata lain memenangkan perang harga. Otomatis industri IBM bergulir kearah kelompok produk industri (*maturity*), dengan demikian arah industri secara perlahan-lahan menuju pada suatu titik biaya produksi yang terendah (*rejuvenation*), dari hal ini kita dapat pelajaran keputusan managerial yang harus diambil, mendapatkan bahan baku langsung (*Direct Material*), upah buruh langsung (*Direct labor*), biaya pendukung tidak langsung

(Overhead Cost) yang murah dan efisien. Ilmu akuntansi biaya (Cost Accounting) digunakan untuk mengukur efisiensi, atau istilah manajerial ialah (is an important input in deciding).

#### 2.1.4 Strategi Grup (Strategies Group)

Dengan mengidentifikasi (*strategic group*) dapat diperoleh dua manfaat. Pertama, mengetahui kunci yang dimainkan oleh para pesaing dengan demikian dapat diantisipasi, dengan membangun sistem bisnis yang terbaik. Kedua, dengan mengetahui posisi pesaing dan kedudukan para pesaing dapat diketahui apakah para pesaing kita mengambil peran konfrontasi atau menghindari. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar (*strategic group*) industri komputer dibawah ini;

Gambar 2.3.  
Strategic Group Industry.



Sumber : Henry Mitzberg dan James Brian Quinn 1991, Developing Advantage Strategic, Strategi Process, Sec, ed.1991.

Pada industri komputer, terdapat dua grup yang mengambil strategi yang berbeda, Kelompok pertama, IBM, Compaq, Zenith dari Amerika, Sharp, Epson, Toshiba, dari Jepang, dan Olivetti dari Eropa, mereka menawarkan produk seperti layaknya komoditi, dengan harga murah, sedang kondisi nilai tambahnya hampir sama. Mereka menawarkan harga murah, lebih cepat pengoperasiannya, cara kerja lebih cepat, besar kapasitasnya, penggunaannya lebih mudah, distribusinya luas, yang pasti kelompok produk ini tidak menawarkan produk unik (*Unique feature*) dengan keuntungan masa manfaat yang lebih lama.

Kelompok kedua terdiri dari IBM, AT&T, strategi kelompok ini malah berlawanan dengan yang pertama, kelompok ini merubah aturan main, strategi kelompok ini meningkatkan nilai tambah atau mutu produknya, berada pada posisi (*High Perceived Value*). Dengan demikian kelompok ini bertarung mencapai standard industri.

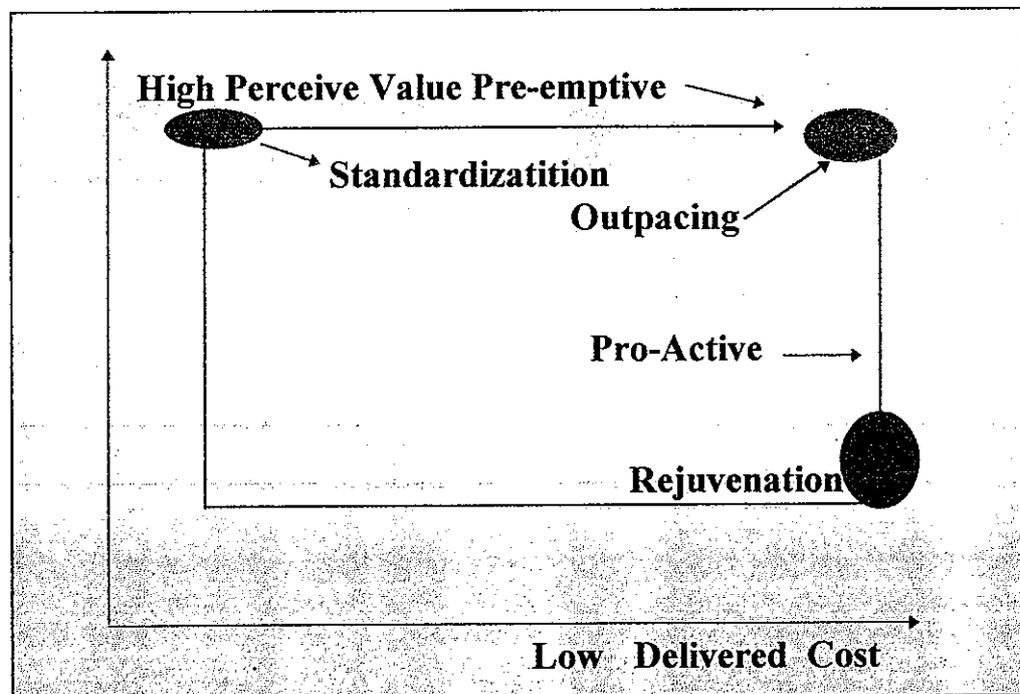
#### 2.1.5 Strategic Generic

*Strategic generic* yang dilakukan oleh suatu anggota industri dalam daur hidup produk menuju ke dua arah yang berbeda yaitu satu kearah meningkatkan mutu dan kedua kearah harga yang rendah sekaligus biaya yang dibebankan rendah. Kedua strategi tersebut disebut strategi satu langkah (*one step strategic*)

Kedua, *Pre Emptive Outpacing Strategic*, terjadinya perkembangan atau strategi lanjutan tingkat dua, yang pada mulanya kelompok industri tersebut memainkan peran untuk meningkatkan nilai tambah sehingga kelompok itu

mencapai standarisasi. Setelah standard itu tercapai kelompok ini bersaing dengan biaya yang rendah yang disebut *Pre Emptive-Outpacing Strategic*. Di lain pihak kelompok yang bersaing pada mulanya dengan perang harga karena biaya yang rendah atau produk komoditi, akhirnya sampai kepada titik terendah yang disebut *Rejuvenation* selanjutnya terjadi arah perkembangan dan strategi tingkat dua, kelompok ini mempertinggi nilai tambah pada produknya dan kebijakan ini ditandai dengan memilih-milih pasar (segmentasi pasar) dan perkembangan dan strategi ini disebut *Pro active outpacing strategies*. Gambar *Outpacing Strategies* seperti ditunjukkan di bawah ini :

**Gambar 2.4**  
**Outpacing Strategies**



Sumber : Henry Mitzberg dan James Brian Quinn, 1991, Developing Advantage Strategic, Strategi Process, Sec, ed. 1991.

## 2.2. Analisis Nilai Tambah Adalah Salah Satu Analisis Manajerial

Analisis manajerial pada kendaraan bermotor didasarkan pada pendapat Michael E, Porter (1993), menurut Porter “analisis manajerial harus di cari disekitar industrinya itu sendiri.” Porter mengklasifikasikan dalam dua kelompok besar, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Analisis manajerial pada faktor internal disebut juga kekuatan dan kelemahan dari industri tersebut, kekuatan pada akhirnya menciptakan nilai tambah, dan kelemahan memperkecil nilai tambah. Nilai tambah disebut juga premium yang diperoleh dari hasil memenangkan persaingan. Nilai tambah dapat melekat pada eksekutif yang disebut nilai yang dianut oleh para eksekutif kunci.

Analisis manajerial dalam penerapannya sulit dipisahkan antara faktor internal dengan faktor eksternal, sehingga kadang-kadang analisis kedua faktor itu terlihat tumpang tindih.

Faktor eksternal dan internal dalam strategi bersaing dibagi oleh Porter dalam tiga bahagian yaitu:

1. Industrinya dianalisis secara keseluruhan dan meramalkan evolusi masa depan industri tersebut. Hal ini dilakukan dengan menganalisis pesaing-pesaingnya, pembeli, pemasok (*supplier*), membaca isyarat-isyarat pasar, alat yang digunakan salah satu adalah (*frame work*) teori permainan yang dikemukakan oleh Xavier Gilbert (1991). Teori permainan dapat

menerangkan gerak-gerik pesaing, memetakan kelompok pesaing dalam suatu industri sebagaimana ditunjukkan pada gambar (*Stage of Development of Industry*) dan menjelaskan perbedaan kebijakan yang diambil pesaing seperti ditunjukkan dalam gambar (*Strategic Group Industry*), kemudian menjelaskan prestasi-prestasi dari pesaing, seperti ditunjukkan dalam (*market share*) yang mereka miliki dan produksi yang diminati oleh konsumen, dan meramalkan evolusi industri.

2. Memahami para pesaingnya, serta posisinya sendiri, hal ini menunjukkan bagaimana analisis industrinya dapat digunakan untuk mengembangkan strategi bersaing, dengan menggunakan analisis mata rantai nilai dapat diketahui tahap kedewasaan suatu industri dan dapat diketahui ketahanannya terhadap rongrongan pesaing. dan keterbukaan terhadap persaingan internasional. Lingkungan suatu industri sangat penting dalam menentukan strategi di mana industri itu bersaing, padahal lingkungan itu berbeda-beda setiap saat dan setiap tempat. Analisis rantai nilai itu dapat menjelaskan kekeliruan yang lazim, dalam menganalisis lingkungan dimana selama ini merupakan hal yang dianggap remeh oleh industri, selanjutnya analisis rantai nilai dapat menjelaskan kapan diambil penggabungan (*fragmentasi*) mata rantai kegiatan industri, Industri yang sedang bangkit, industri yang sedang menuju dewasa, dan industri sedang menurun, dan industri tingkat dunia, sekaligus menganalisis industri dan mempersiapkannya menyongsong era globalisasi tahun 2010.

3. Menterjemahkan analisis ke dalam strategi bersaing sangat tergantung kepada keahlian manajer/eksekutif mengambil keuntungan dari analisis rantai nilai, contohnya kapan diambil kebijakan seperti integrasi vertikal (*merger upward, and back ward*), perluasan kapasitas yang besar, masuk kebisnis baru, dan pengunduran diri dari suatu bisnis.

Untuk setiap analisis yang menggunakan suatu (*framework*), hal yang perlu diperhatikan, agar analisis tidak melebar ke berbagai arah harus dilandasi tujuan, misi, dan visi. Misalnya pada kendaraan bermotor (*otomotif*) sebagai berikut ini :

1. Untuk menyediakan transport untuk rakyat.
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Untuk memperoleh keuntungan pada industri kendaraan bermotor (*otomotif*).

## 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.

### 2.3.1 Pemasaran Kendaraan bermotor di Indonesia

Tiga kelompok yang terdiri dari : Indo Mobil, Krama Yudha, Astra Motor tiga perakitan kendaraan bermotor ini menguasai lebih dari 90 % pangsa pasar di Indonesia, seperti terlihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.5  
Kelompok Perakitan Otomotif di Indonesia.



Sumber : Case in Strategic Manajemen UGM -1992

Toyota Astra Motor adalah satu anggota dari Astra International Group dan menguasai 56 % pangsa pasar selanjutnya diikuti Krama Yudha Tiga Berlian Motor 16 %, Indo Mobil adalah salah satu kelompok Liem Sioe Liong mempunyai pangsa pasar 20 %. Sedang grup lainnya berdiri sendiri, yaitu Imora Motor Grup (Honda), Bimantara grup (General Motor), ketiga perusahaan diatas masing-masing berdiri sendiri dan menguasai pangsa pasar sisanya.

Dengan melihat penguasaan pangsa pasar di atas maka dapat disimpulkan tiga perusahaan memiliki 93 % pangsa pasar. Dalam konotasi manajemen bahwa tiga perusahaan tersebut berada pada pasar monopoli atau F/3, dengan demikian untuk menentukan harga di pasar di kendalikan oleh produsen kendaraan bermotor. Untuk melihat lebih lanjut yang menyebabkan harga kendaraan bermotor sangat tinggi dapat dilihat pada struktur dari produsen kendaraan bermotor, untuk itu dapat kita lihat mata rantai nilai di bawah ini :



### 2.3.2 Prinsipal kendaraan bermotor

Perusahaan induk di luar negeri disebut sebagai prinsipal karena perusahaan diluar negeri telah membangun industri kendaraan bermotor lebih dahulu dan ditujukan untuk konsumsi dalam negeri. Pelopor pembangunan industri kendaraan bermotor menggunakan namanya sebagai nama industri kendaraan bermotor yang dibangunnya seperti Honda, Suzuki, Ford, dan lain-lain. Bagi Indonesia sebagai pendatang baru ingin membangun industri kendaraan bermotor harus terkait dengan penemu dari industri kendaraan bermotor yang kita sebut prinsipal.

Prinsipal kendaraan bermotor di luar negeri telah menguasai secara terpadu mata rantai bisnis ini, sehingga manajemen-nya sangat solid artinya dapat mengendalikan seluruh mata rantai bisnisnya secara saling menunjang aktivitasnya.

Dalam kaitannya dengan harga kendaraan bermotor di Indonesia, komponen dari mobil yang di produksi di Indonesia dalam bentuk barang terurai (CKD) masih di impor dari prinsipalnya. Arus dokumen impor ( L/C, B/L, PIUD, LKP ) yang berkaitan dengan impor atas nama importir dan eksportir, tetapi sudah kebiasaan dalam industri kendaraan bermotor transaksi impor-ekspor ditangani oleh pedagang perantara (*trading house*), yang biasanya hanya mendapatkan komisi dari importir maupun eksportir atau hanya salah satu saja.

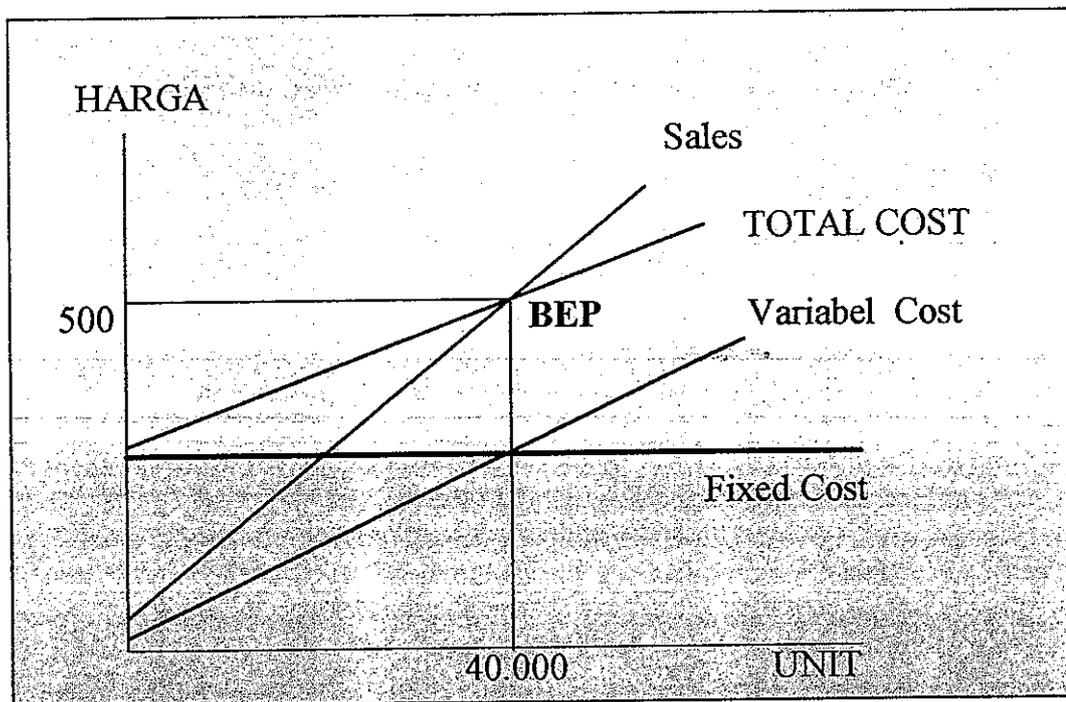
### 2.3.3 Perusahaan Dalam Negeri Agen Tunggal Pemegang Merek(ATPM)

Penguasaan rancang bangun adalah suatu hal yang mutlak dalam pengembangan kendaraan bermotor, tanpa menguasai rancang bangun dan memiliki perusahaan perakitan dan perusahaan pembuat komponen tidak mempunyai arti ekonomis. Perusahaan rancang bangun adalah *think-thank-nya* industri kendaraan bermotor. Jika suatu perusahaan rancang bangun merubah suatu komponen maka harus menyesuaikannya dengan komponen terkait. Hal ini dibuktikan oleh negara-negara berkembang dalam pengembangan industrinya, disandarkan lebih dahulu kepada penguasaan rancang bangun, hal ini di contohkan oleh pengembangan Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN). Pembuktian penguasaan dalam rekayasa teknologi tinggi diperagakan dalam pembuatan pesawat N-250, sehingga Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) dapat membuka anak perusahaan di Amerika Serikat, berupa perakitan pesawat terbang N-250. Dengan demikian penguasaan rancang bangun sangat berperan dalam industri yang hampir sama dengan pesawat terbang yaitu kendaraan bermotor. Siapa yang menguasai rancang bangun dialah yang menguasai hak (*proverty right*) dan akan memperoleh nilai tambah (*added value*) berupa royalti, bila dikaitkan dengan kendaraan bermotor yang dikenal dengan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM).

Kesulitan mengembangkan industri kendaraan bermotor di Indonesia pihak prinsipal membatasi ruang gerak Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dalam mengembangkan industri komponen. Hal ini tidak merangsang pengusaha

untuk membuat komponen, sehingga para pengusaha diliput oleh kekhawatiran sampai kapan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) mendukung industri komponen yang mereka dirikan. Komponen yang dihasilkan harus mencapai skala ekonomis atau seberapa jauh pangsa pasar dapat mendukung perusahaan komponen tersebut. Ada kemungkinan pangsa pasar telah mendukung akan tetapi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) merubah patron (*design*) dari mesin akan di-ikuti perubahan komponen yang dihasilkan. Jika pangsa pasar tersebut dikaitkan dengan teori manajemen, perusahaan pembuat koponen akan mencapai titik impas, *BEP* (*break event point*) pada skala unit tertentu .Lihat gambar berikut ini :

Gambar 2.7  
Skala Ekonomis Unit Komponen Otomotif.



Seperti yang dikatakan oleh Memprindag Tungky Ariwibowo dalam harian Suara Merdeka (12-3-1996) “Pihak prinsipal hanya memberikan pohonnya dalam membangun komponen, dalam keadaan seperti itu Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) sudah untung, tetapi yang paling penting akar industri itu masih di-negara asalnya. Pohon itu tidak bisa tumbuh besar karena akarnya jauh”.

Keberhasilan strategi kompetisi menurut Agusty Ferdinand dalam harian Suara Merdeka (8-4-1996) kuncinya bukan pada hasil akhir akan tetapi pada rantai nilai. Hal ini hanya dapat dicapai bila perusahaan sadar bahwa manajemen adalah praktek menjaga rantai nilai (*Value Chains*) dari kegiatan bisnisnya dan bukan membombardir pasar dengan produk akhir (*out-put*). Produk akhir (*out-put*) dapat di adaptasikan asal perusahaan mempunyai pijakan yang kuat dan aman dalam semua mata rantai nilai aktivitasnya. Hal ini dapat dicapai bila manajemen sadar untuk tumbuh melalui sistem yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan.

