

## DAMPAK PAKET KEBIJAKAN INDUSTRI OTOMOTIF 1999 TERHADAP DAYA SAING PRODUK "C"

Senator Nur Bahagia  
Bayu Priyanto

Magister Manajemen - Institut Teknologi Bandung

### Abstrak

Selama hampir tiga dasa warsa industri otomotif nasional telah tumbuh dan berkembang sehingga mencapai kandungan hampir mencapai 45 % untuk kendaraan niaga dan kurang dari 40 % untuk kendaraan penumpang pribadi. Perubahan besar telah terjadi dengan adanya krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 1997, ditambah lagi dengan kekalahan Indonesia di panel WTO mengenai MOBNAS mengakibatkan berbagai konsekuensi, diantaranya adalah diputuskannya oleh WTO bahwa kebijakan lokalisasi komponen otomotif dengan sistem insentif tidak boleh diteruskan, regulasi perpajakan bidang otomotif nasional harus diganti dengan yang adil. Untuk itulah muncul Paket Kebijakan Industri Otomotif 1999. Yang menjadi permasalahan yang akan dikaji adalah bagaimana dampak regulasi 1999 terhadap produk otomotif nasional dan apakah produk nasional khususnya produk "C" masih bisa bertahan dalam persaingan setelah regulasi 1999 tersebut berlaku? Untuk mengkaji masalah ini pendekatan yang digunakan adalah analisis sistem rantai nilai (Value Chain System) Hasil kajian menunjukkan bahwa regulasi tidak menimbulkan dampak yang berarti bagi penurunan biaya proses perakitan "C" di dalam negeri, tetapi sangat berarti dampaknya bagi produk CBU. Dengan penurunan biaya bea masuknya membuat harga produk CBU di tangan konsumen menjadi jauh lebih rendah dibanding sebelum regulasi, hal ini membuat struktur pasar diperkirakan dapat bergeser ke produk CBU, khususnya untuk produk yang volume permintaan konsumennya rendah. Dampak terhadap persaingan baru pasca regulasi ditentukan oleh citra produk dan Nilai Tukar. Munculnya pesaing baru dalam bentuk CBU diperkirakan akan lebih banyak merebut pangsa pasar dari kelompok produk yang berada di papan bawah dibanding menyedot dari produk yang berada di posisi citra yang jauh lebih tinggi seperti produk "C".

**Kata kunci:** Otomotif, Deregulasi, Value Chain dan Persaingan

### 1. Latar Belakang dan Obyek Kajian

Sebagai tanggapan dari dunia usaha atas kebijakan substitusi impor yang dicanangkan pemerintah, industri otomotif nasional mulai tumbuh pada awal tahun 70-an dengan berdirinya beberapa Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) yang melakukan perakitan produk-produk otomotif yang sebelumnya diimpor dalam keadaan utuh (CKD). Sesuai dengan kemampuan penguasaan teknologi yang dimiliki, industri ini kemudian berkembang dengan membuat beberapa komponen sendiri, sementara komponen yang teknologinya tinggi masih tetap diimpor. Selama hampir tiga dasa warsa industri ini telah tumbuh dan berkembang sehingga mencapai kandungan lokal hampir 45% untuk kendaraan niaga dan kurang dari 40% untuk kendaraan pribadi pada waktu sebelum terjadinya krisis ekonomi.

Disini dapat diamati bahwa sebagian besar industri otomotif di Indonesia khususnya jenis kendaraan penumpang masih belum dapat melepaskan ketergantungannya pada

komponen impor, sehingga instrumen perpajakan memiliki peranan yang cukup menentukan dalam kegiatan manufaktur dan bisnis otomotif di Indonesia. Bagi pemerintah instrumen perpajakan ini dimaksudkan sebagai alat proteksi dan pengendalian untuk pengurangan ketergantungan tersebut, sehingga dengan instrumen ini produk otomotif nasional masih diuntungkan dari produk pesaing luar negeri. Hal ini membuat industri otomotif di Indonesia terkesan manja dan kurang ada kemauan untuk mandiri. Ujung dari semua itu adalah rentannya industri otomotif di Indonesia terhadap perubahan regulasi, khususnya yang berkenaan dengan regulasi perpajakan.

Dengan kekalahan Indonesia di panel WTO mengenai MOBNAS, mengakibatkan berbagai konsekuensi, diantaranya adalah diputuskannya oleh WTO bahwa kebijakan lokalisasi komponen dengan sistem insentif tidak boleh diteruskan, regulasi perpajakan bidang otomotif nasional harus diganti dengan yang adil. Untuk itulah muncul Paket Kebijakan Industri Otomotif 1999, (yang

terdiri dari PP No 59 tahun 1999, Kep. Memperindag 275/MPP/Kep/6/1999, 290/MPP/Kep/6/1999, Kep. MenKeu. No. 344/KMK. 01/1999, 345/KMK. 01/1999, 346/KMK. 01/1999, 347/KMK. 01/1999, 348/KMK. 01/1999, 349/KMK. 01/1999) untuk menggantikan sistem lokalisasi komponen dan perpajakan bidang industri otomotif. Regulasi baru ini pada prinsipnya berisi perubahan bea masuk impor dan perubahan tata niaga industri dan bisnis otomotif nasional. Dengan regulasi ini, produk yang sudah mempunyai kandungan lokal tinggi (di atas 40% untuk jenis kendaraan niaga) yang semula memperoleh fasilitas bea masuk 0% terhadap sub komponen maupun bahan baku yang masih diimpor, justru akan menjadi naik bea masuknya dari semula 0% tersebut menjadi 15%. Sebaliknya regulasi menguntungkan bagi produk yang belum mempunyai komponen ber kandungan lokal yang tinggi. Bila pada waktu sistem insentif dengan kandungan lokal kurang dari 40% (misal produk kendaraan pribadi/ sedan) semula terkena bea masuk 25% maka dengan regulasi baru ini bea masuk akan turun menjadi 15%.

