

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Valeo AC Batam adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi wiper untuk kendaraan. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2014 di Batamindo Industrial Park, Jl. Beringin Lot 337, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau. PT Valeo AC merupakan anak perusahaan dari grup Valeo yang berpusat di Prancis. Perusahaan yang berada di Batam merupakan perusahaan kedua di Indonesia yang didirikan oleh grup Valeo, namun dengan produk yang berbeda untuk kedua perusahaan.



Gambar 1.1 Logo PT Valeo AC Batam

Produk yang dihasilkan oleh PT Valeo AC Batam ada tiga jenis *wiper* yaitu konvensional, *Flat Blades Pyramid*, dan *wiper hybrid*. Ketiga jenis produk tersebut diproduksi dengan menyesuaikan kebutuhan dan ukuran yang dibutuhkan oleh pelanggan atau konsumen. Perusahaan dalam memproduksi *wiper* tersebut mengutamakan kualitas dan kenyamanan sehingga tidak mengganggu konsumen saat berkendara.



Gambar 1.2 Jenis Wiper yang diproduksi oleh PT Valeo AC Batam

PT Valeo AC Batam dalam menjalankan bisnisnya terdiri dari beberapa departemen seperti Produksi, Teknikal, *Quality*, *Supply Chain*, *Finance*, *Purchasing*, *Research and Development*, IT, VPS, HSE, dan HR. Setiap departement dipimpin oleh seorang *site manager* yang langsung bertanggung jawab kepada *Site General Manager*. Departemen yang ada juga terdiri dari beberapa anggota tim yang memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berbeda satu sama lain. Keseluruhan karyawan PT Valeo AC Batam terdiri dari 60 orang staff dan dibantu dengan lebih dari 300 karyawan pelaksana.

Dalam memasarkan produknya, PT Valeo AC Batam menjual produk yang diproduksi sebagai produk *after market*. Selain itu, perusahaan dalam melakukan bisnisnya menggunakan konsep B2B atau menjual produk nya tidak langsung kepada *end user* tetapi melalui perusahaan lain yang dapat menjual produk dengan merk Valeo ataupun dengan merk sendiri dengan jumlah yang besar. Perusahaan atau konsumen yang membutuhkan produk berupa wiper melakukan kerjasama dan negosiasi dengan tim sales dari Valeo Group sebelum diberikan kepada PT Valeo AC Batam untuk memproduksi *wiper* yang diminta.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri manufaktur adalah kegiatan ekonomi di mana produk dasar diubah secara mekanis, kimia atau manual sedemikian rupa sehingga menjadi produk jadi atau setengah jadi, atau produk yang kurang terlihat, dengan penampilan yang lebih berkualitas dan lebih dekat dengan alam untuk digunakan. pengguna. Selain memproduksi sendiri barang untuk dijual, industri manufaktur juga dapat memberikan

jasa industri atau memenuhi kebutuhan orang lain dan menerima sejumlah uang atau barang sebagai imbalannya (BPS, Statistik Industri Manufaktur, 2019).