#### 2.3.4 Komponen Kendaraan bermotor di Indonesia.

Harian Kompas (3-4-1996) menulis pendapat sejarawan ekonomi Thee Kian Wie, “Penghasil otomotif di negara manapun biasanya mengandalkan puluhan ribu perusahaan pemasok komponen. Perusahaan pemasok komponennya saja dibutuhkan dari tiga lapisan yakni, komponen utama, komponen menengah, dan komponen biasa, dengan kata lain, struktur industri otomotif harus berbentuk

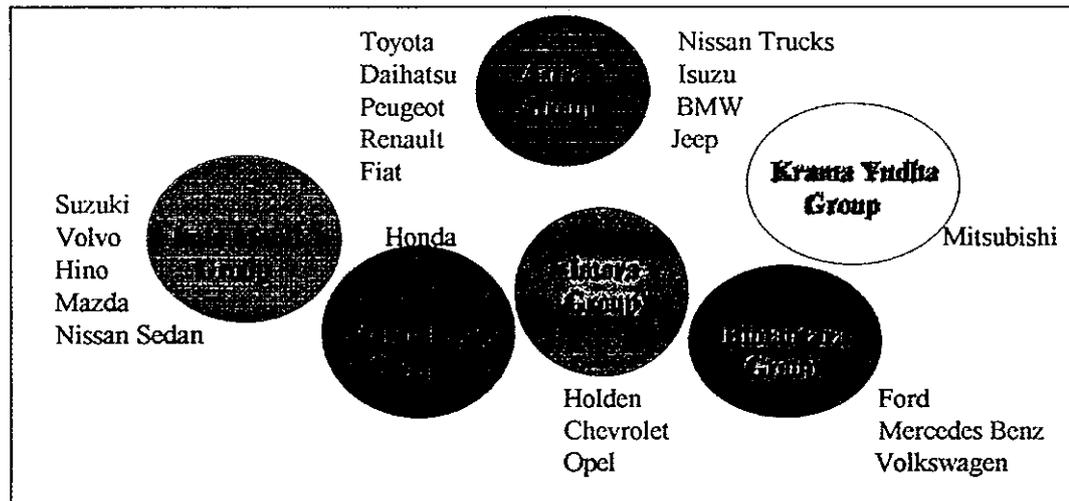
piramida. Di lapisan bawah ada banyak perusahaan komponen dan di pucuknya hanya ada sejumlah kecil perakitanya. Tetapi di Indonesia struktur yang ada justru berupa piramida terbalik. Usaha otomotif didominasi perakitan dan hanya sedikit pemasok komponen. Usaha pemasok itu tidak pernah berkembang menjadi efisien karena skala produksinya terlalu kecil. Perakit otomotif justru mendirikan usaha pembuat komponen sendiri sehingga investor otomotif dikuasai oleh perakit mobil, dalam hal ini prinsipal-nya ikut menanamkan modal di setiap perusahaan komponen maupun perusahaan perakitan. Tidak saja prinsipal-nya yang menanamkan modal dalam perusahaan komponen dan perakitan akan tetapi di ikuti juga oleh impor & eksportir-nya atau disebut juga pedagang perantara (*trading house*), sehingga investasi sudah merambah keseluruhan rantai nilai aktivitas kendaraan bermotor.

Hambatan yang ditemui oleh perusahaan pembuat komponen kendaraan bermotor selain tidak dapat memproduksi pada unit skala ekonomis, juga tidak ada standar pasti atas produksi yang harus dibuatnya, hal ini disebabkan yang menguasai rancang bangun komponen kendaraan bermotor adalah Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan sekaligus dikuasai prinsipalnya. Hal ini merupakan rohnya dalam mata rantai aktivitas kendaraan bermotor. Dapat ditambahkan bahwa komponen kendaraan bermotor itu sendiri masih membutuhkan pasokan impor dan biasanya pasokan impornya di tangani oleh pedagang perantara (*trading house*) dari kendaraan bermotor itu sendiri. Muatan kandungan lokalnya masih dapat dipertanyakan dan cara pengukurannya.

### 2.3.5 Perakitan kendaraan bermotor di Indonesia.

Perakitan kendaraan bermotor di Indonesia dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) kelompok, seperti ditunjukkan lihat gambar dibawah ini :

Gambar 2.8  
Kelompok Perakitan Otomotif di Indonesia



Sumber : Case in Strategik Manajemen UGM-1992

Kelompok perakitan tersebut masing-masing mempunyai pangsa pasar sendiri, dan untuk sampai ke tangan konsumen melalui (*sole agent*), (*whole saler*) dan (*dealer*) dan saluran terakhirnya (*show room*). Hampir semua (*sole agent*) dan (*whole saler*) mengikatkan diri dengan Prinsipal dan kadang-kadang dapat juga mengikatkan diri dengan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan demikian juga dengan perakitan kendaraan bermotor, minimal dengan tenaga eksekutif dari mata rantai aktivitas yang disebutkan di atas.

Dalam aktivitas perakitan ditunjang oleh kelompok pembuat komponen. Perusahaan pembuat komponen sangat banyak jumlahnya, bila dihitung per unit maka komponen yang dirakit tersebut dapat berkisar puluhan ribu komponen. Komponen tersebut memiliki rancang bangun sendiri, rancang bangun itu merupakan sub sistem dari suatu sistem, sedangkan sub sistem itu sendiri terdiri dari berbagai sub-sub sistem, demikian seterusnya sehingga satu perusahaan hanya menghasilkan sub-sub sistem dari mesin suatu kendaraan bermotor. Suatu komponen kendaraan bermotor mempunyai spesifikasi tersendiri yang disebut rancang bangun, suatu komponen mempunyai arti bila bergabung dengan komponen yang lain, suatu kesatuan dalam kerangka suatu sistem. Dengan demikian suatu komponen kendaraan bermotor tidak mempunyai arti bila terlepas dari sistemnya sendiri, bila dirobah satu bahagian dari pada sistem itu akan ikut merobah bagian lain dari komponen kendaraan bermotor.

Demikian juga perusahaan pembuat komponen, Jika terlepas dari kelompok perusahaan perakit dan perusahaan rancang bangun yang biasanya dikuasai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) akan menemui kegagalan. Komponen yang diproduksinya tidak akan dapat digunakan pada rancang bangun kendaraan yang berbeda, dengan demikian mata rantai kegiatan aktivitas otomotif paling tidak yang memegang peranan untuk dapat menjalankan suatu grup otomotif terdiri dari:

1. Penguasaan rancang bangun oleh suatu perusahaan yang merupakan anggota grup biasanya disebut (ATPM).

2. Penguasaan atas perakitan otomotif yang berada dekat dengan lokasi konsumen untuk menghindari ongkos angkut yang lebih besar, bila kendaraan bermotor itu telah dirakit memerlukan ongkos angkut yang lebih besar dari pada sebelum dirakit.
3. Penguasaan terhadap perusahaan pendukung yang membuat komponen atau bagian dari komponen yang pada akhirnya menjadi bagian dari kendaraan bermotor yang dirakit dan kelangsungan dari pembuat komponen itu sangat tergantung kepada perakitan kendaraan dan kepada Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan prinsipal-nya.

Perlu ditambahkan untuk menghindarkan ciplakan atau tiruan dipergunakan juga peranan dari Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dengan menggunakan kebijakan rancang bangun yang dimilikinya dan sekaligus melindungi persaingan di *service* purna jual.

#### 2.4 Perhitungan Biaya (*Cost*) Pada Mata Rantai Aktivitas Kendaraan Bermotor.

Untuk menghitung harga pokok pabrik (*manufacturing cost*) yang lazim dilakukan dengan dua cara yaitu yang dikenal dengan metode perhitungan yang dikemukakan dalam buku akuntansi biaya (Matz & Curry tahun 1989) yaitu;

1. Metode Proses Cost (*Process Cost Method*)
2. Metode Job Order Cost (*Job Order Cost Method*)

Untuk produksi yang berdasarkan pesanan yang lazim digunakan metode *job order cost (Job order cost method)* dan untuk produksi secara massal lebih

cocok digunakan Proses Cost (*Process Cost*) Tetapi kadang-kadang kedua metode ini dapat digunakan sekaligus, sesuai dengan kondisi aktivitas perusahaan.

Pengukuran harga pokok produksi (*Manufacturing Cost*) dengan metode proses cost (*Process Cost Method*) bertujuan untuk melihat tingkat efisiensi, setiap bagian (*Step*) proses produksi, selanjutnya setiap bagian proses produksi dapat di ukur efisiensi penggunaan bahan baku langsung (*Raw Material*), Upah tenaga kerja langsung (*Direct Labor*), dan yang terakhir adalah biaya pendukung tidak langsung (*Overhead Cost*). Dalam era perkembangan ilmu pengetahuan akuntansi biaya, diperkenalkan yang lebih canggih lagi yang dikenal dengan ABC sistem (*Activity Based Costing*), yaitu sistem perhitungan biaya pendukung tidak langsung (*Overhead Cost*) yang dapat dikaitkan secara langsung dengan produk akhir (*out put*) yang dihasilkan, setiap produk akhir (*out put*) yang dihasilkan dapat diketahui persentase kandungan biaya pendukung tidak langsung (*overhead cost*) dan unsur-unsurnya. Biaya pendukung tidak langsung (*overhead cost*) terdiri banyak unsur. Kandungan unsur masing-masing biaya tidak langsung (*overhead cost*) dalam ABC sistem dapat diketahui atau dikaitkan dengan produk akhir (*out put*). Sehingga perhitungan biaya metode lama diperbaiki oleh ABC system.

Selanjutnya untuk menggunakan metode proses cost (*process Ccost mothod*) harus dipenuhi syarat sebagai berikut;

1. Setiap bagian secara teknis telah dibuat pemisahan, mesin-mesin pada bagian tertentu telah disusun secara terpisah dengan bagian lain dan aktivitas telah dibagi menurut pembagian mesin-mesin di atas.
2. Pada setiap bagian aktivitas dibuatkan laporan per bagian. Laporan tersebut disebut laporan akuntansi biaya, yang menerangkan tingkat efisiensi penggunaan bahan baku langsung (*Direct Material*), Upah buruh langsung (*Direct Labor*), Biaya pendukung tidak langsung (*Factory Overhead*).

Dapat disimpulkan perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan metode proses cost (*process cost method*) dikumpulkan secara runtut dari awal produksi hingga tahap akhir produksi yang pada akhirnya menjadi produk akhir (*output*).

Untuk kegunaan menghitung biaya pabrikasi (*manufacturing cost*) pada aktivitas kendaraan bermotor metode process cost (*process cost method*) tidak dapat digunakan, hal ini disebabkan mata rantai aktivitas kendaraan bermotor terdiri dari berbagai perusahaan yang terkait, dan masing-masing perusahaan memberlakukan kebijakan yang berbeda dalam menghitung harga pokok pabrik (*manufacturing cost*). Selain hal itu perusahaan terkait belum tentu memenuhi persyaratan untuk menggunakan (*process cost*). Lihat syarat penggunaan proses cost (*process cost*) di atas. Akan tetapi dari metode proses cost (*process cost method*) diambil sebagai panduan untuk menghitung harga pokok pabrikasi (*manufacturing cost*) dari aktivitas kendaraan bermotor, dengan melihat secara terbalik metode proses cost (*process cost method*) yang disesuaikan dengan

aktivitas mata rantai nilai otomotif. Untuk menghitung kandungan komponen impor dilihat dari seluruh total biaya impor dibagi dengan unit kendaraan bermotor yang di impor. Selanjutnya nilai tambah (*added value*) atau istilah lain total biaya perakitan ditambah dengan margin laba dari perusahaan perakit dibagi dengan unit kendaraan yang di hasilkan. Selanjutnya biaya komponen lokal yang digunakan untuk setiap unit kendaraan yang dirakit. Seterusnya nilai tambah (*added value*) yang terjadi pada tingkat (*sole agent*) dan (*whole sale*) dan akhirnya nilai tambah (*added value*) di (*show room*).

## 2.5 Metode Penelitian :

Metode penelitian yang dilakukan secara diskriptif yang ditulis secara runtut menurut rantai nilai kegiatan otomotif dan sekaligus menghitung nilai tambah (*added value*) pada setiap rantai kegiatan hingga kendaraan bermotor tersebut dipajang di (*show room*).

Metode pengumpulan data dengan wawancara dengan perusahaan PT Imora Motor sebagai mewakili industri kendaraan bermotor. Melalui wawancara dikumpulkan data tentang kebijakan potongan harga (*discount*) pada tingkat (*main dealer, dealer, sub dealer, show room*).

Observasi dilakukan terhadap perusahaan kendaraan bermotor untuk mengetahui mata rantai nilai yang operasional dan penggabungan mata rantai nilai yang dilakukan perusahaan PT Imora Motor.

Jenis data terdiri dari data sekunder (*secondary*) yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik tahun 1991 sampai tahun 1994, yaitu impor komponen kendaraan bermotor yang diukur dengan US\$. Data dari Kepolisian RI tentang unit kendaraan bermotor yang terdaftar di Polisi Daerah (POLDA) seluruh Indonesia dan data yang diperoleh dari Departemen Prindustri dan laporan keuangan yang dipublikasikan oleh perusahaan kendaraan bermotor. Pernyataan yang dikeluarkan Gabungan Industri Kendaraan Indonesia (GAIKINDO) melalui harian yang terbit di Jakarta maupun Semarang.

Data primer (*primary*) diperoleh dari Imora Motor seperti (*Market share*). Komponen impor untuk Honda Civic dan Accord, dan royalti sehubungan dengan perakitan Civic dan Accord. Data primer digunakan dalam analisis mata rantai nilai kendaraan bermotor untuk mendukung data dari Biro Pusat Statistik (BPS).

Teknis analisis dilakukan melalui paparan kasus yang terjadi pada setiap mata rantai kegiatan otomotif dan nilai tambah (*added value*) dijabarkan dalam angka-angka untuk dapat diukur secara kuantitatif pada setiap mata rantai kegiatan yang ada. Urutan mata rantai kegiatan dimulai dari impor komponen sampai kendaraan bermotor tersebut dipajang di (*show room*).

Selanjutnya analisis manajerial disandarkan kepada pendapat Michael, E. Porter (Strategi Bersaing 1993) yang menyebutkan analisis manajerial harus dicari disekitar industrinya, yang diklasifikasikan dalam dua kelompok yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu analisis manajerial ialah analisis mata rantai nilai.

Keterbatasan yang ada pada penelitian ini adalah dalam meneliti nilai tambah (*added value*) yang terjadi pada setiap mata rantai kegiatan otomotif tidak dapat diukur secara eksak atau tepat karena setiap nilai tambah (*added value*) pada mata rantai kegiatan mengandung unsur laba, sehingga sulit diutarakan secara transparan oleh pelaku pada setiap rantai bisnis.

Sistematika penulisan terdiri dari enam bab, bab pertama adalah Pendahuluan, yang terdiri dari Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, bab dua, Kajian Teori, terdiri dari Telaah Pustaka, Kerangka Pemikiran Teoritis, bab ketiga, adalah paparan Kasus, terdiri dari, Gambaran Umum, Gambaran Umum Atas Penjualan Kendaraan Bermotor, Gambaran Umum Peran Industri Kendaraan Bermotor Pada Pendapatan Nasional Bruto (GDP), Gambaran Umum Tentang Teknologi Industri Kendaraan Bermotor, Gambaran Umum Dari Sudut Pandang Ekonomi Makro. Gambaran Umum Industri Kendaraan Bermotor Dikaitkan Dengan Panjang Jalan Raya Dan Penyebaran Kendaraan Bermotor Pada Masing-masing Propinsi di Indonesia, Gambaran Umum dari Sudut Sosial Budaya, Penyajian Data dan Informasi Manajerial dan Nilai Tambah pada Industri Kendaraan Bermotor.

- Bab keempat Adalah Analisis Nilai Tambah pada PT Imora Motor
- Bab kelima Analisis Manajemen Strategik
- Bab keenam Penutup yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

## 2.6 Definisi Operasional Variabel

1. Untuk menghitung biaya impor per unit kendaraan bermotor tidak dapat dibedakan antara kendaraan Honda Civic yang terdiri dari: Genio, manual, dan automatic maupun Honda Accord yang terdiri dari : manual dan automatic, anggapan yang digunakan adalah prinsip (*ceteris paribus*) untuk setiap unit kendaraan mengandung komponen impor yang sama.
2. Mata uang yang digunakan adalah kurs rata-rata satu tahun yaitu (US\$1=2000 rupiah) untuk mengkonversi US\$ ke Rupiah Indonesia, karena ukuran satuan mata uang di samakan terdapat perbedaan kurs dalam konversi mata uang.
3. Transaksi perdagangan dengan berbagai negara selalu digunakan mata uang negara terkait, akan tetapi pada tulisan ini digunakan hanya US\$ dan rupiah, sedang kenyataan tidak demikian halnya.
4. Sewaktu menghitung unit kendaraan yang diproduksi di Indonesia digunakan data dari Biro Pusat Statistik (BPS) dan dari Kepolisian RI perbedaan dapat terjadi karena dasar perhitungannya yang berbeda, Biro Pusat Statistik (BPS) bersumber kepada nomor mesin yang di impor di lain pihak Kepolisian RI didasarkan kepada STNK (Surat Tanda Nomor Kendaraan) yang diterbitkan.

## **BAB III** **Paparan Kasus**

### **3.1 Gambaran Umum.**

Gambaran umum tentang kasus otomotif.

Pertama, dilihat dari sudut permintaan, kendaraan bermotor termasuk barang sekunder, tidak termasuk kebutuhan primer untuk hidup. Dalam masyarakat modern kendaraan bermotor adalah suatu yang mutlak untuk meningkatkan aktivitasnya. Permintaannya sangat elastis, setiap perubahan persentase harga diikuti perubahan persentase jumlah yang diminta yang lebih besar lagi. Bila dikaitkan lebih jauh dengan pasar daerah, maka untuk membentuk harga yang berbeda-beda pada pasar daerah hal yang sangat memungkinkan, perbedaan harga diberbagai pasar daerah tidak begitu berarti jika dibandingkan perbedaan harga antar negara. Perbedaan harga antar negara terlihat sangat menyolok sehingga para pengamat menduga penyebab utama perbedaan harga adalah tarif barrier, Bea Masuk (BM), Pajak Pertambahan Nilai Impor (PPN Impor), Pajak Penghasilan Pasal 22 impor (PPh pasal 22 impor).

