

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

*Entrepreneurship* dan bisnis otomotif merupakan hal penting dalam perekonomian masyarakat. Industri otomotif merupakan salah satu industri paling penting di dunia yang memberikan kontribusi cukup besar bagi pertumbuhan perekonomian negara (Igwe et al., 2023). Menurut survey Gaikindo (2024), asosiasi industri otomotif Indonesia, penjualan kendaraan roda dua diprediksi tumbuh 7 sampai 9% pada tahun 2024 seiring pulihnya konsumsi masyarakat pasca - pandemi. Pertumbuhan penjualan sepeda motor akan berimbas pada peningkatan permintaan jasa bengkel seiring bertambahnya armada kendaraan. Industri otomotif khususnya bisnis bengkel sepeda motor merupakan sektor ekonomi penting di Indonesia. Meskipun mengalami perkembangan yang positif, persaingan bisnis antar bengkel motor juga meningkat tajam sejak tahun 2020 hingga diprediksi akan semakin ketat pada tahun 2024 (Gaikindo, 2024; Nielsen, 2024). Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa intensitas persaingan bisnis bengkel motor dipengaruhi oleh bertambahnya jumlah bengkel baru akibat mudahnya *entry level industry* (Nielsen, 2024; Jiang & Wang, 2024). Persaingan menjadi semakin ketat mengingat permintaan konsumen yang semakin kompleks di era industri 4.0 (Setiawan & Rachmatullah, 2024; Wijanarko & Sitorus, 2024). Penelitian ini akan meneliti salah satu bisnis yang bergerak di industri otomotif khususnya kendaraan roda dua yang telah berhasil bertahan dan berkembang selama 28 tahun sejak tahun 1996. Namun

dibalik keberhasilan CV. Setiawan Motor untuk bertahan sampai saat ini, CV. Setiawan Motor mengalami penurunan margin perusahaan sehingga ekspektasi margin perusahaan tidak tercapai. CV. Setiawan motor juga masih dalam proses berjuang untuk dapat terus berkompetisi di segmen pasar industri otomotif.

Keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk berhasil bersaing di industri yang kompetitif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian internasional terbaru yang menunjukkan bahwa kemampuan menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan bisnis, khususnya untuk usaha-usaha kecil seperti bengkel sepeda motor (Sitorus et al., 2024; Pratama & Irawan, 2023). Studi lain mengungkapkan bahwa strategi peningkatan daya saing yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan mampu memperkuat eksistensi bengkel sepeda motor di era industri 4.0 yang penuh tantangan (Afrianty et al., 2024).

Penelitian ini akan membahas secara spesifik mengenai industri otomotif kendaraan beroda dua yaitu CV. Setiawan Motor yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan berdasarkan rekomendasi dari beberapa studi terdahulu yang telah mengkaji strategi peningkatan daya saing bengkel sepeda motor berskala kecil, namun memiliki keterbatasan yang membuka celah untuk penelitian lebih lanjut. Seperti Wulandari et al. (2024) dalam *Journal of Small Business and Enterprise Development* merekomendasikan perlunya kajian yang lebih mempertimbangkan dinamika makro industri otomotif, mengingat penelitian mereka hanya fokus pada analisis di tingkat perusahaan dan tidak mencakup pengaruh faktor eksternal terhadap kinerja bengkel. Selanjutnya, Santosa dan Maulana (2023) dalam

*Asian Journal of Business Research* menekankan bahwa penelitian mereka, yang hanya mengedepankan strategi internal perusahaan, kurang mengaitkan dengan situasi persaingan di tingkat industri. Ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana kondisi eksternal, seperti kompetisi industri dan perubahan teknologi, memengaruhi daya saing bengkel motor.

