

**ANALISIS INDUSTRI DAN KEUNGGULAN BERSAING  
MELALUI PENGEMBANGAN *RESOURCES* DAN  
*CAPABILITIES* DALAM PENERAPAN *ECONOMIES OF  
SCALE* DAN *EXPERIENCE CURVE* DI INDUSTRI  
MANUFAKTUR *VELG ALUMINIUM*  
(STUDI KASUS PT. XYZ)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen-FEUI angkatan 2006/04**

HENDRY GOZALI  
0606161432



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN OPERASI  
JAKARTA  
JULI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Hendry Gozali  
NPM : 0606161432  
Tanda Tangan :**

**Tanggal : 22 Juli 2009**

## LEMBAR PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :  
Nama : Hendry Gozali  
NPM : 0606161432  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Karya Akhir : Analisis Industri dan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan *Resources* dan *Capabilities* Dalam Penerapan *Economies of Scale* dan *Experience Curve* di Industri Manufaktur *Velg* Aluminium (Studi Kasus PT. XYZ)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Biakman Irbansyah, MBA (.....)

Penguji : Bagio N. Karno, MBA (.....)

Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas segala berkat, kemurahan, dan pertolonganNya yang senantiasa mengiringi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Karya akhir ini disajikan untuk memenuhi syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata dua (S-2) pada Magister Manajemen di MMUI, Jakarta.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bimbingan serta bantuan dari banyak pihak. Oleh sebab itu, melalui kesempatan ini pula penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Biakman Irbansyah, MBA., sebagai dosen pembimbing tesis yang dengan penuh perhatian dan kesabaran untuk meluangkan waktunya dalam membimbing dan memberikan kritik maupun saran yang sangat berharga selama penyusunan karya akhir ini.
2. Staf Adpen dan Perpustakaan MMUI yang membantu penyelesaian tesis ini.
3. Keluarga dan teman-teman yang turut memotivasi dan mendukung penulis.
4. Rekan-rekan MMUI angkatan 2006, khususnya saudara/i Agus, Swasti, dan Bayu yang menjadi rekanan tesis satu grup yang telah memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan karya akhir.

Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis sangat terbuka menerima saran dan kritik demi penyempurnaan penulisan karya akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap dengan penulisan karya akhir ini kiranya dapat menjadi suatu sumbangan akademis yang bermanfaat bagi dunia pendidikan, dunia usaha (khususnya PT. XYZ yang bergerak di industri manufaktur *velg* aluminium), serta bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 22 Juli 2009

Hendry Gozali  
Universitas Indonesia

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hendry Gozali  
NPM : 0606161432  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Industri dan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan *Resources* dan *Capabilities* Dalam Penerapan *Economies of Scale* dan *Experience Curve* di Industri Manufaktur *Velg* Aluminium (Studi Kasus PT. XYZ)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, mempublikasikan, tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 22 Juli 2009

Yang menyatakan,

(Hendry Gozali)

## ABSTRAK

Nama : Hendry Gozali  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Industri dan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan *Resources* dan *Capabilities* Dalam Penerapan *Economies of Scale* dan *Experience Curve* di Industri Manufaktur *Velg* Aluminium (Studi Kasus PT. XYZ)

PT. XYZ mengalami kemunduran dibandingkan dengan kompetitornya di industri manufaktur *velg* aluminium terutama dari segi biaya rendah produksi, maka diperlukan upaya membangun keunggulan biaya rendah yang mengacu kepada terciptanya keunggulan bersaing. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan biaya rendah dengan menerapkan kombinasi dari skala ekonomi dan kurva pengalaman secara bersamaan. Kombinasi dari kedua konsep tersebut perlu didukung oleh sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang tepat untuk dapat membangun keunggulan bersaing. Karya akhir ini meneliti sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk membangun skala ekonomi dan membuat kurva pengalaman. PT. XYZ dapat mempertimbangkan upaya strategis ini untuk membangun keunggulan bersaing perusahaannya.

**Kata Kunci:**

Skala ekonomi, kurva pengalaman, sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, analisis internal perusahaan

## ABSTRACT

Name : Hendry Gozali  
Study Program : Master of Management  
Title : Analysis of Industry and Competitive Advantages through the Development of Resources and Capabilities for Applying Economies of Scale and Experience Curve in Aluminium Wheel Manufacture Industry (Case Study PT. XYZ)

PT. XYZ is experiencing setbacks compared to its competitors in the aluminium wheel manufacture industry especially in low cost production, thus it needs to build low cost advantage that leads to competitive advantage. A company can create low cost advantage by applying combination of both economies of scale and experience curve. Combination of both concepts needs to be supported by the correct resources and capabilities in order to build competitive advantage. This thesis will research which resources and capabilities are needed to build economies of scale and to construct experience curve. PT. XYZ can consider this strategic effort to build its competitive advantage.

