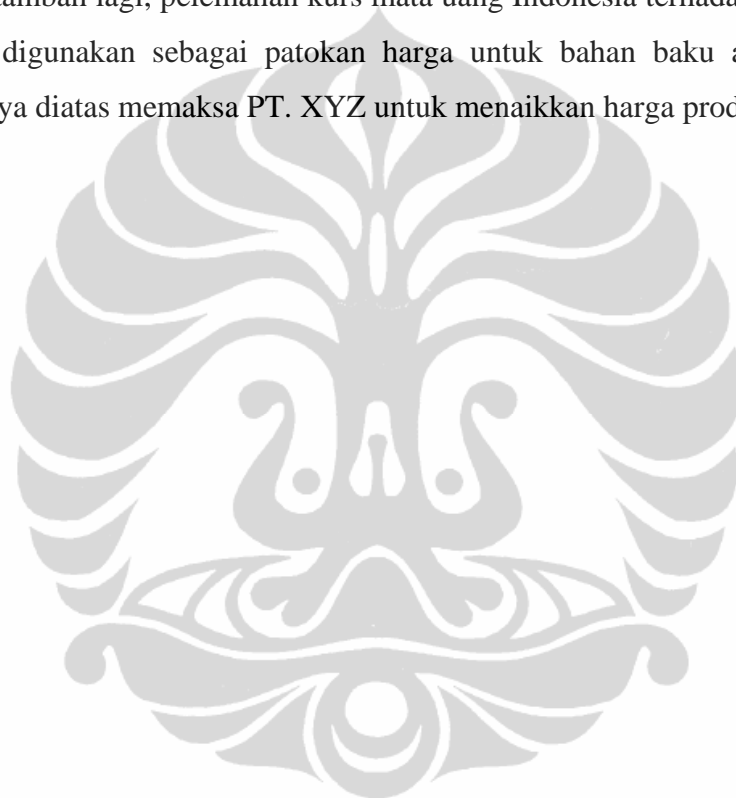


3.2.5. Tantangan-tantangan lain yang dihadapi PT. XYZ

Krisis ekonomi global yang terjadi pada awal tahun 2008 memberikan dampak terhadap industri dimana PT. XYZ bersaing. Dengan adanya krisis ekonomi, barang substitusi seperti dop plastik, *velg* besi, maupun *velg* bekas yang memiliki harga jual lebih murah menjadi lebih menarik bagi pelanggan.

Kenaikan harga minyak dunia pada tahun 2008 mengakibatkan kenaikan harga bahan baku yang dibutuhkan oleh produksi seperti aluminium, gas, listrik, dan solar. Ditambah lagi, pelemahan kurs mata uang Indonesia terhadap kurs luar negeri yang digunakan sebagai patokan harga untuk bahan baku aluminium. Kenaikan biaya diatas memaksa PT. XYZ untuk menaikkan harga produknya.



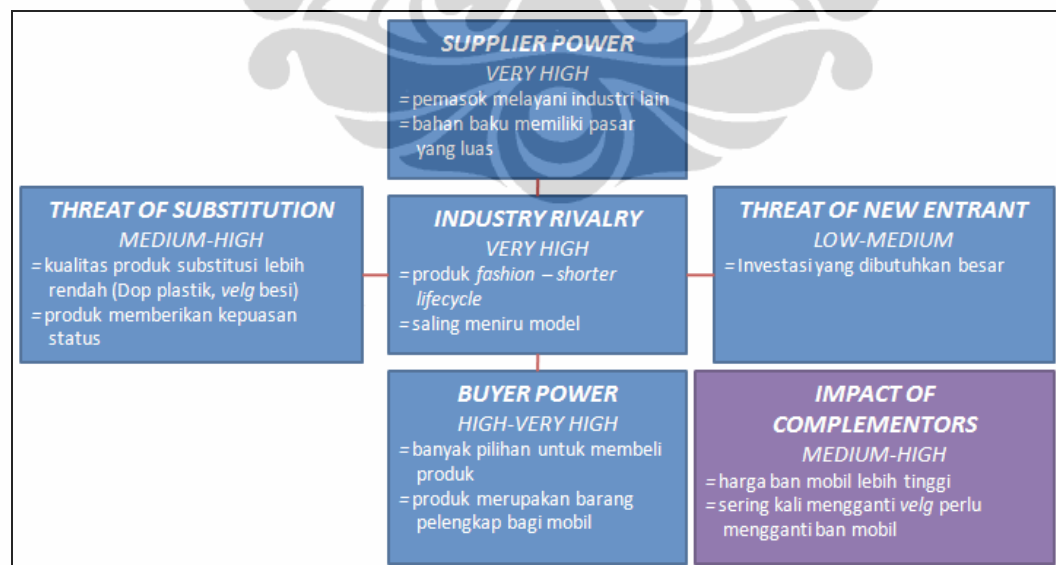
BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Industri dengan *Porter's Five Forces Analysis*

Analisis industri menggunakan *Porter's five forces* untuk menganalisis kondisi industri yang mempengaruhi persaingan sudah diakui dan digunakan oleh pakar-pakar strategi. Kondisi persaingan suatu industri dipengaruhi oleh *industry rivalry*, *customer power*, *supplier power*, *threat of new entrant*, dan *threat of substitution*. Ditambah dengan adanya dampak dari produk *complementors*, maka kita dapat melihat lebih jelas persaingan yang terjadi di industri tersebut. Oleh karena itu, penulis melakukan survey dengan menyebarkan kuesioner di Lampiran 12 untuk menganalisis *five forces* dan dampak *complementors* di industri manufaktur *velg* aluminium.