Kedua, struktur pasar dari kendaraan bermotor dikuasai oleh beberapa produsen, menurut teori struktur pasar kendaraan bermotor yang dikuasai beberapa produsen disebut pasar oligopoli. Produsen yang mengatur atau mengendalikan pasar, tentunya produsen mendapatkan margin keuntungan yang maksimal.

Ketiga, harga kendaraan bermotor dapat dilihat dari sudut pemerataan pendapatan di Indonesia. Pemerataan pendapatan itu sendiri berbeda pendapat di antara berbagai ahli, yang jelas kesenjangan yang terjadi di Indonesia dapat mendorong penjualan mobil mewah seperti Mercedes Benz lebih laku di Indonesia jika dibanding dengan Republik Rakyat China (RRC). Kaitan kesenjangan pendapatan dapat dilihat pada kota-kota Indonesia yang macet disebabkan kendaraan bermotor yang terlampau banyak. Produsen mobil lebih tertarik datang ke Indonesia untuk menjual mobil dari pada ke Republik Rakyat China (RRC).

Penduduk Indonesia yang berpendapatan tinggi, merupakan pembeli yang potensial, hal ini dapat dilihat dari pemilikan mobil diantara 3-4 /keluarga. Pada umumnya mereka berdiam dikota-kota besar Indonesia. Pola konsumsi yang demikian membawa pengaruh terhadap harga mobil, sehingga permintaan akan mobil tidak ditentukan semata-mata oleh produsen mobil. Alasan untuk membeli mobil didasarkan kepada kebutuhan. Bila rumah tangga yang berpenghasilan tinggi mempunyai tiga orang anak dan mereka telah berumur dewasa (18 tahun) dan sudah saatnya masuk keperguruan tinggi maka orang tuanya akan membelikan mobil, sehingga dapat diperhitungkan permintaan mobil sesuai dengan perkembangan anggota dari rumah tangga yang berpendapatan tinggi tersebut. Harga mobil yang mereka bayar tentu dengan harga tinggi, harga yang dibayarkan oleh konsumen itu merupakan nilai tambah pada (*show room*). Salah satu unsur yang menyebabkan harga mobil tinggi adalah nilai tambah (*added*

*value*) yang terjadi pada mata rantai terakhir yaitu (*show room*). Hal ini disebabkan pola tingkah laku para pembeli yang berpenghasilan tinggi.

Perilaku konsumen yang membeli mobil dengan pertimbangan seperti disebutkan di atas didasarkan pada keadaan kendaraan umum yang tidak nyaman tersedia di jalan raya, dan juga kepastian untuk dapat tiba ditempat kerja dan dirumah dan kelihatannya seolah-olah juga dipaksakan untuk dapat memiliki kendaraan. Tidak heran dalam kondisi seperti ini akan terjadi pasar gelap sebagaimana terjadi pada tahun 1960-an dengan keuntungan yang tidak transparan.

Keempat, harga mobil yang tinggi juga diperkirakan terjadi karena merek mobil yang terlalu banyak. Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) tidak mendapat jaminan untuk berproduksi pada skala ekonomis sehingga mereka lebih memperhatikan keuntungan jangka pendek dari pada membangun pangsa pasar dalam waktu jangka panjang, hal ini dapat dilihat dari negara tetangga. Malaysia hanya memiliki beberapa merek yaitu Mitsubishi dan pada akhirnya berhasil menciptakan mobil merek sendiri yaitu Proton Saga.

Kelima, dalam memasarkan kendaraan bermotor juga digunakan dukungan dari lembaga keuangan, dalam hal ini bank dan leasing, hampir semua Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) memiliki bank dan leasing. Untuk tujuan meningkatkan omzet penjualan kendaraan bermotor yang dilakukan melalui penjualan kredit. Dengan demikian masyarakat yang mempunyai penghasilan tetap dijadikan calon pembeli mobil. Konsumen yang berpenghasilan

tetap mudah menemukannya dan lebih cepat dan akurat. Setiap calon konsumen yang bekerja tetap dan punya standar gaji yang cukup untuk mengangsur mobil dijadikan calon pembeli dengan sistem kredit, dengan demikian peranan tingkat suku bunga kredit merupakan bagian harga mobil yang dibayar oleh konsumen atau dengan istilah manajemen harga yang dibayar oleh konsumen terdapat biaya bunga.

Keenam, harga mobil yang tinggi dapat juga dimungkinkan tercipta pada pedagang perantara (*trading house-nya*), kita selalu mendengar dari beberapa pedagang perantara (*trading house*) yang ada di Jakarta, rangking dari pada pedagang perantara (*trading house*)-Jepang di Indonesia dipengaruhi oleh komoditas-nya, salah satu komoditas itu adalah mobil, rangking pedagang perantara (*trading house*)-Jepang di Indonesia ditentukan oleh apakah pedagang perantara (*trading house*) tersebut memiliki merek mobil, bila mereka memiliki mata dagangan mobil maka kedudukan mereka lebih tinggi dari pedagang perantara (*trading house*) yang tidak memiliki mata dagangan mobil. Dengan demikian harga mobil yang tinggi dapat terjadi pada mata rantai pedagang perantara (*trading house*) ini.

Ketujuh, harga yang tinggi dapat juga terjadi pada industri pembuat komponen (*Onderdil*) hal ini dapat terjadi bila dibandingkan dengan komponen buatan Taiwan dan buatan Jepang, jelas kelihatan sangat menyolok walaupun diakui komponen buatan Jepang lebih tahan lama jika dibandingkan dengan buatan Taiwan. Suku cadang buatan Taiwan dapat dibeli dengan separoh harga

bila dibandingkan dengan suku cadang buatan Jepang. Harga mobil yang tinggi dapat terjadi pada mata rantai perusahaan pembuat suku cadang/komponen kendaraan bermotor.

Kedelapan, pada mata rantai kegiatan perakitan kendaraan bermotor memerlukan keahlian yang tinggi, bila kita bandingkan dengan di Jepang perakitan kendaraan bermotor dikerjakan dengan komputer. Untuk merakit mobil diperlukan hanya lebih kurang 20 tenaga kerja untuk mengoperasikan komputer, dan setiap satu menit sudah dapat dirakit satu buah kendaraan bermotor, dengan demikian satu jam dapat dirakit 60 kendaraan bermotor, dan selama satu hari bekerja delapan jam maka 480 kendaraan dapat dirakit. Jika kita lihat di Indonesia perakitan kendaraan bermotor dilakukan dengan labor intensif, tenaga kerja manusia yang banyak dipekerjakan di perusahaan perakitan kendaraan bermotor sesuai dengan arah dari pembangunan Indonesia untuk menyiapkan lapangan kerja untuk rakyatnya, walaupun masih diakui bahwa gaji untuk pekerja masih sangat minimum, hal ini diperkirakan dapat menyebabkan tingginya harga kendaraan bermotor.

### 3.1.1 Penyalur Tunggal (*Whole saler*)

Penyalur Tunggal (*Whole saler*) adalah suatu mata rantai yang penting dan memegang peranan dalam distribusi kendaraan bermotor. Penyalur Tunggal (*Whole saler*) diberikan wewenang oleh perusahaan perakitan. Peranan pemasaran dialihkan perusahaan perakitan kepada Penyalur Tunggal (*Whole*

*saler*), terutama untuk menangani penjualan, dan keterkaitannya dengan lembaga keuangan. Pada mata rantai kegiatan ini terdapat nilai tambah (*added value*) yang dibayarkan oleh pembeli kendaraan bermotor. Penyalur Tunggal (*Whole saler*) tumbuh sangat cepat dan berkembang terus. Penyalur Tunggal (*Whole saler*) mirip dengan pedagang perantara (*trading bisnis*), yaitu membeli dan menjual kendaraan bermotor tanpa memproses lagi, secara singkat dapat dikatakan Penyalur Tunggal (*whole saler*) ini hanya memberikan jasa untuk melayani penjualan kendaraan bermotor.

### 3.1.2 Pergudangan barang dagangan.

Dalam pekerjaannya Penyalur Tunggal (*Whole saler*) memberikan dua jenis pelayanan, pertama menyimpan barang yang di produksi oleh perusahaan perakitan, melakukan pembelian pada waktu produksi berlimpah. Pada waktu perusahaan perakitan berproduksi besar-besaran, semua produksi dibeli oleh Penyalur Tunggal (*Whole saler*). Menangani dan mengurus kendaraan bermotor yang dibeli dengan sebaik-baiknya agar jangan ada yang rusak sebelum sampai ketangan konsumen. Kedua, menyimpan pesanan dari penyalur (*Dealers*) sampai suatu saat memungkinkan secara ekonomis bagi penyalur (*Dealers*) untuk membawa kendaraan bermotor tersebut. Perlu ditambahkan kendaraan bermotor yang ditangani terdiri dari berbagai jenis dan memerlukan penanganan yang berbeda-beda.

### 3.1.3 Pengurangan biaya transportasi (biaya angkut )

Penyalur Tunggal (*Whole saler*) membeli dalam jumlah yang banyak, hal ini dapat mengurangi biaya transportasi, khususnya biaya angkut, jika membeli dalam partai kecil, memerlukan ongkos angkut yang besar, kendaraan yang diangkut sedikit menyebabkan biaya tinggi karena skala angkutnya tidak ekonomis, jika diangkut dalam jumlah yang banyak maka ongkos angkutnya relative murah. Jika penanganan dari Penyalur Tunggal (*Whole saler*) ini kurang baik, maka dimungkinkan nilai tambah (*added value*) yang tinggi tercipta pada mata rantai Penyalur Tunggal (*Whole saler*) ini, yang pada akhirnya di bayar oleh konsumen. Penyalur Tunggal (*Whole saler*) ini dibantu oleh Penyalur Utama (*Main Dealer*) . Penyalur utama (*Main dealer*) membagi-bagi wilayah kerja. Misalnya Jawa Tengah dan Daerah Khusus Istimewa Jogjakarta, dalam suatu wilayah kerja. Dengan demikian distribusi kendaraan bermotor lebih ekonomis jika ditangani Penyalur Tunggal (*whole saler*) daripada perusahaan perakitan.

### 3.1.4 Perluasan kredit.

Penyalur Tunggal (*Whole salers*) memegang peranan penting dalam menyediakan fasilitas kredit kepada (*main dealer, dealer, sub dealer*) atau (*show room*) dalam wilayah kerjanya. Penyalur Tunggal (*Whole saler*) ini sangat dikenal oleh konsumen dalam kebijakan harga pada daerah kerjanya. Penyalur

Tunggal (*Whole saler*) pada umumnya juga menangani (*sales man*) yang disebut penjual penjaja yang menemui konsumen untuk menciptakan penjualan kontan maupun kredit.

### 3.1.5 Penyalur Utama (*Main dealer*).

Kegiatan dari Penyalur Utama (*main dealers*) kendaraan bermotor dapat di kelompokkan kepada dua kelompok, pertama, Penyalur Utama (*main dealers*) dari kendaraan yang baru, kedua Penyalur Utama (*main dealers*) dari kendaraan bekas. Kedua kegiatan ini dapat didiskusikan secara menarik karena pelayanan (*service*) yang di berikan sulit dipisahkan diantara dua kegiatan. Berapa nilai tambah (*added value*) untuk kendaraan yang baru dan berapa nilai tambah (*added value*) untuk kendaraan yang lama. Kegiatan penyalur utama (*main dealers*) ini dapat langsung berhubungan dengan perusahaan perakitan dengan melalui penyalur tunggal (*Whole saler*) atau Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) atau perakitan (*assembling*) tanpa melalui penyalur tunggal (*whole saler*), dengan demikian Penyalur utama (*main dealers*) dapat saja menetapkan bentuk hubungannya dengan perusahaan perakitan/ Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan hubungannya dengan bank atau lembaga keuangan.

Dalam kegiatan penyalur utama (*main dealers*) itu dapat juga melakukan tukar-tambah antara mobil baru dan mobil bekas, dengan demikian mengoperasikan suatu usaha penyalur utama (*main dealers*) dapat saja terjadi kurangnya dukungan dana, oleh sebab itu selalu dibutuhkan tambahan keuangan

dari Penyalur Tunggal (*whole salers*) maupun perusahaan perakitan, Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), pedagang perantara (*Trading house-nya*), dan lembaga keuangan. Kegiatan lain dari pada penyalur utama (*main dealers*) itu adalah menyiapkan kemungkinan pertukaran mobil baru dan mobil bekas, tentu dalam hal ini diperlukan tenaga ahli menilai harga mobil bekas. Penyalur Utama (Main dealer) mempersiapkan penjualan suku cadang dan (*accessories*), serta melakukan jasa perbaikan (*service repair*) mobil yang baru atau mobil bekas, atau service pada masa purna jual. Dengan demikian pada tingkat penyalur utama (*main dealers*) dapat terjadi nilai tambah (*added value*) yang tinggi yang pada akhirnya dibayar oleh konsumen.

#### 3.1.6 Penyalur (Dealers).

Kegiatan dari penyalur (*dealer*) adalah membantu penyalur utama (*main dealer*), karena alasan wilayah kerja dari penyalur utama (*main dealers*) sangat luas, dan tujuan lainnya untuk mendekatkan penyalur utama (*main dealers*) kepada konsumen, maka penyalur utama (*main dealer*) dibantu beberapa penyalur (*dealer*). Penyalur (*dealer*) dibantu beberapa penyalur terakhir (*sub dealer*) atau ruang pameran (*show room*). Penyalur (*dealer*) menyiapkan tempat pelayanan perbaikan /reparasi bagi kendaraan baru dan bekas dan kendaraan dalam masa jaminan. Biasanya hanya merek mobil tertentu yang ditangani atau dilayani oleh penyalur (*dealer*), sesuai dengan merek yang diageninya.

Salah satu pertimbangan konsumen dalam memutuskan membeli mobil didasarkan kepada tersedianya jaringan pelayanan (*service*) purna jual yang luas dan dekat dengan konsumen. Dengan demikian pada rantai penyalur (*dealer*) terdapat nilai tambah (*added value*) yang pada akhirnya dipikul oleh konsumen.

### 3.1.7 Penyalur akhir (*Sub dealer*) atau Ruang pameran (*Show room*)

Kegiatan dari penyalur akhir (*sub dealer*) atau ruang pameran (*show room*) hanya memajang kendaraan untuk dijual dan mempertukarkan mobil bekas dengan yang baru atau mempertukarkan sesama mobil bekas, dalam tingkat ruang pameran (*show room*) ini, hampir semua kendaraan dapat dibeli, tidak tergantung kepada satu atau beberapa merek tertentu. Dapat ditambahkan pada tingkat (*show room*) tidak melayani pelayanan (*service*) purna jual atau pelayanan (*service*) mobil bekas, hal inilah yang membedakan (*show room*) dengan penyalur (*dealer*). Nilai tambah yang terjadi pada (*show room*) adalah profit dari pertukaran mobil bekas dan mobil baru serta bunga kredit.

### 3.1.8 Pedagang komponen (*Onderdil*) dan *Service Informal*.

Pelayanan (*Service*) yang diberikan pada mobil bekas oleh penyalur (*dealer*) menggunakan (*spare part*) asli (*originil*) dengan peralatan yang khusus untuk kendaraan merek tertentu, Selanjutnya penyalur (*dealer*) menetapkan biaya pelayanan (*service*) sesuai dengan perhitungan penyalur (*dealer*), sehingga jasa ini juga dapat dikatakan monopoli dari (*dealer*), hal yang lazim terjadi pada

pasar monopoli timbul pasar tandingan yang disebut pasar informal dan dalam industri mobil timbul tempat reparasi/perbaikan (*service*) dan pedagang onderdil yang lepas sama sekali dengan rantai bisnis otomotif. Pedagang aksesoris juga berkembang mengikuti pedagang onderdil. Pedagang aksesoris menjadi andalan utama pedagang informal yang pada mulanya didasari pedagang onderdil dan jasa perbaikan. Bahkan nilai tambah yang dibayar oleh konsumen sangat tinggi juga di akibatkan aksesoris pada sebuah kendaraan.

### 3.2 Gambaran Umum Atas Penjualan Kendaraan Bermotor.

Penjualan sedan di Indonesia dapat dilihat tabel dibawah ini :

Tabel 3.1  
Penjualan sedan di Indonesia 1985-1992

Year	1985		1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Unit	Share														
Honda	8.825	34,9	9.914	29,4	8.955	30,9	9.662	29,5	7.346	23,0	12.758	22,6	8.200	17,9	6.300	20,7
Toyota	4.804	19,0	8.158	24,2	6.251	21,6	7.491	22,9	7.086	22,2	10.954	19,4	10.700	23,3	8.600	28,1
Mazda	2.004	7,7	3.837	11,4	2.610	9,0	3.374	10,3	2.356	7,0	4.339	8,7	4.400	9,6	1.500	5,0
Mitsubishi	1.918	7,5	736	2,1	620	2,1	1.128	3,4	2.024	6,4	4.421	7,8	3.700	8,2	3.000	9,8
Daihatsu	2.428	9,6	2.071	6,1	1.648	5,7	1.175	3,5	597	1,8	2.811	5,0	4.200	9,4	1.600	5,3
Suzuki	898	3,5	3.118	9,2	3.065	10,6	3.321	10,1	3.005	9,5	4.205	7,4	3.400	7,6	2.700	8,9
Nissan	458	1,8	415	1,2	264	0,9	403	1,2	1.908	3,4	2.564	4,5	2.100	4,7	1.000	3,5
BMW	199	0,7	1.002	2,9	840	2,9	1.006	3,2	1.713	5,3	3.044	5,4	3.100	6,8	1.400	4,7
Mercedes-bens	805	3,1	1.019	3,0	1.454	5,0	1.327	4,0	1.319	4,1	1.880	3,3	1.200	2,7	700	2,3
Ford	1.010	4,0	1.456	4,3	1.646	5,7	1.515	4,6	1.843	5,7	3.980	7,0	2.200	4,9	2.300	7,7
Volvo	287	1,1	289	0,8	204	0,7	478	1,4	284	0,8	519	0,9	400	0,9	200	0,7
Pegueot	918	3,6	867	2,6	683	2,3	528	1,6	644	2,0	1.578	2,8	900	1,9	400	1,5
Citroen	10	0,04	532	1,5	452	1,5	397	1,2	273	0,8	386	0,6	200	0,0	100	0,4
Renault	355	1,4	182	0,5	54	0,1	65	0,2	72	0,2	96	1,1	—	—	—	—
Fiat	34	0,1	24	0,07	0	0	0	0	0	—	409	0,7	200	0,0	100	0,4
Others	314	1,2	17	0,05	147	0,5	786	2,4	2.175	6,8	2.344	4,1	500	0,7	300	0,9
Total	25.297		33.637		28.893		32.716		31.069		56.268		45.774		30.341	

Sumber : Case in Strategik Management UGM.