Khusus untuk produk CBU, perubahan penting yang terjadi adalah dengan turunnya bea masuk produk CBU (Completed Built Up), dari semula 200% menjadi 70%. Disamping itu terjadi pula adanya deregulasi pada tata niaga impornya, dimana tidak hanya agen tunggal pemegang merk (ATPM) saja yang boleh mengimpor seperti pada sistem terdahulu, namun dengan deregulasi baru ini importir umum juga bisa mengimpor sendiri produk CBU tersebut untuk segala merk produk. Ditambah lagi dengan adanya image dari sebagian masyarakat Indonesia bahwa produk CBU lebih tinggi kualitasnya dibanding produk lokal menjadikan produk CBU ini sebagai pesaing baru yang mempunyai keunggulan bersaing yang tinggi, sehingga perlu dicermati secara serius dan hati-hati oleh industri otomotif di Indonesia. Disamping itu perlu diwaspadai juga kemungkinan ATPM pesaing mengganti produk lokalnya dengan produk CBU, khususnya yang berpangsa pasar dan volume penjualan rendah dengan alasan untuk menyederhanakan operasional dan menghindari resiko investasi. Dengan demikian pasar otomotif nasional akan

dibanjiri pemam baru khususnya produk CBU, sehingga akan semakin sulit untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah dicapai

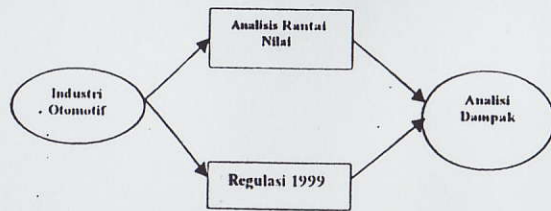
Yang menjadi permasalahan yang akan dikaji dalam makalah ini adalah bagaimana dampak regulasi 1999 terhadap produk otomotif nasional dan apakah produk nasional khususnya produk "C" masih bisa bertahan dalam persaingan setelah regulasi 1999 tersebut berlaku? Adapun maksud dan tujuan kajian ini adalah:

1. Mengetahui rantai nilai produk otomotif di Indonesia, dan penentu biaya (cost driver) dari tiap bagian Rantai nilai tadi khususnya pada bagian yang terkait langsung dengan regulasi baru tersebut, serta akibat yang ditimbulkan terhadap daya saing produk yang sedang berjalan.
2. Mengevaluasi daya saing produk "C" setelah adanya regulasi otomotif 1999 tersebut. Apakah produk lokal "C" tersebut dapat bertahan atau tidak.

### 2. Pendekatan dan Metodologi

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis sistem rantai nilai (Value Chain System), karena salah satu aspek regulasi otomotif 1999 adalah perubahan instrumen perpajakan yang akan terkait secara langsung dengan perilaku biaya produk. Menurut Porter rantai nilai dalam suatu unit perusahaan merupakan urutan fungsi bisnis yang akan menambah nilai kegunaan produk/jasa dimana fungsi-fungsi tersebut meliputi aktivitas nilai sebagai berikut: Pemasok komponen, Riset & Pengembangan, Produksi, Pemasaran, Layanan Distribusi, Layanan Purna Jual dan Konsumen. Selain ditentukan oleh sistem rantai internal, rantai nilai suatu perusahaan terkait erat dengan sistem eksternal yang berupa rantai nilai pemasok dan rantai nilai konsumen. Rantai nilai internal menggambarkan kumpulan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam area fungsional yang meliputi antara lain: Procurement, Research & Development, Manufacturing, Marketing, Distribusi dan Services. Adapun metodologi yang digunakan dalam kajian ini secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 1. Bagan Alir Studi

### 3. Industri dan Bisnis Otomotif Nasional

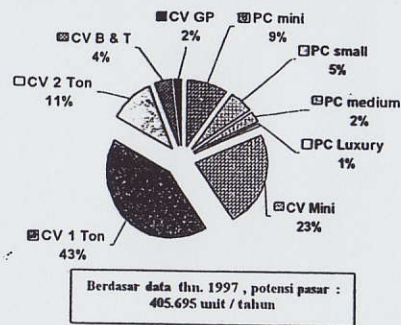
#### 3.1 Situasi Bisnis Otomotif Nasional

Pasar otomotif nasional sampai dengan 1989 menyerap produk masih dibawah 200.000 unit / tahun, namun pasar berkembang dengan cepat di era '90 s/d '94 sehingga melampaui 250.000 unit/tahun dan mencapai 378.000 unit/tahun di tahun 1995, sehubungan dengan membaiknya kondisi ekonomi dan pesatnya pembangunan fisik. Hal ini ditandai dengan naiknya penjualan kategori kendaraan niaga (khususnya truk dan bus) di tahun-tahun tersebut. Tahun 1995 pasar nasional mulai dimasuki mobil produk Korea menyusul adanya regulasi pengurangan bea masuk dan agresifnya pendatang-pendatang baru seperti Espass, Side Kick, Elantra, Blazer, dll. Sedangkan di tahun selanjutnya, '96 ~ '97 pangsa mobil penumpang naik dengan mulai masuknya beramai-ramai jenis produk sedan murah. Dan di pertengahan tahun 1997 krisis ekonomi terjadi sehingga menurunkan

permintaan karena pembangunan berhenti, permintaan truk dan bus hampir berhenti total. Setelah melalui masa krisis 1997 ~ 1999, kondisi berangsur membaik dengan dikeluarkannya regulasi otomotif yang baru di tahun 1999.

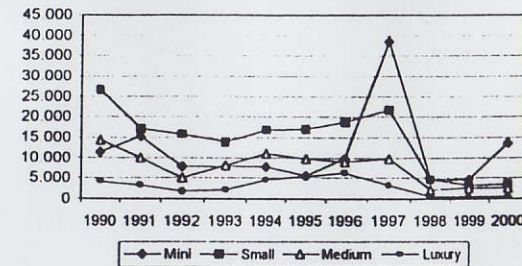
Segmentasi pasar otomotif nasional didasarkan pada fungsi dan penggunaannya apakah untuk niaga atau penumpang sehingga segmen pasar terbagi menjadi 2 kategori yaitu Kendaraan Niaga dan Kendaraan Penumpang. Masing-masing kategori dibagi lagi menjadi segmen-segmen yang lebih kecil. Kendaraan niaga dibagi berdasarkan berat kendaraan, sedang kendaraan penumpang berdasarkan tingkat kemewahannya. Produk "C" masuk ke dalam segmen kelas "PC Kecil" dengan potensi pasar per segmen sebesar 5% dari total pasar otomotif nasional atau sekitar 21.000 unit per tahun (1997) seperti disajikan pada gambar 2 berikut.

