

Lampiran 1. Hasil survey *five forces* di industri manufaktur *velg* aluminium

<i>INTERNAL RIVALRY</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat ketat	1			1						1	1	1	1			6
cukup ketat		1	1		1		1	1			1				1	7
ketat																
kurang ketat						1			1							2
tidak ketat																
kompetitor saling meniru model velg			1	1						1	1		1	1	1	6
banyaknya pemain di industri ini		1			1											2
produk merupakan bahan fashion	1						1	1				1		1		5
tidak banyak pemain di industri ini						1										1
banyaknya pemain di industri ini																
produk sangat dibutuhkan pelanggan									1							1

<i>SUPPLIER POWER</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat tinggi				1				1			1	1	1	1	1	5
cukup tinggi	1	1			1		1		1	1	1	1				7
tinggi										1						1
kurang tinggi			1			1										2
rendah																
pemasok melayani industri lainnya	1			1	1		1			1	1			1		7
jumlah pemasok tidak banyak																
bahan baku memiliki pasar yang luas		1						1	1			1	1		1	6
pemakaian bahan baku di industri ini besar			1			1										2
tidak banyak pemain dalam industri ini																
jumlah pemasok banyak																

<i>BUYER POWER</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat tinggi	1	1				1			1			1		1	1	7
cukup tinggi				1			1	1		1						4
tinggi			1		1						1		1			4
kurang tinggi																
rendah																
pelanggan memiliki banyak pilihan		1	1	1		1	1		1	1	1		1	1	1	11
pelanggan membeli dalam jumlah besar								1								1
produk merupakan produk pelengkap	1				1							1				3
produk merupakan produk utama																
produk bersifat fashion yang diminati																
pilihan pelanggan tidak banyak																

(lanjutan)

<i>THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat tinggi	1															1
cukup tinggi					1			1			1			1		4
tinggi			1						1	1			1			4
kurang tinggi		1		1	1			1					1			5
rendah							1									1
produk substitusi hampir sama kualitasnya			1													1
ekonomi krisis, substitusi lebih diminati	1					1			1		1	1		1	1	7
pelanggan tidak memikirkan status										1						1
produk substitusi lebih rendah kualitasnya		1			1			1								3
kondisi ekonomi stabil, produk diminati																
produk memberikan kepuasan status				1			1							1		3

<i>THREAT OF NEW ENTRANTS</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat tinggi																
cukup tinggi													1			1
tinggi												1			1	2
kurang tinggi	1	1			1	1		1	1	1				1		8
rendah			1	1			1				1					4
investasi yang dibutuhkan tidak besar													1			1
keuntungan industri ini besar												1				1
pelanggan tidak memiliki loyalitas															1	1
investasi yang dibutuhkan besar	1	1		1		1	1	1	1	1				1		10
keuntungan industri ini tidak besar					1											1
pelanggan memiliki loyalitas tinggi			1													1

<i>INFLUENCE OF COMPLEMENTORS</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL
sangat tinggi							1	1					1			3
cukup tinggi			1	1						1		1		1		5
tinggi	1	1													1	3
kurang tinggi					1						1					2
rendah						1			1							2
harga jual ban turun penjualan velg naik			1											1		2
harga ban mobil lebih mahal dari velg	1	1								1					1	4
harus mengganti ban bila mengganti velg				1			1	1				1	1			5
harga jual ban turun, penjualan velg tetap																
harga ban mobil lebih murah dari velg					1				1							2
ban tidak perlu diganti bila membeli velg					1						1					2

Lampiran 2. Hasil survey keuntungan menerapkan *economies of scale*

Rank	KEUNTUNGAN <i>Economies of Scale</i>	Koresponden															TTL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Menekan biaya produksi terutama di <i>fixed cost / overhead</i>	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	3	13	1	3	1	36
2	Menambah kesempatan untuk efisiensi proses	7	2	3	9	5	3	9	3	2	6	5	3	5	1	2	65
3	Dapat menyusun <i>budget</i> lebih baik	8	4	10	7	1	2	6	2	3	2	2	8	3	7	8	73
4	Membuat produk lebih menarik dengan harga lebih kompetitif	2	7	1	2	7	5	2	5	6	5	7	1	12	11	3	76
5	Biaya marketing lebih murah per unit produk	3	8	8	5	8	6	3	6	5	8	10	7	4	4	4	89
6	Dapat menerapkan manajemen yang lebih terstruktur	10	6	2	12	3	13	5	13	9	3	1	11	2	8	6	104
7	Menekan biaya logistik / pengiriman barang	5	5	13	4	4	11	7	11	11	4	11	5	7	5	5	108
8	Lebih mudah mengakses modal usaha (<i>financial capital</i>)	9	3	9	10	6	4	8	4	4	7	8	9	6	10	13	110
9	Kekuatan untuk negosiasi dengan pemasok	4	10	6	6	10	9	10	9	8	10	4	12	9	9	11	127
10	Produk yang diproduksi lebih homogen (<i>uniform</i>)	13	13	7	13	13	8	4	8	7	13	6	14	13	2	7	141
11	Akses yang lebih mudah ke pemasok yang lebih besar	6	11	11	3	12	10	12	10	12	12	9	6	8	12	10	144
12	Mempermudah tugas karyawan melalui repetisi	11	9	4	11	9	12	13	12	13	11	13	4	11	6	9	148
13	Menaikkan reputasi perusahaan	12	12	12	8	11	7	11	7	10	9	12	10	10	13	12	156
14	Meningkatkan kesejahteraan Karyawan	14															
15	Eksansi Perusahaan	15															
16	Peralatan lebih distandarisasi (efisiensi mesin)															1	

Lampiran 3. Hasil survey resources untuk economies of scale dengan peringkat

Rank	Resources	Koresponden																		ITL	V	R	I	N	VRNE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15									
1	Sumber Daya Manusia yang berkualitas (<i>human capital</i>)	8	3	3	15	2	3	3	3	3	2	5	1	3	2	9	65	X	X	X	X	X	XXXX		
2	Modal usaha (<i>financial capital</i>)	1	1	1	5	5	9	1	9	10	1	1	5	1	15	2	67	X					X		
3	Bahan baku (<i>raw material</i>)	2	5	8	4	9	2	5	2	1	3	7	3	2	14	13	80	X					X	XX	
4	Proses produksi yang terstandarisasi (<i>standardized process</i>)	4	6	10	8	10	5	6	5	5	6	9	8	5	1	3	91	X					X	XX	
5	Teknologi mesin (<i>machine technology</i>)	3	4	2	7	4	13	8	13	13	5	2	2	4	10	7	97	X					X	XX	
6	Perputaran kas (<i>cashflow</i>)	12	2	15	1	1	4	11	4	4	17	12	6	9	11	5	114	X						X	
7	Reputasi persepsi kualitas produk	5	12	4	16	7	1	4	1	2	9	14	7	12	12	10	116	X	X	X	X	X	XXXX		
8	Akuntansi biaya yang baik (<i>cost accounting</i>)	11	8	13	14	3	6	13	6	7	4	11	10	8	13	8	135	X					X	XX	
9	Besarnya jumlah setiap pesanan pelanggan (<i>order size</i>)	7	15	14	3	8	8	2	8	8	16	4	15	11	16	1	136	X					X	XX	
10	Spesifikasi rancangan produk yang diminati	14	7	6	2	11	7	7	6	11	13	14	10	9	14	138	X	X	X	X	X	XXXX			
11	Manajemen persediaan barang (<i>inventory management</i>)	9	13	9	11	12	12	15	12	12	7	8	9	15	7	16	167	X					X	XX	
12	Rantai pasokan yang terintegrasi (<i>integrated supply chain</i>)	17	10	7	13	14	11	12	11	9	8	10	11	13	8	15	169	X	X	X	X	X	XXXX		
13	Perangkat lunak komputer (<i>software</i>) untuk proses produksi	15	18	16	9	14	15	17	15	14	13	4	4	7	3	6	170	X	X				X	XXX	
14	Tata ruang pabrik yang baik (<i>facility layout</i>)	6	11	12	6	6	16	14	16	16	14	16	18	14	5	11	181	X					X	XX	
15	Kepercayaan perusahaan (<i>trust</i>)	14	9	5	18	13	10	9	10	11	10	15	12	16	19	17	188	X	X	X	X	X	XXXX		
16	Perangkat keras komputer (<i>hardware</i>) untuk proses produksi	16	17	11	10	15	14	18	14	15	18	3	16	6	4	12	189	X					X	XX	
17	Sistem reward/bonus	13	16	18	17	16	18	10	18	18	12	8	17	17	6	4	208	X						X	
18	Gudang yang cukup (<i>warehouse</i>)	10	14	17	12	17	17	16	17	17	15	17	13	18	20	18	238	X						X	
19	Lingkungan kerja yang kondusif																	X					X	XX	
20	Peralatan yang baik																	X					X	X	