Responden yang turut berpartisipasi dalam survey ini mencakup tingkatan direksi, manajer, dan *supervisor* produksi dari beberapa manufaktur *velg* aluminium di Indonesia. Hasil analisis dari rangkuman survey *five forces* di Lampiran 1 dirangkum dan diilustrasikan ke dalam Gambar 4.1 dibawah ini.



Gambar 4.1. Analisis *five forces* industri manufaktur *velg* aluminium (2009)

Sumber: diolah dari data primer menggunakan adaptasi dari *Porter's five forces model*

Analisis industri dengan *five forces* ini memiliki keterbatasan yaitu dalam ruang lingkup waktu. *Porter's five forces analysis* dapat menjelaskan keadaan persaingan industri dengan baik namun keadaan yang dianalisis diatas bersifat seperti *snapshot* atau hanya berlaku untuk saat analisis dilakukan. Hal ini terjadi karena persaingan industri cenderung bersifat dinamis atau sering berubah. Oleh karena itu, analisis ini tidak dapat menggambarkan perubahan keadaan industri manufaktur *velg* aluminium lokal di masa mendatang.

4.1.1. Rivalry of Competitors

Ketatnya kompetisi di industri *velg* aluminium lokal termasuk sangat ketat. Salah satu penyebab ketatnya persaingan di industri ini ialah rendahnya penghargaan terhadap hak intelektual terutama *model* dari sebuah *velg*. Seperti produk *fashion* pada umumnya, bila ada ada *model* yang disukai oleh pasar maka *model* tersebut dapat ditiru oleh kompetitor dengan cepat.

Rendahnya umur siklus *velg* aluminium juga memberikan dampak terhadap persaingan di industri ini. Umur siklus produk tersebut lebih rendah dibandingkan umur siklus produk bukan *non-fashion* karena permintaan terhadap barang *fashion* dapat berubah dengan cepat tergantung trend yang ada. Oleh karena itu, pemain di industri ini berlomba untuk terus mengeluarkan model *velg* baru demi mengikuti trend terbaru. Selain terdapat beberapa pemain dalam industri *velg* buatan lokal, industri *velg* aluminium di Indonesia juga diramaikan dengan produk-produk *velg* impor. Pada akhirnya, kondisi-kondisi tersebut membuat persaingan di industri ini menjadi ketat.

4.1.2. Threat of Substitution

Ancaman terhadap barang substitusi pada industri *velg* aluminium termasuk menengah ke tinggi. Barang substitusi yang dapat menggantikan *velg* aluminium pada umumnya ialah *velg* besi atau dop plastik. Harga dari barang substitusi seperti *velg* besi lebih murah dibandingkan *velg* aluminium dan memiliki kekuatan yang sebanding. Begitu pula dengan dop plastik, selain harga

lebih murah, pemasangannya juga lebih praktis tanpa harus mengganti *velg* dan ban aslinya.

Namun dalam hal pemandangan, dop plastik tidak dapat menyaingi *velg* aluminium. Begitu pula dengan *velg* besi yang lebih rentan terhadap karat. Pada intinya, *velg* aluminium merupakan barang *fashion* dimana model, kualitas, dan keindahan akan memberikan kebanggaan ataupun kepuasan tersendiri bagi pelanggan. Oleh karena itu, selama barang substitusi tidak dapat menyamai kualitas keindahan dan kepuasan pelanggan yang didapat melalui *velg* aluminium maka ancaman terhadap barang substitusi bagi industri ini tidak tinggi.

Penyebab mengapa ancaman barang substitusi ini berubah menjadi tinggi ialah krisis ekonomi. Pada masa krisis ekonomi, pelanggan akan cenderung menghemat dalam pembelian, maka barang substitusi yang memiliki harga jual lebih rendah menjadi lebih menarik.

4.1.3. Threat of New Entrant

Tingkat ancaman masuknya pemain baru ke dalam industri manufaktur *velg* aluminium cenderung kurang tinggi. Tingkat ancaman ini dinilai dari seberapa sulit bagi pemain baru untuk memasuki pasar di industri ini dan bersaing dengan pemain lama.

Alasan utama mengapa ancaman masuknya pemain baru cenderung kurang tinggi ialah karena investasi yang dibutuhkan untuk menjadi sebuah manufaktur *velg* aluminium termasuk besar. Investasi yang dibutuhkan besar karena tingginya harga bahan baku dan harga teknologi mesin yang digunakan untuk produksi.

Bagi pemain baru yang memiliki modal usaha cukup besar, mesin teknologi terbaru dapat dibeli sehingga dapat mengejar kualitas produk yang dihasilkan oleh pemain lama. Untuk teknologi *forged*, pemain baru yang dapat memiliki dan mengaplikasikan teknologi tersebut akan memiliki keunggulan bersaing terhadap pemain lama karena teknologi tersebut belum digunakan di Indonesia. Oleh karena itu, walaupun halangan bagi pemain baru ada tetapi pemain baru memiliki kesempatan untuk melampaui pemain lama dengan membeli teknologi terbaru sehingga ancaman terhadap pemain baru tetap ada.