Gambar 3.1. Segmen dan potensi pasar otomotif nasional



Gambar 2. Segmen dan Potensi Pasar Otomotif

Gambar 3.4. Grafik Penjualan Mobil Sedan, 1990-2000



Gambar 3. Penjualan Mobil Sedan

#### A. Penjualan Produk Mobil Sedan

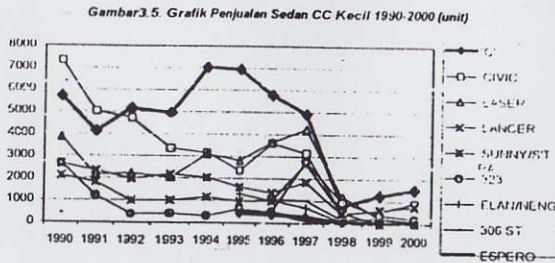
Tinjauan situasi penjualan produk sedan ini dimaksudkan untuk mengetahui situasi pasar mobil sedan, khususnya di segmen mobil Cc kecil dimana produk "C" berada. Tinjauan diperluas lagi ke segmen di sekitar "Sedan Kecil" untuk melihat kemungkinan terserapnya potensi pasar sedan kecil ke segmen yang lain. Situasi penjualan kategori mobil sedan terlihat pada gambar 3. Dari tahun ke tahun segmen "Sedan CC Kecil" ini berpangsa paling besar dalam kategori mobil sedan (PC), tetapi sejak 1997 penyebaran pangsa berubah, dimana posisi segmen "Sedan CC mini" menggeser "Sedan CC kecil", sehingga "sedan CC kecil" menempati urutan kedua dikalahkan "sedan CC mini". Hal ini terjadi setelah berubahnya konsep pengembangan segmen "sedan CC mini", yang semula menekankan pada biaya dan harga rendah dengan mengesampingkan feature dan kualitas menjadi konsep biaya dan harga tetap rendah, tapi feature didorong mendekati "sedan CC kecil". Hal ini terjadi terutama setelah masuknya Timor, Honda City dan Suzuki Baleno ke dalam segmen "sedan CC mini". Sehingga konsep segmen "sedan CC mini" dapat dikatakan sebagai produk "sedan CC kecil" berbiaya dan berharga rendah.

Dari gambar 3. jumlah permintaan segmen "sedan CC kecil" di tahun 2000 relatif tetap dibanding tahun 1999. Sedangkan sebenarnya permintaan sampai dengan Juni 2000 naik drastis tetapi sebagian besar diserap oleh

produk "Sedan CC mini". Untuk itu perlu peninjauan ulang posisi konsep produk di segmen "sedan CC kecil", supaya dapat menyerap tambahan permintaan tersebut.

#### B. Penjualan di Segmen "Sedan CC kecil"

Merujuk pada gambar 4., terlihat produk C sejak 1992 menempati posisi pertama saat diluncurkannya generasi "Great C" sampai dengan tahun 1995 saat umur produk "Great C" habis dan digantikan "All new C", dan mulai tahun 1995 mengalami penurunan permintaan karena rancangan styling yang terkesan mengalami kemunduran dibanding "Great C". Untuk mendongkrak kelemahan stylingnya, produk "C" dikembangkan dengan menambah beberapa feature yang sedang menjadi perhatian konsumen dan belum diterapkan oleh pesaing. Penambahan feature tersebut antara lain kantong udara (air bag), Sistem keamanan (alarm). Pada tahun 1998 feature C ditingkatkan lagi dengan merubah mesin dari 1600 Cc menjadi 1800 Cc, merubah exterior yang lebih menarik dengan memakai headlamp multi reflektor, menerapkan sistem rem anti block (ABS : Antilock Brake System), serta merubah kantong udara dari hanya satu di pengemudi menjadi dua kantong udara di sisi pengemudi dan penumpang. Upaya perbaikan feature tersebut mampu mengangkat kembali pencapaian pangsa pasar produk C serta tetap dapat bertahan di urutan pertama disusul Civic dan Laser.



Gambar 4. Penjualan Sedan CC Kecil

### 3.2 Kemampuan Manufaktur Industri Otomotif Nasional

Kemandirian industri otomotif masih merupakan angan-angan yang belum tercapai dimana sebagian besar bahan baku dan komponen penting masih diimpor. Komponen yang sudah bisa dibuat di dalam negeri, masih berkisar pada perakitan serta pengerjaan semi finishing. Sedang kemampuan pembuatan bahan baku masih ketinggalan, sehingga sebagian besar bahan baku untuk pembuatan komponen yang dilakukan pemasok dalam negeri pada umumnya masih diimpor. Tabel 1. merupakan gambaran kemampuan manufaktur dalam negeri di bidang industri otomotif. Kemampuan manufaktur nasional dilihat dari jenis komponennya (tanpa melihat pertimbangan volume produksi) dapat dibagi menjadi 3 kelompok yaitu :

#### A. Tidak ada kemampuan sama sekali

Komponen yang termasuk kelompok ini adalah komponen yang berbasis teknologi tinggi dan terbaharu dengan cepat teknologinya serta bernilai investasi tinggi, atau komponen berakurasi tinggi dan mempunyai fungsi/ peranan utama pada kinerja mobil dan/atau penjaminan keselamatan penumpang. Komponen yang masuk pada kelompok ini adalah : komponen mesin dan pelengkapannya (ECU, EFI, dll), sistem rem ABS, sistem kantong udara (air bag), transmisi otomatis, suspensi (sedan), steering, komponen dengan basis elektronik berteknologi tinggi ( kaca spion elektronik, pengunci pintu, audio, pendingin udara, motor, lampu).

#### B. Perakitan saja

Kelompok komponen ini pada dasarnya belum mampu dibuat oleh industri manufaktur nasional tetapi untuk pengurangan biaya, atau pengurangan pajak atau alasan teknis komponen ini dirakit di dalam negeri. Komponen ini biasanya diimpor dalam keadaan terurai tidak lengkap (IKD). Kemudian dilakukan perakitan menjadi kondisi CKD di lokal. Komponen yang masuk dalam tingkat ini adalah engine (untuk jenis sedan), transmisi (kendaraan niaga), propeler shaft, Axle, body (welding).