Lampiran 4. Hasil survey capabilities untuk economies of scale dengan peringkat

Rank	Capabilities	Koresponden																		V	R	I	N	VRNE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TTL							
1	Kemampuan membangun kinerja SDM yang tinggi (<i>human capital</i>)	10	1	2	1	12	4	6	4	4	1	8	5	2	10	12	82	X	X	X	X	XXXX		
2	Kemampuan menghasilkan Rancangan produk yang diminati	8	3	3	2	7	8	4	7	8	4	5	3	8	11	13	94	X	X	X	X	XXXX		
3	Kemampuan mempertahankan persepsi kualitas produk	3	2	6	10	10	1	8	1	1	15	6	4	15	15	7	104	X	X	X	X	XXXX		
4	Kemampuan mempertahankan <i>cashflow</i> yang sehat	13	4	9	4	1	5	1	3	5	7	16	16	6	13	3	106	X				XX		
5	Kemampuan mendapatkan kontrak penjualan yang besar	16	14	18	3	6	2	2	2	2	10	4	14	7	7	1	108	X	X			XXX		
6	Kemampuan menghitung biaya produksi setiap pesanan	5	5	17	14	4	3	14	6	3	11	7	15	4	3	5	116	X				XX		
7	Kemampuan menjaga kepercayaan perusahaan (<i>trust</i>)	9	6	1	11	8	10	7	11	10	3	4	13	9	12	11	125	X	X	X	X	XXXX		
8	Kemampuan membuat <i>Standardized production process</i>	2	16	11	13	18	6	14	5	6	6	13	8	5	1	4	128	X				XX		
9	Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan	6	8	14	7	5	15	13	8	15	15	2	1	13	4	8	134	X	X	X	X	XXXX		
10	Kemampuan memenuhi kebutuhan pasokan bahan baku	1	15	8	5	3	14	9	14	14	8	12	10	3	16	9	141	X				XX		
11	Kemampuan menjual produk yang diproduksi	7	10	4	8	9	9	10	9	9	12	1	6	14	17	17	142	X				XX		
12	Kemampuan mengolah pengalaman karyawan untuk perusahaan	15	7	5	1	16	13	12	12	13	2	9	2	16	6	16	145	X	X			XXX		
13	Kemampuan menekan jumlah persediaan barang	11	13	16	18	2	7	11	15	7	5	2	12	17	5	10	151	X				XX		
14	Kemampuan mendapatkan modal usaha (<i>financial capital</i>)	14	11	7	17	11	12	3	10	12	13	17	17	11	9	2	166	X				XX		
15	Kemampuan membina relasi dengan pemasok (<i>integrated supply chain</i>)	12	12	15	12	13	11	5	13	11	9	15	11	10	8	14	171	X	X	X	X	XXXX		
16	Kemampuan menata <i>layout</i> pabrik dengan baik	4	18	12	6	14	17	17	17	17	16	11	7	18	2	15	191	X				XX		
17	Kemampuan menggunakan <i>software</i> yang baik untuk operasi	19	17	10	9	17	18	15	18	18	14	14	9	12	14	6	210	X				XX		
18	Kemampuan mendapatkan SDM yang baik dengan cepat	18	9	13	15	15	16	16	16	16	17	10	18	1	18	18	216	X				X		

Lampiran 5. Hasil survkeuntungan menerapkan *experience curve*

Rank	KEUNTUNGAN EXPERIENCE CURVE	Koresponden															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Menekan <i>lead time</i> yang dibutuhkan untuk produksi	3	5	3	2	2	2	1	1	2	1	4	5	1	1	1	34
2	Mengurangi kesalahan kerja (<i>error</i>) pada proses produksi	4	1	2	10	1	1	11	3	1	10	2	2	4	2	2	56
3	Memprediksi jadwal produksi lebih tepat	1	8	1	4	5	3	3	2	3	5	5	10	2	10	11	73
4	Memaksimalkan kapasitas mesin produksi per periodenya	2	3	6	5	6	4	4	4	4	11	7	7	3	5	5	76
5	Meningkatkan keahlian (<i>skill</i>) karyawan	11	6	4	8	8	6	6	6	6	4	1	1	5	6	3	81
6	Menyerahkan produk ke pelanggan lebih cepat	5	9	9	1	9	5	5	5	5	6	8	8	11	11	6	103
7	Pengalaman dapat digunakan untuk memproduksi produk serupa	7	4	8	9	7	11	7	13	11	13	3	3	9	3	4	112
8	Meningkatkan kemungkinan penemuan inovasi proses	8	7	5	13	8	7	8	7	7	9	6	9	6	4	9	113
9	Mempermudah aktivitas karyawan melalui repetisi	10	2	7	3	4	13	10	12	13	3	9	4	8	9	7	114
10	Lebih mudah mengontrol kinerja karyawan	9	10	13	12	3	12	12	11	12	2	10	6	7	8	8	135
11	Memprediksi penurunan harga jual produk lebih tepat	6	13	12	11	12	10	2	10	10	12	9	11	10	7	10	145
12	Meningkatkan reputasi perusahaan	13	12	11	6	11	8	9	8	8	7	12	12	13	12	13	155
13	Menambah kepercayaan terhadap perusahaan	12	11	10	7	10	9	13	9	8	11	13	12	13	14	161	

Lampiran 6. Hasil survey resources untuk experience curve dengan peringkat

Rank	Resources	Koresponden															ITL	V	R	I	N	VRNE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15							
1	Sumber daya manusia yang berkualitas (human capital)	8	1	2	4	1	1	4	1	1	2	1	1	2	6	4	39	X	X	X	X	X	XXXX
2	Proses produksi yang terstandarisasi (standardized process)	3	5	7	1	9	2	2	2	2	3	6	10	3	1	2	58	X					XX
3	Pelatih (trainer) bagi karyawan untuk proses produksi	12	2	12	3	2	8	17	5	8	7	2	2	5	2	1	88	X					XX
4	Sarana komunikasi antar departemen (meeting, session, dll)	7	6	6	14	8	4	10	3	4	4	13	3	4	4	11	101	X					XX
5	Lingkungan kerja yang kondusif	9	4	4	2	4	3	9	4	3	10	14	5	16	14	12	113	X					XX
6	Fasilitas R&D untuk proses produksi	10	8	8	7	5	5	6	6	5	14	5	8	7	7	16	117	X	X	X	X	X	XXXX
7	Modal usaha (financial capital)	1	17	1	18	18	13	1	13	13	1	1	12	1	16	6	132	X					X
8	Spesifikasi rancangan produk yang sesuai permintaan	6	9	5	9	7	9	3	9	9	6	8	9	18	18	18	143	X	X	X	X	X	XXXX
9	Sarana informasi untuk berbagi informasi (forum, website, dll)	13	18	9	13	13	7	13	7	7	13	9	4	11	9	7	153	X					XX
10	Data sejarah produksi (historical data)	11	7	18	6	10	6	5	8	6	16	10	16	12	8	15	154	X					XX
11	Perangkat keras (hardware) untuk produksi	4	14	10	15	15	10	16	10	10	8	3	15	8	12	9	159	X					XX
12	Perputaran kas (cashflow)	2	16	13	17	17	12	7	12	12	5	2	11	14	15	5	160	X					X
13	Perangkat lunak (software) untuk produksi	5	15	11	16	16	11	15	11	11	9	4	14	9	11	10	168	X	X				XXX
14	Kesejahteraan karyawan (employee's welfare)	15	10	3	8	6	16	12	16	16	12	11	7	17	10	17	176	X					X
15	Sistem reward / bonus	14	11	14	10	14	18	14	17	18	11	12	13	10	3	3	182	X					X
16	Jasa konsultan	17	12	16	1	11	14	11	14	14	17	7	17	6	17	13	187	X					X
17	Audit produksi	18	13	17	5	12	15	8	15	15	15	7	18	13	5	14	190	X					XX
18	Budaya (culture) yang mendukung pembagian pengalaman	16	3	15	12	3	17	18	18	17	18	15	6	15	13	8	194	X	X	X	X	X	XXXX