4.1.4. *Supplier Power*

Kekuatan pemasok terutama industri aluminium terhadap manufaktur *velg* aluminium termasuk cukup tinggi hingga sangat tinggi. Manufaktur *velg* aluminium sangat bergantung terhadap pasokan aluminium yang merupakan bahan baku utama. Pengaruh pemasok bahan baku aluminium sangat tinggi karena jumlah pemasok di dalam negeri jauh lebih sedikit dibandingkan industri yang memakai aluminium sebagai bahan baku. Karena pemasok aluminium di Indonesia banyak melayani industri lainnya yang menggunakan bahan baku aluminium maka sulit bagi sebuah manufaktur aluminium *velg* untuk mempengaruhi pemasok untuk menekan harga aluminium.

Alternatif lain untuk menghadapi kekuatan pemasok aluminium adalah dengan mengimpor bahan baku tersebut. Aluminium batangan (*ingot*) impor memiliki kualitas yang lebih baik dan dengan harga yang tidak jauh berbeda dari harga aluminium produksi lokal. Di sisi lain, kurs rupiah yang berfluktuasi serta kesulitan untuk menjamin kualitas produk membuat aluminium impor lebih beresiko.

Selain pemasok aluminium, industri ini juga bergantung kepada kebutuhan listrik, gas, dan solar. Energi merupakan bahan dasar untuk industri pada umumnya, oleh karena itu kekuatan pemasok energi ini juga tinggi terhadap industri ini.

4.1.5. *Buyer Power*

Kekuatan pelanggan industri manufaktur aluminium *velg* ini cenderung tinggi hingga sangat tinggi. Pelanggan dari industri ini mencakup manufaktur mobil, *dealer* mobil, dan distributor *velg*. Kekuatan negosiasi pelanggan sangat tinggi karena mereka memiliki banyak pilihan pemasok untuk mendapatkan *velg* aluminium.

Bagi industri manufaktur mobil dan *dealer* mobil, *velg* aluminium merupakan produk pelengkap bagi produk utama yaitu mobil. Walaupun kebutuhan akan *velg* aluminium tetap diperlukan, mereka cenderung memilih

produk yang lebih ekonomis dan memenuhi standar minimum karena produk utama mereka adalah mobil itu sendiri.

4.1.6. *Impact of Complementors*

Industri manufaktur ban mobil merupakan *complementors* yang menghasilkan barang pelengkap *bagi velg* aluminium, sehingga perubahan kondisi industri ban mobil di Indonesia juga mempengaruhi industri *velg* aluminium. Dampak kondisi industri ban mobil terhadap industri *velg* aluminium termasuk tinggi. Bila *velg* aluminium lebih bersifat *fashion*, ban cenderung lebih bersifat *non-fashion*. Ban mobil merupakan produk yang memiliki pengaruh besar terhadap keselamatan pemakai kendaraan beroda empat karena ban merupakan bagian dari mobil yang bersentuhan langsung dengan aspal jalanan. Selain itu ban mobil mempunyai batas umur pemakaian sehingga pelanggan harus mengganti ban yang lama atau yang sudah habis terpakai demi keselamatan berkendara.

Pada umumnya, pelanggan dari *velg* aluminium harus turut membeli ban setiap kali membeli *velg* aluminium baru dengan ukuran yang berbeda dari yang sebelumnya. Oleh karena itu, harga jual ban akan berdampak terhadap permintaan *velg* aluminium. Semakin tinggi harga ban mobil maka semakin rendah permintaan *velg* aluminium namun semakin rendah harga ban mobil permintaan terhadap *velg* aluminium akan meningkat. Di sisi lain, tingginya harga ban mobil yang hampir menyamai atau cenderung lebih mahal dari harga *velg* aluminium lokal meningkatkan dampak dari perubahan di industri ban.

4.2. Analisis Keunggulan Bersaing melalui Pengembangan *Resources* dan *Capabilities*

Keunggulan bersaing dapat dibangun melalui pendekatan market yang bersifat eksternal (*market based view*) dan pendekatan kekuatan internal perusahaan tersebut (*resource based view*). Penelitian ini menggunakan pendekatan *resource based view* untuk meneliti sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dibutuhkan untuk membangun keunggulan bersaing.

Perusahaan dapat memilih untuk membangun keunggulan bersaing dengan mengejar keunggulan biaya rendah (*low cost advantage*) atau keunggulan perbedaan produk (*differentiation advantage*) terhadap kompetitor lainnya. Dalam strategi manajemen operasi, keunggulan bersaing dengan *low cost advantage* dapat diraih melalui penerapan skala ekonomi (*economies of scale*) dan kurva pengalaman (*experience curve*). Bagi PT. XYZ, penekanan biaya dalam produksi dapat membuat produknya bersaing kembali dengan produk lokal yang harga jualnya cenderung lebih rendah.

Berikut adalah alur analisis keunggulan bersaing yang dilakukan oleh penulis seperti diuraikan pada Gambar 4.2 dibawah ini.