#### C. Machining (Semi finishing dan finishing) dan casting

Pada umumnya produk dengan volume penjualan yang tinggi saja yang mampu melakukan. Dan biasanya masih perlu bantuan teknologi dari prinsipal. Misalnya blok mesin, blok silinder, pengerjaan aluminium (wheel disc). Keterbatasan kemampuan dan kemandirian manufaktur otomotif nasional tersebut dikarenakan beberapa kendala sebagai berikut :

1. Volume skala ekonomis industri otomotif ini lebih besar dari pada potensi pasar nasional yang ada, sehingga komponen-komponen yang mempunyai struktur biaya tinggi pada pos investasinya terpaksa harus diimpor dari negara lain yang mempunyai potensi pasar yang jauh lebih besar.
2. Pada masa sebelum regulasi dan krisis ekonomi yang baru lalu, prinsipal membatasi relokasi industrinya di luar negeri khususnya pada pembuatan komponen-komponen otomotif sebatas

hanya untuk mencapai batas minimum regulasi. Hal itu berubah setelah terjadinya krisis ekonomi di regional ASEAN, prinsipal memberi keluasaan kepada perusahaan patungannya di luar negeri melakukan relokasi komponen-komponen tersebut sepanjang hal tersebut memang menguntungkan.

3. Kemampuan SDM yang kurang, khususnya pada bidang pengembangan produk dan penguasaan bahan baku.

#### 4. Regulasi Otomotif 1999

Untuk bangkit dari krisis dan untuk mengakomodasikan desakan komunitas internasional maka diluncurkan paket regulasi otomotif 1999 oleh pemerintah yang secara umum terdiri dari:

##### 4.1 Perubahan Pajak dan Bea masuk

Perubahan pajak dan bea masuk yang meliputi perubahan pajak penjualan Barang Mewah, perubahan Bea masuk produk CBU, CKD, IKD, dan perubahan Bea masuk komponen dan bahan baku. Dengan regulasi baru ini ditetapkan bahwa bea masuk besarnya tidak dikaitkan lagi dengan kandungan lokal komponen yang terkait. Sebagai gantinya dipakai sistem harmonize, dimana besar bea masuk sudah ditetapkan untuk tiap komponen tanpa melihat besarnya kandungan lokal komponen tersebut. Rangkuman regulasi otomotif disajikan pada tabel 2 berikut.

##### A. Perubahan Pajak Penjualan Barang Mewah

Perubahan regulasi PPNBM ini sebenarnya ditujukan untuk menyeimbangkan beban pajak antar segmen yang disebabkan oleh perubahan bea masuk barang impor. Dalam hal ini ada segmen yang kandungan lokalnya sudah tinggi (pada saat sistem insentif) yang semula beban pajak bea masuknya rendah akan mengalami kenaikan biaya pajak sedangkan di segmen yang lain (kandungan lokal rendah) mendapatkan penurunan pajak bea masuk.

Produk yang berada pada segmen kendaraan yang mempunyai Kandungan Lokal yang tinggi di masa insentif mendapat identifikasi dari

pemerintah berupa bea masuk rendah. Regulasi baru ini mengubah kondisi pajak bea masuk tersebut dimana beban pajak atas jenis produk ini bertambah tinggi karena insentif dihapuskan. Untuk mengimbangi kenaikan bea masuk tersebut maka PPNBM diturunkan untuk segmen yang jarak perbedaan biaya dengan segmen sedan masih proporsional seperti sebelum regulasi 1999. Hal ini terjadi di jenis kendaraan niaga dan sedan kelas mini, yang menurut strategi pemerintah merupakan jenis produk bagi pengembangan industri otomotif nasional. Hal sebaliknya terjadi pada jenis mobil penumpang/ sedan kelas kecil ke atas, PPNBM dinaikkan untuk menjaga keseimbangan perbedaan biaya atas beban pajak dengan segmen mobil niaga. Sehingga dapat disimpulkan perubahan PPNBM ini tidak membawa dampak yang berarti bagi bisnis otomotif yang baru.

##### B. Perubahan Bea Masuk CBU

Penurunan BM dari 200% menjadi kisaran 70% sangat berarti dan hanya berbeda di sekitar 20% dengan impor CKD, menjadikan makin kecilnya perbedaan harga antara CBU dengan produk lokal. Hal ini membawa konsekuensi makin tertariknya pelaku bisnis otomotif untuk memakai regulasi ini untuk mendatangkan CBU dan menjualnya di dalam negeri yang terlihat sejak awal tahun 2000 dimana pasar otomotif nasional dibanjiri banyak produk CBU, khususnya dari Korea yang menerapkan strategi keunggulan biaya dalam bersaing. Dengan citra produk CBU dimata konsumen yang tinggi terutama kualitasnya, walaupun berharga lebih mahal produk CBU ini menjadi pesaing potensial bagi produk lokal. Hal ini menuntut produk lokal yang sudah ada di pasar lebih dahulu untuk meningkatkan daya saingnya supaya tetap bisa bertahan.

##### C. Perubahan Bea Masuk CKD, IKD

Bea Masuk CKD mengalami penurunan dibanding regulasi lama sebesar 20%-30%. Konsekuensi dari penurunan BM CKD ini adalah makin tersainginya komponen lokal. Sehingga produk komponen lokal harus memperhatikan keunggulan biaya supaya dapat terus bertahan. Untuk itulah pemerintah



dalam paket regulasi ini membebaskan bea masuk bahan baku impor untuk pembuatan komponen tersebut. Disamping itu akibat krisis ekonomi terdepresiasi rupiah, justru memperkuat daya tahan produk lokal karena perbedaan harga komponen impor akan menjadi lebih mahal. Dampak langsung yang dirasakan adalah:

1. Produk komponen lokal akan tertekan, selain karena penurunan Bea Masuk CKD juga terjadinya penurunan volume penjualan sehubungan dengan penurunan permintaan akibat krisis yang masih terjadi. Walaupun produk lokal mendapat keuntungan dengan depresiasi rupiah, produk komponen lokal tetap harus menyikapi situasi yang tidak menguntungkan tersebut agar tetap bertahan. Misalnya dengan program pengurangan biaya.
2. Pengaruh penurunan BM-CKD akan berakibat biaya menjadi turun khususnya dari pos impor. Bagi pelaku bisnis hal ini perlu disikapi dengan seksama apakah penurunan biaya ini akan dipakai untuk menurunkan harga ataukah akan dinikmati langsung sebagai penambahan margin.