Lampiran 7. Hasil survey capabilities untuk experience curve dengan peringkat

Rank	Capabilities	Koresponden																		ITL	V	R	I	N	VRNE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15									
1	Kemampuan menjaga kinerja SDM yang tinggi (<i>human capital</i>)	8	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	35	X	X	X	X	X	XXXX		
2	Kemampuan membuat <i>Standardized production process</i>	1	8	8	2	11	1	7	2	1	2	8	9	1	2	1	64	X					XX		
3	Kemampuan mempertahankan karyawan yang berprestasi	9	9	3	4	3	3	8	3	3	3	5	11	4	4	4	76	X					XX		
4	Kemampuan menganalisa data untuk meningkatkan proses	2	2	12	6	4	4	6	4	4	8	9	2	8	7	7	85	X	X				XXX		
5	Kemampuan melatih karyawan dengan baik (<i>Training</i>)	7	7	10	1	1	8	18	7	8	7	6	8	3	1	2	94	X					XX		
6	Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D	3	5	11	14	5	5	3	5	5	14	4	3	5	9	9	100	X	X	X	X	X	XXXX		
7	Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif	10	4	6	9	6	7	13	8	7	10	11	7	7	11	10	126	X					XX		
8	Komunikasi & Kerjasama antar departemen yang baik	5	12	4	15	8	9	11	9	9	12	4	6	14	15	142	X					XX			
9	Mengidentifikasi Spesifikasi Rancangan produk yang diminati	4	3	5	10	7	6	4	6	6	16	10	17	16	17	16	143	X	X	X	X	X	XXXX		
10	Kemampuan mendapatkan dan mengelola data sejarah produksi	11	6	16	5	10	10	14	10	10	17	9	5	13	5	5	146	X					XX		
11	Kemampuan mempertahankan <i>Cashflow</i> yang sehat	6	16	9	17	17	11	1	11	11	5	1	16	15	16	13	165	X					XX		
12	Kemampuan mengelola & mendistribusi pengalaman karyawan	13	11	13	7	12	13	15	12	13	15	3	15	11	8	8	169	X	X				XXX		
13	Kemampuan menciptakan & menggunakan sarana informasi	12	10	19	16	9	12	9	13	12	4	12	6	12	15	12	173	X					XX		
14	Kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan	15	14	1	8	15	17	12	17	17	12	7	10	14	10	14	183	X					XX		
15	Mendukung karyawan untuk berbagi pengalaman (<i>budaya</i>)	14	15	7	11	16	18	10	18	18	12	7	12	18	6	6	188	X	X	X	X	X	XXXX		
16	Mendapatkan jasa konsultan yang dibutuhkan	17	13	18	13	13	14	16	14	14	11	14	13	9	12	17	208	X					XX		
17	Menggunakan komputer untuk menyimpan ilmu & pengalaman	16	17	17	12	14	15	17	15	15	13	11	14	10	13	11	210	X					XX		
18	Kemampuan untuk mendapatkan modal usaha (<i>financial capital</i>)	18	18	16	18	18	18	16	5	16	16	6	1	18	17	18	219	X					XX		

Lampiran 8. Analisis *resources* untuk *economies of scale* dengan VRINE

1. Sumber Daya Manusia yang berkualitas (*human capital*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Karyawan yang berkualitas membantu perusahaan lebih tanggap dan cepat dalam mengeksploitasi kesempatan dan menghadapi masalah yang datang.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Perusahaan perlu membangun sistem SDM dan kepemimpinan yang baik bila ingin mempertahankan karyawan yang berkualitas.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) <i>Human capital</i> yang berkualitas memiliki unsur kerjasama antar individu karyawan (<i>social complexity</i>).
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Karyawan yang berkualitas dibutuhkan untuk menggerakkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Modal Usaha (*financial capital*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Modal usaha perusahaan merupakan sumber pendanaan bagi segala aktivitas perusahaan baik yang berjalan maupun untuk investasi dan <i>buffer</i> bagi masa krisis.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Di industri ini dibutuhkan <i>financial capital</i> yang cukup besar untuk memproduksi <i>velg</i> aluminium.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak). <i>Financial capital</i> dapat dicari dengan pinjaman bank, menjual bank, ataupun penanaman modal.

(lanjutan)

<i>Nonsubstitutable (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Tidak) <i>Financial capital</i> dibutuhkan untuk mendapatkan dan mengembangkan <i>resources</i> dan <i>capabilities</i> baru. Akan tetapi, perusahaan dapat saja mendapat bantuan fasilitas dari pemerintah ataupun instansi lainnya.
-----------------------------	--

3. Akses ke bahan baku (*raw material*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Bahan baku penting bagi kelancaran dan kualitas produksi terutama untuk menghadapi kenaikan permintaan ataupun permasalahan produksi.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Pasokan bahan baku Aluminium banyak tersedia bagi kompetitor lainnya.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Pemasok aluminium bebas melayani kompetitor di industri mana saja.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Pasokan bahan baku terutama aluminium dapat diimpor, akan tetapi terdapat resiko seperti ketidakpastian dalam pengiriman.

4. Proses produksi yang terstandarisasi (*standardized production process*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Perlu dimiliki untuk mempertahankan kualitas produksi yang konsisten. Diperlukan dalam ekspansi dan pengurangan kapasitas produksi.
------------------	--

(lanjutan)

<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Setiap perusahaan yang baik pada umumnya memiliki standar proses produksi yang berbeda.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Proses produksi manufaktur <i>velg</i> aluminium memiliki standar yang cukup baku dan dapat dijadikan standar.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tanpa adanya standar proses, sulit untuk menekan <i>human error</i> dan mempertahankan kualitas produksi.

5. Teknologi mesin (*machine technology*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralkan tantangan? (Ya) Mesin produksi yang muktahir akan membantu sebuah perusahaan dalam efisiensi dan efektifitas produksi dibandingkan kompetitor lainnya.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Investasi mesin produksi bagi manufaktur <i>velg</i> aluminium cukup besar maka tidak semua perusahaan dapat memiliki mesin yang canggih. Akan tetapi, teknologi yang dimiliki kompetitor lokal hampir sama.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Investasi yang dibutuhkan untuk membeli mesin cukup besar namun tersedia bagi umum.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Produksi <i>velg</i> Aluminium sangat bergantung terhadap mesin pencetakannya (<i>casting</i>).

(lanjutan)

6. Perputaran arus kas (*cashflow*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralkan tantangan? (Ya) Perputaran kas diperlukan untuk ekspansi maupun menghadapi krisis.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Semua perusahaan memerlukan <i>cashflow</i> sehat.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Perusahaan pada umumnya harus bisa mempertahankan <i>cashflow</i> .
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) <i>Cashflow</i> sehat menandakan kinerja perusahaan yang baik dan sering dijadikan kriteria meminjam dari bank.

7. Reputasi produk (persepsi kualitas produk)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralkan tantangan? (Ya) Persepsi kualitas produk yang baik dapat digunakan untuk menaikkan laba perusahaan. Ancaman terhadap persepsi kualitas produk dapat diredam lebih mudah dengan komunikasi dan sejarah reputasi yang baik.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Persepsi kualitas produk ini dibangun dari sejarah kualitas produksi dan komitmen perusahaan.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Untuk memiliki reputasi yang baik perusahaan memerlukan komitmen dan <i>unique historical condition</i> .
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Persepsi kualitas produk tidak dapat disubstitusikan

(lanjutan)

8. Akuntansi biaya yang baik (*cost accounting*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralkan tantangan? (Ya)</p> <p>Akuntansi biaya yang rapih dan jelas dapat digunakan untuk menghitung setiap ekspansi atau keputusan manajemen. Semakin baik informasi biayanya semakin baik keputusan yang diambil oleh manajer.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Perusahaan manufaktur memerlukan akuntansi biaya yang baik agar dapat mempertahankan efisiensi dan kesalahan perhitungan biaya.</p>
<i>Inimitability (-)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak)</p> <p>Perusahaan yang menerapkan akuntansi biaya yang baik dapat menganalisis biaya lebih baik.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Perhitungan biaya yang akurat tidak dapat diganti.</p>

9. Besarnya jumlah setiap pesanan pelanggan (*order size*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralkan tantangan? (Ya)</p> <p>Pesanan pelanggan dalam jumlah besar sangat berarti bagi sebuah perusahaan karena dapat menerapkan <i>economies of scale</i> lebih mudah, serta mengurangi resiko kekurangan pesanan.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Pesanan pelanggan dalam jumlah besar didapat dari pengalaman, kepercayaan, dan kemampuan perusahaan masing-masing.</p>

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kontrak dapat saja dimenangkan oleh kompetitor
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Semakin besar pesanan semakin banyak keuntungan <i>economies of scale</i> yang didapat

10. Spesifikasi rancangan produk yang diminati

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Spesifikasi rancangan produk yang sesuai dengan permintaan pasar akan meningkatkan keuntungan perusahaan sehingga dapat digunakan untuk ekspansi atau bertahan dalam masa krisis.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Diperlukan pengalaman dan pengetahuan tentang pasar. Sulit untuk ditemukan tanpa investasi besar.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Model <i>velg</i> dapat ditiru oleh kompetitor dan biaya meniru lebih mudah dibandingkan biaya penelitian terhadap trend dan pasar. Namun <i>first comer advantage</i> digunakan untuk mereduksi peniruan oleh kompetitor.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tergantung selera pasar dan tidak dapat digantikan. Rancangan produk yang tidak sesuai sulit untuk dijual.

