

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN**

#### **3.1. Gambaran Umum Industri *Velg* Aluminium**

Industri *velg* di Indonesia sudah dimulai selama lebih dari 20 tahun yang lalu. Pada awalnya, kendaraan beroda empat yang ada di Indonesia jumlahnya terbatas karena harganya masih belum terjangkau oleh masyarakat luas dan belum bisa diproduksi dalam negeri. Namun dengan berkembangnya jaman dan teknologi, jumlah mobil yang digunakan di Indonesia meningkat karena harga mobil mulai terjangkau dan industri mobil mulai berkembang di Indonesia walaupun mayoritas hanya industri perakitan mobil. Dengan bertambahnya jumlah mobil yang ada, kebutuhan akan *velg* aluminium yang merupakan barang pelengkap bagi kendaraan roda empat meningkat. Sama dengan industri mobil yang berawal dari impor, kebutuhan *velg* aluminium dalam negeri awalnya juga dipenuhi melalui impor. Dengan meningkatnya kebutuhan akan *velg* aluminium, industri manufaktur *velg* aluminium dalam negeri mulai tumbuh.

##### **3.1.1. *Velg* Besi dan *Velg* Aluminium**

Industri *velg* mobil pada umumnya dapat dibagi menjadi dua yaitu *velg* aluminium dan *velg* besi. Untuk angkutan umum dan komersial yang memerlukan *velg* dengan kekuatan tinggi dan kualitas penampilan yang rendah, besi merupakan bahan logam yang paling efisien dan efektif. Namun untuk mobil penumpang, selain kekuatan dan keringanan *velg*, penampilan *velg* yang indah juga diminati oleh pemakai. Logam aluminium lebih tahan karat dibandingkan besi sehingga penampilan logam aluminium lebih tahan lama keindahannya daripada logam besi, selain itu logam aluminium dapat menimbulkan kilauan indah yang mengkilap bila dipoles. Kelebihan logam aluminium yang terakhir terletak pada beratnya yang lebih ringan dibandingkan logam besi. Oleh karena itu, *velg* dengan bahan dasar logam aluminium menjadi *velg* standar bagi mobil penumpang pada umumnya.

### 3.1.2. Kualitas *Velg Aluminium*

Kualitas *velg* aluminium dipengaruhi oleh kriteria-kriteria sebagai berikut:

- Penampilan – *velg* bersifat *fashion* yang digunakan untuk memperindah penampilan mobil secara keseluruhan.
- Mode – karena *velg* bersifat *fashion* maka tentunya mode dari sebuah *velg* mempengaruhi minat pelanggan yang ingin membeli *velg*.
- Warna (*finishing*) – *finishing* sebuah *velg* meningkatkan daya tarik pelanggan dari produk *fashion* tersebut.
- Kekuatan – *velg* yang tidak kuat dapat membahayakan keselamatan penumpang mobil tersebut, terutama untuk kalangan yang menggemari kegiatan *rally* dimana kekuatan *velg* diutamakan untuk melewati jalanan *off-road* yang lebih menantang.
- Keringanan – *velg* yang ringan akan meningkatkan kecepatan sebuah mobil dan juga dapat mengurangi kebutuhan bahan bakar mobil tersebut.

### 3.1.3. Kategori *Velg Aluminium*

*Velg* aluminium memiliki beberapa kategori *style* yang memiliki pangsa pasar tersendiri sebagai berikut:

- *Standard* atau *OEM* – *velg* aluminium *standard* atau *OEM* digunakan untuk mengkategorikan *velg-velg* aluminium yang merupakan *velg* keluaran standar dari manufaktur mobil. Mayoritas pengguna mobil penumpang menggunakan *velg standard* yang telah disediakan oleh manufaktur mobil ketika membeli sebuah mobil.
- *Racing* – *velg* aluminium yang termasuk dalam *style* ini lebih fokus pada keringanan berat dan *balance* dari *velg* tersebut. *Velg* yang ringan akan meningkatkan laju kecepatan sebuah kendaraan. Keseimbangan (*balance*) *velg racing* sangat mempengaruhi kestabilan kendaraan saat melaju dengan kecepatan tinggi.
- *Rally* – *velg* aluminium *rally* kualitasnya diukur dari ketangguhan *velg* tersebut bila digunakan dalam kondisi jalan yang buruk atau *off-road*.