Gambar 4.2. Alur analisis keunggulan bersaing

Penelitian ini akan meneliti keuntungan dari penerapan *economies of scale* dan *experience curve* didukung dengan survey seperti yang dilampirkan dalam Lampiran 12. Survey ini akan mencakup 15 keuntungan baik untuk *economies of scale* maupun *experience curve*. Keuntungan yang dimasukkan di dalam survey ini, 13 diantaranya diseleksi oleh penulis sedangkan responden dapat menambahkan dua keuntungan baru. Dari hasil survey seperti yang dicantumkan dalam Lampiran 2, akan dipilih tujuh keuntungan teratas karena dianggap sudah mewakili data yang diambil (50 persen dari keseluruhan data).

Analisis selanjutnya akan menganalisis *resources* dan *capabilities* untuk menerapkan kedua konsep. Penulis menyusun dan memilih 18 *resources* dan *capabilities* baik untuk menerapkan *economies of scale* maupun *experience curve*. Masing-masing *resources* dan *capabilities* yang dimasukkan ke dalam survey, memiliki pasangannya sehingga memiliki potensi untuk dipasangkan menjadi *core competences*. Di dalam survey *resources* dan *capabilities* yang dilampirkan dalam Lampiran 12, responden dapat menambahkan dua *resources* dan *capabilities* tambahan. Responden kemudian diminta untuk mengurutkan *resources* maupun *capabilities* dari yang terpenting hingga yang tidak terpenting dimulai dari peringkat ke-1 untuk yang terpenting sampai dengan peringkat ke-20 untuk yang tidak terpenting.

Hasil survey untuk *resources* (Lampiran 3 dan 7) dan *capabilities* (Lampiran 4 dan 8) baik yang dibutuhkan untuk menerapkan *economies of scale* maupun *experience curve* selanjutnya dipilih 10 *resources* dan *capabilities* untuk dianalisis dengan menggunakan *VRINE Model*. Hasil analisis akan mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang memiliki potensi untuk membangun keunggulan bersaing.

Selanjutnya penulis akan memilih kombinasi *resources* dan *capabilities* yang memiliki nilai *VRINE* terbaik untuk mendapatkan *core competences*. *Core competence* tersebutlah yang perlu diperoleh, dikembangkan, dan dikelola oleh perusahaan demi membangun keunggulan bersaing dalam penerapan *economies of scale* dan *experience curve*.

4.3. *Resources dan Capabilities dalam Penerapan Economies of Scale*

4.3.1. Analisis Keuntungan dari Penerapan *Economies of Scale*

Skala ekonomi (*economies of scale*) digunakan oleh perusahaan yang ingin membangun keunggulan bersaing dengan menekan biaya produksi (*low-cost advantage*). Inti dari skala ekonomi ialah menurunkan biaya produksi dengan meningkatkan *volume* atau *output* produksi sehingga *fixed cost* per unit produk dapat ditekan dengan cara membagikan *fixed cost* tersebut ke total unit hasil produksi yang jumlahnya lebih banyak. Perusahaan yang menerapkan skala ekonomi dalam proses produksinya memiliki biaya *fixed cost* per unit produksi lebih rendah dibandingkan perusahaan yang memiliki skala ekonomi lebih kecil.

Melalui analisis data primer seperti yang diuraikan pada Lampiran 1, berikut adalah tujuh keuntungan terpenting dari penerapan *economies of scale*:

1. Menekan biaya produksi terutama di *fixed cost / overhead*
2. Menambah kesempatan untuk efisiensi proses produksi
3. Menghasilkan produk lebih menarik dengan harga lebih kompetitif
4. Biaya pemasaran yang lebih rendah per unit produk
5. Menekan biaya logistik / pengiriman barang
6. Dapat menerapkan manajemen yang lebih terstruktur
7. Dapat menyusun *budget* lebih baik

Untuk dapat menerapkan skala ekonomi dalam proses produksinya, sebuah perusahaan memerlukan sumber daya dan kapabilitas yang mendukung. Karena setiap perusahaan memiliki akses yang berbeda terhadap sumber daya dan kapabilitas masing-masing, maka mereka memiliki keunikan dan kekuatan tersendiri baik dalam menerapkan skala ekonomi, kurva pengalaman, maupun taktik lainnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan yang ingin membangun keunggulan bersaing untuk meneliti sumber daya dan kapabilitas apakah yang dibutuhkan untuk dapat menerapkan skala ekonomi agar dapat digunakan menjadi keunggulan bersaing.