Setelah melihat angka pada tabel penjualan diatas, maka diketahui penjualan mobil sedan dalam unit dalam tahun 1981-1992 penjualan tertinggi adalah 56.268 unit pada tahun 1990, pertumbuhan penjualan 2%.

Dari data diatas maka dapat diproyeksikan penjualan untuk tahun 1993-1996

TAHUN	1993	1994	1995	1996
UNIT	57.393	58.541	59.712	60.906

Dengan demikian porsi sedan dari jumlah penjualan 350.000 unit/ tahun, kira-kira 20 %, maka mobil Timor diluncurkan untuk tahun pertama ialah sejumlah 50,000 unit sehingga jumlah mobil yang diluncurkan 150.000 unit untuk tiga tahun, dengan kandungan lokal tahun pertama sekitar 20 % dan tahun ke dua sekitar 40 %, dan tahun ketiga 60 %, dari jumlah 60.906 penjualan sedan/tahun, posisi Timor mengambil 50.000 unit, maka sisanya tinggal 10.906 unit, akan diperebutkan oleh 16 merek lainnya, analisis di atas dapat dipahami bahwa industri mobil sedan setara Timor hanya dapat didirikan satu industri, karena porsi sedan hanya sekitar 60.906 unit, apalagi mendapat fasilitas seperti yang diperoleh Timor, dengan melihat gambaran penjualan di atas bahwa merek sedan yang dijual di pasar domestik sebanyak 16 merek (brand name), dengan diluncurkannya sedan Timor akan merebut pangsa pasar sekitar 82 %, dengan demikian akan mengurangi pangsa pasar (*Market share*) yang lain, persaingan pada industri mobil semakin tajam, sesuai dengan pernyataan Subronto laras dari Indomobil bahwa terjadi persaingan yang tajam pada pangsa pasar sedan, yang menurut beliau sekitar 10 % saja dari pangsa pasar (*Market share*) otomotif dipasar domestik.

Jika mobil Timor ingin meluaskan pangsa pasar harus beranjak ke pasar luar negeri, atau merebut pangsa pasar Jeep dan Truk yang terdiri kategori I(satu) sampai IV (empat) sebagaimana dilihat dibawah ini :

**Tabel 3.2**  
**Penjualan mobil menurut kategori 1981-1992.**  
*(Comercial categories)*

Year	Comercial categories				Utility				Passenger				TOTAL	Total %						
	Truck<1000cc	Truck>1000 cc	4 Whell	6 Whell	Heavy truck	Bus	off road	4Whell Jeep	Sedan											
	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Total	%		
1981	26.9	1,29	76.7	36,9	8,9	4,3	30.0	14,45	12,7	6,15	2,2	1,6	0	0,0	24,2	11,6	25,8	12,4	207,8	100
1982	33.5	17,7	55.6	29,5	11,1	5,9	22,2	11,7	8,4	4,5	2,7	1,5	0	0,0	25,0	13,3	30,1	15,9	188,8	100
1983	40.4	26,6	44.9	29,6	88,9	5,9	14,4	9,5	6,6	4,74	1,8	1,2	0	0,0	11,5	7,6	23,0	25,2	151,9	100
1984	54.6	35,9	38.2	25,1	5,9	3,9	12,7	8,3	6,4	4,2	1,5	0,9	0	0,0	9,2	9,1	23,7	15,6	152,3	100
1985	53.8	37,3	36.4	25,2	4,0	2,8	10,3	7,1	4,2	2,9	0,9	0,6	0	0,0	9,3	6,5	25,3	17,5	144,3	100
1986	66.6	40,8	38.9	24,0	4,4	2,7	9,8	6,0	3,2	2,0	1,1	0,7	0	0,0	4,6	2,8	33,7	20,8	162,0	100
1987	60.8	38,1	49.2	30,8	3,3	2,0	8,7	5,5	2,7	1,7	2,1	1,3	0	0,0	3,9	2,4	28,9	18,1	159,7	100
1988	0.0	0,0	98.0	61,8	6,8	4,3	9,0	5,7	4,7	2,9	2,1	1,3	0	0,0	4,7	2,9	32,7	20,6	158,6	100
1989	0.0	0,0	108.5	60,7	9,4	5,3	14,0	7,8	8,5	4,7	1,5	10,9	0	0,0	4,2	2,4	31,9	17,9	178,8	100
1990	76.8	2,9	79.7	28,9	13,1	4,8	23,4	8,5	15,9	5,8	2,1	0,7	0	0,0	7,0	2,5	36,5	20,5	275,5	100
1991	9.8	15,1	119.7	45,5	12,9	4,9	24,8	9,4	9,1	3,4	2,8	1,1	0	0,0	6,5	2,5	45,8	17,4	263,0	100
1992	12.1	7,0	69.7	56,3	4,9	2,9	13,2	7,7	3,4	2,0	1,0	0,6	0	0,0	10,1	5,9	30,0	17,5	171,9	100

1) Unit in 000s of vehicles sold ; Share in % total market 2) Category satu truck Weighting less than 2,5 ton, Category dua truck weingting between 2,5 ton, Category tiga truck weighting between 9- 24 ton, Category empat truck more than 24 tons.

Sumber : Case in Strategic Management UGM.

Melihat perkembangan truck < 1000cc dan > 1000cc yaitu kategori satu sudah mencapai 66.000 unit dan diatas 1000 cc telah mencapai 119.000 unit, jika digabung kategori satu dan dua komposisinya kira-kira 185.000 unit. Porsi truck/jeep kategori satu lebih tinggi 3x dibanding sedan, dengan demikian industri mobil yang terjual di pasar domestik kategori satu lebih menarik, dapat ditambahkan Mobil Kijang termasuk dalam kategori ini. Dilihat dari tabel penjualan diatas kendaraan bermotor yang terbanyak terjual adalah Mobil Kijang sebagai primadona penjualan.

3.3 Gambaran Umum Peran Industri Kendaraan Bermotor Pada Pendapatan Nasional Bruto (GDP).

Tabel 3.3  
Pangsa Pasar (*Market share*) Sedan menurut merek mobil

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Honda	34,9	30,9	23,0	17,4	19,3	12,3					
Toyota	19,0	21,6	21,9	23,3	29,7	29,5					
Mercedes	7,7	9,0	7,0	9,6	3,7	2,4					
Alfa Romeo	7,5	2,1	6,4	8,2	11,8	7,4					
Peugeot	9,6	5,7	1,8	9,4	n/a	n/a					
Volvo	3,5	10,6	9,5	7,6	n/a	n/a					
Subaru	1,8	0,9	3,4	4,7	3,7	2,4					
BMW	0,7	2,9	5,3	6,8	2,8	7,2					
Renault	3,1	5,0	4,0	2,6	2,8	9,9					
Ford	4,0	5,7	5,7	4,9	n/a	n/a					
Jeep	1,1	0,7	0,8	0,9	n/a	n/a					
Chrysler	3,6	2,3	2,0	1,9	n/a	n/a					
Isuzu	0,04	1,5	0,8	0,0	n/a	n/a					
Infiniti	1,4	0,1	0,2	0,0	n/a	n/a					
Other	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6					
Unknown	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2					
Other	1,2	0,5	6,8	0,7	n/a	n/a					
Jumlah	99,24	99,32	99,5	99,5	100	99	99,9	98,7			

Sumber : Case in Strategik Manajemen UGM 1985-1992  
Imora Honda 1993-1995

**Tabel 3.4**  
**Pangsa Pasar (*Market share*) Kendaraan Bermotor di Indonesia**  
**Menurut Kategori yang dibuat MM UGM**

Tahun	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Rata2
Truck >1000 CC	12,7	17,7	26,6	30,9	37,3	40,8	38,1	0,0	0,0	7,68	14,8	12,1	19,8
Truck <1000 CC	36,9	29,5	29,6	25,1	25,2	24,0	30,8	61,8	60,7	48,9	45,5	50,3	39,7
Medium Truck													
4 Whell Drive	4,3	5,9	5,9	3,9	2,8	2,7	2,0	4,3	5,3	4,8	4,9	2,9	4,0
6 Whell Drive	14,45	11,7	9,5	8,3	7,1	6,0	5,5	5,7	7,8	8,5	9,4	7,7	8,0
Heavy Truck	6,15	4,5	4,74	4,2	2,9	2,0	1,7	2,9	4,7	5,8	3,4	2,0	4,0
Bus	1,6	1,5	1,2	0,9	0,6	0,7	1,3	1,3	1,09	0,7	1,1	0,6	1,0
Off Road	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Jeep 4 Whell D	11,6	13,3	7,6	9,1	6,5	2,8	2,4	2,9	2,4	2,5	2,5	5,9	6,0
Sedan	12,4	15,9	15,2	15,6	17,5	20,8	18,1	20,6	17,9	20,5	17,4	17,5	17,4
Jumlah	100,3	100	100,34	98,0	99,9	99,8	99,9	99,9	99,89	99,38	99,0	99,0	99,9

Sumber: Case in Strategik Manajemen UGM 1985-1992

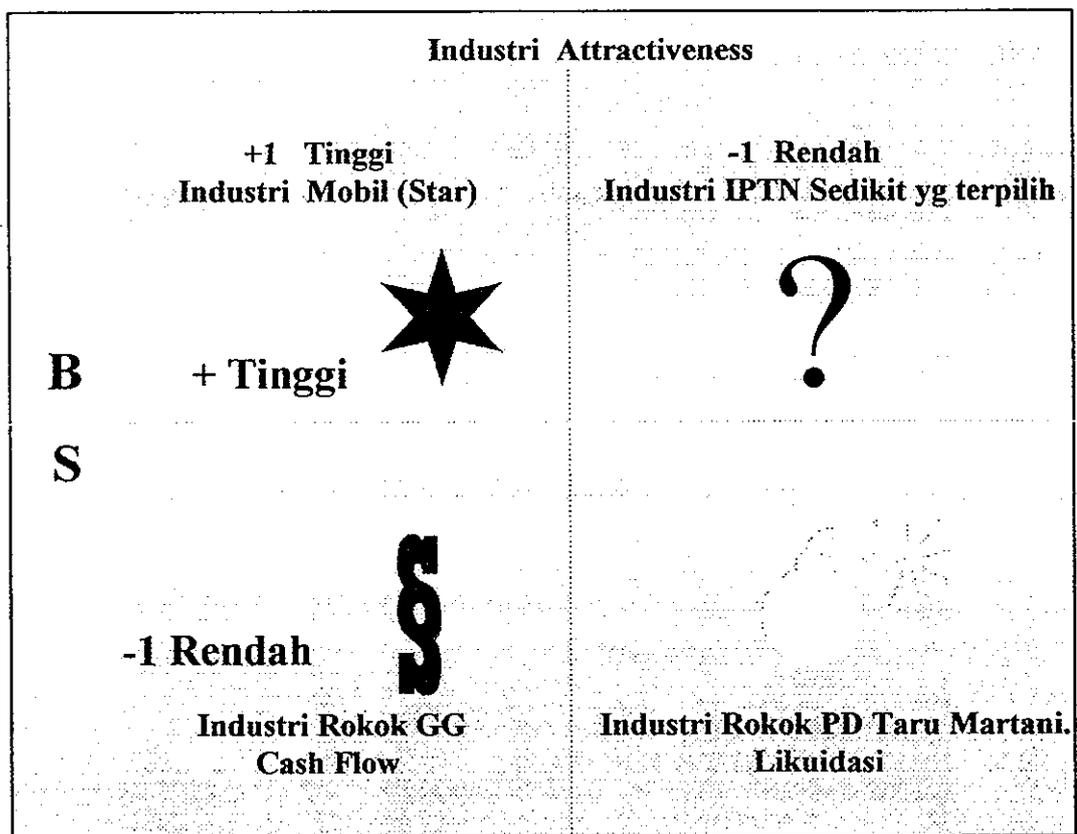
Peredaran kendaraan bermotor sekitar 29 triliyun (Lihat lampiran II) jika dibandingkan dengan pendapatan nasional sekitar US \$ 137 milyar atau 274 triliyun rupiah, porsi dari Industri mobil kira kira 11 % dari GDP (*Gross Domestik Product*) dan jika dibandingkan dengan pesawat terbang N.250 harga per unit US \$ 14 juta setara (*Equivalent*) 28 milyar rupiah, setara dengan 1040 pesawat, harus disadari membuat N 250 diperlukan waktu 1 minggu/ pesawat, untuk membuat pesawat sebanyak 1040 buah diperlukan 1040 minggu atau setara dengan 20 tahun. Padahal konsumsi masyarakat membeli mobil 350.000 unit untuk satu tahun, dengan demikian industri mobil adalah sangat penting

peranannya dalam pembangunan Indonesia, Dilihat dari sudut daya tarik industri (*Industry attractiveness*) dan rentang bisnis (*Business Strength*) industri otomotif sangat menarik dan berada pada posisi bintang (*Star*) apalagi dikaitkan dengan neraca pembayaran Indonesia, defisit tahun 1995 sekitar US \$7,6 milyar atau 15 triliun rupiah, impor komponen otomotif 40 % dari defisit tahun 1995 atau US \$3,2 milyar.

Jika daya tarik Industri ( *industry attractiveness*) dan rentang bisnis kendaraan bermotor (*Business strength of otomotif*) digambarkan dalam formula strategi manajemen dapat dilihat seperti gambar dibawah ini :

Gambar : 3.1

Posisi Industri Mobil Pada Matrix BCG.



Sumber : BCG (Boston Consultant Group)

### 3.4. Gambaran Umum Tentang Teknologi Industri Kendaraan Bermotor.

Tabel 3.5  
Produksi Kendaraan Bermotor di Indonesia 1981-1992

Indonesian Motor Vehicle Production 1981-1992																			
Year	Commercial categories		Category I		Category II		Category III		Utility Category IV		Passenger Category V		Total Non Category						
	Truck <1000cc	Truck >1000cc	4Wheel Medium truck	6Wheel truck	Heavy truck	Bus Jeep	Off road	4WD	Sedan	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share	Unit	Share		
1981	27.4	12.9	64.6	30.4	8.4	4.0	28.3	13.3	13.5	6.4	18.1	8.5	—	—	25.0	11.6	27.4	12.9	212.7
1982	33.6	17.8	54.0	28.6	7.8	4.1	19.8	10.5	7.8	4.1	10.7	5.7	—	—	25.2	13.4	29.7	15.8	188.6
1983	40.3	62.2	46.4	31.8	66.6	4.3	14.3	9.2	6.4	4.1	2.4	1.5	—	—	11.6	7.4	24.2	15.5	155.2
1984	56.4	36.7	39.2	25.5	6.6	3.9	11.6	7.6	6.2	4.0	1.7	1.1	—	—	9.2	6.0	62.4	15.2	153.7
1985	54.2	38.9	34.4	24.7	3.0	2.2	10.1	7.2	4.0	2.8	6	4	—	—	8.9	6.4	24.2	17.4	139.4
1986	70.2	43.2	36.6	22.5	3.7	2.3	9.8	6.0	3.2	2.0	1.0	6	—	—	4.2	2.69	33.9	20.8	162.6
1987	66.0	41.3	44.0	27.5	3.2	2.0	8.1	5.1	2.8	1.8	2.1	1.3	1	1	3.8	2.4	29.5	18.5	159.6
1988	55.4	35.53	43.8	28.0	3.8	2.4	9.4	6.0	4.7	3.0	2.3	1.5	1	1	4.7	3.0	32.0	20.5	156.1
1989	56.4	32.3	54.0	31.0	3.8	2.2	14.6	8.4	8.2	4.7	1.6	9	1	1	3.6	2.0	32.0	18.4	174.3
1990	87.9	32.4	37.9	27.2	4.6	1.7	22.6	8.3	15.3	5.6	2.3	8	5	2	7.1	2.6	57.5	21.2	271.7
1991	22.3	8.8	138.8	84.5	6.2	2.4	32.5	9.2	7.9	3.1	2.1	8	1	1	6.7	2.6	47.0	18.5	254.6
1992	18.2	10.6	97.0	56.3	0.6	0.3	12.9	7.5	3.3	2.0	1.4	8	2	0.1	9.2	5.3	29.4	17.1	172.2

1) Unit in 000 case in Strategic Manajemen, UGM

Sumber : Case in Strategik Manajemen UGM

Industri mobil di lihat dari sudut produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM seharusnya mengikuti strategi dari (*Honda effect*) yang intinya Industri otomotif di analisis dan dikaitkan dengan keinginan dari konsumen, hal ini dikemukakan oleh Pascale, T. Richard, *The honda effect, Strategy Process, Cocept, Contexts, Cases*, Sec, ed, Henry Mintzberg and James Brian Quinn (tahun 1991). Maksud dari Honda effect ini adalah mengkaitkan kehilangan pangsa pasar (*Market share*) akan membawa penurunan keuntungan (*Market share loss and Profitability declines*) dan kedua, Skala ekonomis itu dikaitkan dengan teknologi yang di-ingini oleh konsumen, dan distribusi dari produk itu sendiri, dan pada akhirnya dikaitkan dengan industrinya. (*Scale economy disadvantages in*

*technology, distribution, and manufacturing*), artinya unit yang diproduksi tidak mencapai titik impas karena produk motor honda tidak diminati oleh konsumen. Jika konsumen menginginkan produk tersebut, produk yang diminta akan melebihi titik impas, dengan demikian teknologi tersebut tidak menguntungkan bagi konsumen. Hal ini ditindak lanjuti dengan permintaan yang rendah, Kedua, teknologinya sudah diminati oleh konsumen akan tetapi saluran distribusinya tidak menjangkau konsumen, hal ini menyebabkan konsumen tidak mengenal dari pada produk tersebut, ketiga faktor teknologi dan distribusi pada akhirnya menyangkut posisi dari industrinya.

Seperti mobil kijang di peruntukkan bagi keluarga, seharusnya harus dilihat bahwa keluarga tersebut mengutamakan keamanan, dengan demikian kijang tersebut harus memiliki kepala atau disebut kap depan, yang fungsinya untuk menjaga keamanan keluarga, hal inipun harus ditanyakan kepada konsumen melalui kontak langsung yang hangat dengan konsumen, segala sesuatunya yang menyangkut teknologi dan distribusi bahkan industrinya dikaitkan dengan konsumen, sebagai pengambil keputusan terakhir. Umpamanya, tenaga mesin yang lebih kuat dengan menambah CC dari 1600 menjadi 1800cc, dan selanjutnya menyiapkan (*power steering*) karena digunakan oleh ibu-ibu rumah tangga. dan *bumper* diganti dengan plastik agar lebih menarik, disertai dengan pelengkap atau aksesoris (*accessories*) antara lain lampu (*sign*) dan juga kunci otomatis dan pada akhirnya menciptakan kenyamanan yang arsiteknya adalah konsumen. Hal yang perlu lebih disempurnakan sesuai dengan keinginan

konsumen akan membawa dampak teknologi dan distribusi yang sesuai dengan konsumen, konsep (*Honda effect*) lebih teruji di lapangan industri yang mirip dengan industri sepeda motor honda.