Penggemar *rally* pada umumnya lebih peduli dengan kekuatan *velg* dibandingkan keringan berat *velg* tersebut.

- *VIP Style* – *velg* aluminium *VIP style* lebih difokuskan kepada penampilan *velg* yang dapat memperindah penampilan mobil mewah. Penggemar *velg* dengan *style* ini menginginkan penampilan *velg* yang akan membuat penampilan mobilnya menjadi lebih mewah.
- *Replica* – karena *velg* aluminium adalah barang *fashion* maka terdapat permintaan terhadap *replica* atau tiruan dari merek terkenal.

### 3.1.4. *Velg* Aluminium Impor dan Lokal

Industri *velg* aluminium Indonesia diramaikan dengan produk-produk baik dari *velg* aluminium impor maupun *velg* aluminium produksi lokal. Pada umumnya, pelanggan *velg* aluminium mengaggumi *velg-velg* impor dari negara-negara Eropa dan Amerika karena kualitasnya. Urutan berikutnya ialah produk *velg* keluaran Jepang, Amerika Serikat, dan diikuti dengan Taiwan dan kemudian negara-negara Asia lainnya seperti Malaysia, Pilipina, Thailand, Indonesia, dan Cina. Keadaan ini dapat dipelajari dengan melihat perbedaan harga dari *velg-velg* tersebut dengan urutan harga jual dari yang tertinggi hingga terendah seperti yang diuraikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1. Persepsi kualitas produk *velg* aluminium di Indonesia (2009)

Persepsi	Asal Produksi	Contoh Merek	Harga per Unit (USD)
1	Jerman	Antera, BBS, Brabus	\$ 500 - 2300
2	Italia	Momo, Oz	\$ 400 - 2100
3	Amerika Serikat	iForge, Baccarat, Forgiato, Asanti	\$ 200 - 1900
4	Jepang	SSR, VolksRacing, Rays, Enkei	\$ 155 - 800
5	Taiwan	Exe Pegasus	\$ 155 - 850
6	Malaysia, Asia Pasifik	Advanti	\$ 150 - 400
7	Cina	Replica	\$ 50 - 180
8	PT. XYZ	XYZ	\$ 40 - 150
9	Lokal	Boss, dll.	\$ 40 - 150

Sumber: Diolah kembali dari berbagai sumber di Internet

Perkembangan industri *velg* aluminium mengikuti perkembangan industri mobil pada umumnya. Oleh karena itu, teknologi *velg* aluminium pada negara-negara dimana industri mobilnya memimpin dunia umumnya juga memimpin dalam industri *velg* aluminium.

### 3.1.5. Teknologi Industri *Velg* Aluminium

Industri *velg* aluminium sendiri juga memiliki kategori berdasarkan teknologi yang digunakan untuk memproduksi produknya terutama teknologi yang digunakan pada proses pencetakan *velg* (*casting*). Teknologi yang ada di industri *velg* aluminium terkini ialah:

- *Die casting* – teknologi ini menunjuk kepada proses produksi yang mencetak *velg* aluminium dengan melebur logam aluminium hingga menjadi cair untuk dicetak menggunakan cetakan atau *molding*. Setelah aluminium cair dicetak dalam cetakannya maka cairan logam tersebut akan didinginkan agar kembali menjadi logam. Produk dari proses produksi dengan teknologi *die casting* umumnya dikenal dengan sebutan *alloy wheels*. Teknologi ini dibagi lagi menjadi dua berdasarkan teknologi pencetakan *velg* yang digunakan sebagai berikut:
  - *High pressure* – teknologi ini memasukkan aluminium cair ke dalam cetakan (*molding*) dari samping atau atas cetakan tersebut. Aluminium cair yang memenuhi cetakan kemudian didinginkan sehingga terbentuk cetakan yang diminati.
  - *Low pressure casting* – teknologi ini menggunakan tekanan udara yang dihasilkan oleh mesin pencetak *velg* untuk menyuntik (*inject*) aluminium cair ke dalam cetakan yang tertutup dari bawah.
- *Forging* – teknologi ini menggunakan logam aluminium yang tidak dilebur untuk mencetaknya menjadi *velg*. Teknologi *forging* mengandalkan kekuatan mesinnya untuk mencetak *velg* menggunakan bahan baku aluminium yang masih dalam bentuk logam berbeda dengan *die casting* dimana bahan baku aluminiumnya harus dilebur. Produk *velg* yang dihasilkan dengan menggunakan teknologi *forging* ini umumnya

dikategorikan dengan sebutan *forged wheels*. Teknologi ini pun terbagi menjadi dua kategori yaitu:

- *Semi Solid Forge* – teknologi ini mencetak *velg* dengan menggunakan bahan baku logam aluminium yang dipanaskan mendekati titik leburnya sehingga melembek namun masih dalam bentuk logam.
- *Solid Forge* atau *Full Forge* – teknologi ini mencetak *velg* dengan menggunakan bahan baku logam aluminium yang *solid* atau dalam suhu normal.

Teknologi *forging* merupakan teknologi pencetakan *velg* yang lebih baru dibandingkan *die casting*. Proses *forging* membutuhkan kekuatan mesin yang lebih tinggi dibandingkan *die casting* karena bahan bakunya masih berbentuk logam. Kelebihan dari *velg forged* ialah keringanan *velg* yang dapat dicetak tanpa mengurangi sisi kekuatan *velg* tersebut.

Industri *velg* aluminium di Indonesia sampai saat ini hanya menggunakan teknologi *die casting* dalam memproduksi *velg*. Teknologi lainnya terutama *forging* sudah digunakan di beberapa negara maju seperti Jerman, Inggris, Itali, Jepang, dan Taiwan, akan tetapi teknologi tersebut belum digunakan di industri manufaktur *velg* aluminium di Indonesia.

### **3.1.6. Jalur Distribusi Industri Velg Aluminium**

Manufaktur *velg* aluminium pada umumnya menjual produknya langsung kepada manufaktur mobil sebagai *velg standard* atau *OEM*. Distributor mobil juga dapat membeli *velg* aluminium untuk dijual sebagai paket special seperti paket *sport*. Selain menjual produknya sebagai *velg* standar, manufaktur juga menerima pesanan dari distributor *velg* yang memiliki merek sendiri yang kemudian dijual ke *retailer* di seluruh Indonesia sebelum pada akhirnya sampai kepada pemakai (*end user*).

### 3.2. Gambaran Umum PT. XYZ

PT. XYZ merupakan sebuah manufaktur *velg* aluminium untuk kendaraan beroda empat sejak lebih dari 15 tahun yang lalu. Pada awalnya, PT. XYZ membeli mesin produksi dengan teknologi asal Eropa. Teknologi *low pressure die casting* yang digunakan oleh PT. XYZ pernah memberikan nilai tambah yang berbeda dibandingkan kompetitor lainnya yang masih menggunakan teknologi *high pressure system*. Namun dengan berkembangnya industri *velg* aluminium di Indonesia, kompetitor juga telah menggunakan teknologi yang serupa. Persepsi kualitas produk PT. XYZ juga mengalami kemunduran dari awalnya setara dengan *velg* impor dari Taiwan hingga menjadi dibawah Taiwan dan Cina. Harga jual produk PT. XYZ cenderung berada diatas produk kompetitor lokalnya, namun persepsi kualitas produknya sudah menurun hingga hampir setara dengan produk lokal lainnya. Oleh karena itu, PT. XYZ perlu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga dapat menekan biaya agar membuat produknya lebih menarik dibandingkan produk buatan kompetitor lokalnya.

