

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa agar dapat melayani permintaan konsumen akan kebutuhan mereka. Perkembangan teknologi yang sudah maju dengan begitu cepat, telah merubah pula cara perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Karena itu perusahaan dituntut supaya bisa terus memperbaiki kinerjanya agar dapat terus bertahan di ketatnya persaingan global. Perusahaan yang ingin bertahan dari persaingan ketat harus bisa menciptakan keunggulan bersaingnya menempatkan pada posisi yang menguntungkan baik melalui keunggulan biaya dan strategi diferensiasi dalam meningkatkan kinerja usaha agar dapat bersaing di tengah perdagangan bebas yang tingkat persaingannya sangatlah kuat.

Menurut Porter, (1994:1). Strategi bersaing adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan, pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan didalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Sedangkan Kotler, (2001 : 312), Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. Jadi pengertian strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilakukan sebuah perusahaan untuk dapat memenangkan sebuah pasar yang menjadi sasarannya dengan cara memberikan

keunggulan – keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.

Porter (2009). Agar perusahaan sanggup bertahan menghadapi persaingan diantara produsen dan mampu terus berkembang, maka harus mempunyai keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*). Keunggulan kompetitif diperoleh dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan focus. Porter menamakan landasan ini strategi gererik (*generic strategic*).

1. Keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan pemroduksian produk yang didasari dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga.
2. Diferensiasi (*Differentiation*) adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.
3. Fokus (*Focus*) berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen.

Keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan pemroduksian produk yang didasari dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternative kepemimpinan biaya, tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada

konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar, strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa.

CV Rejomanunggal adalah usaha yang bergerak di bidang pembuatan alas kaki yang memproduksi sandal merek Kayaha yang merupakan merek milik CV Rejomanunggal sendiri. Selain memproduksi merek Kayaha CV Rejomanunggal juga memproduksi sandal merek Neucleus yang merupakan titipan merek milik orang lain. CV Rejomanunggal ini didirikan tahun 1995 oleh Bapak Anton Heryanto. Tempat produksi CV Rejomanunggal ini berada di Jalan LIK XII no 448, Semarang. Sedangkan kantor sekaligus gudang bahan baku berada di Jalan LIK XVI no 636. Sistem produksinya sudah semi modern dengan menggunakan alat alat dalam hal cutting dan pengepresan meskipun ada beberapa langkah yang dilakukan dengan cara tradisional dengan menggunakan tangan seperti saat pengeleman dan pemasangan gelpers.

Menurut Porter, (1994:63). Keunggulan biaya terjadi apabila biaya kumulatif yang di keluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif para pesaingnya. Bahan baku yang murah, proses produksi yang cepat, biaya promosi yang murah dan biaya pendistribusian barang murah merupakan faktor penentu keunggulan biaya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis kepada Bapak Anton Heryanto sebagai pengusaha dan pemilik mengenai keunggulan biaya, dari persepsi beliau harga sepatu yang diproduksi oleh CV Rejomanunggal lebih rendah

dibandingkan dengan sandal merk lain dengan kualitas yang sama, pemilik juga berhasil mendapatkan pemasok bahan baku dengan harga yang tidak mahal, dalam proses produksi barang cacat yang dihasilkan kurang dari 1%. CV Rejomanunggal tidak melakukan promosi-promosi seperti yang dilakukan perusahaan lain yang melakukan promosi melalui media iklan dan televisi maupun koran, sehingga tidak memerlukan biaya tambahan untuk promosi.

Harga sandal CV Rejomanunggal yang dijual eceran di toko-toko adalah 80 – 170 ribu per pasang. Salah satu saingan CV Rejomanunggal adalah sandal Fladeo. Sandal Fladeo memiliki kualitas yang mirip dengan sandal Kayaha yang diproduksi CV Rejomanunggal, tetapi sandal Fladeo memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan sandal Kayaha yaitu 140 – 215 ribu per pasang.

Selain memproduksi sandal merk Kayaha yang merupakan merk sendiri, CV Rejomanunggal juga menerima job order dari perusahaan lain yaitu merk Neucleus. Hal ini membuktikan bahwa biaya produksi CV Rejomanunggal lebih rendah dibandingkan perusahaan lain sehingga Neucleus memilih untuk melakukan job order dengan CV Rejomanunggal.

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009, p56-57) diferensiasi, biaya rendah, dan respons yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah Manajemen Operasional. Keputusan ini dikenal sebagai keputusan operasi (*operations decisions*). Sepuluh keputusan Manajemen Operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi yaitu, perancangan barang dan jasa, kualitas, perancangan proses dan kapasitas, pemilihan lokasi,

perancangan tata letak, sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan, manajemen rantai pasokan, persediaan, penjadwalan, pemeliharaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Terapan Keputusan Operasi Terhadap Keunggulan Bersaing Biaya Rendah Pada CV Rejomanunggal”

1.2 Perumusan Masalah

Setelah melihat latar belakang beserta masalah yang ada, maka beberapa permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kesesuaian terapan keputusan operasi terhadap keunggulan bersaing yang dipersepsikan pemilik yaitu biaya rendah pada CV Rejomanunggal?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kesesuaian terapan keputusan operasi terhadap keunggulan bersaing yang dipersepsikan pemilik yaitu biaya rendah pada CV Rejomanunggal.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi pihak perusahaan

Melalui penelitian ini, CV Rejomanunggal dapat mengevaluasi terapan keputusan operasi terhadap keunggulan bersaing biaya rendah pada CV Rejomanunggal.

2. Bagi para pembaca

Dapat digunakan sebagai bahan referensi penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan khususnya tentang keunggulan biaya.

