

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi pasar, meningkatnya interpenetrasi ekonomi dan saling ketergantungan pelaku-pelaku ekonomi menuntut perusahaan-perusahaan untuk mendesain kembali dan memodifikasi strategi bersaingnya. Bisnis pada abad 21 akan semakin banyak menghadapi tantangan karena konsumen lebih memandang kepada produk yang lebih *high-quality, low-cost*, dan bisnis tersebut di atas juga harus lebih *responsive* terhadap perubahan yang sangat cepat. Pada banyak industri, perubahan sosial politik yang cepat, seperti MEA di tahun 2015 nanti akan meningkatkan jumlah dan kekuatan pesaing-pesaing baru dari negara ASEAN. Pesaing-pesaing baru ini semakin cakap dan lebih produktif karena sumber daya manusia mereka lebih berpendidikan dan memiliki keahlian teknik serta ketidakjelasan lintas batas teknologi dan informasi menjadikan mereka dengan cepat mengakses cara-cara dan peralatan terkini. Selain realita yang terjadi saat ini mengenai kesiapan Indonesia menghadapi MEA di masa pemerintahan presiden SBY perekonomian Indonesia naik menjadi 6,4%.¹ Hal ini juga diikuti dengan kenaikan dan berkembangnya industri *retail fashion* atau industri kreatif di bidang pakaian jadi di Indonesia.

¹ <http://www.kompasiana.com/juha/kondisi-perekonomian-masa-sby>(diakses tanggal 1December 2014)

Sesuai data Badan Pusat Statistik (BPS) selama periode tahun 2007 sampai 2011, nilai ekspor *fashion* Indonesia terus mengalami peningkatan sebesar 12,4%. Sementara selama periode Januari–Oktober 2012, ekspor *fashion* mencapai US\$ 11,64 miliar, meningkat 1,76% dibanding nilai ekspor periode sebelumnya. Berikut ditampilkan tabel data nilai tambah (harga pasar) industri besar menurut sektor (Miliar Rupiah), 2008-2013. Dalam data ini dapat dilihat peningkatan nilai tambah industri pakaian jadi dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012.

Tabel 1.1
Nilai Tambah (Harga Pasar) Industri Besar sedang Menurut
Subsektor (Miliar rupiah), 2008-2013

| Subsektor | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* |
|----------------|---|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 10 | Makanan | 116,763 | 129,058 | 156,994 | 192,190 | 222,838 | 224 526 |
| 11 | Minuman | 5,682 | 6,759 | 7,488 | 7,088 | 10,796 | 9 189 |
| 12 | Pengolahan Tembakau | 55,859 | 61,181 | 62,422 | 67,169 | 91,946 | 85 388 |
| 13 | Tekstil | 30,051 | 33,262 | 39,623 | 47,444 | 47,838 | 44 410 |
| 14 | Pakaian Jadi | 24,249 | 29,090 | 31,124 | 32,071 | 44,002 | 24 141 |
| 15 | Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki | 13,443 | 14,224 | 15,678 | 22,580 | 26,024 | 16 555 |
| 16 | Kayu, Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Anyaman dari Bambu, Rotan dsj | 17,821 | 17,995 | 14,300 | 15,896 | 19,979 | 17 169 |
| 17 | Kertas dan Barang dari Kertas | 36,310 | 45,457 | 43,168 | 60,168 | 55,640 | 50 136 |
| 18 | Pencetakan dan Reproduksi Media Rekaman | 4,902 | 6,374 | 10,740 | 8,330 | 6,894 | 10 099 |
| 19 | Produk dari Batu Bara dan Pengilangan Minyak Bumi | 4,285 | 2,392 | 2,343 | 1,949 | 1,699 | 2 257 |
| 20 | Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia | 64,295 | 67,813 | 83,298 | 108,313 | 126,470 | 118 043 |
| 21 | Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional | 59,577 | 74,659 | 38,574 | 30,987 | 13,781 | 48 640 |
| 22 | Karet, Barang dari Karet dan Plastik | 42,528 | 42,964 | 50,573 | 54,040 | 59,355 | 56 206 |
| 23 | Barang Galian Bukan Logam | 26,022 | 29,908 | 33,309 | 36,996 | 45,425 | 39 507 |
| 24 | Logam Dasar | 30,600 | 30,067 | 31,770 | 38,202 | 38,820 | 44 499 |
| 25 | Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya | 24,071 | 27,000 | 28,138 | 30,631 | 42,102 | 49 865 |
| 26 | Komputer, Barang Elektronik dan Optik | 19,528 | 22,835 | 25,388 | 24,802 | 28,477 | 29 621 |
| 27 | Peralatan Listrik | 25,394 | 27,567 | 28,800 | 37,288 | 49,115 | 51 645 |
| 28 | Mesin dan Perlengkapan ytdl | 7,793 | 7,872 | 11,612 | 16,837 | 19,606 | 14 229 |
| 29 | Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer | 47,817 | 56,479 | 109,692 | 103,738 | 126,238 | 121 461 |
| 30 | Alat Angkutan Lainnya | 43,927 | 47,673 | 46,266 | 59,498 | 56,463 | 92 412 |
| 31 | Furnitur | 6,408 | 7,463 | 10,363 | 11,489 | 8,423 | 9 599 |
| 32 | Pengolahan Lainnya | 7,435 | 7,301 | 7,649 | 8,000 | 9,054 | 7 722 |
| 33 | Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan | 1,740 | 2,289 | 1,775 | 2,486 | 2,414 | 907 |
| xx | Bukan Kelompok Industri Manufaktur lagi di KBLI 2009 | 2,997 | 2,710 | - | - | - | |
| Jumlah / Total | | 719,493 | 800,391 | 891,088 | 1,018,190 | 1,153,398 | 1,168,222 |