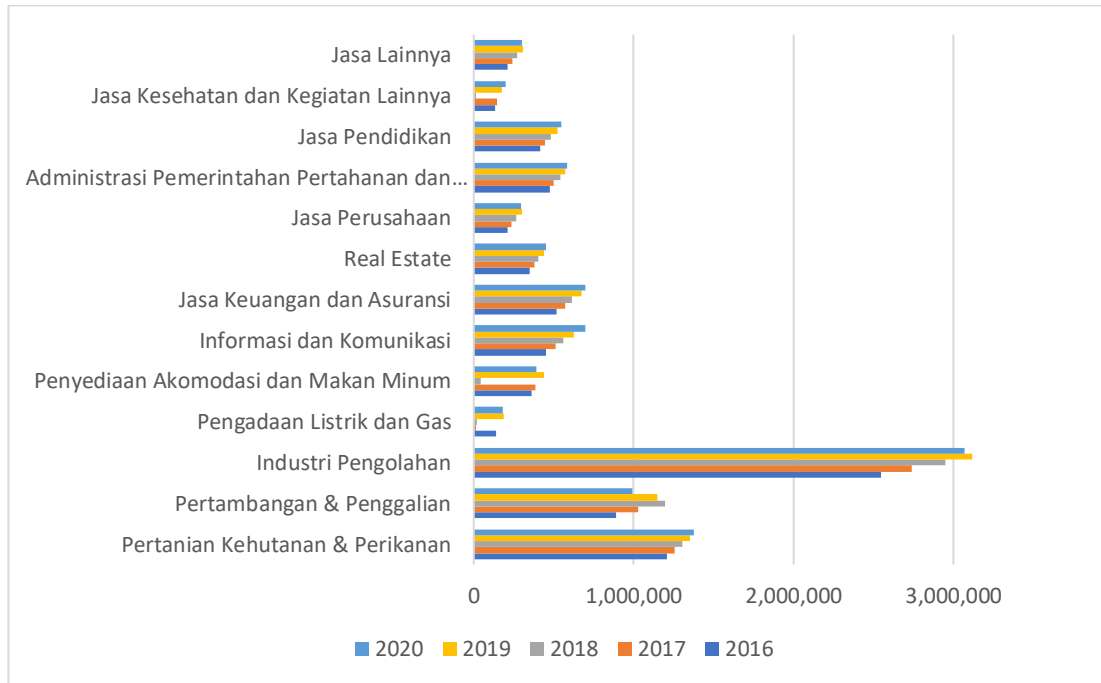
Menurut Heizer, dkk (2005), “manufaktur” berasal dari kata “*manufacture*”, artinya “membuat sesuatu dengan tangan (*by hand*) atau dengan bantuan mesin”. Untuk membuat sesuatu dengan tangan atau dengan mesin, Anda membutuhkan bahan atau sesuatu. Produksi juga dapat digambarkan sebagai proses mengubah sumber daya menjadi produk. Kegiatan produksi dapat dilakukan oleh perorangan (produsen) atau oleh perusahaan (*production company*). Perusahaan manufaktur dapat diklasifikasikan menurut jumlah karyawan yang bekerja untuk mereka sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penggolongan Industri Manufaktur berdasarkan Jumlah Pekerja

Golongan ( <i>Classification</i> )	Jumlah Pekerja ( <i>Number of Labours</i> )
Besar	100 atau lebih
Menengah	20-99
Kecil	5- 19
Mikro	1-4

*Sumber:* Statistik Industri Manufaktur (BPS, 2019)

Menurut klasifikasi industri manufaktur, masih terdapat 29.127 perusahaan yang beroperasi di Indonesia dengan kategori perusahaan besar dan menengah (BPS, 2021). Banyaknya perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa industri manufaktur merupakan salah satu industri yang penting dan terus berkembang di Indonesia. Pemerintah Indonesia juga mengembangkan industri manufaktur dengan pendekatan top-down. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memperkuat hubungan internal dengan disiplin ilmu pendukung lainnya yang berkontribusi terhadap peningkatan pembangunan inklusif. Industri manufaktur sangat penting bagi perekonomian karena meningkatkan PDB dan lapangan kerja, serta ekspor dan investasi (KEMENPERIN, 2022).



Gambar 1.3 Kontribusi Industri Lapangan Usaha Terhadap Produk Domestik Bruto (Milliar Rupiah) Tahun 2016-2020

Sumber: Bank Indonesia (2022) (Data yang telah diolah)