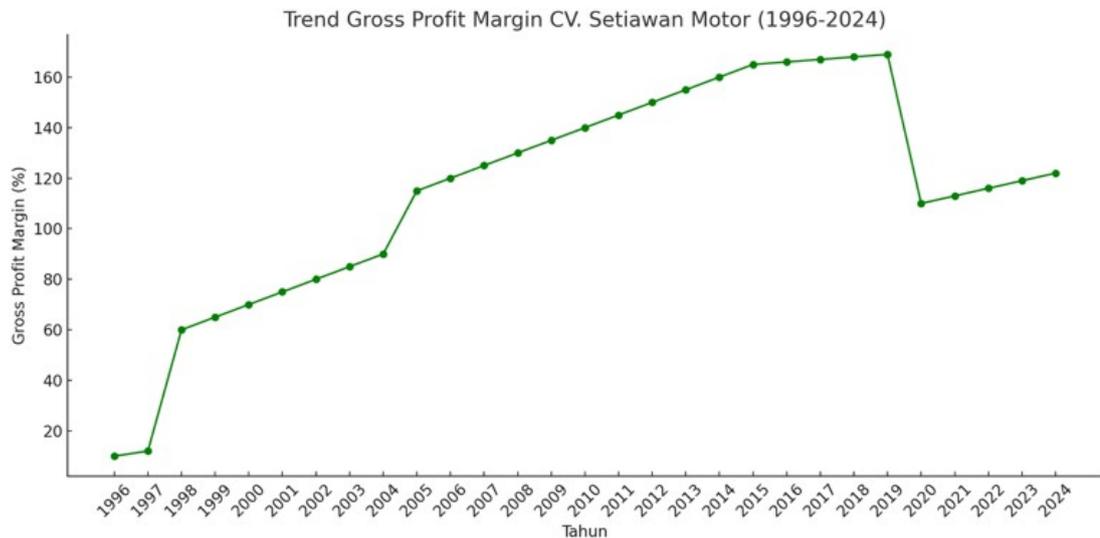
Sementara itu, Setiawan dan Huda (2023) dalam *Transportation Research Procedia* juga merekomendasikan kajian yang lebih mendalam terkait kompetensi sumber daya manusia, terutama dalam hal keterampilan teknis dan pelayanan konsumen. Penelitian mereka tidak secara khusus menganalisis bagaimana faktor-faktor ini dapat meningkatkan daya saing bengkel kecil di tengah tantangan era digital. Dengan adanya rekomendasi-rekomendasi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki lebih dalam pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap daya saing bengkel motor di Indonesia, dengan fokus khusus pada CV. Setiawan Motor. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pengelolaan SDM yang dapat mengatasi tantangan industri otomotif modern, sesuai dengan rekomendasi dari studi-studi sebelumnya. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam membangun strategi bisnis yang lebih adaptif dan berdaya saing tinggi bagi CV. Setiawan Motor di pasar yang terus berkembang.

## **1.2. Masalah penelitian**

CV. Setiawan Motor adalah bisnis yang bergerak di bidang otomotif khususnya untuk kendaraan beroda dua. CV. Setiawan Motor menjual berbagai

suku cadang motor, selain itu CV. Setiawan Motor juga menyediakan berbagai layanan jasa untuk perawatan, perbaikan, dan peningkatan performa sepeda motor seperti servis rutin, perbaikan mesin, penggantian ban, dan sebagainya. Pemilik CV. Setiawan Motor adalah Daniel Hendratno yang sudah berpengalaman di industri otomotif selama kurang lebih 41 tahun lamanya. Pengalaman tersebut beliau dapatkan pertama kali saat membuka bisnis otomotif di Wangon, Kab. Banyumas, Jawa Tengah bersama dengan kakaknya.

Pada tahun 1994, Bapak Daniel melihat ada peluang besar untuk industri otomotif di wilayah Kab. Bandung. Beliau melihat adanya peluang tersebut saat menjadi *salesman* yang ditugaskan untuk mendistribusikan suku cadang motor ke wilayah Bandung. Peluang yang beliau temukan adalah Bandung merupakan wilayah yang cukup besar dengan penduduk yang banyak sehingga memiliki jangkauan pasar yang luas, namun bisnis otomotif motor sangat sedikit kala itu. Oleh karena itu, pada tahun 1996 Bapak Daniel memutuskan untuk mendirikan CV. Setiawan Motor yang berlokasi di Soreang, Kab. Bandung, Jawa Barat. Tahun pertama setelah didirikan penjualan CV. Setiawan Motor mulai meningkat sedikit demi sedikit. Terlebih pada tahun 1998 saat krisis moneter terjadi, CV. Setiawan Motor rupanya telah mempersiapkan stok barang yang sangat banyak sehingga penjualan naik 5 sampai 7 kali lipat dikarenakan inflasi yang terjadi saat itu. Sejak tahun 1998, CV. Setiawan Motor terus mengalami peningkatan dan perkembangan sampai tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 saat pandemi COVID - 19 terjadi, penjualan mengalami penurunan yang cukup signifikan.



Grafik 1.1 Diagram Gross Profit Margin CV. Setiawan Motor (%/Tahun)