#### 4.2 Perubahan Tata Niaga Impor

Diatur dengan SK Men PerinDag no 290/MPP/Kep/6/1999 yang isinya perubahan pelaku tata niaga impor yang semula pelaku industri hanya oleh agen tunggal dan importir tunggal, menjadi pelaku umum (Importir Umum) juga bisa melakukan impor atas produk otomotif (mobil CBU) maupun komponen spare-part. Dengan demikian pelaku bisnis otomotif menjadi bertambah dengan diperbolehkannya importir umum untuk mengimpor CBU dan komponen suku cadang dan diperdagangkan di dalam negeri. Hal ini semakin membuka pasar nasional untuk segala jenis merek serta dari berbagai sumber tidak hanya dari dalam negeri saja. Perubahan ini membawa dampak makin banyaknya pendatang baru, karena rintangan masuk makin berkurang. Sehingga akan meningkatkan persaingan dipasar, dan tentunya perusahaan otomotif yang sudah ada harus meningkatkan daya saingnya untuk menghadapinya, baik itu dari aspek biaya maupun citra produk khususnya kualitas dan feature.

#### 4.3 Perubahan Struktur Industri Otomotif Nasional

Pencabutan sistem insentif dan digantikannya dengan sistem harmonis dalam industri otomotif nasional yang tertuang melalui SK MenPerinDag no 275/MPP/Kep/6/1999 tentang Industri Kendaraan Bermotor. Dalam pembinaan industri otomotif nasional, ditetapkan pelaku utama industri otomotif nasional adalah industri perakitan KBM dan industri komponen. Untuk keperluan produksi bahan baku dan komponen yang diperlukan dapat diimpor dalam kondisi CKD atau IKD. Sedang produk KBM yang dilakukan di dalam negeri menurut jenisnya mengacu pada pos HS: 8701 s.d. 8705, serta 8711. Untuk setiap KBM yang akan diproduksi atau diimpor wajib didaftarkan serta memenuhi standard yang berlaku di Indonesia atau standard lain yang diakui, seperti SNI untuk Nomor Identifikasi Kendaraan (NIK), serta harus memenuhi ketentuan nilai ambang batas emisi.

Impor dan perakitan KBM baik dalam kondisi CKD maupun IKD hanya dapat dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai izin industri perakitan KBM. Demikian juga impor atas bahan baku untuk pembuatan komponen otomotif dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai izin sebagai perusahaan industri komponen. Dan ditetapkan pula pada SK ini bahwa kendaraan yang dapat mempunyai STNK adalah kendaraan yang diproduksi perusahaan perakitan tersebut diatas atau kendaraan yang diimpor secara CBU dan telah didaftarkan tipenya kepada pemerintah. Pengawasan atas pelaku industri otomotif dilakukan dengan kewajiban para pelaku untuk menyampaikan laporan berkala setiap 6 bulan atas realisasi impor dan hasil produksi oleh setiap perusahaan perakitan. Sedang importir CBU harus menyampaikan realisasi impor CBU serta nomor VIN. Pelanggaran atas ketentuan yang dilakukan para pelaku industri dapat dikenakan sanksi berupa pencabutan izin usaha.

#### 5. Analisis Rantai Nilai Produk "C"

Merujuk pada pendekatan yang digunakan seperti diuraikan pada bagian 2. diatas yaitu analisis rantai nilai dan penentu biaya

produk "C" dapat ditinjau trap aktivitas nilainya sebagai berikut.

##### A. Pemasok komponen/ bahan baku

Pemasok PT TI terdiri dari pemasok komponen impor dan pemasok komponen lokal. Komponen impor mempunyai penentu biaya yang terdiri dari empat macam yaitu: Inflasi negara pembuat (Inf), Nilai Tukar (NT), Spesifikasi dan Kualitas (S), dan Bea Masuk(BM). Dari keempat penentu biaya tersebut di atas, Nilai tukar dan Bea masuk merupakan penentu biaya yang sangat mempengaruhi struktur biaya produk "C" yang dirumuskan sebagai berikut:

$$B_{\text{impor}} = f(\text{Inf}, \text{NT}, \text{Fas}, \text{BM}, \text{S})$$

Disamping komponen diimpor ada sebagian komponen yang dibuat di dalam negeri oleh perusahaan dalam negeri. Biaya komponen lokal ini sebenarnya terdiri dari dua unsur, yaitu: unsur biaya impor dan unsur biaya lokal murni, dimana unsur biaya impor akan secara langsung mempengaruhi biaya komponen lokal tersebut. Perumusan unsur impor seperti pada komponen impor sebagai berikut:

$$B_{\text{impor}} = \text{CIF} \times (1 + \text{BM}) \times \text{NT}$$

Sedangkan biaya material lokal merupakan fungsi dari:

$$B_{\text{lokal}} = f(\text{BM}, \text{NT}, \text{Inf})$$

$$B_{\text{lokal}} = 1,1 \times (1 + \%) \times \{(1 + \text{Inf}) \times [\text{CIF} \times (1 + \text{BM}) \times \text{NT} + (\text{OB} + \text{Bbl} + \text{OP}) \times (1 + \text{Inf})] + \text{MKT} \times (1 + \text{Inf})\}$$

- MKT: Biaya pemasaran ~ konstan
- OP: Biaya produksi ~ konstan
- Bbl: Bahan baku lokal ~ konstan
- OB: Biaya bank ~ konstan
- NT: Nilai tukar ~ variabel
- BM: Bea masuk ~ variabel
- CIF: Harga barang impor ~ konstan
- Inf: Inflasi ~ variabel

##### B. Riset-Pengembangan dan Rekayasa

Pembiayaan aktivitas riset pengembangan serta rekayasa ditanggung oleh prinsipal, yang kemudian dibebankan pada harga komponen yang diimpor dari prinsipal dalam bentuk fee pengembangan.