Key words:

Economies of scale, experience curve, resources, capabilities, competitive advantage, internal analysis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	1
1.3. Tujuan Penelitian.....	2
1.4. Metodologi Penelitian .....	3
1.5. Keterbatasan Penelitian .....	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	5
<b>BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>6</b>
2.1. <i>Economies of Scale</i> .....	6
2.1.1. <i>Diseconomies of Scale</i> .....	7
2.1.2. <i>Efficiency dan Effectiveness</i> .....	8
2.1.3. <i>Integrated Supply Chain</i> .....	8
2.2. <i>Experience Curve</i> .....	9
2.2.1. <i>Tacit Knowledge</i> .....	10
2.2.2. Standarisasi.....	11
2.2.3. <i>Culture</i> yang mendukung perusahaan .....	12
2.3. Membangun Keunggulan Bersaing.....	13
2.3.1. Strategi.....	15
2.3.2. <i>Resources Based View</i> .....	15
2.3.3. <i>Resources dan Strategic Resources</i> .....	16
2.3.4. <i>Capabilities dan Core Competences</i> .....	18
2.3.5. <i>VRINE Model</i> .....	19
2.3.6. Membangun Keunggulan Bersaing dengan Menerapkan <i>Economies of Scale dan Experience Curve</i> .....	21
2.4. <i>Porter's Five-Forces Industry Analysis</i> .....	23



<b>BAB III GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN.....</b>	<b>24</b>
3.1. Gambaran Umum Industri <i>Velg</i> Aluminium .....	24
3.1.1. <i>Velg</i> Besi dan <i>Velg</i> Aluminium .....	24
3.1.2. Kualitas <i>Velg</i> Aluminium .....	25
3.1.3. Kategori <i>Velg</i> Aluminium .....	25
3.1.4. <i>Velg</i> Aluminium Impor dan Lokal .....	26
3.1.5. Teknologi Industri <i>Velg</i> Aluminium .....	27
3.1.6. Jalur Distribusi Industri <i>Velg</i> Aluminium .....	28
3.2. Gambaran Umum PT. XYZ .....	29
3.2.1. Produk.....	29
3.2.2. Jalur Rantai Pasokan.....	30
3.2.3. Penurunan Persepsi Kualitas Produk.....	31
3.2.4. Kapasitas Produksi Perusahaan yang Menurun.....	32
3.2.5. Tantangan-tantangan lain yang dihadapi PT. XYZ.....	33
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>34</b>
4.1. Analisis Industri dengan <i>Porter's Five Forces Analysis</i> .....	34
4.1.1. <i>Rivalry of Competitors</i> .....	35
4.1.2. <i>Threat of Substitution</i> .....	35
4.1.3. <i>Threat of New Entrant</i> .....	36
4.1.4. <i>Supplier Power</i> .....	37
4.1.5. <i>Buyer Power</i> .....	37
4.1.6. <i>Impact of Complementors</i> .....	38
4.2. Analisis Keunggulan Bersaing melalui Pengembangan <i>Resources</i> dan <i>Capabilities</i> .....	39
4.3. <i>Resources</i> dan <i>Capabilities</i> dalam Penerapan <i>Economies of Scale</i> .....	41
4.3.1. Analisis Keuntungan dari Penerapan <i>Economies of Scale</i> .....	41
4.3.2. Analisis <i>Resources</i> dalam Penerapan <i>Economies of Scale</i> .....	42
4.3.3. Analisis <i>Capabilities</i> dalam Penerapan <i>Economies of Scale</i> .....	44
4.3.4. Analisis <i>Core Competences</i> dalam Penerapan <i>Economies of Scale</i> .....	46
4.4. <i>Resources</i> dan <i>Capabilities</i> dalam Penerapan <i>Experience Curve</i> .....	47
4.4.1. Analisis Keuntungan dari Penerapan <i>Experience Curve</i> .....	47
4.4.2. Analisis <i>Resources</i> dalam Penerapan <i>Experience Curve</i> .....	47
4.4.3. Analisis <i>Capabilities</i> dalam Penerapan <i>Experience Curve</i> .....	49
4.4.4. Analisis <i>Core Competences</i> dalam Penerapan <i>Experience Curve</i> .....	51
4.5. Analisis Keunggulan Bersaing dalam Penerapan <i>Economies of Scale</i> dan <i>Experience Curve</i> .....	52
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>53</b>
5.1. Kesimpulan.....	53
5.2. Rekomendasi .....	55
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>56</b>