#### 3.2.1. Produk

Selama ini, PT. XYZ lebih fokus dalam memproduksi *velg* untuk mobil-mobil golongan umum seperti *sedan*, *Sport Utility Vehicle (SUV)*, *compact*, dan *jeep*. PT. XYZ hanya memproduksi ukuran *velg* dari 15 inci hingga ukuran *velg* 19 inci. *Velg* yang diproduksi oleh PT. XYZ lebih banyak digunakan oleh pelanggan dengan strata di kelas menengah dan menengah keatas.

*Velg* aluminium merupakan barang aksesoris yang bersifat pelengkap dan barang mewah. Walaupun harga ban dan *velg* hampir sama, namun *velg* mobil biasanya hanya dibeli untuk memperindah tampilan kendaraan mobil dibandingkan dengan ban yang memang dibutuhkan. Umur ekonomis *velg* aluminium dalam kondisi normal dapat bertahan lebih dari lima tahun, walaupun keindahannya tidak lagi bertahan karena perubahan mode (*fashion*). Maka dari itu, *velg* aluminium rata-rata memiliki umur siklus (*life cycle*) sekitar satu sampai dengan dua tahun tergantung dari perubahan selera pelanggan.

### 3.2.2. Jalur Rantai Pasokan

Sebagai sebuah manufaktur *velg* aluminium, rantai pasokan PT. XYZ terdiri dari:

- *Supplier* – pemasok bahan baku aluminium batangan (*ingot*), cat, aksesoris *velg*, dan lain-lain
- PT. XYZ – memproduksi *velg* aluminium dan menjualnya
- Pelanggan Tingkat I – sebagian besar pelanggan dari PT. XYZ terdiri dari manufaktur mobil, *dealer* mobil, dan distributor *velg*.
- Pelanggan Tingkat II – distributor *velg* selanjutnya menjual *velg* ke toko-toko (*retailer*) *velg* yang akan melayani pemakai produk (*end-user*)

Untuk rantai pasok aluminium *velg* yang melalui distributor *velg*, produk tersebut akan disalurkan ke pemakai (*end-user*) melalui toko-toko atau bengkel-bengkel. Sedangkan rantai pasok melalui pabrik-pabrik mobil, *velg* aluminium tersebut disajikan sebagai produk pelengkap yang diperlukan untuk mobil. Selain distributor dan pabrik mobil di Indonesia, PT. XYZ juga mengeksport produknya ke luar negeri.

PT. XYZ sendiri memiliki jalur proses produksi sebagai berikut:

- Peleburan (*smelting*) – Bahan baku aluminium batangan dilebur menjadi aluminium cair.
- Pencetakan (*casting*) – Aluminium cair dicetak dengan mesin cetak.
- Pembubutan (*machining*) – Cetakan *velg* aluminium dibentuk lebih lanjut dengan menggunakan mesin bubut logam
- pengecatan (*painting*) – Mengecat *velg* aluminium sesuai dengan permintaan.
- Pemolesan (*finishing*) – Memoles *velg* aluminium dengan mesin bubut logam sehingga menimbulkan efek mengkilap
- Pengemasan (*packing*) – Memasang aksori dan mengemas produk dalam kardus siap untuk dijual.

### 3.2.3. Penurunan Persepsi Kualitas Produk

Penurunan yang dialami oleh PT. XYZ disebabkan oleh beberapa tekanan dari luar atau eksternal. Dengan bertambahnya pengimpor *velg* dari luar negeri dalam 15 tahun terakhir, persepsi kualitas produk PT. XYZ mengalami kemunduran. Disamping itu, produk PT. XYZ harus bersaing langsung dengan *velg* produksi lokal dan *velg* impor dari Cina dimana harga dan kualitasnya hampir sama.