##### C. Produksi

Biaya produksi disini terdiri dari:

1. Penyusutan aset tetap: bangunan, mesin, peralatan, alat, penjaminan kualitas, dan lain-lain. Mempunyai

penentu biaya sebagai berikut. Volume produksi, Nilai Tukar dan Kualitas. Volume merupakan variabel yang menentukan dan berbanding lurus terhadap biaya yang ditimbulkan. Untuk evaluasi survival dalam kajian ini diambil asumsi volume sebesar 50 unit/bulan, berdasarkan data historis hasil penjualan sampai dengan Juni 1999. Untuk kepentingan evaluasi survival, diasumsikan nilai tukar adalah Rp.7800/-/US\$, sedangkan kualitas dianggap tetap dari sebelum regulasi hingga kini.

##### 2. Buruh Langsung

Biaya buruh langsung ini, merupakan unsur biaya langsung, disamping biaya material langsung. Penentu biaya yang sangat terkait dengan biaya ini adalah Volume Produksi. Tetapi pada dasarnya besar biaya per-unit dapat dikatakan tetap. Untuk itu karena analisa ini dilihat per-unit maka biaya buruh langsung dianggap tetap besarnya.

##### D. Pemasaran

Merupakan bagian dari rantai nilai yang relatif tetap biayanya, karena aktivitas dan budget untuk pemasaran ini sudah terencana dan dapat dikontrol oleh manajemen. Tidak ada penentu biaya yang tidak dapat dikontrol oleh manajemen. Maka dapat dianggap pemasaran menimbulkan beban yang tetap, terencana, serta dan terkontrol secara internal dan tidak ada aspek eksternal yang mempengaruhi.

##### E. Distribusi

Biaya distribusi merupakan prosentase proporsional tetap, yaitu 11% dari harga lepas untuk dealer/distributor dengan kesepakatan bahwa kebijakan harga di tingkat konsumen diatur dan ditentukan oleh pembuat produk, dealer/distributor tidak boleh merubah harga tersebut dalam kondisi apapun. Besarnya biaya jasa dealer ini tetap sepanjang kesepakatan tetap berlaku.

##### F. Layanan dan jaminan

Jenis layanan purna jual yang menjadi beban biaya produk adalah:

1. Jasa pemeriksaan berkala: 1000 km dan 5000 km pertama secara gratis. Biaya jasa pemeriksaan ini dapat direncanakan, sehingga terkontrol biayanya.



- Jaminan (warranty) terhadap kerusakan yang diakibatkan oleh cacat kualitas produk, baik perbaikan maupun penggantian suku cadangnya secara gratis. Warranty ini dibatasi sampai dengan 50.000 km atau bila sudah mencapai 2 tahun si tangan konsumen sejak dibeli. Besarnya biaya jaminan ini tergantung pada kondisi kualitas produk. Untuk itu penentu biayanya adalah kualitas tersebut. Makin jelek kualitas produk, akan menyebabkan pembengkakan biaya. Untuk perencanaan biaya dipakai data historis atas biaya warranty yang dikeluarkan per-unit.

### G. Konsumen

Hal penting dalam bisnis otomotif pasca pemasaran adalah kualitas layanan purna jual yang terdiri dari ketersediaan suku cadang dan kemudahan mendapatkannya serta kehandalan jaringan dan sistem layanan perbaikan dan perawatan. Bagi perusahaan yang baru berdiri, untuk memenuhi kebutuhan konsumen atas tersedianya suku cadang menjadi beban biaya (cost centre) yang perlu diperhitungkan, tapi untuk perusahaan yang sudah lama beroperasi layanan purna jualnya sudah menjadi profit centre. Dalam kajian ini biaya konsumen sudah tidak menjadi beban biaya produk, oleh karena layanan purna jual dan penyediaan suku cadang sudah dapat mendatangkan keuntungannya sendiri.

## 6. Analisa Dampak Terhadap Produk "C"

### 6.1 Dampak Terhadap Biaya

Berdasarkan atas aktivitas penentu nilai seperti diuraikan diatas, selanjutnya akan dibandingkan antara biaya sebelum regulasi dan sesudah regulasi baik untuk produksi lokal maupun impor CBU. Perbandingan ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran konkret pengaruh regulasi terhadap biaya seperti ditunjukkan pada tabel 3. Dari tabel tersebut terlihat bahwa:

- Biaya produk "C" sesudah regulasi lebih rendah 4,75% dibanding sebelum regulasi, yang dapat dilihat dari

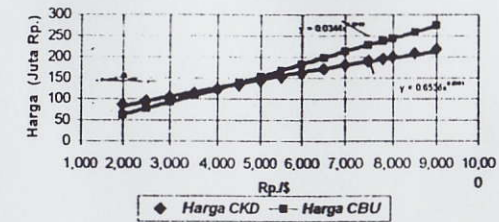
penurunan biaya produksi lepas pabrik (Cost Of Good Manufacture) dari Rp.122,9 juta menjadi Rp.117,1 juta, sedang perbedaan harga produk "C" lebih kecil dibanding perbedaan biaya yaitu, hanya 1,5% perbedaannya sebelum regulasi. Hal ini dikarenakan naiknya PPhBM dari 35% menjadi 40%.

- Sesudah regulasi produk "C" yang dirakit di dalam negeri dengan impor dalam kondisi CKD/ IKD lebih rendah harga jualnya di pasar nasional bila dibandingkan dengan produk "C" impor kondisi CBU, dengan perbedaan sebesar kurang lebih 28%. Produk impor CBU sebelum dan sesudah regulasi, harganya turun jauh dari Rp.413,7 juta menjadi Rp.243,8 juta, atau turun sebesar 41%

Dari kajian ini dapat disimpulkan bahwa regulasi tidak menimbulkan dampak yang berarti bagi penurunan biaya proses perakitan "C" di dalam negeri, tetapi sangat berarti dampaknya bagi produk CBU. Dengan penurunan biaya bea masuknya yang sangat signifikan membuat harga pada tingkat konsumen menjadi jauh lebih rendah dibanding sebelum regulasi. Hal ini membuat struktur pasar diperkirakan dapat bergeser ke produk CBU, khususnya untuk produk yang volume permintaan konsumennya rendah, sehingga lebih aman diimpor dalam kondisi CBU dibanding dalam kondisi terurai karena harus investasi dalam jumlah besar.