Sumber : Pemilik, Daniel Hendratno

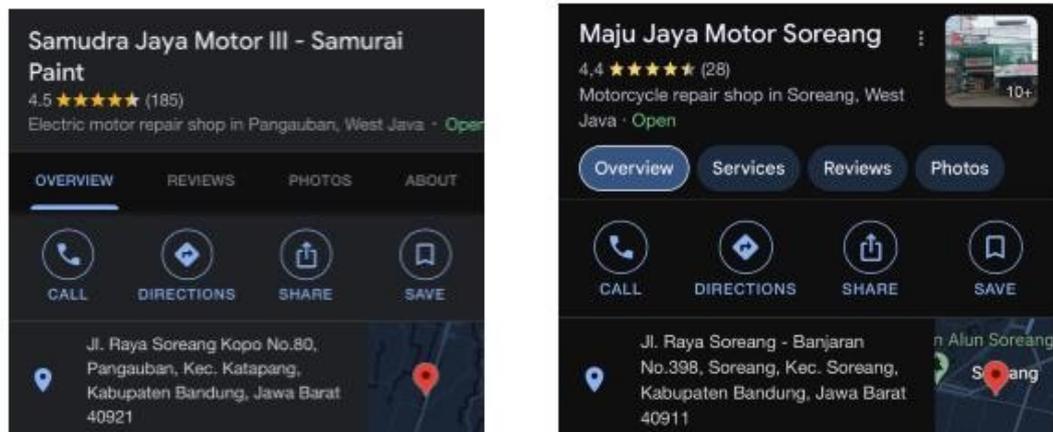
Berikut adalah diagram yang menunjukkan tren *Gross Profit Margin* untuk CV. Setiawan Motor dari tahun 1996 hingga 2024. Presentase *Gross Profit Margin* ini didapatkan dari perhitungan total penjualan dikurangi COGS berupa biaya langsung berupa layanan, suku cadang, dan tenaga kerja, lalu dibagi total penjualan dan dikalikan 100 %. Diagram ini mencerminkan peningkatan sedikit demi sedikit, lonjakan besar pada tahun 1998, serta kenaikan dan penurunan yang terjadi di tahun-tahun berikutnya, termasuk pemulihan setelah penurunan pada tahun 2020.

Pada tahun 2021 sampai 2024 penjualan CV. Setiawan Motor mulai meningkat sedikit demi sedikit dari nilai penjualan pada tahun sebelumnya. Namun dibalik peningkatan yang dimiliki CV. Setiawan, perusahaan masih memiliki permasalahan dimana peningkatan yang dicapai masih belum sesuai dengan ekspektasi. Berdasarkan pernyataan dari pemilik CV. Setiawan Motor yaitu Bapak Daniel, peningkatan margin perusahaan yang dicapai hanya 9 % saja sedangkan

berdasarkan ekspektasi dan potensi perusahaan adalah untuk memiliki peningkatan margin perusahaan sebesar 25% hingga 30%.

Hal ini terjadi karena daya beli masyarakat menurun pasca pandemi. Penelitian Aji et al. (2023) menunjukkan bahwa daya beli konsumen otomotif Indonesia mengalami kontraksi sebesar 8% pada 2020-2021 akibat penurunan pendapatan rumah tangga. Hal senada diungkapkan Darmanto dan Satria (2024) bahwa permintaan kendaraan roda dua dan empat mengalami penurunan signifikan sejak pandemi karena penurunan daya beli masyarakat. Dari perspektif usaha, Supriyadi dan Rahmayanti (2024) mengungkap penurunan omzet rata-rata toko suku cadang otomotif hingga 30% pada masa pandemi. Studi ini konsisten dengan hasil penelitian Lestari et al. (2023) yang menyebut penjualan bengkel sepeda motor turun 18% secara tahunan akibat berkurangnya daya beli konsumen. Kontraksi daya beli tersebut terjadi lantaran banyak masyarakat yang kehilangan pekerjaan atau mengalami pengurangan pendapatan akibat dampak ekonomi pandemi (Aji et al., 2023; Lestari et al., 2023).

Menurut Bapak Daniel selaku pemilik CV. Setiawan Motor, persaingan bisnis yang semakin ketat di industri otomotif khususnya bengkel motor juga menjadi salah satu alasan mengapa tingkat penjualan tidak sesuai ekspektasi. Menurut Bapak Daniel, dua kompetitor utama yang paling berpengaruh terhadap tingkat penjualan CV. Setiawan Motor adalah Samudera Jaya Motor III dan Maju Jaya Motor. Hal ini karena ketiga usaha tersebut berlokasi dekat dengan CV. Setiawan Motor, memiliki persediaan suku cadang yang lengkap, dan kualitas layanan yang baik.



*Gambar 1.2 Pesaing Setempat Dengan Produk Serupa*

*Sumber : Google*

Oleh karena itu, CV. Setiawan Motor harus terus mengejar serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaannya sehingga menjadi bengkel pilihan utama masyarakat dalam melayani kebutuhan perawatan dan perbaikan sepeda motor di Kab. Bandung melalui pelayanan profesional dan berkualitas. CV. Setiawan Motor juga dapat bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan bersama pelanggan, pemasok maupun masyarakat sekitar guna mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya di era persaingan industri yang semakin ketat.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

1. Faktor - faktor apa saja yang mendukung CV. Setiawan Motor untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif selama 28 tahun?
2. Bagaimana cara CV. Setiawan Motor menerapkan strategi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif selama 28 tahun?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui aspek apa saja yang menjadi keunggulan kompetitif dari CV. Setiawan Motor sehingga mampu mempertahankan bisnisnya selama 28 tahun, serta untuk memahami bagaimana penyusunan strategi yang diterapkan oleh CV. Setiawan Motor agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang telah dimiliki sehingga dapat bertahan selama 28 tahun.

