

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan bisnis di Indonesia menjadikan negeri ini sebagai tujuan dari investasi para investor baik yang berasal dari Indonesia maupun luar negeri. Hampir setiap sektor dikuasai oleh para pengembang bisnis dan eksekutif besar, perubahan iklim bisnis juga menjadi salah satu daya tarik bagi para investor. Semakin banyaknya pemain bisnis terutama di dalam satu industri akan berakibat pada ketatnya kompetisi dalam meraih keuntungan baik dari sisi penjualan maupun daya tahan perusahaan di berbagai situasi.

Peluang Indonesia yang semakin terbuka bagi investor asing menjadi kesempatan sekaligus ancaman terutama bagi pemain bisnis dari kalangan masyarakat Indonesia yang ingin mencoba peruntungan. Namun, menjalankan bisnis hingga dapat bertahan tidak semata berdasarkan modal keberanian namun harus diiringi strategi yang tidak dapat disentuh oleh kompetitor. Berbagai perusahaan besar banyak mengalami penurunan hingga kematian di dalam siklus hidup organisasi. Tetapi perusahaan yang berhasil memaksimalkan daya saing tentu dapat terus beradaptasi di tengah perubahan iklim bisnis.

Tidak dapat dipungkiri lagi strategi yang baik tidak hanya didasarkan di perumusan saja melainkan sampai pada implementasi dan evaluasi, pada akhirnya rangkaian manajemen strategi yang maksimal mampu meraih

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Perlu waktu lama untuk dapat menemukan dan membangun *core competency* (kompetensi inti) perusahaan dan tidak semua perusahaan berhasil. Salah satu perusahaan di Indonesia yang mampu bertahan hingga saat ini adalah United Tractors, merupakan distributor peralatan berat terbesar dan terkemuka di Indonesia yang menyediakan produk-produk dari merek ternama dunia seperti Komatsu, UD Trucks, Scania, Bomag, Tadano, dan Komatsu Forest. Untuk beberapa produk tersebut, United Tractor merupakan distributor tunggal di Indonesia.

United Tractors merupakan perusahaan dengan sejarah panjang, didirikan pada tahun 1972 sampai pada tahun 1989 UT (United Tractors) melaksanakan penawaran umum saham perdana di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada 19 September 1989 menggunakan nama PT United Tractors Tbk (UNTR), dengan PT Astra International Tbk sebagai pemegang saham mayoritas (unitedtractors.com, diakses pada 12 Juni 2015). Penawaran umum saham perdana ini menandai komitmen United Tractors untuk menjadi perusahaan kelas dunia berbasis solusi di bidang alat berat, pertambangan dan energi guna memberi manfaat bagi para pemangku kepentingan. Sampai saat ini jaringan distribusi United Tractors mencakup 19 kantor cabang, 22 kantor pendukung, dan 11 kantor perwakilan di seluruh penjuru Indonesia. Selain itu United Tractors juga memainkan peran aktif di bidang kontraktor penambangan dan baru-baru ini telah memulai usaha pertambangan batu bara. United Tractors menjalankan berbagai bisnisnya melalui tiga unit usaha yaitu

Mesin Konstruksi, Kontraktor Penambangan dan Pertambangan (unitedtractors.com, diakses pada 12 Juni 2015).

Di dalam perjalanannya, United Tractors selama ini menggunakan strategi diferensiasi yaitu mengintegrasikan antara kebutuhan klien dan produk yang sesuai (unitedtractors.com, diakses pada 12 Juni 2015). Menjadikan klien atau pelanggan sebagai fokus utama membuat United Tractors berhasil menjadi distributor alat berat terbesar di Indonesia karena kepuasan klien melahirkan loyalitas. Berbagai keputusan strategis di dalam divisi United Tractors telah dirumuskan, dilaksanakan dan dievaluasi sedemikian rupa, namun dari beberapa keputusan tentunya terdapat berbagai pertimbangan terhadap faktor internal maupun eksternal perusahaan. Keberadaan United Tractors awalnya tanpa kompetitor ketika membuka kantor perwakilan di Samarinda, namun sepanjang perjalanan bisnisnya, mulai banyak pesaing yang juga masuk di industri yang sama. Namun United Tractors tetap berhasil mempertahankan posisinya di dalam industri dari tahun ke tahun. Pengelolaan sumber daya yang dilakukan secara optimal turut menjadi kunci kesuksesan suatu perusahaan.

Sebagai perusahaan yang selalu memberi inovasi nilai melalui strategi diferensiasi, penulis ingin mengetahui dan memahami bagaimana implementasi *resource-based view* dan VRIO model yang dilakukan United Tractor dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki serta memposisikan dirinya di tengah persaingan dan tetap meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

B. Perumusan Masalah

Perubahan iklim bisnis penyalur alat berat di Samarinda memiliki dampak signifikan pada implementasi strategi United Tractors di lapangan dalam hal pengelolaan sumber daya. Khususnya, dalam rangka tetap mempertahankan posisi sebagai pemasok alat berat utama dan *market share* yang tinggi maka United Tractors harus cerdas dalam mengambil langkah strategik. Berdasarkan hal itu, maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah, “Bagaimana implementasi *resource-based view* dan VRIO model dalam pengelolaan sumber daya yang dilakukan United Tractors di Samarinda - Kalimantan Timur?”

C. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini dapat fokus sesuai dengan rumusan masalah maka penulis memberikan batasan masalah agar tidak menyimpang dari maksud penelitian. Adapun hal yang akan dibahas di dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pelaksanaan aktivitas pengelolaan sumber daya oleh United Tractors
- 2) Peran *resource-based view* dalam pengelolaan sumber daya United Tractors cabang Samarinda meraih *sustained competitive advantage*
- 3) Area penelitian adalah perusahaan United Tractors cabang Samarinda, Kalimantan Timur

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini mengetahui tentang pengelolaan sumber daya dengan menggunakan *resource-based view* dan *VRIO Model* yang dilakukan oleh perusahaan United Tractors Samarinda.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dari sisi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kerangka pemahaman teori dan praktek serta pengetahuan dalam menerapkan teori mengenai manajemen strategik guna meningkatkan keunggulan bersaing yang diperoleh selama kuliah di Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat membantu *civitas* akademika dalam penelitian di masa mendatang mengenai manajemen strategik khususnya pengelolaan sumber daya dengan menggunakan *resource-based view* dan *VRIO model* dalam meraih *sustained competitive advantage*.

2. Manfaat Praktis

Dari sisi praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen United Tractors dan pihak lain yang berkepentingan seperti para *stakeholder* untuk menilai serta mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh United Tractors dalam meraih keunggulan kompetitifnya.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan dasar teoritis berhubungan dengan masalah yang terdapat di dalam penelitian

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian, jenis penelitian, obyek penelitian, teknik pengumpulan data dan tahap penelitian,

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan berisi analisa eksternal dan analisa internal atas data yang diperoleh di lapangan. Analisa eksternal menggunakan *Porter's Five Forces analysis* dan implementasi *Resource-Based View (RBV)* dan VRIO sebagai model analisa internal perusahaan United Tractors.

.BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang ditarik berdasarkan hasil pembahasan pada bab IV, implikasi manajerial keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.