Selanjutnya akan dikaji kepekaan biaya produk "C" terhadap kemungkinan perubahan beberapa variabel biaya yang peka terhadap faktor eksternal yaitu nilai tukar dan volume penjualan. Dalam hal ini nilai tukar dikaitkan dengan aspek eksternal makro ekonomi, sedang volume penjualan erat kaitannya dengan daya saing produk "C". Kemudian dibandingkan dengan biaya produk "C" kalau diimpor dalam kondisi CBU. Perumusan atas perhitungan kepekaan ini didasarkan pada rantai nilai dan penentu biaya seperti yang sudah dijelaskan pada bagian 5.

Gambar 4.3 Kepekaan Nilai tukar terhadap Harga



Gambar 5. Kepekaan Nilai Tukar

### A. Analisa Kepekaan Terhadap Nilai Tukar

Gambar 5 di bawah ini adalah grafik kepekaan nilai tukar terhadap biaya produk "C" dengan asumsi volume dan suku bunga tetap. Nilai tukar Rp.4.500-/US\$ merupakan titik impas. Bila nilai tukar dibawah Rp.4.500-/US\$ maka tidak layak lagi meneruskan perakitan produk "C" di dalam negeri dan lebih baik mengimpor dalam kondisi CBU, sedangkan apabila kurs berada diatas Rp.4500-/US\$ produk "C" masih layak dirakit didalam negeri.

### B. Analisa Kepekaan Terhadap Volume Penjualan

Perubahan atas permintaan dan penjualan akan berdampak pada berubahnya biaya overhead bila ada proses manufaktur dalam produksi "C" di dalam negeri, sedang bila diimpor dalam kondisi CBU tidak ada pengaruh volume tersebut terhadap biaya dan harganya. Sehingga grafik kepekaannya akan terlihat seperti pada gambar 6. Harga CBU konstan terhadap unit volume penjualan, sedang CKD sengan volume di bawah 35 unit/bulan biaya dan harganya akan diatas CBU, sebaliknya bila unit volume dia atas 35 unit/bulan harga CKD akan dibawah CBU. Maka volume penjualan produk "C" ini harus tetap diatas 35 unit/bulan. Makin besar volume makin rendah biaya "C" dan bila harga dijaga tetap maka margin akan

bertambah. Untuk itu harus ada upaya menjaga agar volume penjualan harus tetap tinggi dengan berbagai cara yang berkait dengan variabel volume penjualan ini yaitu:

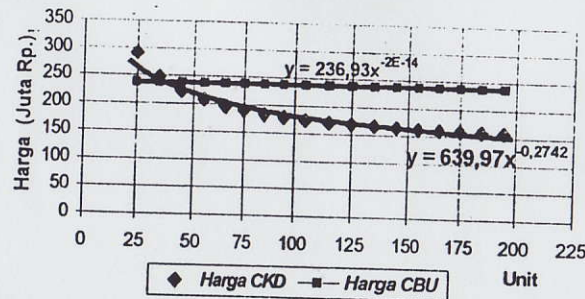
- Menjaga keunggulan faktor citra produk (kualitas produk, feature, jaringan, layanan purna jual) agar tetap tinggi atau paling tinggi dibanding pesaing.
- Penerapan strategi >> citra yang tepat. Sehingga konsumen mempunyai persepsi bahwa produk "C" bercitra baik dengan harga yang beralasan.

### 5.2 Dampak Terhadap Persaingan Produk C

Dampak terhadap persaingan baru pasca regulasi ditunjukkan oleh citra produk seperti ditunjukkan pada tabel 4 dan peta persaingan oleh gambar 7. Disini terlihat bahwa munculnya Shuma dan Nubira menambah produk yang berada di kuadran "Premium". Dengan harga yang berada di tengah mendekati Ford Laser dan Mazda 323 serta Hyundai Elantra, sedang citranya relatif tinggi. Khususnya aspek feature, sebagai produk CBU mendapat persepsi yang bagus dan lengkap dari konsumen. Maka dapat diperkirakan pesaing baru ini akan lebih banyak merebut pangsa pasar dari kelompok produk yang berada di kuadran bawah (laser, M.323 dan H.Elantra) dibanding menyedot dari produk yang berada di posisi citra yang jauh lebih tinggi.



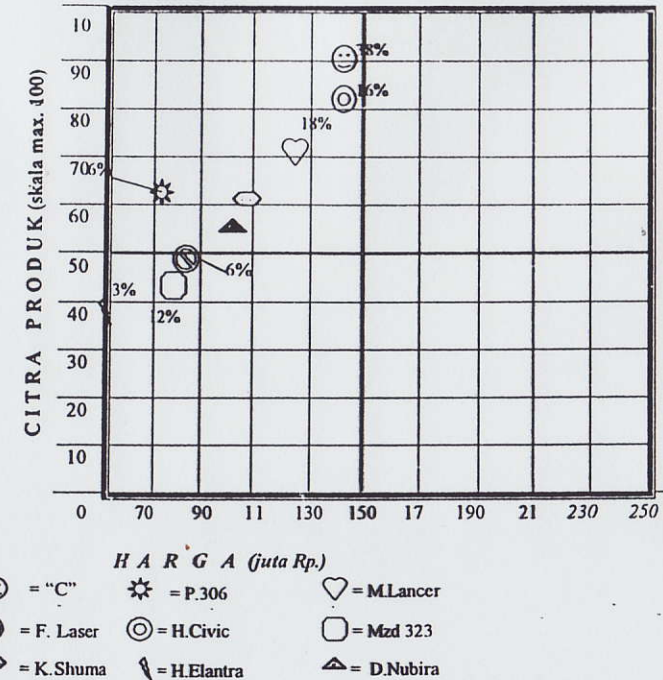
Gambar 4.4. Kepekaan Vol.sales terhadap Harga



Gambar 6. Kepekaan Volume Penjualan

Tabel 4. Perbandingan citra produk di kelas "PC Kecil"

Nama Produk	Bobot (a)	Faktor Citra							CITRA TOTAL
		Citra masa lalu	Kualitas	Layanan Purna Jual	Feature	Jaringan	Harga jual kembali	Garansi	
"C"	15	20	10	25	10	10	5	5	95,25
Civic	12	17	6,5	25	8	9	5	1,5	84
Laser	10,5	7	4	6,75	8,5	1,5	5	2,25	45,5
Lancer	10,5	15	6	19,5	9,5	4	5	1,5	71
M.323	7,5	7	4	6,75	8,5	1,5	5	2,25	42,5
H. Elantra	7,5	3	3	4,75	6	0,5	5	5	34,75
P.306 ST	7,5	12	6	17,5	7	3,5	5	1,75	60,25
SHUMA	7,5	10	4	15	6	0,5	5	3	61
NUBIRA	7,5	10	3	15	4,5	0,5	5	3	57,5



Gambar 7. Peta Persaingan segmen "PC Kecil" (setelah regulasi)

Dengan demikian dapat diperkirakan produk "C" yang berada di posisi atas tidak akan terpengaruh secara berarti dengan hadirnya pesaing baru ini.

