

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan yang terjadi di dalam dunia bisnis saat ini semakin berkembang dan kompleks. Perusahaan sebagai pelaku bisnis dituntut untuk terus berkembang dalam segala hal, baik dalam hal ilmu pengetahuan maupun dalam hal penguasaan teknologi baru yang dapat diterapkan dalam proses bisnis perusahaan. Semua perkembangan ini tidak hanya harus dilakukan oleh salah satu industri saja, melainkan semua industri dalam bisnis baik itu perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Selain itu perusahaan juga harus dapat mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari pelanggan (*customer*) yang mencoba untuk memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dengan cara yang sebaik mungkin (Levitt, 1991 dalam Prasetya dkk, 2007).

Adanya tuntutan atau tantangan tersebut, setiap perusahaan tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan juga harus memiliki sebuah strategi bersaing. Pada umumnya strategi bersaing tersebut diterapkan secara eksplisit oleh sebuah perusahaan pada masing – masing bidang fungsionalnya seperti operasi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang

dikemukakan Porter (1994). Ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan (Arianto dkk., 2014). Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan untuk bersaing dalam pasar. Pada dasarnya hal ini tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Mengacu pada konsep yang diutarakan oleh Porter (1994) tersebut, jika terdapat sebuah perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka perusahaan tersebut dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing (Aaker, 1989 dalam Prasetya dkk., 2007).

Persaingan sendiri terjadi karena merupakan salah satu cara untuk mempertahankan produk atau layanan yang dimiliki oleh setiap unit usaha baik usaha mikro, menengah, maupun makro. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya. Dalam persaingan yang ada, perusahaan juga harus cermat mengevaluasi dan meningkatkan faktor internal organisasi dengan tetap memperhatikan faktor eksternal di lingkungan persaingan. Sementara itu Porter dalam Kuntjoroadi (2009) menyatakan bahwa “Persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan sebuah strategi bersaing dari masing-masing perusahaan terkait. Strategi juga merupakan suatu bidang yang menjadi perhatian utama para manajer yang sangat tergantung pada pemahaman yang mendalam mengenai industri dan para pesaing. Tujuan sebuah strategi untuk suatu unit usaha adalah menemukan posisi dalam suatu industri

dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Strategi bersaing juga dapat digunakan sebagai motor untuk mendorong strategi yang dimiliki perusahaan kepada keputusan atau tujuan organisasi dan nantinya akan berdampak positif pada kinerja bisnis yang diinginkan (Gyampah dan Moses, 2008).

PT. IGLAS (Persero) sebagai perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pembuatan kemasan gelas atau *glass packaging industry*, yaitu botol-botol untuk berbagai keperluan industri minuman ringan, minuman beralkohol dan kosmetika ([www.bumn.go.id/iglas](http://www.bumn.go.id/iglas)), sedang menghadapi beberapa tantangan yang cukup besar sekarang ini. Hal tersebut disebabkan semakin membanjirnya produk-produk botol impor maupun botol-botol yang diproduksi oleh para kompetitor lokal dengan harga yang bersaing dan kualitas yang tidak kalah dari botol-botol yang ditawarkan oleh PT. IGLAS (Persero) ke pasar selama ini. Pesaing-pesaing tersebut antara lain seperti *Mulia Glass*, *KCI Glass*, dan beberapa pesaing regional seperti *Malaya Glass* dan *Thai Glass*. Selain persaingan yang semakin ketat dari para pesaingnya tersebut, beberapa tahun belakangan PT. IGLAS (Persero) sendiri mengalami permasalahan yang serius dalam hal produksinya. Menurut penjelasan dari pihak internal PT. IGLAS (Persero) bahwanya perusahaan mengalami permasalahan utama pada sisi produksi yang disebabkan oleh tidak berjalannya satu dapur produksi dari dua dapur produksi yang dimiliki oleh perusahaan. Hal itu disebabkan oleh ketidakmampuan

perusahaan dalam melakukan penggantian mesin produksi pada salah satu dapur tersebut.