Industri mobil kelihatannya sekarang ini masih bergerak dalam garis (*Low Delivered Cost*) lihat gambar 3.2, dan produk mobil tidak mengambil posisi (*High Perceived Value*) yang pada akhirnya mencapai standar tertentu. Model pergerakan produk pada industri mobil di Indonesia menurut penulis bergerak pada garis (*Low Delivered Cost*). Perlu diperhatikan di Indonesia produk ekspor dituntut memiliki ISO 9000, hal ini menunjukkan para konsumen luar negeri menuntut standar untuk (*goods and servicess*) yang mereka gunakan. Pergerakan produk untuk ekspor pada posisi (*High Perceived Value*). ISO 9000 adalah ukuran untuk mencapai standar tertentu, akan tetapi produk impor untuk konsumsi dalam negeri tidak dituntut bergerak dalam posisi (*High Perceived Value*) akan tetapi sebaliknya bergerak pada posisi (*Low Delivered Cost*). seperti ditunjukkan pada gambar 2.4 (halaman 26)

### 3.5 Gambaran Umum dari Sudut Pandang Ekonomi Makro.

Ekonomi Indonesia tumbuh rata-rata 8% per tahun, dan pendapatan perkapita sekitar US \$1000. serta jumlah penduduk 185,5 juta jiwa, dan GDP (*Gross Domestic Product*) untuk tahun 1995 diperkirakan US\$137 milyar.

Dilihat dari penyebaran GDP (*Gross Domestic Product*) yang sebesar US\$137 milyar, dikaitkan dengan permintaan mobil dimasa sekarang ini, atau

disebut juga permintaan potensial (*Potential demand*) permintaan yang potensial kira-kira 37,1 Juta jiwa (20%) penduduk dengan pendapatan tinggi memperoleh bagian GDP (*Gross Domestic Product*) kurang dari US\$60 milyar,(43,87%) dari pendapatan nasional, dengan kata lain 37,1 juta jiwa penduduk mempunyai pendapatan perkapita sekitar US \$1.592, bila dikonversikan kerupiah Indonesia kira-kira sama dengan RP.3.184.000/ kapita, bila diasumsikan keluarga berpenghasilan tinggi dengan tiga anak maka  $5 \times \text{Rp.}3.184.000. = 15.920.000 /$  keluarga, dan jumlah keluarga seperti itu kira-kira 7.420.000/keluarga, sebagian besar keluarga itu berdiam dikota-kota besar, seperti Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung dan Semarang. maka dapat dikatakan orang-orang yang berpenghasilan tinggi memiliki 3&4 mobil dalam satu keluarga dengan demikian keperluan untuk keluarga ini  $7.420.000 \times 3 \text{ mobil} = 22.260.000.$  mobil yang dibutuhkan dewasa ini.

Jika dibandingkan banyak kendaraan bermotor atau mobil penumpang yang terdaftar di Indonesia tahun 1989-1994 menurut jenisnya sebesar 1.862.930 unit. Lihat tabel berikut :

Tabel 3.6  
Kendaraan Bermotor terdaftar di Indonesia menurut Jenis tahun 1989-1994

Jenis angkutan	1989	1990	1991	1992	1993	1994
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Mobil penumpang	1.182.253	1.213.210	1.494.607	1.589.746	1.700.454	1.862.930
Bis	438.827	427.717	507.720	539.933	568.440	606.524
Truck	952.461	1.020.129	1.087.940	1.126.262	1.160.539	1.219.488

**Sumber : BPS Indikator Ekonomi, Desember 1994**

Kebutuhan kendaraan bermotor untuk penduduk yang berpenghasilan tinggi sekitar 22.260.000 unit, sedangkan yang ada sekarang sebanyak 1.862.930 unit, maka kekurangannya sebesar 20.397.070 unit, dengan memperhatikan pertambahan produksi sekitar 60.906 unit. Untuk memenuhi 20.397.070 unit diperlukan 335 tahun. hal ini baru memenuhi penduduk yang berpenghasilan tinggi, apalagi memenuhi penduduk yang berpenghasilan menengah bawah.

### 3.6 Gambaran Umum Industri Kendaraan Bermotor Dikaitkan Dengan Panjang Jalan Raya dan Penyebaran Kendaraan Bermotor Pada Masing-masing Propinsi di Indonesia.

Geografi Indonesia sangat mendukung perkembangan industri bermotor terdiri dari pulau-pulau yang sedang dibangun jalan raya. Untuk melihat gambaran panjang jalan di Indonesia adalah sbb :

Tabel 3.7  
Panjang jalan menurut pemerintah yang berwenang  
(Length of Roads by Level of Government Responsibility 1974-1992/Km)

Akhir tahun Year/End	Negara State	Daerah Tingkat I Provincial	Daerah Tingkat II Regency	Jumlah Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1974	10.945	25.878	64.435	101.258
1975	11.267	28.196	65.218	104.681
1976	11.335	27.486	82.978	121.799
1977	11.436	27.410	83.948	121.799
1978	11.572	27.911	89.232	128.715
1979	11.573	28.772	88.717	129.062
1980	12.152	33.164	98.225	138.715
1981	11.857	33.182	109.142	154.181
1982	11.935	33.973	119.230	165.138
1983	11.988	35.892	136.768	184.648
1984	11.938	36.110	146.696	194.944
1985	12.486	38.939	155.812	207.237
1986	12.015	39.261	161.757	214.033
1987	13.863	40.277	168.784	222.924
1988	14.510	40.277	168.425	250.314
1989	17.185	40.704	208.437	266.328
1990	19.806	38.099	225.611	283.516
1991	21.858 1)	42.504	249.535	313.897
1992	21.858	42.625	255.275	319.758

Sumber: Direktorat Jendral Bina Marga  
Sources: Direktorat General for Road Contruction  
Dinas Pekerjaan Umum Daerah Tk I dan Tk II  
Provincial and Regency Public Works Officers  
Catatan : 1) Sejak tahun 1980 tanpa DKI Jakarta.  
Note: Since 1980 Excluding DKI Jakarta.

Mari kita perhatikan panjang jalan pada tabel 3.7 dan lebih terperinci panjang jalan menurut Propinsi beserta distribusi kendaraan bermotor (lampiran III). Dengan demikian geografi Indonesia, atau jalan di Indonesia masih langka dilalui oleh kendaraan bermotor kecuali Jakarta yang sudah terjadi kemacetan

dimana-mana, yang menyebabkan kendaraan bermotor untuk wilayah Jakarta sudah jenuh. Akan tetapi diluar Jakarta masih banyak jalan yang tersedia yang jarang dilalui oleh kendaraan bermotor.

Dulu pernah salah satu pemilik mobil Amerika menawarkan untuk membangun jalan raya sepanjang Sumatera dan Jawa dengan kompensasi hanya mobil buatan mereka yang dapat di jual di Indonesia, akan tetapi hal ini ditolak pemerintah. Sekarang ini berkembang lagi dengan tawaran produsen mobil dengan konsep (*Brand to Brand Complementation*) yang intinya cara dari produsen/prinsipal membuat Indonesia tergantung pada hanya satu merek saja, sehingga Indonesia tetap melakukan impor komponen seperti selama ini. Komponen impor nilainya antara US \$3,5 milyar sampai 4 milyar, kalau hal ini terus berlangsung pemerintah Indonesia tergantung dengan prinsipal kendaraan bermotor.

### 3.7 Gambaran Umum Dari Sudut Sosial /Budaya

Mobil bagi orang Indonesia adalah merupakan lambang keberhasilan, hal ini didukung dengan keadaan kendaraan umum yang tidak nyaman di jalan raya. Mobil tidak hanya sebagai lambang bagi keberhasilan akan tetapi sudah dijadikan untuk menunjukkan kasih sayang orang tua kepada anaknya dan suami kepada istrinya, dengan demikian budaya menganggap mobil adalah suatu harta (*worth*) ditunjukkan oleh administrasi pemerintahan Indonesia pada waktu yang lalu dalam SPT.PKK (Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Kekayaan). dalam UU

Pajak yang baru PKK telah dihapus, sehingga dengan demikian dapat mendorong pembeli mobil menjadi tidak rasional, mereka membeli mobil tanpa memperhitungkan penyusutan dan biaya operasi dan pajak, dibandingkan dengan biaya yang dikorbankan untuk kendaraan umum. Pandangan masyarakat terhadap pemilik mobil dengan harga yang tinggi, dapat mengangkat harga diri pemiliknya, faktor-faktor inilah yang menyebabkan harga mobil menjadi tinggi.

Hambatan yang diperhitungkan terjadi dalam industri otomotif:

1. Meningkatnya upah buruh secara tajam.
2. Prosedur bea cukai yang berbelit-belit.
3. Birokrasi yang berbelit.
4. Sarana/Prasarana yang tidak memadai.

Peluang yang diperhitungkan dalam industri otomotif sebagai berikut:

1. Upah buruh yang rendah
2. Daya beli yang potensial
3. Sistem devisa bebas
4. Naluri pengusaha tidak mengenal batas negara, jika menguntungkan mereka tidak ragu-ragu melakukan investasi.
5. Intuisi yang canggih yang dimiliki oleh investor, seperti (Chaebol-Korea), (Sogo-Shosha-Jepang). menunjukkan peranan penting dalam menangani bahan baku dan barang setengah jadi (*input*) maupun barang jadi dan setengah jadi (*out put*) dari otomotif.

Indonesia dengan populasi 190 juta jiwa merupakan pasar mobil yang paling menarik diseluruh dunia, volume penjualan mobil cuma 350.000 unit/tahun, kebutuhan mobil meningkat seiring dengan meningkatnya standar hidup dan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cepat.

### 3.8 Penyajian Data dan Informasi Manajerial

#### 3.8.1 Impor Komponen Kendaraan Bermotor

Data yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik (BPS) menunjukkan impor komponen kendaraan bermotor dengan kondisi terurai untuk tahun 1991 -1994.

sebagai berikut :

Tabel 3.8  
Impor Kendaraan Bermotor  
Menurut Negara Asal  
Impor of Motor Vechicles by Country of Origin  
1990-1994 (nilai CIF/CIF Value .000.000. US \$)

	1990	1991	1992	1993	1994
Japan	274,9	181,7	139,2	167,5	47,7
Singapore	5,2	0,9	0,8	0,2	0,0
Australia	0,5	1,1	3,9	0,7	0,5
Amerika Serikat/USA	1,3	1,6	10,4	10,4	6,4
Ingggris /UK	1,6	2,8	5,0	1,1	0,8
Prancis/France	13,5	9,1	7,8	4,1	3,6
German Fed Rep of	102,5	66,3	41,7	30,9	12,3
Italia/Italy	1,3	1,0	2,6	0,5	0,1
Lainnya/Other	13,9	29,7	14,2	16,3	4,7
Jumlah	414,7	294,2	225,6	231,7	76,1

Catatan: 1) Tidak termasuk sepeda motor/Excluding motor cycles.

2) Januari-Agustus 1994 /Januari-Agustus 1994

Sumber : BPS

Impor kendaraan bermotor yang dirakit dalam negeri menurut Biro Pusat Statistik(BPS) sebagai berikut :

Tabel 3.9  
Kendaraan Bermotor Rakitan Dalam Negeri  
1989-1993

Jenis Kendaraan Bermotor	1989	1990	1991	1992	1993
1..Jeep/ Jeeps	3.448	7.003	6.954	9.242	11.435
2. Sedan/Passenger cars	32.829	57.395	47.903	29.100	31.841
3.Pick-Up	110.652	161.430	162.905	121.467	136.904
4.Bis/Buses	9.570	17.429	29.990	11.198	21.532
5.Truck/Trucks	18.646	27.269	9.730	3.790	7.478
Jumlah	174.845	270.526	257.482	174.797	209.190

Sumber: Departemen prindustrian-BPS.

Kendaraan Bermotor yang terdaftar di Polisi Daerah (POLDA) sampai dengan tahun 1993 sebagai berikut:

Tabel 3.10  
Kendaraan Bermotor (Mobil Penumpang, Bus, Grobak)  
Menurut Polda Tahun 1991-1993 (Unit)

	1991	1992	+/+	1993	+/+
Mobil Penumpang (Passanger Cars)	1.494.607	1.590.750	96.143	1.700.454	119.740
Bus (Buses)	504.720	539.943	35.223	568.494	28.551
Mobil Grobak (Trucks)	1.087.940	1.126.262	38.322	1.160.539	34.277
Jumlah	3.087.267	3.256.955	169. 688	3.429.487	172.532.

Sumber : Kepolisian Republik Indonesia.-BPS  
Sources: State Police of Indonesia.-BPS.

### 3.8.2 Nilai Tambah Pada Industri Kendaraan Bermotor.

#### 3.8.2.1 Nilai Tambah Pada Komponen Kendaraan Bermotor Import

Menurut Harian Kompas (15-3-1996) tahun 1995 Impor komponen kendaraan berjumlah \$3,2 miliar. Kendaraan yang di rakit

sebanyak 350,000 unit, dan komponen impor per unit US \$ 9.143. (US\$ 3.200.000.000:350.000 unit = \$ 9.143).

Komponen impor menurut data dari Biro Pusat Statistik (BPS) untuk tahun 1992, sebesar US \$1.291. (US\$ 225.600.000 : 174.000 unit = \$1.291). Pembagiannya digunakan unit kendaraan bermotor yang di impor secara terurai menurut Biro Pusat Statistik (BPS).

Komponen impor menurut data dari Biro Pusat Statistik untuk tahun 1993 sebesar US \$1.108. (US\$231.700.000 : 209.000 unit = \$ 1.108). Pembagiannya digunakan unit kendaraan bermotor yang di impor secara terurai menurut Biro Pusat Statistik (BPS).

Untuk Tahun 1992 dan 1993 unit kendaraan yang dirakit yaitu 174.000 unit dan 209.000 unit dilain pihak unit yang diperoleh dari POLDA (Polisi Daerah) sebesar 169.000 dan 172.000 unit. Unit kendaraan yang dirakit menurut Polisi Daerah (POLDA) tidak digunakan sebagai pembagi untuk menghitung komponen impor perunit tahun 1992/1993. Dengan alasan unit kendaraan yang diperoleh dari Polisi Daerah (POLDA) lebih kecil dari pada Biro Pusat Statistik (BPS). Perbedaan itu terjadi disebabkan mesin yang di impor digunakan untuk mengganti mesin mobil lama. Mobil lama tetap menggunakan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) lama, sehingga tidak dimintakan STNK baru. Akibatnya catatan pada POLDA (Polisi Daerah) lebih kecil dari pada BPS (Biro Pusat Statistik). Dengan demikian lebih tepat digunakan unit

kendaraan yang diperoleh dari BPS (Biro Pusat Statistik) sebagai pembagi.

Tahun 1993 kendaraan bermotor yang dirakit di Indonesia mengandung komponen impor per-unit sebesar US \$1.108.(  
 $US\$231.700.000 : 209.000 \text{ unit} = \$ 1.108$ ). Pada tahun 1992 kendaraan bermotor yang dirakit di Indonesia mengandung komponen impor sebesar US \$ 1.291 ( $US\$ 225.600.000 : 174.000 \text{ unit} = \$1.291$ ).

Bila diperbandingkan dengan komponen impor menurut informasi harian Kompas, untuk setiap kendaraan bermotor komponen impor terjadi (Under Price) sebesar US\$ 7.852 USA ( $9.143 - 1.291 = 7.852$ ).

Para prinsipal atau pedagang perantara (*Trading house*) dari kendaraan bermotor dapat menghindari pajak dan bea cukai (*Tax avoidance*) sebesar US\$7.852/unit. Jika dihitung selama tahun 1995 maka diperoleh (*Tax avoidance*) US \$1.277.948.479,50. (Satu milyar dua ratus tujuh-puluh tujuh juta sembilan ratus empat puluh delapan ribu empat ratus tujuh puluh sembilan, limapuluh sen. dollar Amerika Serikat), lihat perhitungan dibawah ini :

Komponen Impor 350.000 X 7.852.	= \$ 2.748.276.300.
PPN impor 10 % X \$ 2.748.276.300.	= 274.827.630
PPPH Psl 22 impor 1,5% X \$ 2.748.276.300	= 41.224.144,50
BM 35 % X \$2.748.276.300	= <u>961.896.705.</u>
Jumlah	= \$ 1.277.948.479,50

Bila dikonversikan dengan rupiah Indonesia dengan kurs 2000/US\$1= 1.277.948.479,50 X 2000 = Rp.2.555.896.959.000.(Dua triliyun lima ratus lima puluh lima milyar delapan ratus sembilan puluh enam juta sembilan ratus lima puluh sembilan ribu rupiah).

Suara Merdeka (2-4-1996) menulis tentang neraca perdagangan Indonesia bahwa impor dari Jepang dan Amerika naik tajam. Impor non migas Indonesia dari Jepang dan Amerika Serikat selama 11 bulan pertama 1995 menunjukkan kenaikan tajam masing-masing 23 dan 37 % dibandingkan dengan priode yang sama tahun 1994. Kenaikan ini jauh melampaui peningkatan ekspor Indonesia ke kedua negara tersebut, yang masing masing hanya 20 dan 9 persen.

Suara Merdeka juga menulis selasa 2-4-1996 tentang nilai pabean berdasarkan harga transaksi dilakukan tahun depan. Pemerintah menerapkan sistem penentuan nilai pabean berdasarkan harga transaksi diberlakukan pada tahun depan secara penuh, saat ini penentuan nilai pabean ditentukan surveyor, sementara berdasarkan Undang-undang pabean (UU pabean) yang baru nilai yang menjadi dasar perhitungan Bea Masuk (BM) dan Pajak di dasarkan pada harga transaksi.