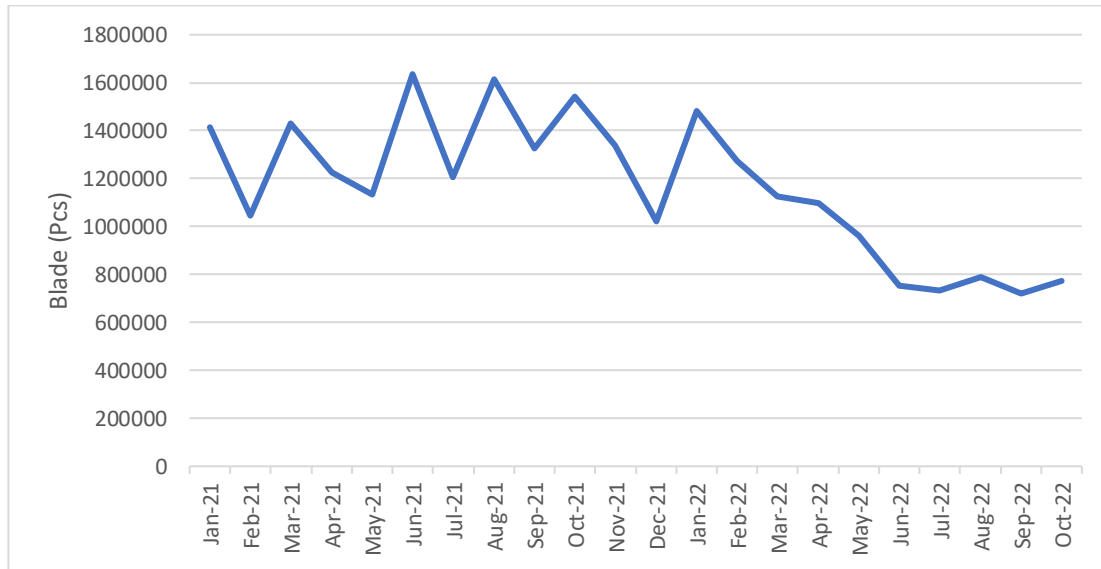
Pada gambar di atas terlihat bahwa manufaktur merupakan industri yang berperan penting dalam memberikan kontribusi terbesar terhadap pertumbuhan ekonomi atau produk domestik bruto (PDB) periode 2016-2020. Produk domestik bruto industri manufaktur sebesar 20,63% dari total PDB Indonesia pada tahun 2020, namun dibandingkan tahun 2019, hasil ini menurun sebesar 1,65%. Faktor lain yang mempengaruhi produksi adalah tenaga kerja. Manufaktur adalah 13,61% dari angkatan kerja di Indonesia. Partisipasi ini juga mengalami penurunan dibandingkan tahun 2019, dan partisipasi ketenagakerjaan telah mencapai 14,91%. Industri makanan merupakan subindustri yang paling banyak memusatkan tenaga kerja yaitu sebesar 3,75% pada tahun 2020. Namun, subindustri mobil, trailer dan semi trailer hanya sebesar 0,16% pada tahun yang sama. (BPS, 2021).

Menurut Kementerian Perindustrian, Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi besar untuk pengembangan bisnis di industri manufaktur. Kementerian Perindustrian juga sangat menekankan peningkatan produktivitas industri manufaktur dalam negeri agar dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri bahkan melayani pasar ekspor. Oleh karena itu, implementasinya membutuhkan pendekatan strategis, antara lain terkait perolehan bahan baku dan energi (Adi, 2020).

Perusahaan manufaktur Indonesia juga mulai beralih dari proses berbasis bahan mentah ke proses berbasis produksi. Indonesia juga telah menerapkan Industri 4.0, sehingga penting untuk mempertimbangkan produktivitas dan efisiensi di semua proses. Di Industri 4.0, industri manufaktur tidak hanya bergantung pada proses, tetapi juga lebih fleksibel dalam menciptakan sistem atau model bisnis baru yang tidak hanya berdasarkan kualitas dan kuantitas, tetapi dapat semakin meningkatkan biaya. . Bekerja dengan mereka untuk dapat bersaing dengan pesaing di pasar (Hafidh, 2020).

PT Valeo AC Indonesia - Batam adalah perusahaan manufaktur suku cadang mobil yaitu *wiper*. Proses yang dilakukan meliputi kegiatan pembuatan karet, *metal stamping*, *metal painting*, *extruder*, dan perakitan untuk menghasilkan produk akhir berupa *wiper* dengan berbagai jenis dan ukuran yang disesuaikan dengan kendaraan. Kapasitas produksi yang dimiliki oleh PT Valeo AC Batam berdasarkan kemampuan mesin dan pekerja dapat menghasilkan lebih dari satu juta wiper setiap bulannya.

Dalam kegiatan produksi yang dilakukan oleh PT Valeo juga menggunakan mesin-mesin canggih yang menggunakan bantuan robotika dan IoT untuk dapat meningkatkan efisiensi dalam menghasilkan produk. Kebutuhan akan kualitas, kecepatan dan fleksibilitas mengubah cara kerja industri dalam menghasilkan produk. Transformasi digital menjadi pemicu yang mengubah era industri yang dulu lebih banyak menggunakan kekuatan manusia dan yang saat ini telah berubah menjadi mesin-mesin canggih yang dapat bergerak, bergerak secara otomatis, dan bahkan belajar sendiri yang terhubung dengan teknologi informasi (Jamaludin, et al., 2022).