Selain itu PT. IGLAS (Persero) juga memiliki tantangan akan komitmen atau target yang sudah dibuatnya yaitu berupa tekad untuk menghasilkan kemasan gelas yang memiliki daya saing tinggi dalam hal mutu, harga, maupun pelayanan serta berorientasi pada kepuasan pelanggan, sesuai dengan kebijakan mutu PT. IGLAS (Persero) yaitu “Gelas IGLAS Lebih Berkualitas” ([bumn.go.id/iglas](http://bumn.go.id/iglas)).

Berangkat dari hal tersebut, tentu PT. IGLAS (Persero) harus dapat berbenah diri dengan cara mengevaluasi faktor internal perusahaan dan faktor eksternal yang ada di lingkungan persaingan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan sebuah strategi bersaing baru yang mengarah pada strategi operasi perusahaan, mengingat bahwasanya permasalahan utama yang dimiliki oleh PT. IGLAS (Persero) adalah dalam segi operasi perusahaan. Hal ini dilakukan demi dapat menunjang perusahaan dalam persaingan bisnis agar mencapai target yang diinginkan.

Setiap strategi merupakan suatu hal yang unik dan dibutuhkan sebuah model tertentu untuk dapat mencapainya. Sesuai dengan model yang diberikan oleh David (2009: 21) untuk merumuskan sebuah strategi, hal utama yang harus dilakukan setelah menetapkan visi dan misi yaitu melakukan audit atau analisis lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut lalu dapat di formulasikan dalam matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IFE dan matriks EFE digunakan karena dapat lebih mudah untuk mengidentifikasi mana yang termasuk kekuatan atau kelemahan perusahaan

(faktor internal), dan mana yang termasuk peluang atau ancaman (faktor eksternal) bagi perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan analisis matriks IE untuk mengetahui strategi bersaing di tingkat korporat yang lebih detail dan dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi operasi perusahaan. Lalu yang terakhir yaitu penentuan strategi operasi yang paling sesuai bagi PT IGLAS (Persero) didasarkan pada pengambilan keputusan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), dengan menggunakan QSPM dapat memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama yang digunakan dalam penentuan strategi operasi akan terlewat karena QSPM menggarisbawahi hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi (David, 2009: 356).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, maka dapat ditarik suatu rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian, yaitu :

1. Apakah faktor - faktor yang mempengaruhi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada kegiatan bisnis PT. IGLAS (Persero)?
2. Apa saja alternatif – alternatif strategi operasi PT. IGLAS (Persero) dalam menjalankan usahanya?
3. Apakah alternatif strategi operasi yang harus diambil PT. IGLAS (Persero) sebagai prioritas utama?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada kegiatan bisnis PT. IGLAS (Persero).
2. Menentukan alternatif – alternatif strategi operasi PT. IGLAS (Persero) dalam menjalankan usahanya.
3. Menentukan alternatif strategi operasi yang harus diambil PT. IGLAS (Persero) sebagai prioritas utama.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya penelitian ini, antara lain :

1. Manfaat bagi perusahaan, dapat memberikan informasi dan masukan kepada PT. IGLAS (Persero) selaku perusahaan terkait dalam menentukan strategi operasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan dengan para pesaingnya.
2. Manfaat bagi universitas, penelitian ini dapat menjadi bahan acuan dalam penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen operasi.
3. Manfaat bagi penulis, Dapat mengaplikasikan teori-teori yang sudah diperoleh selama mempelajari ilmu manajemen operasi, serta dapat memberikan

wawasan baru tentang hal-hal yang khususnya berhubungan dengan penentuan strategi operasi sebuah perusahaan

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Secara garis besar, penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab. Masing-masing bab memiliki sub bab yang akan memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis serta berkesinambungan agar dapat dipahami. Adapun sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan skripsi

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai landasan pemikiran, yang dapat dijadikan pedoman dalam pembahasan penelitian, hipotesis, penelitian sebelumnya, maupun analisis.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu meliputi pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang dibutuhkan serta yang digunakan, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

**BAB IV : PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan gambaran umum perusahaan, termasuk sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, strategi yang diterapkan oleh perusahaan, serta membahas hasil yang didapat dari penelitian dan selanjutnya diuraikan dengan menggunakan teknik analisis yang telah dipilih.

**BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari seluruh hasil penelitian dan saran-saran yang akan disampaikan oleh penulis.