- Peringkat ke-12 rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Mempercepat produksi dan penyaluran produk.
------------------	--

(lanjutan)

<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Memerlukan investasi besar dan komitmen jangka panjang dengan pelanggan dan pemasok.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Kerjasama dengan pelanggan dan pemasok dalam jangka panjang. <i>Integrated supply chain</i> menghubungkan banyak pihak baik pelanggan, pemasok, maupun perusahaan itu sendiri sehingga memiliki <i>social complexity</i> .
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kerjasama yang terintegrasi dari pemasok hingga pelanggan tidak dapat digantikan.

- Peringkat ke-15 kepercayaan perusahaan (*trust*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralkan tantangan? (Ya) Perusahaan yang dipercaya oleh pelanggan dapat mengambil keuntungan lebih banyak.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Diperlukan investasi besar dan komitmen jangka panjang untuk mempertahankan <i>trust</i> tersebut.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) <i>Unique historical condition</i> yang membuat perusahaan menjadi terpercaya sulit untuk ditiru tanpa komitmen dan investasi yang besar. Kepercayaan perusahaan juga memiliki unsur <i>social complexity</i> antara pelanggan dan karyawan perusahaan.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Sejarah perusahaan yang terpercaya tidak dapat digantikan dengan mudah.

Lampiran 9. Analisis *capabilities* untuk *economies of scale* dengan VRINE

1. Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*) yang tinggi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Sumber daya manusia yang berkinerja tinggi sangat penting bagi perusahaan.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Tidak semua perusahaan memiliki kinerja <i>human capital</i> yang tinggi. Bergantung dari manajemen SDM dan hubungan antara perusahaan dan karyawan.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Kemampuan ini memiliki <i>social complexity</i> dan <i>ambiguous causal</i> . Keberhasilan sebuah perusahaan meningkatkan kualitas <i>human capital</i> , sulit untuk ditiru oleh kompetitor lain.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kinerja <i>human capital</i> tidak dapat digantikan.

2. Kemampuan menghasilkan spesifikasi rancangan produk yang diminati

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Menghasilkan produk yang sesuai dengan minat pelanggan akan meningkatkan kesuksesan penjualan dan laba perusahaan baik di masa sulit maupun tidak.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Kemampuan ini membutuhkan pengalaman dan investasi dengan penelitian yang mendalam terhadap kebutuhan pasar.

(lanjutan)

<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p>Kemampuan ini sulit untuk ditiru karena keberhasilannya merupakan gabungan dari keahlian dan pengalaman untuk meneliti keinginan pasar. Selain itu, <i>ambiguous causal</i> seperti keberanian maupun insting juga mempengaruhi keberhasilan kapabilitas ini.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Kompetitor bisa menunggu dan meniru produk yang dihasilkan. Namun kehilangan kesempatan untuk mendapatkan <i>first comer advantage</i>.</p>

3. Kemampuan mempertahankan reputasi produk (persepsi kualitas produk)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsir tantangan? (Ya)</p> <p>Mempertahankan persepsi kualitas produk merupakan komitmen jangka panjang yang dibangun dan dipertahankan oleh perusahaan.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Memerlukan komitmen perusahaan dan sejarah produksi yang baik.</p>
<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p>Kemampuan ini bergantung pada <i>unique historical conditions</i> yang sudah dieksploitasi oleh perusahaan untuk meningkatkan reputasi produknya.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Promosi dan jaminan produk serta harga jual yang lebih rendah dapat menarik perhatian pelanggan namun memerlukan investasi besar.</p>

(lanjutan)

4. Kemampuan mempertahankan *cashflow* yang sehat

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Apabila <i>cashflow</i> dapat dipertahankan maka perusahaan lebih siap untuk mengambil kesempatan atau pun bertahan dalam masa krisis.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Perusahaan dengan manajemen keuangan yang bagus dapat menerapkan ini.</p>
<i>Inimitability (-)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak)</p> <p>Masing-masing perusahaan memiliki opsi yang dapat diambil untuk meningkatkan <i>cashflow</i>.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Perusahaan yang tidak dapat melakukan ini akan rentan terhadap tantangan dan tidak mampu mengambil kesempatan yang ada.</p>

5. Kemampuan mendapatkan kontrak penjualan dalam jumlah besar

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Semakin besar jumlah pesanan (<i>order size</i>) pelanggan semakin mudah untuk menerapkan skala ekonomi dalam produksi.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Kemampuan ini tergantung dari tim <i>sales</i>, kepercayaan perusahaan, reputasi perusahaan, kemampuan perusahaan, dan produk yang diminati.</p>

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kompetitor dapat mendapatkan kontrak besar dengan menggunakan relasi.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Perusahaan dapat mengganti sistem produksinya ke <i>make to order</i> atau <i>job costing</i> , namun biaya yang diperlukan cukup besar.

6. Kemampuan menghitung biaya produksi setiap pesanan

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Perhitungan biaya yang akurat akan menghasilkan keputusan manajemen yang lebih akurat.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Perusahaan yang mengkalkulasikan biaya produksi dengan akurat akan memperkecil kerugian akibat salah perhitungan biaya produksi.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Perusahaan dapat melakukan ini melalui perubahan dalam bidang administrasi, sistem akunting, dan prosedur operasional.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kemampuan ini perlu digunakan untuk membantu keakuratan keputusan manajemen.

(lanjutan)

7. Kemampuan menjaga kepercayaan perusahaan (*trust*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Kepercayaan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menguasai pasar dan tetap mempertahankan penjualan dalam masa krisis.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Kepercayaan pelanggan sulit untuk didapat dan membutuhkan investasi dan pengetahuan akan keinginan pelanggan.</p>
<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p>Keberhasilan kapabilitas ini bergantung pada faktor <i>social complexity</i> antara karyawan perusahaan dengan pelanggan. Layanan purnajual yang baik dapat meredakan keluhan pelanggan.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Kepercayaan pelanggan untuk barang <i>fashion</i> lebih susah untuk digantikan dibandingkan barang konsumsi</p>

8. Kemampuan membuat *standardized production process*

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Pembuatan <i>standardized production process</i> berguna dalam meningkatkan manajemen SDM, kualitas produk, dan kinerja produksi.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Sudah umum digunakan di perusahaan manufaktur <i>velg aluminium</i> (ISO 9000).</p>

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) <i>Production process</i> dari sebuah manufaktur <i>velg</i> aluminium dapat distandarisasikan dan didokumentasikan.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Sulit untuk digantikan? (Ya) Tidak adanya proses yang terstandarisasi dapat mempersulit perusahaan dalam mempersiapkan karyawan baru untuk siap bekerja, dan melakukan <i>problem solving</i> terhadap masalah.

9. Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Dengan memprediksi permintaan pelanggan maka perusahaan dapat merencanakan jumlah produk yang harus diproduksi sehingga mengurangi kelebihan ataupun kekurangan produksi
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Diperlukan penelitian pasar yang mendalam serta menjalin kerjasama dengan pelanggan.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Keberhasilan kapabilitas ini bergantung dari keahlian dan penelitian yang mendalam terhadap permintaan pasar. Kerjasama dengan pelanggan yang erat juga dapat mendukung kapabilitas ini. Oleh karena itu, kapabilitas ini memiliki faktor <i>ambiguous causal</i> dan <i>social complexity</i> .
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tidak adanya kemampuan memprediksi permintaan

	pelanggan yang ada akan memaksa perusahaan untuk memiliki persediaan barang yang tinggi demi memenuhi permintaan lebih.
--	---

10. Kemampuan memenuhi kebutuhan pasokan bahan baku

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Bahan baku penting bagi perusahaan yang ingin mengeksploitasi kesempatan dan menghadapi tantangan. Tanpa bahan baku yang baik produksi bisa bermasalah dan terhambat.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Pemasok aluminium melayani banyak industri selain industri manufaktur <i>velg</i> aluminium. Akses terhadap pemasok aluminium serupa antara kompetitor.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Akses yang relatif sama ke bahan baku membuat kapabilitas ini mudah ditiru oleh kompetitor.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Bahan baku aluminium tidak dapat digantikan

- Peringkat ke-15 membina relasi dengan pemasok (*integrated supply chain*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Relasi yang baik dengan pemasok dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi rantai pasokan. Rantai pasokan yang terintegrasi akan membuat jalur pasokan lebih cepat tanggap menghadapi tantangan, serta dapat mengeksploitasi kesempatan yang datang.
------------------	---

(lanjutan)

<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Perusahaan yang sudah lama berdiri dan terus mengembangkan relasi dengan pemasok memiliki keuntungan seperti harga lebih rendah, jangka waktu kredit lebih lama, serta layanan purnajual lebih baik.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) <i>Social complexity</i> seperti relasi yang baik terutama dengan pemasok tidak dapat dimiliki dengan cepat dan tanpa investasi jangka panjang.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kompetitor yang belum memiliki kepercayaan dari pemasok dan pelanggan harus berinvestasi demi memiliki keuntungan dari sumber daya ini.