4.3.2. Analisis *Resources* dalam Penerapan *Economies of Scale*

Dengan meneliti 20 pilihan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan untuk menerapkan skala ekonomi seperti yang dicantumkan dalam Lampiran 2, berikut adalah 10 sumber daya (*resources*) teratas:

1. Sumber Daya Manusia yang berkualitas (*human capital*)
2. Modal usaha (*financial capital*)
3. Bahan baku (*raw material*)
4. Proses produksi yang terstandarisasi (*standardized production process*)
5. Teknologi mesin produksi (*machine technology*)
6. Perputaran arus kas (*cashflow*)
7. Reputasi perusahaan (persepsi kualitas produk)
8. Akuntansi biaya yang baik (*cost accounting*)
9. Besarnya jumlah setiap pesanan pelanggan (*order size*)
10. Spesifikasi rancangan produk yang sesuai permintaan

Semua sumber daya diatas mendukung perusahaan dalam menerapkan skala ekonomi, namun tidak semua sumber daya tersebut adalah *strategic resources* yang memiliki potensi untuk membangun keunggulan bersaing. *Strategic resources* dapat diidentifikasi dengan melakukan analisis dengan *VRINE model*. Tujuan analisis ini hanyalah untuk mengidentifikasi *resources* atau *capabilities* yang dibutuhkan perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing. Oleh karena itu, nilai *exploitability* tidak lagi diuji karena menunjuk kepada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang ada menjadi *sustainable competitive advantage*.

Selain 10 sumber daya diatas, rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*) berada di peringkat ke-12 akan dianalisis dengan *VRINE model* walaupun *resources* ini telah diakui dapat membangun keunggulan bersaing menurut penelitian yang dilakukan sebelumnya. Hal tersebut dapat terjadi karena rendahnya *awareness* dan *understanding* tentang *integrated supply chain* dalam industri manufaktur *velg* aluminium. Sebagai buktinya, kemampuan memprediksi permintaan pelanggan yang merupakan salah satu keuntungan dari *integrated supply chain* masuk dalam 10 besar *capabilities* untuk menerapkan *economies of scale*. *Supply chain* yang tidak terintegrasi atau terkolaborasi mengakibatkan

produksi yang tidak efisien sedangkan tujuan utama dari *economies of scale* itu sendiri adalah efisiensi dalam produksi. Oleh karena itu, penulis turut menguji *resources* ini dengan *VRINE Model*.

Kepercayaan perusahaan (*trust*) pada peringkat ke-15 juga diuji dengan *VRINE model* karena *capabilities* untuk menjaga kepercayaan perusahaan yang merupakan pasangannya masuk dalam peringkat 10 besar *capabilities* untuk menerapkan *economies of scale* seperti tercantum dalam Lampiran 3 dan dirangkum ke dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.1. Analisis *Resources* untuk Menerapkan *Economies of Scale*

<i>Rank</i>	<i>Resources</i>	<i>V</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
1	Sumber Daya Manusia yang berkualitas (<i>human capital</i>)	X	X	X	X
2	Modal usaha (<i>financial capital</i>)	X			
3	Bahan baku (<i>raw material</i>)	X			X
4	Proses produksi yang terstandarisasi (<i>standardized process</i>)	X			X
5	Teknologi mesin (<i>machine technology</i>)	X			X
6	Perputaran kas (<i>cashflow</i>)	X			
7	Reputasi perusahaan (persepsi kualitas produk)	X	X	X	X
8	Akuntansi biaya yang baik (<i>cost accounting</i>)	X			X
9	Besarnya jumlah setiap pesanan pelanggan (<i>order size</i>)	X			X
10	Spesifikasi rancangan produk yang diminati	X	X	X	X
12	Rantai pasokan yang terintegrasi (<i>integrated supply chain</i>)	X	X	X	X
15	Kepercayaan perusahaan (<i>trust</i>)	X	X	X	X

Setelah dianalisis dengan *VRINE Model* secara detil pada Lampiran 8 dan kemudian dirangkum ke dalam Tabel 4.1 diatas, dapat diidentifikasi bahwa *resources* yang memiliki potensi untuk membangun keunggulan bersaing dengan penerapan *economies of scale* adalah sebagai berikut:

- Resources 1:* Sumber Daya Manusia yang berkualitas (*human capital*)
- Resources 7:* Reputasi produk (persepsi kualitas produk)
- Resources 10:* Spesifikasi rancangan produk yang diminati pelanggan
- Resources 12:* Rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*)
- Resources 15:* Kepercayaan pelanggan kepada perusahaan (*trust*)

4.3.3. Analisis *Capabilities* dalam Penerapan *Economies of Scale*

Setelah mengumpulkan dan menganalisis *capabilities* yang dibutuhkan untuk penerapan *economies of scale* seperti yang diilustrasikan pada Lampiran 4, berikut adalah 10 *capabilities* yang paling dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menerapkan *economies of scale* dalam proses produksinya:

- Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*)
- Kemampuan menghasilkan spesifikasi rancangan produk yang diminati
- Kemampuan menjaga reputasi produk (persepsi kualitas produk)
- Kemampuan mempertahankan *cashflow* yang sehat
- Kemampuan mendapatkan kontrak penjualan dalam yang besar
- Kemampuan menghitung biaya produksi setiap pesanan
- Kemampuan menjaga kepercayaan pelanggan
- Kemampuan membuat *standardized production process*
- Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan
- Kemampuan memenuhi kebutuhan pasokan bahan baku

Menurut hasil survey di Lampiran 4, kemampuan perusahaan untuk membina hubungan baik dengan pemasok (*integrated supply chain*) merupakan peringkat ke-15, namun *integrated supply chain* dapat membangun keunggulan bersaing menurut seorang pakar dari *supply chain mangement*. *Supply chain* yang terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi produksi yang juga merupakan tujuan dari *economies of scale*. Oleh karena itu, penulis turut menguji kapabilitas perusahaan tersebut dengan *VRINE* untuk mengetahui potensinya dalam membangun keunggulan bersaing.