### 3.8.2.2 Nilai Tambah Pada Perusahaan Perakitan.

Pada perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Pekerjaan yang dilakukan terdiri dari merakit komponen lokal dan komponen impor. Untuk menghitung nilai tambah (*added value*) sulit di identifikasi dengan akurat karena metode

perhitungan biaya pabrikasi (*manufacturing cost*) berbeda-beda pada setiap jenis produk. Menurut Bisnis Indonesia (12-12-1996) dengan judul "Insentif bagi otomotif di kaji" menyebutkan komponen lokal berkisar antara 10 % sampai dengan 20 % .Maka dihitung 20 % dari US \$ 9.500 = US \$ 1.900. Untuk menghitung biaya perakitan didasarkan kepada informasi dari Harian Kompas (25-4-1996) dengan judul " Impor CKD Timor akan dipercepat" menyebutkan biaya perakitan akan dilakukan dengan Indomobil Grup dan biaya perakitan diperhitungkan US \$ 200. Untuk menghitung keperluan nilai tambah (*added value*), unsur-unsur secara garis besar sebagai berikut:

Komponen lokal (Local components)	\$ 1.900 (*8)
Biaya Perakitan (Assembly cost)	\$ .200 (*6)
Komponen Impor (Impor components)	\$ 9,500 (*7)
Jumlah (total amount )	\$11.600

### 3.8.2.3 Nilai Tambah Pada Agen Tunggal Pemegang Merek.

Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dapat diartikan secara sempit hanya menguasai merek dan mendapatkan royalti dari penguasaan merek tersebut, kenyataan di lapangan. Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) mempunyai kegiatan yang sangat kompleks, untuk keperluan perhitungan royalti, Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dituntut untuk mengetahui jumlah unit kendaraan yang di rakit oleh perusahaan perakitan, setelah kendaraan tersebut selesai dirakit diserahkan kepada (*Whole salers*), dalam hal ini dapat terjadi (*Whole salers*) merangkap sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), dengan demikian yang terjadi pada rantai kegiatan Agen Tunggal Pemegang

Merek (ATPM) menjadi kompleks. Unsur nilai tambah yang merupakan penerimaan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), dapat terjadi dari (*Profit whole salers*) dan royalti, dimana royalti dihitung berdasarkan unit yang di rakit misalnya Toyota Kijang yang dirakit dalam satu tahun 150.000 unit maka royalties yang diterima sebesar 150.000 x royalties yang telah ditetapkan menurut *Memorandum On Understanding* (MOU) atau menurut kontrak yang diikat antara Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dan perusahaan perakitan.

Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) juga mendapat royalti dari beberapa perusahaan komponen yang memproduksi komponen kendaraan bermotor yang mereknya dikuasai oleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), sebagaimana diketahui komponen kendaraan bermotor dari suatu merek dapat mencapai puluhan ribu komponen, dengan demikian dapat dibayangkan royalti yang diterima oleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), disamping itu dapat ditambahkan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) menguasai beberapa merek, maka dalam laporan keuangan yang disajikan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), terdiri dari seluruh royalti yang dijelaskan diatas, penelitian yang dilakukan pada suatu Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), berdasarkan laporan keuangan tahun 1994, untuk satu jenis kendaraan diperoleh data bahwa besarnya royalti kira-kira sebesar US \$1000.(\*4)

Di samping komponen dalam negeri yang rancang bangunnya dikuasai oleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) ditambah dengan penguasaan

alat-alat perlengkapan kendaraan bermotor, alat perlengkapan kendaraan bermotor rancang bangunnya sangat dinamis, sebab alat perlengkapan ini merupakan (*accessories*) dari kendaraan bermotor. Tentu yang menjadi dasar perhitungan royalti memerlukan dasar tersendiri, dimana rancang bangun alat perlengkapan kendaraan bermotor tidak sama secara teknik dengan rancang bangun komponen kendaraan bermotor, rancang bangun (*accessories*) tidak terkait dengan rancang bangun merek untuk setiap kendaraan, dengan demikian royalti yang diterima tidak hanya berdasarkan unit yang dihasilkan akan tetapi dikaitkan dengan bahan baku, volume bahan baku, maupun harga dari bahan baku, dan kadang- kadang dikaitkan dengan tenaga ahlinya.

Jika penyalur tunggal (*whole saler*) merangkap sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) disamping mendapat royalti juga memperoleh (*Profit*) sebagai (*whole sale*), ditambah dengan nilai tambah pajak barang mewah (*Luxury tax 35% x Whole saler price*), Pajak pertambahan nilai besarnya 10% dari (*Whole saler price*). dengan demikian untuk menghitung unsur-unsur nilai tambah (*added value*) pada Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) adalah sebagai berikut :

Royalti ( dilihat dari Laporan Keuangan salah satu ATPM)	\$ 1.000.(*4)
Pajak Barang Mewah ( <i>Luxury tax 30 % x Whole saler price</i> )	\$ 13.107.
Pajak Pertambahan Nilai ( <i>Sole Agent (10 % x Whole saler price)</i> )	<u>\$ 3.745.</u>
Jumlah (total amount)	\$ 17.852 (*3)

#### 3.8.2.4 Nilai Tambah Pada Penyalur utama (Main dealer).

Penyalur utama (*Main dealer*) diartikan dalam arti sempit dan diartikan dalam arti yang luas. Kenyataan dilapangan, penyalur utama (*Main dealer*) terdiri dari (*Dealer, sub dealer*). Penyalur akhir (*sub dealer*) disebut juga ruang pameran (*Show room*). Nilai tambah yang terjadi pada (*Main dealer*) mencakup juga nilai tambah pada penyalur (*Dealer*), dan nilai tambah pada ruang pameran (*Show room*).

Nilai tambah yang lain adalah jasa perawatan dan perbaikan kendaraan baru maupun kendaraan yang sudah lama, ditambah dengan nilai tambah (*added value*) dari tukar-tambah, dalam penjualan kredit terdapat selisih bunga yang merupakan (*added value*) bunga kredit yang dibebankan kepada konsumen dikurangi biaya bunga bank yang dibayarkan.

Menghitung nilai tambah pada tingkat (*Main Dealer*) sebagai berikut:  
*Discount* yang dapat diberikan oleh “*Main Dealer*” maksimal 10% dari harga jual atau dengan perkataan lain komisi yang diperoleh oleh (*Main Dealer*) adalah 10 % dari harga jual ( $10\% \times \text{US } \$41.612 = \text{US\$ } 4.161,20$ ). Dengan demikian unsur-unsur nilai tambah pada (*Main dealer*) sebagai berikut:

Keuntungan, <i>Profit</i> (Main dealer, Dealer, Sudealer)	US \$ 3.745	→	3.782,20
Pajak pertambahan nilai (Vat)	\$ 374,50	→	<u>378,00</u>
Jumlah (total amount)	\$ 4.119,50	→	4.161,20

maka Dealers Price ( $\text{US } \$ 41.612 - 4.161 = 37.450$ ) (\*2)

### 3.8.2.5 Nilai Tambah Pada Ruang Pamer (*Show Room*).

Jumlah peredaran kendaraan bermotor selama satu tahun adalah Rp 29.128.577.068.000. dibagi dengan jumlah unit kendaraan bermotor yang digunakan selama satu tahun sebesar 350.000 unit, maka nilai tambah per-unit adalah Rp.83.224.505, bila dikonversikan dengan US \$1/ 2000 rupiah sama dengan US \$ 41.612 (\*1).

#### Rata-rata Harga Pokok Pabrik/Harga Jual Sebuah Mobil

Cost (CKD From Japan, Including Freigh)	\$ 1.900 (*8)	\$ 9.500.(*7)
Local Components	\$ 200 (*6)	
Assembly Cost	\$ ---- 0 ----	
Other cost	\$ 425 -- (*) Telah	
Impor Duty( Cost+Freigh) (BM,PPN,PSL22)	*Termasuk dalam CKD Impor	
<b>Wole sale Profit. + Factory Profit</b>	<b>\$ 7.998.....</b>	<b>\$ 19.598 (*5)</b>
<b>Whole sale Price + Factory Price.....</b>		
Royalties ---ATPM	\$ 1.000 (*4)	
Luxury tax (35)% x Wholesale Price	\$ 13.107 .....	
Vat(1) Sale Agent (10% x Wholesale Price)	\$ 3.745 .....	
	\$ 17.852 (*3)	
<b>Dealer Price.....</b>		<b>\$ 37.450 (*2)</b>
Dealer profit	\$ 3.782. ....	
Vat(1) (dealer profit) (10 %)	\$ 378. ....	
<b>Show Room Price.....</b>		<b>\$ 41.612 (*1)</b>

### 3.8.2.6 Pajak yang termasuk dalam nilai tambah.

Pada hakikatnya pajak dan bea masuk adalah netral terhadap kegiatan bisnis, nilai tambah yang terjadi disebabkan unsur pajak yang pada akhirnya dibayar oleh konsumen adil dan seragam untuk setiap pembelian kendaraan bermotor. Unsur-unsur nilai tambah (*added value*) seperti ditunjukkan dibawa ini:

Tahun	Harga	Unsur pajak/BM
1992	US\$ 15.376	US \$ 8.663 (56%)
1995	US\$ 41.612	US \$ 17.226 (35%)

Nilai tambah (*added value*) yang merupakan unsur pajak dalam satu unit kendaraan bermotor berkisar 35 %, jika dihitung secara terbalik maka dapat dikatakan harga satu mobil Timor setelah diperhitungkan pajak, dengan asumsi harga pasar sekitar 35 juta, maka 135 % kali 35 Juta = 47.250.000, jika dibandingkan dengan harga mobil 1500 cc di-pasar kira-kira Rp.60.juta, dengan demikian mobil Timor memang dapat merobah keseimbangan harga yang terjadi di-pasar dalam negeri dan tidak semata-mata disandarkan kepada fasilitas pajak.

## **BAB IV**

### **Analisis Nilai Tambah Pada PT Imora Motor.**

#### 4.1 Analisis Mata Rantai Nilai Pada Kedaraan Bermotor Honda.

Jika mata rantai nilai yang diterapkan pada sedan bermerek Honda dibandingkan dengan mata rantai nilai industri kendaraan bermotor. (lihat gambar 2.6), perbedaan yang terjadi adalah pada mata rantai nilai pembuat suku cadang, yaitu pada sedan bermerek Honda sebagai tempat penelitian terdapat perusahaan pembuat suku cadang yaitu. PT.Sumindo Wire System dan perusahaan diatas membuat komponen pelengkap komponen impor. Semakin banyak perusahaan suku cadang semakin banyak kandungan lokal yang diserap.

Perbedaan pada mata rantai Honda dibandingkan dengan mata rantai nilai industrinya, terdapat pada penyalur utama (Main dealer). Menurut bagian pemasaran setiap daerah mempunyai unggulan kendaraan. Umpamanya Jakarta dan sekitarnya adalah dikuasai Honda. Perbedaan penyalur utama (Main dealer) tergantung pada luas pemasaran dan jaminan perawatan atau pelayanan perawatan setelah terjual dan pada akhirnya menentukan pangsa pasar (*Market share*).

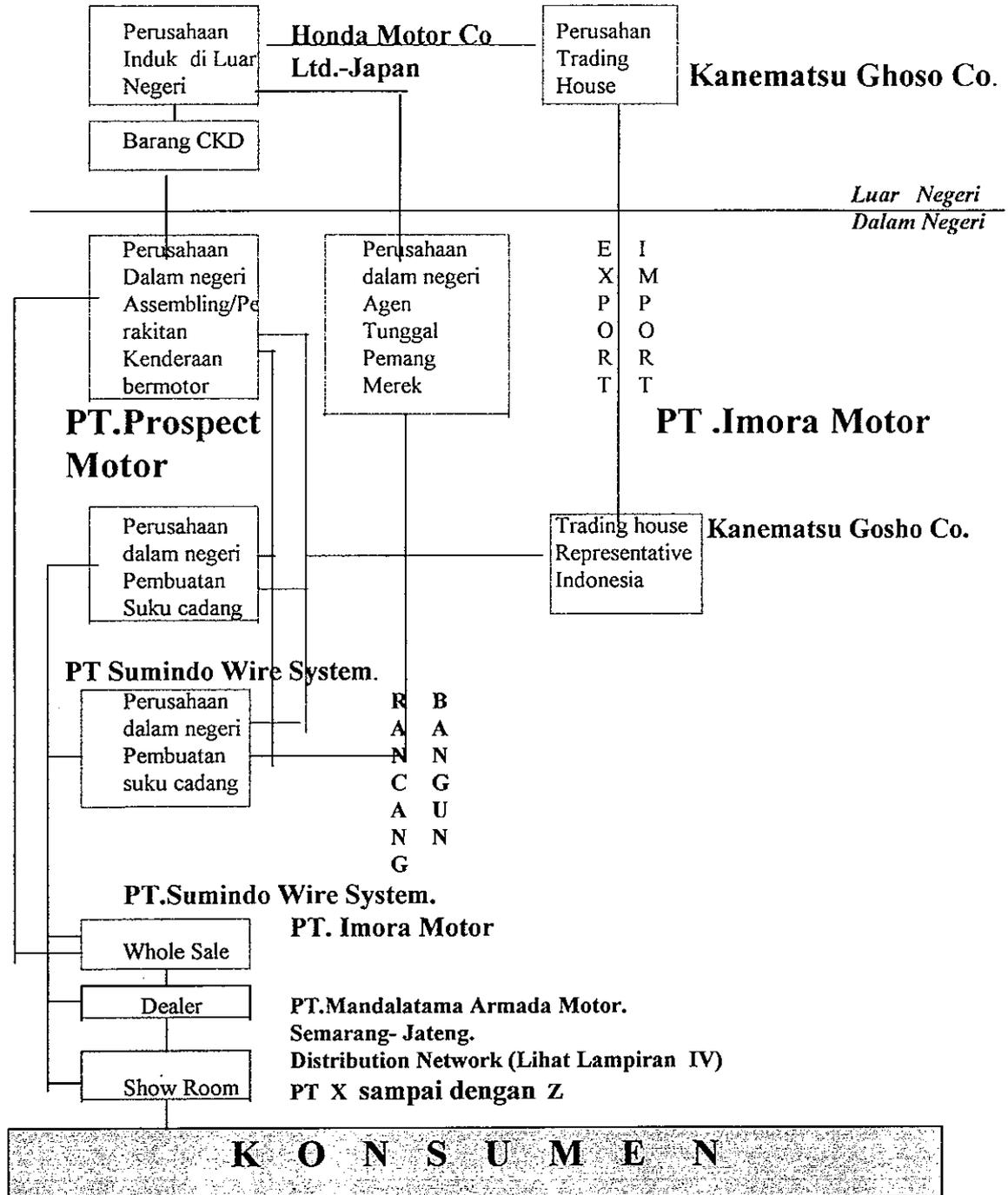
Mata rantai nilai terakhir adalah (*Show room*), pada mata rantai nilai ini tidak terlalu banyak mempengaruhi kebijakan pada sedan bermerek Honda, dengan alasan (*Show room*) tidak banyak membantu para konsumen sesudah

mobil tersebut terjual. Dengan demikian (*Show room*) dibiarkan berkembang sesuai dengan permintaan konsumen. Untuk melihat gambar mata rantai nilai yang diterapkan pada kendaraan sedan bermerek Honda dapat dilihat dibawah ini

:

Gambar 4.1

Rantai Nilai Kendaraan bermotor sedan merek HONDA.



#### 4.2 Pangsa Pasar (*Market share*) Kendaraan Bermotor Sedan Honda

Pangsa pasar (*Market share*) yang tercantum dalam industri kendaraan bermotor diuraikan lebih rinci pada pangsa pasar (*Market share*) masing-masing perusahaan menurut jenis kendaraan bermotor yang diproduksinya. Pada PT Imora Motor membagi pangsa pasar (*Market share*) menurut jenis kendaraan yang diproduksinya. Pada beberapa perusahaan pembuat kendaraan bermotor. Produk yang dihasilkan terdiri dari berbagai jenis & kategori. Umpamanya terdiri dari sedan, bus dan truk. Kendaraan bermotor jenis sedan terdiri dari beberapa merek dan ukuran yang disesuaikan dengan tenaga mesin (cc). Hal ini juga digunakan untuk meng-aneka-ragam-kan produk (*diversification product*) yang tujuan akhirnya adalah memenangkan pangsa pasar. Pada perusahaan yang membuat kendaraan bermotor sedan merek Honda pangsa pasar terlihat seperti berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Pangsa Pasar Honda**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Total Passenger Cars	39,193	47,105	8,390	71,105	95,442	114,530	133,724	156,200
Total Honda Passenger Cars	6.800	8.400	10.500	11,00	14.100	16.000	19.000	21.000
Honda Share (%)	17.35	17,83	17,98	15,49	14,77	13,97	14,21	13,44
1,0 Lt-1,3Lt (Mini)	11,922	9,076	29,567	39,916	61,870	74,244	85,380	98,187
1,31 Lt- 1,6 Lt (Small)	12,127	2,127	12,127	12,733	13,370	16,043	19,252	23,103
1,61 Lt-2.2 lt (Medium)	11,252	1,815	12,405	13,646	15,010	18,013	21,615	25,938
2.21 Lt-.....(Luxury)	3,892	4.087	4.291	4,720	5,192	6,230	7,477	8,972
Total	39,193	7,105	58,390	71,015	95,442	114,530	133,720	156,200
City	800	2400	2400	3,000	3,600	4,000	5,000	5,000
Civic	3,600	3,600	3,600	3,000	4,500	5,000	6,000	6,000
Accord	2,400	2,400	4,500	5,000	6,000	7,000	8,000	10,000
<b>Total</b>	<b>6,800</b>	<b>8,400</b>	<b>10,500</b>	<b>11,000</b>	<b>14,100</b>	<b>16,000</b>	<b>19,000</b>	<b>21,000</b>

Sumber : PT Imora Motor.

Dari data diatas dapat diketahui pangsa pasar (*Market share*) Honda sebear 26 % (lihat lampiran II) dengan kendaraan sedan 15.386 unit. Sedangkan menurut data yang diperoleh dari perusahaan pembuat sedan Honda adalah 6.800 unit. atau pangsa pasar (*Market share*) 17,35 %. Hal ini dapat terjadi karena pangsa pasar diatas adalah taksiran dari PT Imora Motor. Pangsa pasar di atas diproeksikan sampai dengan tahun 2003. Data Industri yang disajikan dihalaman 54 didasarkan kepada kenyataan yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik (BPS). Tentu dalam hal ini harus diperhitungkan bias dari penelitian

#### 4.3 Analisis Nilai Tambah Pada Komponen Impor Sedan Honda.

##### 4.3.1 Komponen Impor Pada Sedan Honda Civic.

**Tabel 4.2**  
**Nilai Tambah Komponen Impor Sedan Honda "Civic"**

Tahun 1996/Bulan	Saldo awal/Akhir (Rp.)	Impor (Rp.)	Rencana Produksi (set)	Realisasi Produksi (set)
Januari	2.707.289.153,40 79.256.378,37	389.178.738,70	720	720
Pebruari	2.547.012.036,55 917.490.647,30	629.568.846,16	240	120
Maret	2.258.394.940,57	4.707.231.322,36	720	720
April	1.582.152.141,30	4.723.691.350,35	480	480
Mei	2.198.428.151,79	3.445.650.954,56	360	360
Juni	2.798.733.859,66	3.429.798.979,19	240	240
Juli	3.403.933.973,91	3.408.670.819,06	120	120
Agustus	2.787.216.360,53	0	120	120
September	1.554.007.886,46	0	120	120
Oktober	2.134.285.614,35	3.904.179.956,26	360	360
Nopember	Belum tercatat	n/a	n/a	n/a
Desember	Belum tercatat	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>22.974.707.092,70</b>	<b>24.249.181.406,30</b>		<b>3.360</b>

Sumber: PT Imora Motor.