Lampiran 10. Analisis *resources* untuk *experience curve* dengan *VRINE*

1. Sumber Daya Manusia yang berkualitas (*human capital*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Karyawan yang berkualitas membantu perusahaan lebih tanggap dan cepat dalam mengeksploitasi kesempatan dan menghadapi masalah yang datang.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Perusahaan perlu membangun sistem SDM dan kepemimpinan yang baik bila ingin mempertahankan karyawan yang berkualitas.</p>
<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p><i>Human capital</i> yang berkualitas memiliki unsur kerjasama antar individu karyawan (<i>social complexity</i>).</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Karyawan yang berkualitas dibutuhkan untuk menggerakkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.</p>

2. Proses produksi yang terstandarisasi (*standardized production process*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Perlu dimiliki untuk mempertahankan kualitas produksi yang konsisten. Diperlukan dalam ekspansi dan pengurangan kapasitas produksi.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Setiap perusahaan yang baik pada umumnya memiliki standar proses produksi yang berbeda.</p>

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Proses produksi manufaktur <i>velg</i> aluminium memiliki standar yang cukup baku dan dapat dijadikan standar.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tanpa adanya standar proses, sulit untuk menekan <i>human error</i> dan mempertahankan kualitas produksi.

3. Pelatih (*trainer*) bagi karyawan untuk proses produksi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Pelatih yang baik memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat mempersiapkan karyawan baru agar siap bekerja.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Umum bagi perusahaan untuk memanggil pelatih dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kompetitor dapat menyewa jasa pelatih yang sama.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Dapat mengirim karyawan untuk kursus atau sekolah dengan biaya yang lebih mahal.

4. Sarana komunikasi antar departemen (*meeting, session, dll*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Komunikasi yang baik antara departemen membuat perusahaan lebih cepat tanggap terhadap kesempatan maupun tantangan baru.
------------------	---

(lanjutan)

<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Perusahaan umumnya memiliki sarana komunikasi untuk meningkatkan kerjasama antar departemen.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) <i>Meeting</i> dan <i>brainstorm</i> sudah umum digunakan
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kerjasama yang baik antar departemen yang baik membutuhkan sarana dan sistem komunikasi sebagai pendukungnya.

5. Lingkungan kerja yang kondusif

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Meningkatkan loyalitas karyawan berprestasi dan membuat kerja lebih menyenangkan.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Lingkungan kerja yang kondusif sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang baik umumnya mempertahankan lingkungan kerja yang baik.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kompetitor dapat mengikuti peraturan perusahaan yang berhasil dan cocok dengan lingkungan perusahaannya.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Lingkungan kerja yang tidak kondusif membuat kinerja perusahaan turun karena hubungan antar karyawan dan perusahaan menjadi tidak harmonis.

(lanjutan)

6. Fasilitas R&D untuk proses produksi

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Inovasi dalam proses produksi dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan terhadap kompetitor.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Tidak semua perusahaan memiliki fasilitas khusus untuk meningkatkan proses produksi</p>
<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p>Fasilitas R&D untuk proses produksi yang baik dapat digunakan untuk menganalisis proses produksi yang berlaku dan mencoba pengaplikasian proses baru seefisien dan seefektif mungkin sehingga tidak mengganggu proses produksi yang berjalan. Tentunya bila dijaga kerahasiaannya akan sulit ditiru kompetitor.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Setiap ide untuk meningkatkan proses harus terlebih dahulu diuji sebelum diaplikasikan sehingga memperkecil kesalahan dalam mengaplikasikan proses produksi baru dapat berdampak buruk.</p>

7. Modal Usaha (*financial capital*)

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Modal usaha perusahaan merupakan sumber pendanaan bagi segala aktivitas perusahaan baik yang berjalan maupun untuk investasi dan <i>buffer</i> bagi masa krisis.</p>
------------------	--

(lanjutan)

<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Di industri ini dibutuhkan <i>financial capital</i> yang cukup besar untuk memproduksi <i>velg</i> aluminium.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak). <i>Financial capital</i> dapat dicari dengan pinjaman bank, menjual bank, ataupun penanaman modal.
<i>Nonsubstitutable (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Tidak) <i>Financial capital</i> dibutuhkan untuk mendapatkan dan mengembangkan <i>resources</i> dan <i>capabilities</i> baru. Akan tetapi, perusahaan dapat saja mendapat bantuan fasilitas dari pemerintah ataupun instansi lainnya.

8. Spesifikasi rancangan produk yang diminati

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Spesifikasi rancangan produk yang sesuai dengan permintaan pasar akan meningkatkan keuntungan perusahaan sehingga dapat digunakan untuk ekspansi.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Diperlukan pengalaman dan pengetahuan tentang pasar. Sulit untuk ditemukan tanpa investasi besar.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Model <i>velg</i> dapat ditiru oleh kompetitor dan biaya meniru lebih mudah dibandingkan biaya penelitian terhadap trend dan pasar. Namun <i>first comer advantage</i> digunakan untuk mereduksi peniruan oleh kompetitor.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tergantung selera pasar dan tidak dapat digantikan. Rancangan produk yang tidak sesuai sulit untuk dijual.

(lanjutan)

9. Sarana informasi untuk berbagi informasi (*forum, website, dll.*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Berguna demi meningkatkan laju informasi dari dan untuk karyawan. Sarana ini dapat meningkatkan ketanggapan perusahaan dalam mengatasi masalah maupun menangkap kesempatan yang ada.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Dapat digunakan oleh perusahaan pada umumnya
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Dapat diimplementasi oleh kompetitor.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) <i>Meeting</i> , pengumuman, dan <i>brainstorm session</i> sudah digunakan untuk melancarkan informasi sebelum <i>forum</i> ataupun <i>website</i> digunakan. Namun, teknologi akan membantu mempercepat komunikasi internal perusahaan.

10. Data Sejarah Produksi (*historical data*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Data sejarah produksi digunakan untuk menganalisis suatu permasalahan maupun memprediksi kemampuan perusahaan dalam meraih kesempatan yang ada.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Umum dimiliki oleh perusahaan yang baik
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Dengan sistem administrasi dan penyimpanan kompetitor dapat mengumpulkan data produksi.

(lanjutan)

<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Sulit untuk memprediksi masa depan perusahaan bila data sejarah perusahaan tidak dimiliki.
-----------------------------	---

- Peringkat ke-18 *culture* yang mendukung pembagian pengalaman karyawan

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralkan tantangan? (Ya) Budaya yang membuat karyawan saling berbagi pengalaman mempercepat dan mempermudah peningkatan pengalaman dalam tingkat organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan maupun mengeksploitasi kesempatan.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Budaya sulit untuk dibentuk dan membutuhkan waktu dan perubahan struktur organisasi serta peraturan perusahaan secara menyeluruh.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Keberhasilan menciptakan budaya sulit ditiru karena adanya faktor <i>social complexity</i> antara karyawan dan perusahaan.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Sistem <i>reward</i> dan <i>bonus</i> dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengalaman tetapi tidak dapat menandingi budaya dimana karyawan secara sukarela membagikan pengalamannya.

Lampiran 11. Analisis *capabilities* untuk *experience curve* dengan VRINE

1. Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*) yang tinggi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Sumber daya manusia yang berkinerja tinggi sangat penting bagi perusahaan.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Tidak semua perusahaan memiliki kinerja <i>human capital</i> yang tinggi. Bergantung dari manajemen SDM dan hubungan antara perusahaan dan karyawan.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Kemampuan ini memiliki <i>social complexity</i> dan <i>ambiguous causal</i> . Keberhasilan sebuah perusahaan meningkatkan kualitas <i>human capital</i> , sulit untuk ditiru oleh kompetitor lain.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kinerja <i>human capital</i> tidak dapat digantikan.