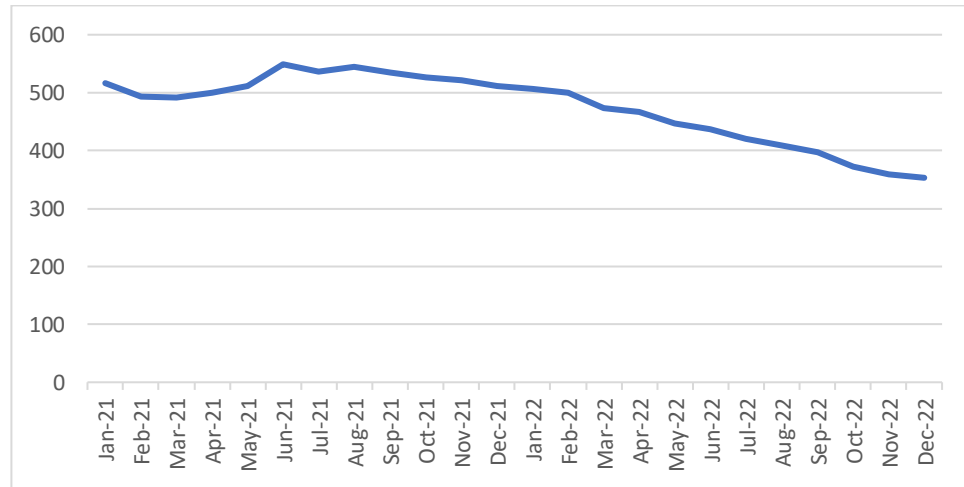


Gambar 1.4 Penjualan Wiper PT Valeo pada tahun 2021-2022

*Sumber: Data Internal Perusahaan (2022) (Data yang telah diolah)*

Berdasarkan Gambar 1.4, dapat dilihat bahwa penjualan produk yang dilakukan oleh PT Valeo mulai mengalami penurunan sejak bulan Februari 2022. Penjualan terendah PT Valeo AC Batam yaitu pada bulan September 2022 dengan jumlah wiper yang diproduksi sebanyak 720.419 pcs. Jumlah tersebut sangat rendah dibandingkan pada tahun 2021 dimana penjualan terendah pada bulan Desember dengan jumlah wiper sebanyak 1.022.186 pcs. Jumlah penjualan yang rendah.

Penurunan penjualan produk yang dilakukan oleh PT Valeo AC Batam berdampak pada utilitas penggunaan mesin dan juga jumlah karyawan. Pada Gambar 1.5, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan PT Valeo AC Batam mengalami penurunan terutama sepanjang tahun 2022 dengan jumlah karyawan paling sedikit yaitu pada bulan Desember 2022 sebanyak 353 orang. Jumlah karyawan yang bekerja di PT Valeo terbanyak yaitu pada bulan Juni 2021 sebanyak 549 orang, hal tersebut sesuai dengan penjualan produk tertinggi sepanjang tahun 2021-2022 yang dilakukan oleh perusahaan.



Gambar 1.5 Jumlah Karyawan PT Valeo AC Batam

Sumber: Data Internal Perusahaan (2022) (*Data yang telah diolah*)

Selain penurunan penjualan produk yang dilakukan perusahaan, penurunan juga terjadi pada kondisi keuangan perusahaan. Berdasarkan data pada Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa persentase laba kotor yang diperoleh perusahaan mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 4.7% dari tahun 2021. Sejumlah faktor dapat mempengaruhi laba kotor, antara lain: perubahan harga jual, perubahan volume penjualan, perubahan harga pokok penjualan per unit, dan perubahan harga pokok penjualan (Munawir, 2012).

Tabel 1.2 Kondisi keuangan PT Valeo AC Indonesia - Batam

Deskripsi	2022	2021	2020	2019
Gross Margin ( <i>as a % of sales</i> )	12.9%	17.6%	15.3%	17.7%
EBITDA ( <i>as a % of sales</i> )	10.8%	13.4%	12.1%	12.8%

Sumber: Data Internal Perusahaan (2022)

Menurut hasil wawancara pada tanggal 7 November 2022 dengan Alwi Budjono, selaku *site manager industrial* PT Valeo AC Batam mengatakan bahwa penurunan orderan untuk wiper tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kondisi ekonomi dunia yang sedang melemah mempengaruhi beberapa hal seperti kenaikan bahan baku serta daya beli terhadap produk wiper yang bukan barang primer bagi

manusia. Selain itu, persaingan dengan perusahaan lain yang membuat perebutan pasar wiper tersebut. Persaingan tersebut tidak hanya dengan perusahaan lain, melainkan juga perusahaan sejenis yang didirikan oleh grup Valeo di beberapa negara lain membuat persaingan semakin ketat. Hal ini karena produk yang dijual oleh PT Valeo AC Batam menargetkan pasar luar negeri yang jauh lebih dekat dengan perusahaan yang baru didirikan tersebut.