Total persediaan awal dikurangi persediaan akhir ditambah dengan pembelian impor dapat diketahui total komponen impor yang digunakan untuk sedan Civic dengan perhitungan angka sebagai berikut:

Rp.22.974.707.092,70 + Rp. 24.249.181.406,30 = Rp. 47.223.888.499: 3360 Unit produksi Civic =Rp.14.054.728,72. Bila dikonversikan dengan US \$ 7.027.(tujuh ribu duapuluh tujuh dollar Amerika Serikat). Bila dibandingkan dengan industri

komponen impor sebesar US\$ 9.500. Perbedaan yang terjadi dapat dipahami sebab masing-masing mobil mengandung komponen yang berbeda dilihat dari unit atau persentase komponennya, umpamanya berbeda antara bus dan truk dan berbeda diantara berbagai jenis sedan. Seperti digambarkan pada jenis sedan Honda terdiri dari sedan ukuran sangat kecil (*Mini*) dan sedan ukuran kecil (*Small*) dan sedan ukuran sedang (*Medium*) dan sedan ukuran mewah (*Luxury*).

#### 4.3.2 Komponen impor pada sedan Accord.

**Tabel 4.3**  
**Nilai Tambah Komponen Impor Sedan Honda "Accord"**

	Saldo Awal/Akhir (Rp)	Impor (Rp)	Rencana produksi (set)	Realisasi produksi (set)
Januari	3.702.764.970,05	997.308.147,70	120	120
	3.212.379.081,96			
Pebruari	1.357.475.165,07		120	0
Maret	1.586.946.382,36	980.811.246,29	120	120
April	2.500.371.316,91	2.858.141.185,83	360	360
Mai	1.508.525.354,46	928.150.733,28	120	120
Juni	1.480.981.003,82	933.842.088	120	120
Juli	2.381.517.964,74	1.840.932.215,50	240	240
Agustus	1.447.535.623,07		120	120
September	1.427.261.607,54	2.346.713.731,08	0	0
Nopember	n/a	n/a	n/a	n/a
Desember	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>14.181.000.305,90</b>	<b>10.885.889.347,60</b>		<b>1200</b>

Sumber : PT Imora Motor

Total persediaan awal dikurangi persediaan akhir ditambah dengan pembelian impor dapat diketahui total komponen impor yang digunakan untuk sedan Accord dengan perhitungan dalam angka sebagai berikut: Rp.14.181.000.305,90 + Rp. 10.885.899.347,60 = Rp.25.066.899.653,50 : 1200 unit sedan Accord yang diproduksi = Rp.20.889.083. Bila dikonversikan dengan US\$ 10.444.54. Bila dibandingkan dengan industri kendaraan bermotor komponen impor dihitung

sebesar US \$ 9.500. dengan demikian komponen impor sedan Accord lebih tinggi dari pada perhitungan industrinya. Hal ini disebabkan oleh faktor (*variabel*) yang dikemukakan pada halaman terdahulu .

#### 4.4 Nilai Tambah pada Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) yaitu PT Imora Motor.

Nilai tambah pada Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) yang dihitung adalah royalti yang diperoleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dalam rangka memproduksi merek Honda. Sebagaimana dijelaskan terdahulu Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) juga merangkap sebagai penyalur tunggal (*whole saler*). Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) menerima royalti disebabkan penggunaan merek yang dikuasai oleh prinsipal dan wewenang pemungutannya di serahkan kepada Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Honda yang diproduksi oleh PT Imora Motor dan perakitannya dilakukan PT Prospect Motor diharuskan membayar royalti. Honda yang diproduksi terdiri dari Civic dan Accord. Royalti yang diterima oleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) diteruskan kepada prinsipal yaitu Honda motor Co,Ltd Head Office Tokyo Japan. Seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4  
Perhitungan Royalti Yang dibayar ke Perusahaan Jepang untuk Sedan Civic dan Accord

	Model	Production (Unit)	Sales Price Unit (Rp)	Total Amount (Rp)	Total Royalties 0.5% (Rp)
Januari	Accord SV4	240 unit	12.077.000.00	2.898.480.000	14.492.400
	Civic S04	720 unit	8.723.000.00	6.280.560.000	31.402.800
Pebruari	Civic S04 (GM)	120 unit	8.723.000.00	1.046.760.000	5.233.800
	Civic S04 (AT)	120 unit	8.946.000.00	1.073.760.000	5.368.800
Maret	Civic S04 (GM)	420 unit	8.723.000.00	3.663.560.000	18.316.300
	Accord SV4.	120 unit	12.077.000.00	1.449.240.000	7.246.200
April	Accord SV4	240 unit	12.077.000.00	2.898.480.000	14.492.400
	Civic SR4	660 unit	8.723.000.00	5.757.180.000	28.765.900
May	Accord SV4	240 unit	12.077.000.00	2.898.480.000	14.492.400
	Civic S04 GM)	120 unit	8.723.000.00	1.046.760.000	5.233.800.00
	Civic S04 (AT)	120 unit	8.948.000.00	1.073.760.000	5.368.800.00
Juni	Civic S04 GM)	120 unit	8.723.000.00	1.046.760.000	5.233.800.00
July	Accord SV4	120 unit	12.077.000.00	1.449.240.000	7.246.200.00
	Accord SV4	120 unit	12.380.000.00	1.485.600.000	7.426.000.00
	SPO 460/PM/96			2.625.250.	13.126.25
Agustus	Accord SV4	120 unit	12.723.000.00	1.449.240.000.	7.246.200.00
	Civic SK City)	240 unit	6.700.000.00	1.608.000.000	8.040.000.00
	SPO 66/PM/96	unit		2.497.609	12.488.00
September	Civic S04 (GM)	360 unit	8.723.000.00	3.140.280.000	15.701.400.00
	Accord SV4	120 unit	12.077.000.00	1.449.240.000	7.246.200.00
	Civic SK8(City)	300 unit	6.700.000.00	2.010.000.000	10.050.000.00
October	Civic S04(GM)	360 unit	8.723.000.00	3.140.230.000	15.701.400.00
	Civic Sk8(City)	60 unit	6.700.000.00	402.000.000	2.010.000.00
Nopember	Accord SV4	unit	12.077.000.00	0	0,00
	Civic S04(GM)	unit	8.723.000.00	0	0,00
	Civic S04 (AT)	unit	8.948.000.00	0	0,00
December	Accord SV4	unit	12.077.000.00	0	0,00
	Accord SV4	unit	12.380.000.00	0	0,00
	SPO 60/PM/96	unit		2.625.250	13.126,25
		5.040 unit		47.275.508.100	236.377.540,50

Sumber :PT Imora Motor.

Untuk menghitung besarnya royalti per unit Honda yang terdiri dari Civic dan Accord dibagi menurut ukuran dan jenis kendaraannya, seperti Accord hanya terdiri dari satu jenis yaitu SV4 dan Civic terdiri dari : Civic S04 (GM), Civic S04 (AT), Civic SK8(City). Untuk keperluan menghitung royalti dikaitkan dengan jumlah produksi dan harga jual per-unit (*Sales price-unit*), kemudian

diperoleh jumlah (*total amount*) yang menjadi dasar perhitungan royalti dan jika terjadi kesalahan dibuat nota perbaikan seperti bulan Desember Nota: N0.SPO 480/PM/96 dengan rupiah sebesar Rp.13.126,25. Dari total royalti dikenakan tarif royalti 0,5 % dari jumlah yang menjadi dasar perhitungan royalti (*total amount*) sehingga diperoleh jumlah royalti Rp. 236.377.540,55 untuk 5040 unit kendaraan. Maka royalti untuk setiap unit 236.377.540,55 dibagi 5040 unit diperoleh angka sebesar Rp.46.900,31. Bila dikonversikan kepada US \$ 23,45 per unit. Pada analisis mata rantai pada Industri otomotif besarnya royalti diperhitungkan sebesar US\$ 1000 per mobil. Perbedaan ini disebabkan prinsipal pemegang hak yang diwakili oleh Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Royalti yang diterima Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) tidak hanya didasarkan kepada unit kendaraan yang dirakit. Disamping itu royalti diterima dari pembuat komponen Honda Civic dan Accord. Untuk menentukan besarnya royalti yang diterima dikaitkan dengan perusahaan yang memproduksi komponen Honda dan aksesoris (*accessories*) Honda. Dengan demikian gambaran royalti menurut industri kendaraan bermotor tergantung kepada luasnya kaitan merek Honda dengan pembuat komponen dan aksesoris(*accessories*) Honda.

#### 4. 5 Nilai Tambah pada Mata Rantai Perakitan yaitu (PT Prospect Motor) dan Agen Tunggal Penyalur (*Whole saler*) yaitu PT Imora Motor.

Untuk menghitung nilai tambah (*added value*) pada mata rantai perakitan (PT Prospect Motor) dilakukan menghitung secara berlawanan dengan metode

proses cost (*Process cost method*) lihat halaman 16, dan halaman 35-37). Dimulai dari nilai tambah pada (*show room*) hingga nilai tambah komponen impor.

Dengan cara diatas nilai tambah yang terjadi pada (*Show room*) berdasarkan daftar harga jual dikonversikan dengan US \$ (lihat lampiran I). Nilai tambah yang terjadi pada (*Show room*) dikurangi dengan nilai tambah yang terjadi pada penyalur utama (*Main dealer*) yaitu yang disebut Jaringan distribusi (*Distribution network*) diketahui nilai tambah pada PT Prospect Motor dan PT Imora Motor sebagai (*Whole saler*). Jaringan distribusi sebagaimana terlihat pada lampiran IV, hanya menerima komisi sebesar 10 % dari harga menurut lampiran I. Dengan mengurangkan nilai tambah yang terjadi pada jaringan distribusi terhadap harga menurut lampiran I (*Show room*), diperoleh nilai tambah pada penyalur tunggal (PT Imora Motor). Perlu ditegaskan nilai tambah pada penyalur tunggal (PT Imora Motor) dan perakitan (PT Prospect Motor) merupakan suatu kesatuan. Perlu ditambahkan bahwa penelitian harga pokok pabrik (PT Prospect Motor) tidak dilakukan, yang seharusnya dapat diketahui secara rinci unsur nilai tambah pada perusahaan perakitan (PT Prospect Motor). Hal ini mengakibatkan nilai tambah secara rinci pada perusahaan perakitan (PT Prospect Motor) tidak dapat diketahui, (lihat teori hal 16). Unsur nilai tambah yang tidak diketahui pada perusahaan perakitan (PT Prospect Motor) yang terdiri dari:

Local Component .....XX

Assembly Cost.....XX

Other Cost.....XX

Dengan demikian unsur-unsur ini tidak dapat dihitung pada harga pokok/ harga jual Honda Accord dan Honda Civic.(lihat hal 101-102).Demikian juga unsur keuntungan yang terjadi pada mata rantai penyalur tunggal (PT Imora Motor ) tidak dapat diketahui. Sebagaimana dijelaskan pada teori bahwa: Keuntungan dapat diketahui dengan membandingkan nilai tambah dengan biaya (lihat teori hal 16)

#### 4.6 Nilai Tambah Pada Tingkat Kegiatan Jaringan Distribusi (*Distribution network*) lihat lampiran IV pada Mata Rantai Kendaraan Honda Civic dan Accord.

Nilai tambah yang terjadi pada jaringan distribusi (*distribution network*) prakteknya hanya menerima persentase (%) tertentu dari penyalur tunggal (PT Imora Motor). Jaringan distribusi (*distribution network*) adalah sebagai perpanjangan tangan dari penyalur tunggal. Kebijakan distribusi seperti ini dimaksudkan menyeragamkan harga jual pada mata rantai terakhir yaitu (*show room*). Jika jaringan distribusi (*distribution network*) dibantu (*sub dealer, dan show room*). Persentase yang diterima Jaringan distribusi (*distribution network*) sebahagian diberikan kepada (*sub dealer, dan show room*).Perhitungan nilai

tambah pada pabrikasi (PT Prospect Motor) dan penyalur tunggal (PT Imora Motor) dan jaringan distribusi (*distribution network*) adalah sebagai berikut:

	US \$	US \$
<b>Komponen Impor ( CKD )</b>	US \$ 7.027,00	US \$ 10.444,54
<b>Impor Duty (BM,PPN Impor,PPH Pasal 22)</b>	US \$ 2.459,45*)	US \$ 3.655,55 *
<b>Perakitan (Assembly) PT Prospect Motor dan Penyalur Tunggal (PT Imora Motor)</b>	US \$ 28.124,25	US \$ 40.607,10
<b>Lokal Komponen</b>	N/A	N/A
<b>Biaya Perakitan</b>	N/A	N/A
<b>Biaya Lain-lain (Other Cost)</b>	N/A	N/A
<b>Whole Sale Royalti (PT Imora Motor )</b>	US \$ 23,45	US \$ 23,45
<b>Whole Sale Profit</b>	N/A	N/A
<b>Whole Sale and Assembly Price</b>	US \$ 28.124,24	US \$ 40.607,10
<b>Luxary Tax (35%) x Whole Sale and Assembly</b>	US \$ 9.843,48	US \$ 14.212,48
<b>Vat (1) 10 % x Whole Sale and Assembly Price</b>	US \$ 2.812,42	US \$ 4.060,71
<b>Added Value Main Dealer, Sub Dealer, Show Room</b>	US \$ 3.908,00	US \$ 5.675,00
<b>Vat (10% x Added Value Main Dealer, Sub Dealer, Show Room)</b>	US \$ 390,80	US \$ 567,50
<b>Show Room Price</b>	US \$ 39.083,00	US \$ 56.750,00

Perhitungan harga jual pada (*show room*) untuk Civic Sebagai berikut :

Lampiran 1.1 menunjukkan harga :

Civic Genio Estilo	Rp. 71.500.000.
Civic Genio Manual	Rp 79.500.000.
Civic Genio Automatic	<u>Rp. 83.500.000.</u>
Jumlah	Rp.234.500.000.
Rata-rata untuk setiap Honda Civic	Rp78.166.666.66
Jika dikonversi dengan US \$	US \$ 39.083.(*1)

Harga (*show room*) untuk sebuah Accord sebagai berikut :

Lampiran 1.1 menunjukkan harga :

Accord Ceilo Manual	Rp.110.500.000.
Accord Ceilo Automatic	<u>Rp 116.500.000.</u>
Jumlah	Rp. 227.000.000.
Harga Rata-rata	Rp. 113.500.000.
Setara dengan US \$	US \$ 56.750.(*1)

Perhitungan nilai tambah (*added value*) pada (*main dealer, sub dealer dan show room*) atau (*distribution network*) lihat lampiran IV.

Persentase (%) yang diterima oleh (*distribution network*) ditetapkan menurut perjanjian (MOU) dengan (*whole sale*) atau penyalur tunggal (PT Imora Motor). Pada penelitian ini dibatasi untuk merek Honda Civic dan Accord. Komisi yang diterima oleh agen (*distribution network*) sebesar 10 % dari harga jual (*show room*). Dimana harga Jual untuk Honda Civic dapat dilihat pada perhitungan dibawah ini :

“Civic”

Harga Show Room	US \$ 39.083
Dikurangi Nilai Tambah pada (Main Dealer ,Sub Dealer, Show Room ) (10% x 39.083 = 3.908.30)	<u>US \$ 3.908.30(*2)</u>
Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan (PT Imora Motor dan PT Prospect Motor)	US \$35.174,70

“Accord”

Harga Show Room	US \$ 56.750
Dikurangi dengan nilai tambah pada (Dealer Sub Dealer, Show Room) (10 % x US \$ 56.750)	<u>US \$ 5.675 (*2)</u>
Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan (PT Imora Motor dan PT Prospect Motor)	US \$ 51.075

Nilai tambah pada perakitan ( PT Prospect Motor) dan penyalur tunggal (PT.Imora Motor ) tidak dapat dipisahkan dalam perhitungannya, dengan alasan biaya yang terjadi pada perakitan (PT Prospect Motor) tidak dilakukan penelitian. Nilai tambah dihitung dengan cara sebagai berikut : *(nilai tambah pada show room dikurangi dengan nilai tambah yang terjadi pada dealer atau sub dealer)* selanjutnya diperoleh nilai tambah pada perakitan (PT Prospect Motor) dan agen tunggal penyalur (PT Imora Motor). Nilai tambah pada perakitan (PT Prospect Motor) dan penyalur tunggal (PT Imora Motor) merupakan suatu kesatuan adalah sebagai berikut:

“Civic”

Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan (PT Imora Motor dan PT Prospect Motor)	US \$ 35.174.70
Dikurangi : Royalti	<u>US\$23.45 (*4)</u>
Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan setelah dikurangi Royalti yang diterima ATPM	US \$ 35.151,25
Dikurangi : Komponen Impor	<u>US \$ 7.027 (*5)</u>
Nilai Tambah Setelah Komponen Impor	<u>US \$ 28.124.25 (*3)</u>

“Accord”

Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan (PT Imora Motor dan PT Prospect Motor)	US \$ 51.075
Dikurangi :	
Royalti	<u>US \$ 23.45 (*4)</u>
Nilai Tambah pada Penyalur Tunggal dan Perakitan setelah dikurangi	
Royalti yang diterima ATPM	US \$ 51.051.55
Dikurangi :	
Komponen Impor	<u>US \$ 10.444.45 (*5)</u>
Nilai Tambah Setelah Dikurangi Komponen Impor	<u>US \$ 40.607.10 (*3)</u>

Dari data diatas maka dapat disusun harga pokok pabrik dan harga jual sesuai dengan contoh pada industri kendaraan bermotor.

**"Civic"**

Harga pokok pabrik/harga jual untuk sebuah Honda Civic.

Cost (CKD From Japan, Including Freigh)		\$ 7.027,00(*5)
Local Components	N/A	
Assembly Cost	N/A	
Other cost	N/A	
Impor Duty( Cost+Freigh) (BM,PPN,PSL22)	\$ 2.459.45*) Telah termasuk dalam CKD impor	
Whole sale Profit.	N/A	
Royalti	23,45	\$ 23.45 (*4)
<hr/>		
<u>Added Value Factory and Whole Sale</u>		
Luxury tax (35)% x US \$ 28.124.25	\$ 9.843,48	\$28.124.25(*3)
Vat(1) whole Sale (10% x US \$ 28.124.25)	\$ 2.812,42	
<hr/>		
<u>Komisi Main Dealer, Sub Dealer, Show Room (10% x \$ 39.083 = \$ 3.908,3), Vat(1)) (10 % x 3.910 = 391)</u>		
Show Room Price	\$ 390	\$ 3.908.30(*2)
<hr/>		
		<u>\$ 39.083 (*1)</u>

**"Accord"**

Harga pokok pabrik/harga jual untuk sebuah Honda Accord.