### 5. Kesimpulan

1. Kemampuan manufaktur otomotif nasional masih belum memadai sehingga sebagian besar komponen masih diimpor. Kandungan lokal terbesar adalah komponen dari segmen mobil niaga yang mencapai sekitar 45% berdasarkan penilaian sistem insentif sedangkan untuk kendaraan penumpang pribadi masih kurang dari 40%. Industri otomotif nasional sangat peka terhadap suku bunga dan nilai tukar. Sedangkan suku bunga dan nilai tukar tergantung pada kondisi makro ekonomi maupun non ekonomi. Oleh karena itu kelangsungan

industri otomotif secara langsung sangat tergantung pada situasi nasional dalam bidang politik, ekonomi dan bidang lain.

2. Paket Kebijakan otomotif 1999 tidak menimbulkan dampak yang berarti bagi penurunan biaya proses perakitan "C" di dalam negeri. Tetapi sangat berarti dampaknya bagi produk CBU dengan penurunan biaya bea masuknya membuat harga di konsumen menjadi jauh lebih rendah dibanding sebelum regulasi sehingga struktur pasar diperkirakan dapat bergeser ke produk CBU, khususnya untuk produk yang volume permintaan konsumennya terbatas. Dengan demikian lebih menguntungkan diimpor dalam kondisi CBU dibanding dalam kondisi terurai karena harus investasi dalam jumlah besar.
3. Produk "C" dapat bertahan menghadapi persaingan baru sebagai konsekuensi



dikeluarkannya regulasi 1999 tersebut. Dan bila situasi bisnis untuk lima tahun mendatang situasi eksternal (khususnya kondisi makro ekonomi) tidak mengalami penurunan maka produk "C" memiliki kesempatan berkembang yang cukup besar.

4. Nilai tukar Rp.4.500-/US\$ merupakan titik impas. Bila nilai tukar dibawah Rp.4.500-/US\$ maka tidak layak lagi meneruskan perakitan produk "C" di dalam negeri dan lebih baik mengimpor dalam kondisi CBU, sedangkan apabila kurs berada diatas Rp.4500-/US\$ produk "C" masih layak dirakit didalam negeri.
5. Dari analisa kepekaan, untuk kelangsungan produk "C" yang perlu diperhatikan adalah kemungkinan penurunan volume penjualan dan hal-hal yang menyebabkannya, yaitu:
  - a. Turunnya permintaan karena situasi makro ekonomi yang memburuk dengan ditandai oleh naiknya suku bunga dan atau nilai tukar. Untuk ini perlu dicermati situasi makro ekonomi dan persiapan antisipasinya.
  - b. Produk "C" kalah dalam persaingan, sehingga pangsa turun dan volume penjualan menjadi turun. Untuk ini produk "C" harus tetap terjaga agar tetap memimpin pangsa pasar di kelasnya. Dan yang terpenting menjaga agar permintaan dan volume penjualan atas produk "C" ini tetap tinggi (jauh di atas 35 unit/bulan).
6. Kekuatan pesaing yang perlu diwaspadai oleh produk lokal "C" adalah pendaftar baru yaitu produk CBU serta produk dari segmen "sedan CC mini" yang bisa berlaku sebagai produk pengganti.

#### 6. Daftar Pustaka

- Faster Charles H. George and Sirkand D. "Cost Accounting", *Managerial Emphasize 8E*, Printice Hall
- Kottler Philip and Armstrong Gary, "Dasar-Dasar Pemasaran", jilid 2, Edisi bahasa Indonesia dari *Principle of Marketing 7E*, (alih bahasa : Alexander Sindoro)
- Porter Michael E. (1994), "Keunggulan Bersaing", Mencipakan dan

mempertahankan kinerja unggul. (ALIH BAHASA : Tim Penerjemah Binarupa Aksara). Binarupa Aksara

Porter Michael E. (1997). "Strategi Bersaing", Teknik menganalisa industri dan pesaing, (alih bahasa Agus Maulana). Airlangga

Priyanto Bayu (2001), "Regulasi Otomotif 199 dan Implikasinya terhadap Bisnis Produk C", Karya akhir, MM Teknologi ITB

Shank John K. and Vijay Govindarajan, "Strategic Cost Management", The New tool for competitive Advantage

Departemen Keuangan Republik Indonesia, "Keputusan Menkeu Ri", NO 173/KMK.01/2000, Penetaan Tarif Bea Masuk Atas Impor Barang dalam rangka *Common Effective Preferential Tariff (CEPT)* untuk periode 1 Januari 2000 sampai dengan 31 Desember 2003

Departemen Keuangan Republik Indonesia, "Keputusan Menkeu Ri", NO 348/KMK.04/1999, Macam dan Jenis Kendaraan Bermotor yang Dikenakan Pajak Penjualan atas Barang Mewah

Departemen Perindustrian dan Perdagangan - Dir.Jen Industri Logam Mesin Elektronika dan Aneka, Keputusan Dir.Jen Industri Logam Mesin Elektronika dan Aneka No. 008/SK/DJ-ILMEA/VI/1999 : Penetapan Tingkat Keteruraian Kendaraan Bermotor dan Komponen untuk Tujuan Perakitan.

Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan R.I. No.275/MPP/Kep/6/1999, Industri Kendaraan Bermotor.

Pemerintah R.I., Peraturan Pemerintah No.59 Tahun 1999, Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah.

Departemen Keuangan Republik Indonesia, KEPUTUSAN MENKEU RI NO 344/KMK.01/1999, Klasifikasi Barang

dan Besarnya Tarif Bea Masuk atas Barang Impor.

Departemen Keuangan Republik Indonesia, KEPUTUSAN MENKEU RI NO 345/KMK.01/1999, Pembebasan Bea Masuk atas Impor Bahan Baku untuk Pembuatan Komponen Kendaraan Bermotor.