Tabel 4.2. Analisis *Capabilities* untuk Menerapkan *Economies of Scale*

<i>Rank</i>	<i>Capabilities</i>	<i>V</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
1	Kemampuan membangun kinerja <i>human capital</i>	X	X	X	X
2	Kemampuan menghasilkan Rancangan produk yang diminati	X	X	X	X
3	Kemampuan mempertahankan Reputasi Perusahaan (persepsi kualitas produk)	X	X	X	X
4	Kemampuan mempertahankan <i>cashflow</i> yang sehat	X			X
5	Kemampuan mendapatkan kontrak penjualan yang besar	X	X		X
6	Kemampuan menghitung biaya produksi setiap pesanan	X			X
7	Kemampuan menjaga kepercayaan perusahaan (<i>trust</i>)	X	X	X	X
8	Kemampuan membuat <i>standardized production process</i>	X			X
9	Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan	X	X	X	X
10	Kemampuan memenuhi kebutuhan pasokan bahan baku	X			X
15	Kemampuan membina relasi baik dengan pemasok (<i>integrated supply chain</i>)	X	X	X	X

Setelah dianalisis dengan *VRINE Model* pada Lampiran 9 dan dirangkum pada Tabel 4.2 diatas, maka *capabilities* yang berpotensi untuk membangun keunggulan bersaing dengan penerapan *economies of scale* ialah sebagai berikut:

- Capabilities 1:* Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*)
- Capabilities 2:* Kemampuan mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati pelanggan
- Capabilities 3:* Kemampuan mempertahankan persepsi kualitas produk
- Capabilities 7:* Kemampuan menjaga kepercayaan perusahaan (*trust*)
- Capabilities 9:* Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan
- Capabilities 15:* Kemampuan relasi baik dengan pemasok (*integrated supply chain*)

4.3.4. Analisis Core Competences dalam Penerapan *Economies of Scale*

Dari *resources* dan *capabilities* yang memiliki potensi membangun keunggulan bersaing diatas, terdapat beberapa kombinasi yang saling mendukung sehingga membentuk *core competences* seperti yang diuraikan dalam Tabel 4.3.

Core competences yang dibutuhkan dalam penerapan *economies of scale* ialah:

Core competences 1: Sumber daya manusia (*human capital*) yang berkualitas dan kemampuan mempertahankan kinerja SDM (*human capital*) yang tinggi

Core competences 2: Reputasi perusahaan (persepsi kualitas produk) dan kemampuan untuk mempertahankannya

Core competences 3: Spesifikasi rancangan produk yang diminati dan kemampuan untuk mendapatkannya

Core competences 4: Kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan (*trust*) dan kemampuan perusahaan mempertahankannya.

Core competences 5: Rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*) dan kemampuan perusahaan membina relasi yang baik dengan pemasok serta kemampuan perusahaan dalam memprediksi permintaan pelanggan

Tabel 4.3. Analisis *core competences* untuk menerapkan *economies of scale*

Rank	Resources	V	R	I	N	Rank	Capabilities	V	R	I	N
1	Human capital	X	X	X	X	1	Membangun <i>human capital</i>	X	X	X	X
2	Financial capital	X				14	Mendapatkan <i>financial capital</i>	X			X
3	Raw material	X			X	10	Mendapatkan <i>raw material</i>	X			X
4	Standardized process	X			X	8	Membuat <i>standardized process</i>	X			X
5	Machine technology	X			X	17	Menggunakan <i>software</i> produksi	X			X
6	Cashflow	X				4	Menjaga <i>cashflow</i> yang sehat	X			X
7	Persepsi kualitas produk	X	X	X	X	3	Menjaga persepsi kualitas produk	X	X	X	X
8	Cost accounting	X			X	6	Menghitung biaya pesanan	X			X
9	Order Size	X			X	5	Mendapatkan kontrak besar	X	X		X
10	Rancangan produk yang diminati	X	X	X	X	2	Merancang produk yang diminati	X	X	X	X
12	Integrated supply chain	X	X	X	X	15	Membangun <i>integrated supply chain</i>	X	X	X	X
15	Trust	X	X	X	X	7	Menjaga <i>trust</i>	X	X	X	X

4.4. *Resources dan Capabilities dalam Penerapan Experience Curve*

4.4.1. *Analisis Keuntungan dari Penerapan Experience Curve*

Selain skala ekonomi, kurva pengalaman (*experience curve*) juga merupakan salah satu sumber penurunan biaya produksi yang dapat diandalkan oleh perusahaan. Inti dari kurva pengalaman ialah semakin sering suatu proses produksi dilaksanakan semakin singkat pula waktu produksi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses tersebut. Dengan kata lain, pengalaman (*experience*) yang didapat setelah melakukan suatu proses berulang kali dapat memberikan kontribusi dalam mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses tersebut sehingga pada akhirnya turut menurunkan biaya produksi.