Cost (CKD From Japan, Including Freigh)		\$ 10.444.54(*5)
Local Components	N/A	
Assembly Cost	N/A	
Other cost	N/A	
Impor Duty( Cost+Freigh) (BM,PPN,PSL22)	\$ 4.961.11 *) Telah termasuk dalam CKD impor	
Whole sale Profit.	N/A	
Royalti	23,45	\$ 23.45(*4)
<u>Added Value Factory and Whole Sale</u>	-	\$ 40.607.10(*3)
Luxury tax (35)% x US \$ 40.607.01	\$ 14.212.48	
Vat(1) Whole sale (10% x US \$ 40.607.01)	\$ 4.060.10	
<u>Komisi Main Dealer, Sub Dealer, Show Room, (10% x 56.750 = 5.675,00)</u>	\$ 5.675,00	\$ 5.675(*2)
Vat(1)) (10 % x 5.675 = 567.50)	\$ 567.50	
<u>Show Room Price</u>		\$ 56.750(*1)

## Bab V

### Analisis Manajemen Strategik

#### 5.1 Analisis Manajemen Strategik Pada Mata Rantai Nilai Agen Tunggal

##### Pemegang Merek (ATPM).

Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) ialah yang menguasai merek. PT Imora Motor adalah Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) yang menguasai merek Honda. Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) tidak dapat mengembangkan merek sendiri terlepas dari prinsipal. Menguasai merek berarti menguasai patron (*design*) yang berkenaan dengan merek tersebut. Implikasi strategik yang harus dikembangkan setelah Peraturan Pemerintah tentang Mobnas adalah menciptakan merek mobil tersendiri yang terlepas dari prinsipal. Perkembangan setelah Mobnas diluncurkan, maka timbul merek mobil baru yang lepas sama sekali dari prinsipal. Merek tersebut seperti : TIMOR, MALEO, disamping munculnya merek baru dengan harga besaing. Perlu ditambahkan beberapa merek baru yang timbul masih terkait dengan prinsipal. Merek tersebut hanya berganti nama, dilain pihak keterkaitan patron (*design*) belum sepenuhnya dikuasai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Strategik yang harus dilakukan oleh para manajer adalah menciptakan produk baru dengan tetap menjalankan fungsi ATPM. Untuk menentukan (*design*) yang baik terdapat beberapa kriteria minimum yaitu (1) penampilan (2) fungsi (3) mutu (4) keamanan dan (5) ergonomis (6) harga bersaing.

## 5.2 Analisis Manajemen Strategik Pada Mata Rantai Pembuat Suku Cadang.

Peranan Mata Rantai pembuat suku cadang (komponen) untuk menambah kandungan lokal (*Local Contains*), untuk setiap unit kendaraan bermotor. Jika perusahaan pembuat komponen sedikit atau terbatas, maka mengakibatkan komponen impor yang lebih banyak digunakan. Pada hal komponen impor sangat mahal dan membutuhkan devisa yang banyak. Strategik yang harus diambil oleh PT Imora Motor ialah segera menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah, mempersiapkan diri dan mencari partner produsen lokal untuk komponen tertentu secara bertahap dengan batas waktu yang ditentukan Peraturan Pemerintah. Tahap pertama harus mampu mempersiapkan 20 % dari komponen impor diganti dengan komponen lokal. Tahap I ini diberi batas waktu 3 tahun. Tahap II menjadi 40 % dengan batas waktu 2 tahun dan seterusnya.

## 5.3. Analisis Manajemen Strategik Terhadap Produk

Dalam kondisi persaingan yang makin ketat terutama dalam pengembangan produk. Masyarakat konsumen menuntut tersedianya jenis kendaraan bermotor yang memenuhi selera. Serta dalam jangkauan kemampuan daya beli. Daya beli konsumen tentu berbeda-beda. Untuk itu Produsen kendaraan bermotor dituntut menciptakan produk baru, atau modifikasi produk lama. Produk tersebut bervariasi dari yang berharga murah hingga yang berharga mahal sehingga semakin diminati masyarakat konsumen. Variasi tersebut menuntut inovasi baru dalam mengembangkan daya saing. Daya saing tidak lagi semata-mata bersumber

dari keunggulan komparatif. Tetapi telah berganti kepada keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif harus bersumber pada menghitung kembali komponen harga pokok produk. Implikasi strateginya adalah mengurangi aksesoris yang tidak perlu menuju produk standar.

#### 5.4 Analisis Manajemen Strategik Pada Harga.

Persaingan yang ketat mengharuskan produsen bertarung pada harga kendaraan bermotor yang cenderung menurun. Sebagaimana dijelaskan pada Gambar 3.2(*Out Pacing Strategies*) persaingan yang terjadi adalah pada persaingan harga yang murah (*Low Delivered Cost*). Harga kendaraan bermotor terus menurun hingga mencapai titik terendah (*Rejuvenation*). Manajemen Strategik yang harus diambil adalah meningkatkan efisiensi pada setiap mata rantai kendaraan bermotor. Untuk mencapai efisiensi dapat dilakukan dengan penggabungan usaha. Dilain pihak dapat pula dilakukan dengan mendirikan perusahaan skala kecil. Perusahaan skala kecil dengan sistem bapak angkat lebih efisien untuk mendukung mata rantai perakitan kendaraan bermotor.

## BAB VI

### Kesimpulan dan Saran

#### 6.1 Kesimpulan.

1. Dilihat dari analisis mata rantai kegiatan bisnis kendaraan bermotor komponen impor memegang peranan yang menentukan dalam harga jual kendaraan bermotor oleh sebab itu disimpulkan rantai kegiatan ini harus dikerjakan dalam negeri. Industri ini harus didirikan sebagai industri substitusi impor yang tujuannya, pertama untuk mengurangi defisit neraca pembayaran Indonesia, kedua, menghindari sarana (*Transfer pricing*) dalam industri kendaraan bermotor yang pada akhirnya dibebankan kepada masyarakat, yang kaitannya dengan makro ekonomi ialah memperlambat tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia, ketiga membantu menurunkan harga mobil yang tinggi.
2. Mata rantai nilai sedan Honda terdiri dari : Elemen proses yaitu a) pembelian bahan baku/mesin. Pembelian bahan baku sebagian berasal dari luar negeri yang ditangani oleh Honda Motor Co Japan akan tetapi perlu diketahui Honda Motor Co Japan hanya koordinator dari perusahaan yang lebih kecil. Pelaksana ekspor dilakukan oleh pedagang perantara (*Trading house*) yaitu Kanematsu Ghoso Co. Komponen lokal dipersiapkan oleh PT Sumindo Wire System, komponen lokal pada intinya hanya berupa kabel dan gasket yang sebahagian kecil dari komponen impor. b) Bahan baku dalam negeri bersama-sama dengan bahan baku dari luarnegeri di rakit (*Assembling*) oleh PT

Prospect Motor . Pada tingkatan perakitan terdapat unsur 1. *Assembly Cost*. 2. *Other Cost*. c) Proses selanjutnya masih dalam perakitan (PT Prospect Motor) pengecatan dan nilai tambah terjadi dalam negeri. d) Selanjutnya Finishing nilai tambah yang berkenaan dengan finishing juga merupakan nilai tambah yang terjadi di perakitan (PT Prospect Motor). Elemen Pemasaran yang ditangani oleh PT Imora Motor bertindak sebagai penyalur Tunggal (*whole saler*) perlu ditambahkan PT Imora Motor disamping bertindak sebagai penyalur tunggal juga merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek. PT Imora Motor sebagai penyalur tunggal nilai tambah yang tercipta pada rantai penyalur tunggal adalah berupa keuntungan (*Profit*). Selanjutnya penyalur (*Dealer*) atau (*Distribution Network*) sebagai jaringan pemasaran di seluruh Indonesia dan nilai tambah yang terjadi pada mata rantai Jaringan Distribusi adalah keuntungan (*Profit*) akan tetapi keuntungan yang terjadi telah ditetapkan menurut persentase tertentu yaitu 10 % dari harga jual. Sedang harga jual itu telah diseragamkan di seluruh Indonesia. Mata rantai terakhir adalah ruang pameran (*Show room*) nilai tambah yang terjadi pada mata rantai ini adalah keuntungan (*Profit*). Perlu diketahui nilai tambah berupa keuntungan pada mata rantai nilai ini adalah sebahagian dari persentase yang diterima Jaringan distribusi diberikan kepada (*Show room*).

3. Penghindaran Pajak oleh PT Honda Co Japan sebagai prinsipal dan Kanematsu Ghoso sebagai pedagang perantara (*trading house*) pada Honda Civic dan Accord dapat ditunjukkan dengan perhitungan dibawah ini :

	Civic	Accord
Komponen Impor /Unit	US \$ 7.027	US \$ 10.444.54
Komponen Impor menurut BPS	<u>US \$ 1.291</u>	<u>US\$ 1.291</u>
	US \$ 5.736	US \$ 9.153.54

Honda Civic yang diproduksi tahun 1996 3480 X US 5.736 = US \$ 19.961.280  
jika dikonversikan dengan Rupiah 2000/US \$1 = 39.922.560.000.( tiga puluh sembilan milyar sembilan ratus duapuluh dua juta lima ratus enampuluh ribu.)

Honda Accord yang diproduksi tahun 1996 1560 X US 9.153,45 = \$ 14. 279. 382 jika dikonversikan dengan Rupiah 2000/US \$1 = 28.558.764.000.( duapuluh delapan milyar limaratus lima puluh delapan juta tujuh ratus enampuluh empat ribu ).

#### 4. Perbandingan Mata Rantai Nilai dan Added Value Honda Civic dan Accord

Accord	Civic	
\$ 10.444,54	\$ 7.027	Cost CKD From Japan Inc Freight
\$ -----	\$ -----	Local Component
\$ -----	\$ -----	Assembly Cost
\$ -----	\$ -----	Whole Saler + Factory Profit
\$ 40.583,65	\$ 28.100,80	Whole Saler + Factory Price
\$ 23.45	\$ 23.45	Royalti yang diterima ATPM
\$ 5.675	\$ 3.908,30	Dealer (Distribution Network)
\$ 56.750	\$ 39.083	Show Room Price
\$ 56.750	\$ 39.083	Konsumen Price

5 a) Nilai tambah yang terjadi pada Honda :

**“Civic”**

Harga pokok pabrik/harga jual untuk sebuah Honda Civic.

<b>Cost (CKD From Japan, Including Freigh)</b>		<b>\$ 7.027(*5)</b>
<b>Local Components</b>	N/A	
<b>Assembly Cost</b>	N/A	
<b>Other cost</b>	N/A	
<b>Impor Duty (Cost+Freigh, BM,PPN,PSL22)</b>	\$ 2.459.45 *) Telah termasuk dalam CKD impor	
<b>Whole sale Profit.</b>		
<b>Royalti</b>	N/A 23,45	<b>\$ 23.45(*4)</b>
<b><u>Added Value Factory and Whole Sale</u></b>	-----	<b>\$28.124.25(*3)</b>
<b>Luxury tax (35)% x US \$ 28.124.25</b>		
<b>Vat(1) whole Sale (10% x US \$ 28.124.25)</b>	\$ 9.843,48 \$ 2.812,42	
<b><u>Komisi Main Dealer, Sub Dealer, Show Room ( 10% x 39.083 = 3908,30)</u></b>		
<b>Vat (1) (10 % x 3.910 = 391)</b>	\$ 390	<b>\$ 3.908.30(*2)</b>
<b>Show Room Price</b>	-----	<b>\$ 39.083 (*1)</b>

5b) Nilai tambah pada Honda :

**“Accord”**

Harga pokok pabrik/harga jual untuk sebuah Honda Accord.

<b>Cost (CKD From Japan, Including Freigh)</b>		\$ 10.444.54(*5)
<b>Local Components</b>	N/A	
<b>Assembly Cost</b>	N/A	
<b>Other cost</b>	N/A	
<b>Impor Duty( Cost+Freigh) (BM,PPN,PSL22)</b>	\$ 4.961.11 *) Telah termasuk dalam CKD impor	
<b>Whole sale Profit.</b>	N/A	
<b>Royalti</b>	\$ 23,45	\$ 23.45(*4)
<b><u>Added Value Factory and Whole Sale</u></b>	-	\$ 40.607.10(*3)
<b>Luxury tax (35)% x US \$ 40.607.01</b>		
<b>Vat(1) Whole sale (10% x US \$ 40.607.01)</b>	\$ 14.212.48	
	\$ 4.060.10	
<b><u>Komisi Main Dealer, Sub Dealer, Show Room (10% x 56750,00 = 5.675)</u></b>	\$ 5.675,00	\$ 5.675,(*2)
<b>Vat(1) (10 % x 5.675 = 567.50)</b>	\$ 567.50	
<b>Show Room Price</b>		\$ 56.750(*1)
		-

**6.2 Saran**

3. Untuk Departemen Keuangan melihat (*tax avoidance*) yang tinggi pada sektor otomotif ini seharusnya segera mempersiapkan antisipasi yang bertujuan pertama untuk meningkatkan penerimaan negara dari sektor otomotif, dengan menutup celah-celah yang ada diharapkan dapat

meningkatkan penerimaan. Kedua, Langkah mempersiapkan antisipasi, sebagaimana dilakukan oleh Direktorat Jendral Bea dan Cukai, dengan memperbaharui Undang-undang pabean (UU Pabean), yang menjadi dasar perhitungan Bea Masuk dan PPN impor dan PPH pasal 22, nilai transaksi yang selama ini didasarkan kepada surveyor yang ditunjuk, tahun depan dasar perhitungan Bea Masuk (BM), dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN impor), Pajak Penghasilan pasal 22 impor (PPH Psl 22 impor) didasarkan kepada nilai transaksi murni.

4. Dilihat dari analisis mata rantai kegiatan bisnis kendaraan bermotor maka Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), sangat memegang peranan penting, untuk menyatukan persepsi dan menyatukan langkah ekonomi sejalan dengan teknik, maka rancang bangun kendaraan bermotor nasional (Indonesia ) ditangani oleh suatu badan yang menjadi koordinator dalam menyatukan kebijakan ekonomi dan teknik. Badan ini dapat ditangani oleh departemen Memperindag atau pun badan lain seperti Badan Pengkajian Pengembangan Teknologi (BPPT). Seperti di Jepang dalam melindungi pasar domestik (dalam negeri Jepang), mereka menyatukan ekonomi dengan teknik, misalnya Televisi, Radio, Komputer, Camera, yang digunakan di Jepang menggunakan sistem NTC bukan sistem PAL, dengan demikian produksi industri Jepang di luar negeri tidak akan dapat digunakan di Jepang karena alasan teknik yang berbeda, kedua sistem Listrik, Jepang menggunakan Listrik 110 Volt, maka peralatan listrik yang dibuat oleh industri Jepang di luar negeri tidak dapat

digunakan di Jepang, karena rancang bangun yang berbeda dengan spesifikasi teknik yang berbeda, teknik juga digunakan seperti bahasa/tulisan, kanji, hirakana dan katakana dan menggunakan tarif barriers sebagai perlindungan pasar dalam negeri menjadi berkurang dan barrier teknik lebih ampuh.

5. Analisis Mata Rantai Nilai adalah salah satu analisis manajerial dikaitkan dengan (*Business strength & Industry attractiveness*). Industri kendaraan bermotor menunjukkan pada posisi bintang (*Star*) dengan demikian daya tarik bidang otomotif ini sangat cerah di Indonesia, oleh sebab itu industri otomotif harus menjadi kajian yang merupakan prioritas dari para manajer yang berkecimpung dalam dunia bisnis, demikian juga para birokrat yang pada intinya memihak rakyat dalam melindungi kepentingan ekonominya secara makro dan terencana.
6. Dilihat dari sudut ilmu pengetahuan pendekatan analisis bisnis dari sudut (*Frame Work*) lebih dapat menjelaskan kejadian nyata dilapangan dan memadukannya dengan teori yang di dapat di Universitas. Sehingga pengembangan teori yang selama ini berada pada persimpangan jalan dengan kenyataan dilapangan dapat di hindari, dengan demikian setiap saat para analisis universitas dituntut untuk mengembangkan (*frame work*) tidak cukup dengan (*frame work*) yang telah ada yang telah dikembangkan oleh para ahli, akan tetapi diciptakan (*frame work*) yang merupakan penemuan baru dari para analisis Universitas dan mengkaitkannya dengan kondisi internal dan eksternal

perusahaan di Indonesia. Dengan demikian Universitas adalah nara sumber bagi masyarakat yang membutuhkannya.

## Daftar Pustaka

1. Agusty Ferdinand, Kompetisi Strategik Lomba Waktu, Suara Merdeka (8-4 -1996).
2. Certo, CS and Peter J.P, (1991) "Strategic Management : A Focus On Process" Second Edition, Irwin, Boston.
3. Elashmawi , F and Harris P.R, (1996) "Multicultural Management : New Skill for Global Success" Gulf Publishing Company, Houston Texas.
4. Graig J. and Robert M.G, (1993) "The Fast Track MBA Series, Strategic Management" James M, (1989). "Regulation for Competition" CIS Policy Forum 8.
5. Kartadjoemena, H.S, (1996) "GATT and WTO" UIP Jakarta.
6. Lasser's, JK, Handbook of Accounting Methods, Third,ed,New York, D.Van Nostrand Company,Inc,1988..
7. MC.Fadden, Jr. James A and Tuska, Clarence D. Accounting and Tax Aspects of Patent and Research, First, ed,New york, D.Van Nostrand Company,Inc,1964.
8. Magister Manajemen UGM, Case in Stratetegic Management, First, ed, Yokyakarta, Printed by BPFE,1994.
9. Porter, Michael E, Competition Strategic.atau Strategik Bersaing,terj. Agus Maulana Ir, MSM, Jakarta, Penerbit Erlangga, 1993.
10. Schwartz, DJ. (1997) "Marketing to day A Basic Approach" Second edition, Harcourt Brael Javanovick Inc.
11. Thomson, AA, and Strickland, AJ (1990), "Strategic Management : Concept and Cases" Fifth edition, BPI - IRWIN.
12. Wahyu Atmaji-23, Kenyataan Tidak Seperti Yang Diharapkan,Suara Merdeka (12-3-1996).

13. Xavier Gibert and Paul Strebel. "Developing Advantage." *The Strategy Process* Sec,ed. Henry Mintz Berg, James Brian Quinn. New York, Printice-Hall-International, Inc, 1991, hal 82-84.