2. Kemampuan membuat *standardized production process*

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Pembuatan <i>standardized production process</i> berguna dalam meningkatkan manajemen SDM, kualitas produk, dan kinerja produksi.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Sudah umum digunakan di perusahaan manufaktur <i>velg</i> aluminium (ISO 9000).

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) <i>Production process</i> dari sebuah manufaktur <i>velg</i> aluminium dapat distandarisasikan dan didokumentasikan.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Sulit untuk digantikan? (Ya) Tidak adanya proses yang terstandarisasi dapat mempersulit perusahaan dalam mempersiapkan karyawan baru untuk siap bekerja, dan melakukan <i>problem solving</i> terhadap masalah.

3. Kemampuan mempertahankan karyawan yang berprestasi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsir tantangan? (Ya) Mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kapabilitas yang penting.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Mempertahankan karyawan yang berprestasi biasanya bergantung dari kepemimpinan dan kecocokan antara perusahaan dan karyawan. Sudah seharusnya perusahaan mempertahankan karyawan dengan prestasi yang baik.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kebijaksanaan perusahaan yang dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi dapat ditiru oleh perusahaan.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Sulit untuk digantikan? (Ya) Sumber daya manusia berkualitas sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan oleh karena itu kemampuan ini tidak dapat disubstitusikan. Saling membajak karyawan memang dapat dilakukan namun tetap tidak dapat mempertahankan loyalitas karyawan tersebut.

(lanjutan)

4. Kemampuan menganalisis data untuk meningkatkan proses produksi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Kemampuan ini sangat berharga bagi perusahaan karena meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghadapi masalah dan memprediksi kesempatan.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Perusahaan perlu melakukan aktivitas ini untuk belajar dari kesalahan dan terus maju.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Analisis data untuk peningkatan proses produksi dapat dipelajari dengan teori-teori manajemen operasi.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Sulit untuk digantikan? (Ya) Kemampuan ini tidak dapat digantikan oleh kompetitor yang tidak memiliki data perusahaan yang ekstensif.

5. Kemampuan melatih karyawan dengan baik (*training*)

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Perusahaan bergantung kepada <i>training</i> untuk mempersiapkan karyawan baru ke dalam lingkungan kerja perusahaan.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Umum digunakan perusahaan.
<i>Inimitability (-)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Program <i>training</i> dapat ditiru oleh kompetitor.

(lanjutan)

<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Sulit untuk digantikan? (Ya)</p> <p>Karyawan dapat dikirim untuk menjalani kursus namun biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan lebih besar. dibandingkan melakukan training ke dalam perusahaan.</p>
-----------------------------	---

6. Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralkan tantangan? (Ya)</p> <p>Perusahaan perlu terus melakukan proses inovasi proses produksi demi meningkatkan efisiensi dan efektivitas.</p>
<i>Rarity (X)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak)</p> <p>Perusahaan yang mendukung R&D dalam bidang proses produksi belum tentu dapat menemukan inovasi. Dibutuhkan komitmen jangka panjang dan karyawan yang berkualitas untuk meningkatkan persentase keberhasilan menemukan inovasi.</p>
<i>Inimitability (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya)</p> <p>Keberhasilan dari kapabilitas ini sulit ditiru karena memiliki faktor <i>ambiguous causal</i>. Dengan kata lain, <i>variable</i> yang berhubungan banyak dan sulit untuk diidentifikasi <i>variable</i> mana yang menjadi kunci keberhasilan dalam melakukan inovasi.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk digantikan? (Ya)</p> <p>Adanya gabungan antara R&D dan karyawan yang berkualitas serta inovasi dalam proses produksi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi. Kompetitor memerlukan investasi besar untuk dapat menggantikan kapabilitas ini.</p>

(lanjutan)

7. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Lingkungan kerja yang kondusif sangat mendukung kinerja karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan yang berkualitas.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya)</p> <p>Perusahaan yang baik pada umumnya memiliki kemampuan ini.</p>
<i>Inimitability (-)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak)</p> <p>Lingkungan kerja yang kondusif dapat dibentuk melalui perubahan peraturan perusahaan dan manajemen SDM yang mendukung.</p>
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	<p>Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya)</p> <p>Tanpa lingkungan kerja yang kondusif akan sulit bagi karyawan berprestasi untuk berkembang dan memberikan kontribusi lebih. Sebagai kompensasi kompetitor dapat memberikan insentif dan gaji tinggi untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.</p>

8. Komunikasi dan kerjasama antara departemen yang baik

<i>Value (X)</i>	<p>Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya)</p> <p>Untuk menetralsisir tantangan? (Ya)</p> <p>Perusahaan memerlukan kerjasama yang baik dari setiap departemennya agar berfungsi sebagai satu kesatuan.</p>
<i>Rarity (-)</i>	<p>Banyak dimiliki oleh perusahaan lain? (Ya)</p> <p>Perusahaan yang baik pada umumnya memiliki kemampuan ini.</p>

(lanjutan)

<i>Inimitability (-)</i>	Perlu biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Kerjasama yang baik antara departemen memang memiliki faktor <i>social complexity</i> , tetapi hal ini sudah banyak dimiliki oleh perusahaan lain.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Perlu biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Tanpa kerjasama dan komunikasi yang baik perusahaan tidak dapat bergerak sebagai satu kesatuan. Kerjasama antar departemen yang baik tidak dapat digantikan.

9. Mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Menghasilkan produk yang sesuai dengan minat pelanggan akan meningkatkan kesuksesan penjualan dan laba perusahaan baik di masa sulit maupun tidak.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Kemampuan ini membutuhkan pengalaman dan investasi dengan penelitian yang mendalam terhadap kebutuhan pasar.
<i>Inimitability (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Kemampuan ini sulit untuk ditiru karena keberhasilannya merupakan gabungan dari keahlian dan pengalaman untuk meneliti keinginan pasar. Selain itu, <i>ambiguous causal</i> seperti keberanian maupun insting juga mempengaruhi keberhasilan kapabilitas ini.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Memerlukan biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Kompetitor bisa menunggu dan meniru produk yang dihasilkan. Namun kehilangan kesempatan untuk mendapatkan <i>first comer advantage</i> .

(lanjutan)

10. Kemampuan mendapatkan dan mengelola data sejarah produksi

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Data produksi dapat diolah dan dianalisis untuk kebutuhan peningkatan efisiensi dan efektivitas.
<i>Rarity (-)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Ya) Perusahaan yang baik pada umumnya belajar dari sejarah perusahaan dalam mengambil keputusan.
<i>Inimitability (-)</i>	Perlu biaya tinggi untuk ditiru? (Tidak) Ditiru dengan administrasi yang baik dan lengkap
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Perlu biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Sulit untuk memprediksi masa depan dan memecahkan masalah tanpa data.

- Peringkat ke-15 menciptakan budaya yang mendukung *experience sharing*

<i>Value (X)</i>	Untuk mengeksploitasi kesempatan? (Ya) Untuk menetralsisir tantangan? (Ya) Budaya perusahaan penting karena seluruh karyawan bereaksi mengikuti budaya yang ada.
<i>Rarity (X)</i>	Dimiliki oleh banyak perusahaan? (Tidak) Budaya perlu dibina dan ditanamkan di peraturan perusahaan dan perlu didukung oleh manajemen.
<i>Inimitability (X)</i>	Perlu biaya tinggi untuk ditiru? (Ya) Menanamkan budaya perlu perubahan manajemen dan peraturan perusahaan secara keseluruhan. Faktor <i>social complexity</i> membuat kapabilitas ini sulit untuk ditiru.
<i>Nonsubstitutable (X)</i>	Perlu biaya tinggi untuk diganti? (Ya) Nilai budaya tertanam di peraturan perusahaan dan diikuti oleh karyawan perusahaan.

Lampiran 12. Lembaran kuesioner

KUESIONER

KEUNGGULAN BERSAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*)

Perusahaan akan memiliki daya bertahan yang lebih besar apabila memiliki keunggulan bersaing yang memisahkan dirinya dengan kompetitor-kompetitor lainnya. Keunggulan bersaing dapat dibangun melalui pendekatan market yang bersifat eksternal (*market based view*) atau pendekatan kekuatan perusahaan tersebut yang bersifat internal (*resource based view*). Kuesioner ini meneliti keunggulan bersaing yang bersifat *resource based view*.