Melalui analisis data primer seperti diuraikan pada Lampiran 5, berikut ialah tujuh keuntungan terpenting yang didapat dari penerapan *experience curve*:

1. Menekan *lead time* yang dibutuhkan untuk produksi
2. Mengurangi kesalahan kerja (*error*) pada proses produksi
3. Memprediksi jadwal produksi lebih tepat
4. Memaksimalkan kapasitas mesin produksi per periodenya
5. Meningkatkan keahlian (*skill*) karyawan
6. Menyerahkan produk ke pelanggan lebih cepat
7. Pengalaman dapat digunakan untuk memproduksi produk serupa

4.4.2. *Analisis Resources dalam Penerapan Experience Curve*

Setelah menganalisis data primer seperti yang diuraikan pada Lampiran 6, 10 sumber daya (*resources*) yang paling dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menerapkan *experience curve* dalam proses produksinya ialah:

- Sumber Daya Manusia yang berkualitas (*human capital*)
- Proses produksi yang terstandarisasi (*standardized Production Process*)
- Pelatih (*trainer*) bagi karyawan untuk proses produksi
- Sarana komunikasi antar departemen (*meeting, session, dll*)
- Lingkungan kerja yang kondusif
- Fasilitas R&D untuk proses produksi
- Modal usaha (*financial capital*)
- Spesifikasi rancangan produk yang sesuai permintaan

- Sarana informasi untuk berbagi informasi (*forum, website, dll*)
- Data sejarah produksi (*historical Data*)

Budaya yang mendukung karyawan untuk saling berbagi *knowledge* dan *experience* hanya merupakan peringkat ke-18, namun merupakan *resources* yang penting. Tanpa adanya budaya yang mendukung perilaku karyawan yang secara sukarela berbagi pengalaman mereka dalam pekerjaan sehari-hari maka sulit bagi perusahaan untuk dapat mengeksploitasikan *experience curve* yang bergantung dari *tacit knowledge* karyawan. Rendahnya *awareness* dan *understanding* atas pentingnya budaya perusahaan di industri *velg* aluminium dapat menjadi penyebab utama mengapa responden tidak menganggapnya penting. Oleh karena itu, penulis turut menguji budaya dengan *VRINE* untuk mengetahui potensinya dalam membangun keunggulan bersaing.

Tabel 4.4. Analisis *Resources* untuk Menerapkan *Experience Cure*

<i>Rank</i>	<i>Resources</i>	<i>V</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
1	Sumber daya manusia yang berkualitas (<i>human capital</i>)	X	X	X	X
2	Proses produksi yang terstandarisasi (<i>standardized process</i>)	X			X
3	Pelatih (<i>trainer</i>) bagi karyawan untuk proses produksi	X			X
4	Sarana komunikasi antar departemen (<i>meeting, session, dll</i>)	X			X
5	Lingkungan kerja yang kondusif	X			X
6	Fasilitas R&D untuk proses produksi	X	X	X	X
7	Modal usaha (<i>financial capital</i>)	X			
8	Spesifikasi rancangan produk yang sesuai permintaan	X	X	X	X
9	Sarana informasi untuk berbagi informasi (<i>forum, website, dll</i>)	X			X
10	Data sejarah produksi (<i>historical data</i>)	X			X
18	Budaya (<i>culture</i>) yang mendukung pembagian pengalaman	X	X	X	X

Setelah 10 *resources* tersebut dianalisis dengan *VRINE Model* secara detail pada Lampiran 10 dan kemudian dirangkum ke dalam Tabel 4.4 diatas, dapat diidentifikasi bahwa *resources* yang dibutuhkan untuk membangun keunggulan bersaing dengan penerapan *experience curve* adalah sebagai berikut:

Resources 1: Sumber Daya Manusia (*human capital*) yang berkualitas

Resources 6: Fasilitas R&D untuk proses produksi

Resources 8: Spesifikasi rancangan produk yang diminati pelanggan

Resources 18: Budaya (*culture*) yang mendukung karyawan untuk berbagi pengalaman

4.4.3. Analisis *Capabilities* dalam Penerapan *Experience Curve*

Setelah menganalisis data primer seperti yang diuraikan pada Lampiran 7, 10 *capabilities* yang paling dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menerapkan *experience curve* dalam proses produksinya ialah:

- Kemampuan membangun kinerja SDM yang tinggi (*human capital*)
- Kemampuan membuat *standardized production process*
- Kemampuan mempertahankan karyawan yang berprestasi
- Kemampuan menganalisis data untuk meningkatkan proses
- Kemampuan melatih karyawan dengan baik (*training*)
- Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D
- Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif
- Komunikasi dan Kerjasama antar departemen yang baik
- Mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati
- Kemampuan mendapatkan dan mengelola data sejarah produksi

Kemampuan untuk mendukung karyawan untuk berbagi pengalaman dan keahlian (budaya) merupakan peringkat ke-15, namun kapabilitas perusahaan ini penting untuk menerapkan *experience curve* karena perusahaan perlu mengelola *experience* yang tersimpan dalam individu karyawan menjadi *experience* perusahaan. Menurut pakar dalam bidang SDM, *culture* mempengaruhi perilaku seluruh karyawan dan cara berpikir mereka. *Awareness* dan *understanding* yang rendah tentang pentingnya budaya perusahaan di industri manufaktur *velg aluminium* dapat menjelaskan mengapa responden menganggapnya tidak penting.