Penurunan penjualan harus diperkuat lagi oleh PT Valeo AC Batam untuk bertahan dan berkembang dengan mengembangkan strategi bisnis. Dalam kajian bertajuk “Analisis Strategi Bersaing Sangkuriang Farm Dalam menghadapi Pandemi Covid-19” yang dilakukan oleh Alhansa Andhika Putra pada tahun 2022, metode QSPM digunakan sebagai alat yang memungkinkan pembuat kebijakan membangun berbagai metode alternatif untuk mengevaluasi eksternal secara objektif. dan metode yang sudah ditentukan. faktor internal. Dengan menggunakan metode QSPM, peneliti telah mengidentifikasi strategi-strategi yang menjadi rekomendasi utama Sangkuriang Farm selama fase respons, pemulihan, dan regenerasi melawan pandemi COVID-19.

Pada penelitian lain oleh Regga Eggitya Suyono tahun 2019 berjudul “Analisis Strategi Bersaing pada Industri Kecil dan Menengah (Studi Kasus pada Tanaga Racing Innovation Kabupaten Purbalingga)” tujuan dari metodologi yang digunakan adalah untuk menentukan strategi terbaik yang dipilih oleh Tanaga Racing diantara berbagai metode seleksi yang teridentifikasi dalam proses penelitian. Metode yang dipelajari dari proses Dalam penelitian ini, metode QSPM digunakan karena metode QSPM merupakan satu-satunya metode analisis yang dikembangkan untuk menentukan daya tarik dan pilihan indikator alternatif yang dapat dikembangkan dan diterapkan pada organisasi manapun. Keputusan strategis dapat dievaluasi secara objektif.

Metode QSPM merupakan metode yang melakukan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal yang dipadukan dengan matriks SWOT. Menurut David (2016), QSPM adalah alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi faktor internal dan



eksternal yang penting secara objektif. Secara konseptual, QSPM mendefinisikan berbagai strategi berdasarkan faktor kunci keberhasilan internal dan eksternal. Berdasarkan hal tersebut diatas maka dalam penelitian ini penulis akan mengambil judul **“ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN MANUFAKTUR (STUDI KASUS PADA PT VALEO AC BATAM)”**.

### **1.3 Perumusan Masalah**

PT Valeo AC Batam merupakan perusahaan manufaktur yang hanya menghasilkan wiper sebagai produk satu-satunya yang dijual. Dari data penjualan wiper yang dilakukan oleh PT Valeo AC Batam pada tahun 2022 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2021. Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan mampu meningkatkan penjualan produk *wiper* tersebut. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Alwi Budjono selaku Site Manager Industrial, dalam keterangannya mengatakan permasalahan yang terjadi diantaranya: (1) Kenaikan harga bahan baku (2) Munculnya perusahaan-perusahaan baru yang memproduksi produk *wiper* (3) Pasar eropa yang menjadi pasar bagi PT Valeo AC Batam cenderung lebih dekat dengan kompetitor.

Berdasarkan latar belakang, pertanyaan yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal pada PT Valeo AC Batam?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal pada PT Valeo AC Batam?
3. Bagaimana strategi bersaing yang perlu dilakukan oleh PT Valeo AC Batam berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal menggunakan metode SWOT dan QSPM?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dibahas sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kondisi lingkungan internal yang ada pada PT Valeo AC Batam.

2. Untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang ada pada PT Valeo AC Batam.
3. Untuk mengetahui strategi bersaing yang perlu dilakukan oleh PT Valeo AC Batam berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal menggunakan metode SWOT dan QSPM.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam topik serupa.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi informasi dan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen. Penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan sebagai referensi atau bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Dengan mengetahui strategi bersaing yang dilakukan perusahaan manufaktur untuk tetap dapat bersaing diharapkan mampu meningkatkan pengembangan dan penjualan produk yang dihasilkan. Adapun bagi perusahaan sejenis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan penjualan.

## **1.6 Sistematikan Penulisan Tugas Akhir**

### **1.6.1 BAB 1**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

### **1.6.2 BAB 2**

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

### **1.6.3 BAB 3**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

### **1.6.4 BAB 4**

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

### **1.6.5 BAB 5**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.