Selain kedua pendekatan tersebut, perusahaan juga memiliki opsi untuk membangun keunggulan bersaing dengan mengejar keunggulan biaya rendah (*low-cost advantage*) atau keunggulan perbedaan produk (*differentiation advantage*) terhadap kompetitor-kompetitor lainnya. Membangun keunggulan bersaing melalui *low-cost advantage* dapat dilakukan dengan menerapkan **skala ekonomi** (*economies of scale*) dan **kurva pengalaman** (*experience curve*).

Melalui kuesioner ini, akan diteliti keuntungan apa saja yang didapat oleh perusahaan bila menerapkan konsep **skala ekonomi** (*economies of scale*) dan **kurva pengalaman** (*experience curve*). Selain itu kuesioner ini akan meneliti kekuatan internal (*resource based view*) yang berupa sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) apakah yang perlu dimiliki oleh perusahaan bila ingin menerapkan kedua konsep tersebut.

(lanjutan)

A. SKALA EKONOMI (*ECONOMIES OF SCALE*)

Skala ekonomi (*economies of scale*) sering digunakan banyak perusahaan yang ingin membangun keunggulan bersaing melalui *low-cost advantage*. Inti dari skala ekonomi ialah penurunan biaya produksi dengan meningkatkan *volume* atau *output* produksi sehingga *fixed cost* per unit produk akan ditekan karena *fixed cost* tersebut dibagi ke unit produk yang jumlahnya lebih banyak.

$$\text{Biaya Produksi (Production Cost)} = \text{Biaya Tidak Tetap (Variable Cost)} \\ + \text{Biaya Tetap (Fixed Cost)}$$

$$\text{Fixed Cost / Unit Produksi} = \text{Fixed Cost per unit produksi}$$

(Semakin besar volume unit produksi semakin rendah biaya fixed cost per unit)

Misalnya Biaya Tetap (Gaji, sewa gedung, dll) = Rp 50,000,000

Maka:

Bila memproduksi 500 unit = Biaya Tetap per unit ialah Rp 100,000

Bila memproduksi 1000 unit = Biaya Tetap per unit ialah Rp 50,000

Bila memproduksi 10,000 unit = Biaya Tetap per unit ialah Rp 5,000

Selain itu, terdapat banyak keunggulan lain bila menerapkan skala ekonomi, salah satunya yaitu meningkatkan kekuatan negosiasi perusahaan terhadap pemasok karena perusahaan memiliki kapasitas pembelian bahan baku yang lebih besar.

(lanjutan)

I. KEUNTUNGAN MENERAPKAN SKALA EKONOMI (*ECONOMIES OF SCALE*)

KEUNTUNGAN apa yang dapat diperoleh bila suatu perusahaan dapat menerapkan **skala ekonomi** dalam proses produksinya:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Menekan biaya produksi terutama di *fixed cost / overhead*
- Kekuatan untuk negosiasi dengan pemasok
- Menambah kesempatan untuk efisiensi proses
- Lebih mudah mengakses modal usaha (*financial capital*)
- Dapat menerapkan manajemen yang lebih terstruktur
- Dapat menyusun *budget* lebih baik
- Produk yang diproduksi lebih homogen (*uniform*)
- Menekan biaya logistik / pengiriman barang
- Membuat produk lebih menarik dengan harga lebih kompetitif
- Biaya marketing lebih murah per unit produk
- Akses yang lebih mudah ke pemasok yang lebih besar
- Menaikkan reputasi perusahaan
- Mempermudah tugas karyawan melalui repetisi
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

II. SUMBER DAYA & KAPABILITAS YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENERAPKAN SKALA EKONOMI (*ECONOMIES OF SCALE*)

Dalam membangun keunggulan bersaing melalui pendekatan *resource based view*, perlu diteliti pengembangan kekuatan internal perusahaan berupa sumber daya dan kapabilitas. Kuesioner ini akan meneliti sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang dibutuhkan untuk menerapkan **skala ekonomi**.

SUMBER DAYA (*RESOURCES*) apakah yang dibutuhkan untuk menerapkan **skala ekonomi** dalam proses produksinya:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Perputaran arus kas (*cashflow*)
- Reputasi produk (persepsi kualitas produk)
- SDM (*human capital*) yang berkualitas
- Sistem *reward / bonus*
- Akuntansi biaya yang baik (*cost accounting*)
- Tata ruang pabrik yang baik (*facility layout*)
- Komputer (*hardware*) untuk produksi
- Perangkat Lunak penunjang produksi (*Software*)
- Teknologi mesin produksi (*machine technology*)
- Bahan baku (*raw material*)
- Modal Usaha (*capital*)
- Besarnya jumlah setiap pesanan pelanggan (*order size*)
- Proses Produksi yang terstandarisasi (*standardize production*)
- Permintaan pelanggan yang tinggi (*high demand*)
- Rantai pasokan yang terintegrasi (*integrated supply chain*)
- Manajemen persediaan barang (*inventory management*)
- Kepercayaan perusahaan (*trust*)
- Gudang yang memadai (*warehouse*)
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

KAPABILITAS (CAPABILITIES) perusahaan apakah yang dibutuhkan sebuah perusahaan bila ingin menerapkan **skala ekonomi** dalam proses produksinya:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Kemampuan menekan jumlah persediaan barang
- Kemampuan menjaga kepercayaan pelanggan
- Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*)
- Kemampuan menghasilkan produk yang diminati pelanggan
- Membina relasi dengan pemasok (*integrated supply chain*)
- Kemampuan mendapatkan modal usaha (*financial capital*)
- Kemampuan mendapatkan kontrak penjualan dalam yang besar
- Kemampuan mengolah pengalaman karyawan untuk perusahaan
- Kemampuan mempertahankan *cashflow* yang sehat
- Kemampuan menggunakan *software* yang baik untuk operasi
- Kemampuan membuat *standardized production process*
- Kemampuan mempertahankan persepsi kualitas produk
- Kemampuan memenuhi kebutuhan bahan baku
- Kemampuan menata *layout* pabrik dengan baik
- Kemampuan menghitung biaya produksi setiap pesanan
- Kemampuan merancang produk yang diminati
- Kemampuan memprediksi permintaan pelanggan
- Kemampuan mendapatkan SDM yang baik dengan cepat
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

B. KURVA PENGALAMAN (*EXPERIENCE CURVE*)

Selain skala ekonomi, **kurva pengalaman (*experience curve*)** juga banyak digunakan oleh perusahaan untuk menekan biaya produksi. Inti dari kurva pengalaman ialah semakin banyak suatu proses produksi dilaksanakan semakin singkat pula waktu produksi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses tersebut. Dengan kata lain, pengalaman yang didapat setelah melakukan suatu proses berulang kali bisa mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses tersebut sehingga pada akhirnya turut menurunkan biaya produksi.

Contoh adanya kurva pengalaman dalam suatu produksi dimana waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan:

Setelah memproduksi 500 unit produk = 5 menit / produk

Setelah memproduksi 1000 unit produk = 4 menit / produk

Setelah memproduksi 5000 unit produk = 3 menit / produk

(Semakin banyak proses yang sama diulang maka semakin efektif dan efisien perusahaan tersebut dalam melakukan proses itu disebabkan oleh pengalaman yang didapat dari pengerjaan proses tersebut)

(lanjutan)

III. KEUNTUNGAN MENERAPKAN KURVA PENGALAMAN (*EXPERIENCE CURVE*)

KEUNTUNGAN apa yang dapat diperoleh bila suatu perusahaan dapat menerapkan **kurva pengalaman** dalam proses produksinya:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Menekan *lead time* yang dibutuhkan untuk produksi
- Mengurangi *error* atau kesalahan kerja pada proses produksi
- Meningkatkan *skill* atau keahlian karyawan
- Memprediksi penurunan harga jual produk lebih tepat
- Pengalaman dapat digunakan untuk memproduksi produk serupa
- Meningkatkan kemungkinan penemuan inovasi proses
- Lebih mudah mengontrol kinerja karyawan
- Mempermudah aktivitas karyawan melalui repetisi
- Memprediksi jadwal produksi lebih tepat
- Memaksimalkan kapasitas mesin produksi per periodenya
- Menyerahkan produk ke pelanggan lebih cepat
- Meningkatkan reputasi perusahaan
- Menambah kepercayaan terhadap perusahaan
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