*Velg* aluminium yang diproduksi oleh PT. XYZ diproduksi menggunakan teknologi *low pressure die casting*. Pada awalnya, PT. XYZ sudah menggunakan teknologi tersebut dengan membelinya dari manufaktur *velg* aluminium asal Eropa yang ternama, sedangkan kompetitornya masih menggunakan *high pressure system casting*. Namun keunggulan dari perbedaan teknologi tersebut telah hilang, karena saat ini kompetitor-kompetitornya juga sudah menggunakan teknologi yang sama. Oleh karena itu, persaingan dengan kompetitor lokal semakin ketat karena sudah tidak ada lagi perbedaan di bidang teknologi.

Bila dibandingkan dengan kualitas *velg* aluminium impor, kualitas *velg* PT. XYZ masih dianggap setara dengan *velg* impor dari Taiwan sekitar 15 tahun yang lalu seperti yang diilustrasikan dalam Tabel 3.2 dibawah ini. Namun dengan berkembangnya waktu, persepsi kualitas produk PT. XYZ menurun sehingga sekarang hanya berada dibawah *velg* buatan Taiwan dan Cina seperti yang telah diuraikan pada Tabel 3.1 sebelumnya.

Tabel 3.2. Persepsi kualitas produk 15 tahun yang lalu

Persepsi	Asal Produksi	Contoh Merek
1	Jerman	Antera, BBS, Brabus
2	Italia	Momo, Oz, Melber
3	Jepang	Enkei, Tom's, Manaray
4	Amerika Serikat	Rocket, Shelby
5	PT. XYZ	XYZ
6	Taiwan	Exel
7	Malaysia, Philipina, Thailand	JRD
8	Cina	Replica
9	Lokal	-

Sumber: Diolah kembali dari berbagai sumber



### 3.2.4. Kapasitas Produksi Perusahaan yang Menurun

PT. XYZ sudah lama tidak mengalami perkembangan dalam kapasitas produksi. Selama 10 tahun terakhir, kapasitas produksi PT. XYZ tidak mengalami ekspansi dan hanya bertahan di sekitar 95,000 – 110,000 unit *velg* setiap tahunnya. Walaupun kapasitas produksi PT. XYZ tidak bertambah bukan berarti perusahaan mengalami kemunduran, namun bila dibandingkan dengan peningkatan kapasitas produksi yang dialami kompetitor lainnya, produksi PT. XYZ bisa dibilang mengalami kemunduran. Kompetitor lain telah melakukan ekspansi dari kapasitas produksi yang berkisar sebesar 120,000 unit per tahunnya di tahun 1990 sampai dengan 2000 hingga mencapai kapasitas produksi sekitar 240,000 unit per tahunnya pada tahun 2008 seperti yang diuraikan pada Tabel 3.3 di bawah ini.

Di sisi lain, kompetitor juga berekspansi di penjualan karena peningkatan kapasitas produksi tersebut harus diimbangi dengan penjualan produknya. Dengan kata lain, PT. XYZ juga mengalami kemunduran dalam sisi penjualan karena kompetitor dapat meningkatkan penjualannya sementara PT. XYZ tetap bertahan dengan kapasitas produksi yang sama.

Tabel 3.3. Hasil Produksi Tahunan PT. XYZ

	PT. XYZ	Kompetitor
2000	100,567	420,000-480,000
2001	95,289	420,000-480,000
2002	110,111	420,000-480,000
2003	108,033	420,000-480,000
2004	99,239	420,000-480,000
2005	106,382	420,000-480,000
2006	104,232	420,000-480,000
2007	101,864	420,000-480,000
2008	96,232	960,000-1,020,000
2009	+/- 100,000	720,000-780,000

Sumber: Diolah dari laporan produksi tahunan PT. XYZ

### 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.