Tabel 4.5. Analisis *Capabilities* untuk Menerapkan *Experience Curve*

<i>Rank</i>	<i>Capabilities</i>	<i>V</i>	<i>R</i>	<i>I</i>	<i>N</i>
1	Kemampuan menjaga kinerja SDM yang tinggi (<i>human capital</i>)	X	X	X	X
2	Kemampuan membuat <i>standardized production process</i>	X			X
3	Kemampuan mempertahankan karyawan yang berprestasi	X			X
4	Kemampuan menganalisis data untuk meningkatkan proses	X	X		X
5	Kemampuan melatih karyawan dengan baik (<i>training</i>)	X			X
6	Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D	X	X	X	X
7	Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif	X			X
8	Komunikasi dan kerjasama antar departemen yang baik	X			X
9	Mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati	X	X	X	X
10	Kemampuan mengolah data untuk meningkatkan proses	X			X
15	Mendukung karyawan untuk berbagi pengalaman (<i>budaya</i>)	X	X	X	X

Setelah dianalisis dengan *VRINE Model* secara detil pada Lampiran 11 dan kemudian dirangkum pada Tabel 4.5 dibawah, dapat diidentifikasi bahwa *resources* yang dibutuhkan untuk membangun keunggulan bersaing dengan penerapan *experience curve* adalah sebagai berikut:

- Capabilities 1:* Kemampuan menjaga kinerja SDM yang tinggi
- Capabilities 6:* Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D
- Capabilities 9:* Kemampuan mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati pelanggan
- Capabilities 15:* Kemampuan untuk menciptakan budaya (*culture*) yang mendukung karyawan berbagi pengalaman

4.4.4. Analisis Core Competences dalam Penerapan Experience Curve

Dari *resources* dan *capabilities* yang memiliki potensi membangun keunggulan bersaing diatas, terdapat beberapa kombinasi yang saling mendukung sehingga membentuk *core competences* seperti yang diuraikan dalam Tabel 4.6 dibawah ini. *Core competences* yang dibutuhkan dalam penerapan *experience curve* ialah:

Core competences 1: Sumber daya manusia (*human capital*) yang berkualitas dan kemampuan mempertahankan kinerja SDM (*human capital*) yang tinggi

Core competences 2: Fasilitas R&D untuk proses produksi dan kemampuan perusahaan menemukan inovasi proses produksi

Core competences 3: Spesifikasi rancangan produk yang diminati dan kemampuan untuk mendapatkannya

Core competences 4: Budaya yang mendukung *experience sharing* dan kemampuan perusahaan membentuk budaya tersebut

Tabel 4.6. Analisis *core competences* untuk menerapkan *experience curve*

Rank	Resources	V	R	I	N	Rank	Capabilities	V	R	I	N
1	Human capital	X	X	X	X	1	Mengelola <i>human capital</i>	X	X	X	X
2	Standardized process	X			X	2	Membuat <i>standardized process</i>	X			X
3	Trainer	X			X	5	Mengadakan <i>training</i>	X			X
4	Meeting, brainstorm	X			X	8	Kerjasama departemen yang baik	X			X
5	Lingkungan kerja yang kondusif	X			X	7	Menciptakan lingkungan kerja kondusif	X			X
6	Fasilitas R&D	X	X	X	X	6	Inovasi proses produksi	X	X	X	X
7	Financial capital	X				18	Mendapatkan <i>financial capital</i>	X			
8	Rancangan produk sesuai permintaan	X	X	X	X	9	Merancang produk sesuai permintaan	X	X	X	X
9	Sarana Informasi	X			X	13	Menciptakan sarana informasi	X			X
10	Historical data	X			X	4	Menganalisa data untuk pengembangan	X	X		X
18	Culture mendukung berbagi pengalaman	X	X	X	X	15	Menciptakan budaya	X	X	X	X

4.5. Analisis Keunggulan Bersaing dalam Penerapan *Economies of Scale* dan *Experience Curve*

Dengan menggabungkan *core competences* yang didapat dari analisis Tabel 4.3 dan 4.6, maka *core competences* yang dibutuhkan untuk membangun keunggulan bersaing dengan menerapkan *economies of scale* dan *experience curve* ialah:

- Core competences 1:* Sumber daya manusia (*human capital*) yang berkualitas dan kemampuan mempertahankan kinerja SDM (*human capital*) yang tinggi
- Core competences 2:* Spesifikasi rancangan produk yang diminati dan kemampuan untuk mendapatkannya
- Core competences 3:* Fasilitas R&D untuk proses produksi dan kemampuan perusahaan menemukan inovasi proses produksi
- Core competences 4:* Reputasi produk (persepsi kualitas produk) dan kemampuan untuk mempertahankannya
- Core competences 5:* Kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan (*trust*) dan kemampuan perusahaan mempertahankannya.
- Core competences 6:* Budaya yang mendukung *experience sharing* dan kemampuan perusahaan membentuk budaya tersebut
- Core competences 7:* Rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*) dan kemampuan perusahaan membina relasi yang baik dengan pemasok serta kemampuan perusahaan dalam memprediksi permintaan pelanggan

Perusahaan perlu mendapatkan, mengembangkan, dan mengelola *core competences* diatas agar dapat membangun keunggulan bersaing melalui penerapan *economies of scale* dan *experience curve*.