

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan sulit untuk bersaing dengan kompetitornya apabila tidak memiliki keunggulan bersaing. Sumber keunggulan bersaing bagi sebuah perusahaan dapat berasal dari sumber daya dan kapabilitas yang tersedia bagi perusahaan tersebut (faktor internal) maupun kondisi industri dimana perusahaan tersebut berada (faktor eksternal). Masing-masing perusahaan baik di industri yang sama maupun yang berbeda memiliki perbedaan dalam keterbatasan sumber daya dan kapabilitas. Perusahaan yang bisa mendapatkan, mengembangkan, dan mengelola sumber daya dan kapabilitas yang membangun keunggulan bersaing memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan kompetitor di industrinya. Di sisi lain, perusahaan yang tidak mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang membangun keunggulan bersaing akan memiliki kinerja yang lebih rendah.

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di industri manufaktur *velg* aluminium di Indonesia selama lebih dari 15 tahun. Secara berangsur, PT. XYZ mengalami kemunduran dalam segi persepsi kualitas produknya dibandingkan produk kompetitor lokalnya. Selain itu, harga jual PT. XYZ yang cenderung lebih mahal dibandingkan kompetitor lokal menurunkan kemampuan bersaingnya di industri tersebut. Disamping kompetitor lokal, PT. XYZ juga harus bersaing dengan *velg* impor yang turut meramaikan persaingan di industri. Oleh karena itu, PT. XYZ perlu membangun kembali keunggulan bersaingnya atau beresiko tidak mampu bersaing di industri tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Penurunan persepsi kualitas produk PT. XYZ ditambah dengan harga jual produknya yang cenderung lebih mahal dibandingkan kompetitor membuatnya sulit untuk bersaing. Selain itu, persaingan industri *velg* aluminium di Indonesia turut diramaikan terutama oleh produk impor dari Cina yang memiliki harga jual hampir sama dengan produk lokal. Oleh karena itu, PT. XYZ perlu membangun

keunggulan biaya rendah sehingga meningkatkan kemampuan bersaingnya di industri tersebut.

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing yang mengacu kepada keunggulan biaya rendah dengan menerapkan *economies of scale* dan *experience curve*. Penerapan kedua konsep tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas baik proses produksi maupun aktivitas operasional PT. XYZ. Keunggulan biaya rendah tersebut dapat digunakan untuk bersaing dengan harga jual kompetitor yang cenderung lebih rendah dibandingkan harga jual PT. XYZ. Terkait dengan penerapan *economies of scale* dan *experience curve* untuk membangun keunggulan bersaing, terdapat beberapa hal yang perlu dianalisis:

- Bagaimana kondisi persaingan terkini di industri *velg* aluminium lokal?
- Keuntungan apa yang dapat diperoleh PT. XYZ yang ingin membangun keunggulan bersaing bila menerapkan *economies of scale* dan *experience curve*?
- Dengan adanya keterbatasan sumber daya, perlu diidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang dibutuhkan PT. XYZ sebagai sumber keunggulan bersaing melalui *economies of scale* dan *experience curve*?

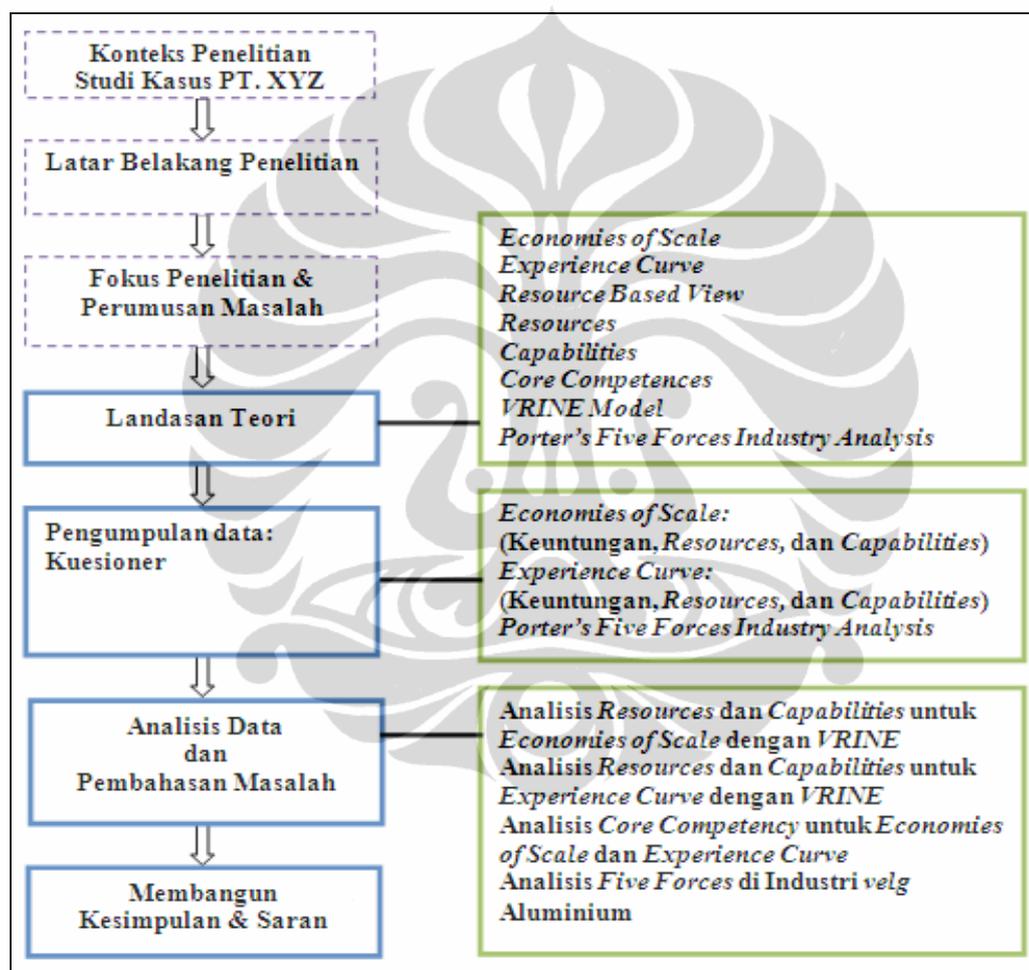
1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian karya akhir ini bertujuan untuk:

- Memberikan gambaran industri terkini dengan analisis *five forces* yang membentuk persaingan di industri *velg* aluminium di Indonesia.
- Menganalisis keuntungan yang diperoleh dari penerapan *economies of scale* dan *experience curve* terutama yang mengacu kepada keunggulan biaya rendah untuk meningkatkan keunggulan bersaing PT. XYZ terhadap kompetitor di industrinya.
- Menganalisis *resources* dan *capabilities* mana yang dibutuhkan dan berpotensi untuk membangun keunggulan bersaing apabila perusahaan ingin menerapkan *economies of scale* dan *experience curve*.

- Memberikan rekomendasi kepada PT. XYZ mengenai *resources* dan *capabilities* yang diperlu diperoleh, dikembangkan, dan dikelola demi membangun keunggulan bersaing melalui penerapan *economies of scale* dan *experience curve*.

1.4. Metodologi Penelitian



Gambar 1.1. Bagan metodologi penelitian

Metodologi penelitian dilakukan sesuai dengan yang diilustrasikan dalam gambar 1.1 diatas sebagai berikut:

- Landasan teori – penulis menganalisis landasan teori yang digunakan untuk melakukan analisis dan pembahasan seperti *economies of scale*,

experience curve, resources, capabilities, core competences, VRINE Model, dan Porter's five forces industry analysis.

- Pengumpulan data – data dikumpulkan melalui kuesioner dari responden yang mencakup karyawan dari jajaran direksi, manajer, dan *supervisor* di industri *velg* aluminium. Data yang dikumpulkan akan mencakup keuntungan, *resources*, dan *capabilities* untuk penerapan *economies of scale* dan *experience curve*. Kondisi *five forces* di industri *velg* aluminium juga termasuk dalam data yang dikumpulkan.
- Analisis data – analisis yang dilakukan akan berdasarkan data dan teori. Alat untuk menganalisis industri dan keunggulan bersaing yang digunakan mencakup *Porter's five forces model* dan *VRINE model*.
- Kesimpulan dan saran – pada bagian ini, penulis akan mengambil kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan. Penulis juga akan memberikan saran kepada PT. XYZ dalam rangka membangun keunggulan bersaing melalui pengembangan *resources* dan *capabilities* dalam penerapan *economies of scale* dan *experience curve*.

1.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian karya akhir ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

- Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif oleh penulis secara individu sehingga memiliki keterbatasan dalam cakupan dan kedalaman analisisnya.
- Analisis industri hanya mencakup keadaan industri manufaktur *velg* aluminium pada awal tahun 2009.
- Analisis keunggulan bersaing yang dilakukan menggunakan pendekatan secara internal perusahaan (*resource based view*) dan tidak mencakup pendekatan dari eksternal perusahaan (*market based view*).

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Merupakan bahasan pendahuluan terhadap masalah yang diteliti. Bab ini mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, keterbatasan penelitian, metodologi penelitian, serta kerangka penulisan.

BAB II Tinjauan Kepustakaan

Bab ini menguraikan landasan-landasan teori yang terkait dengan tujuan dan metode penelitian. Bab ini mencakup penjelasan tentang *five-forces analysis*, *resource based view*, *VRINE model*, *resources* dan *capabilities*, serta membangun keunggulan bersaing melalui penerapan *experience curve* dan *economics of scale*.

BAB III Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Merupakan gambaran umum perusahaan PT. XYZ dan industri manufaktur *velg* aluminium di Indonesia.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini menganalisis keadaan industri *velg* aluminium di Indonesia dengan menggunakan *Porter's five-forces analysis*. Bab ini juga menganalisis keuntungan yang didapat serta *resources* dan *capabilities* yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menerapkan *economies of scale* dan *experience curve*. *Resources* dan *capabilities* tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan *VRINE Model* sehingga teridentifikasi mana yang memiliki potensi untuk membangun keunggulan bersaing.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Merupakan kesimpulan dari analisis dan pembahasan di Bab IV. Bab ini mencakup kesimpulan dan saran-saran yang ditujukan kepada PT. XYZ agar dapat membangun keunggulan bersaing.