IV. SUMBER DAYA & KAPABILITAS UNTUK MENERAPKAN KURVA PENGALAMAN (*EXPERIENCE CURVE*)

SUMBER DAYA (*RESOURCES*) apakah yang dibutuhkan untuk menerapkan **kurva pengalaman** dalam proses produksi:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Sistem *reward / bonus*
- Perangkat keras (*hardware*) untuk proses produksi
- Perangkat lunak (*software*) untuk proses produksi
- Pelatih (*trainer*) bagi karyawan untuk proses produksi
- Budaya perusahaan (*culture*) yang mendukung
- Sarana komunikasi antar departemen (*meeting, session, dll*)
- Lingkungan kerja yang kondusif
- Standar proses produksi
- Sumber Daya Manusia (*human capital*) yang berkualitas
- Perputaran arus kas (*cashflow*)
- Modal usaha (*financial capital*)
- Jasa konsultan bagi proses produksi
- Audit proses produksi
- Sarana informasi untuk berbagi informasi (*forum, website, dll*)
- Data sejarah produksi (*historical data*)
- Fasilitas R&D untuk proses produksi
- Kesejahteraan karyawan (*employee's welfare*)
- Spesifikasi rancangan produk yang sesuai permintaan
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

KAPABILITAS (CAPABILITIES) perusahaan apakah yang dibutuhkan untuk menerapkan **kurva pengalaman** dalam proses produksi:

(urutkan dari nomor yang terendah hingga tertinggi dimulai dari poin yang menurut anda terpenting hingga yang paling tidak penting)

- Kemampuan melatih karyawan dengan baik (*training*)
- Kemampuan membuat *standardized production process*
- Kemampuan membangun kinerja SDM (*human capital*)
- Kemampuan mempertahankan karyawan yang berprestasi
- Kemampuan mendapatkan dan mengelola data sejarah produksi
- Kemampuan mempertahankan *cashflow* yang sehat
- Kemampuan menciptakan & menggunakan sarana informasi
- Mendukung karyawan untuk berbagi pengalaman (budaya)
- Kemampuan menganalisa data untuk meningkatkan proses
- Kemampuan mengelola & mendistribusi pengalaman karyawan
- Kemampuan menemukan inovasi proses melalui R&D
- Kemampuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Komunikasi & Kerjasama antar departemen yang baik
- Mengidentifikasi spesifikasi rancangan produk yang diminati
- Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif
- Mendapatkan jasa konsultan yang dibutuhkan
- Menggunakan komputer untuk menyimpan ilmu & pengalaman
- Kemampuan untuk mendapatkan modal usaha (*financial capital*)
- Lainnya (Sebutkan:)
- Lainnya (Sebutkan:)

(lanjutan)

V. ANALISIS INDUSTRI (Industri Velg Alumunium)

(beri tanda x dalam salah satu kotak kekuatan & alasan dengan jawaban yang sesuai menurut anda)

Persaingan Usaha antara kompetitor

Menurut anda seberapa ketat persaingan antara perusahaan yang bersaing di dalam industri manufaktur velg alumunium lokal:

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Ketat</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Ketat</p> <p><input type="checkbox"/> Ketat</p> <p><input type="checkbox"/> Kurang Ketat</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak Ketat</p>	<p>Alasan (sangat ketat – cukup ketat - ketat):</p> <p><input type="checkbox"/> Kompetitor saling meniru model velg</p> <p><input type="checkbox"/> Banyaknya pemain di industri ini</p> <p><input type="checkbox"/> Produk merupakan barang <i>fashion</i></p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p> <hr/> <p>Alasan (kurang ketat – tidak ketat):</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak banyak pemain di industri ini</p> <p><input type="checkbox"/> Banyaknya pemain di industri ini</p> <p><input type="checkbox"/> Produk sangat dibutuhkan pelanggan</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
--	---

Kekuatan Pemasok

Menurut anda seberapa tinggi kekuatan negosiasi pemasok (misalnya: pemasok alumunium, mesin produksi, dll) terhadap industri ini

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Kurang Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Rendah</p>	<p>Alasan (sangat tinggi – cukup tinggi - tinggi):</p> <p><input type="checkbox"/> Pemasok melayani industri lainnya</p> <p><input type="checkbox"/> Jumlah pemasok tidak banyak</p> <p><input type="checkbox"/> Bahan baku memiliki pasar yang luas</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p> <hr/> <p>Alasan (cukup tinggi - rendah):</p> <p><input type="checkbox"/> Pemakaian bahan baku di industri besar</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak banyak pemain dalam industri ini</p> <p><input type="checkbox"/> Jumlah pemasok banyak</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
---	---

(lanjutan)

Kekuatan Pelanggan

Menurut anda seberapa tinggi kekuatan negosiasi pelanggan (misalnya: manufaktur mobil, dealer mobil, distributor velg, *retailer* velg, dll.) terhadap industri manufaktur velg alumunium lokal:

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Tinggi</p>	<p>Alasan (sangat tinggi – cukup tinggi - tinggi):</p> <p><input type="checkbox"/> Pelanggan memiliki banyak pilihan</p> <p><input type="checkbox"/> Pelanggan membeli dalam jumlah besar</p> <p><input type="checkbox"/> Produk merupakan produk pelengkap</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
<p><input type="checkbox"/> Kurang Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Rendah</p>	<p>Alasan (kurang tinggi - rendah):</p> <p><input type="checkbox"/> Produk merupakan produk utama</p> <p><input type="checkbox"/> Produk bersifat <i>fashion</i> yang diminati</p> <p><input type="checkbox"/> Pilihan pelanggan tidak banyak</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>

Ancaman Barang Substitusi

Menurut anda seberapa tinggi ancaman barang substitusi dalam menggantikan velg alumunium (misalnya: velg besi, dop plastik, dll.):

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Tinggi</p>	<p>Alasan (sangat tinggi – cukup tinggi - tinggi):</p> <p><input type="checkbox"/> Produk substitusi hampir sama kualitasnya</p> <p><input type="checkbox"/> Di ekonomi krisis substitusi lebih diminati</p> <p><input type="checkbox"/> Pelanggan tidak memikirkan status</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
<p><input type="checkbox"/> Kurang Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Rendah</p>	<p>Alasan (cukup tinggi - rendah):</p> <p><input type="checkbox"/> Produk substitusi lebih rendah kualitasnya</p> <p><input type="checkbox"/> Kondisi ekonomi stabil produk diminati</p> <p><input type="checkbox"/> Produk memberikan kepuasan status</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>

(lanjutan)

Ancaman Pemain baru

Menurut anda seberapa besar ancaman masuknya pemain baru ke dalam industri manufaktur alumunium velg. Kemungkinan pemain baru memasuki suatu industri tergantung dari besar investasi yang dibutuhkan, Teknologi, halangan bagi pemain baru, jaringan distribusi yang diperlukan.

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Tinggi</p>	<p>Alasan (sangat tinggi – cukup tinggi - tinggi):</p> <p><input type="checkbox"/> Investasi yang dibutuhkan tidak besar</p> <p><input type="checkbox"/> Keuntungan industri ini besar</p> <p><input type="checkbox"/> Pelanggan tidak memiliki loyalitas</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
<p><input type="checkbox"/> Kurang Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Rendah</p>	<p>Alasan (cukup tinggi - rendah):</p> <p><input type="checkbox"/> Investasi yang dibutuhkan besar</p> <p><input type="checkbox"/> Keuntungan industri ini tidak besar</p> <p><input type="checkbox"/> Pelanggan memiliki loyalitas tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>

Dampak barang komplementer

Menurut anda seberapa besar dampak keadaan industri barang komplementer / pelengkap (misalnya: industri ban mobil):

<p>Kekuatan:</p> <p><input type="checkbox"/> Sangat Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Cukup Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Tinggi</p>	<p>Alasan (sangat tinggi – cukup tinggi - tinggi):</p> <p><input type="checkbox"/> Harga jual ban turun penjualan velg naik</p> <p><input type="checkbox"/> Harga ban mobil lebih mahal dari velg</p> <p><input type="checkbox"/> Harus mengganti ban bila mengganti velg</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>
<p><input type="checkbox"/> Kurang Tinggi</p> <p><input type="checkbox"/> Rendah</p>	<p>Alasan (cukup tinggi - rendah):</p> <p><input type="checkbox"/> Harga jual ban turun penjualan velg tetap</p> <p><input type="checkbox"/> Harga ban mobil lebih murah dari velg</p> <p><input type="checkbox"/> Ban tidak perlu diganti bila membeli velg</p> <p><input type="checkbox"/> Lainnya:</p>

(lanjutan)

VI. Profil Responden

Jabatan:

Industri:

Pengalaman di Industri:

Umur: 20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 >45