)*Sumber data BPS yang diunduh 12 Dec 2014

Selain data dari BPS, kondisi ritel *fashion* juga dijelaskan oleh Kurnia, Direktur *Merchandising & Marketing* Matahari *Department Store* yang dikutip dari Jakarta *fashion week* akhir 2014, bahwa dunia ritel di Indonesia berkembang sangat besar. Ada lebih dari seratus juta orang berpenghasilan menengah di Indonesia yang punya kesempatan untuk berbelanja produk *fashion*. Maka, pelaku *fashion* Indonesia juga bisa berkiprah dan berkembang di dalam negeri. Dalam *workshop* ini, Matahari mengundang tiga pemilik *brand* yang berhasil di dunia ritel Indonesia, yaitu merek Logo, Yongki Komaladi, dan Expand. Mereka berbagi jurus agar peserta bisa menjadi *trendsetter*, berani menentang arus, dan pintar memilih lokasi yang sesuai dengan produk yang mau dijual. Beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan pelaku *fashion* yang masih muda adalah fokus, konsisten, dan tidak mudah menyerah. Pengusaha muda yang ingin berkembang biasanya membutuhkan kerja sama dengan bank supaya lebih mudah dalam bekerja. Nenden Listiana, *Assistant Vice President* Bank Mandiri menginformasikan peserta bahwa Bank Mandiri memiliki fasilitas kredit modal kerja untuk operasional perusahaan dan ada juga kredit investasi berupa pembelian kantor, gudang, kendaraan, atau mesin.²

Berbicara mengenai ritel *fashion* dalam lingkup perusahaan dan organisasi pasti tidak lepas dari kata daya saing perusahaan di mana setiap perusahaan berlomba–lomba untuk menjadi nomor satu dalam industri tersebut. Perusahaan yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk

²[http://www.jakartafashionweek.co.id/id/content/news/inilah.kunci.sukses.di.bisnis.fashion/001/002/435\(diakses](http://www.jakartafashionweek.co.id/id/content/news/inilah.kunci.sukses.di.bisnis.fashion/001/002/435(diakses) tanggal 31 agustus 2015)

mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Keunggulan bersaing atau daya saing perusahaan yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama.

Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk dapat bersaing di pasar dunia terutama adalah penguasaan teknologi, sumber daya manusia dengan kualitas dan memiliki etos kerja, kreativitas dan motivasi tinggi, tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam proses produksi, kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan, sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik, tingkat *entrepreneurship* yang tinggi, yakni seorang pengusaha yang sangat inovatif, kreatif serta memiliki visi yang luas mengenai produknya dan lingkungan sekitar usahanya (ekonomi, sosial, politik, dan lain-lain) dan bagaimana cara yang tepat (efektif dan efisien) dalam menghadapi pesaing yang ketat di pasar global.³ Selanjutnya dari sudut pandang *resource-based strategy* menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan dalam mengembangkan daya saing perusahaan. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi dalam mencapai daya saing perusahaan.⁴

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bangun tentang daya saing dan budaya perusahaan menyatakan hasil, budaya korporat merupakan faktor kunci

³ Mohamad Soleh, "Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan" (Jurnal Manajemen, 2008), h.17

⁴ Ibid., h.17

untuk menentukan berhasil tidaknya perusahaan dapat mengungguli perusahaan sejenis lainnya. Dalam dunia bisnis yang semakin lengkap ini, budaya adaptif akan semakin berdampak negatif secara finansial pada masa akan datang. Budaya perusahaan kuat akan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tinggi, yang berarti dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Budaya kuat dapat mendorong perilaku para karyawan dan unsur-unsur lainnya dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut.⁵

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Pudijohartono mengenai pengaruh lingkungan, kepemimpinan, dan inovasi terhadap strategi bersaing, dengan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku lingkungan, kepemimpinan yang bermotivasi dan inovasi yang penuh dengan kreativitas terhadap strategi bersaing dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan eksportir mebel rotan di Pulau Jawa.⁶

Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bertumbuh dan mendapatkan keuntungan di tengah-tengah banyak perusahaan lain yang ada di dalam pasar. Daya saing perusahaan tidak bisa lepas dengan peran suatu kepemimpinan atau manajerial di suatu perusahaan, hal tersebut juga

⁵ Wilson Bangun, "Budaya Organisasi Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan" (*Jurnal Manajemen*, Vol8, No.1, Nov.2008), h.49

⁶ Pratomu Pudijohartono, "Pengaruh Lingkungan, Kepemimpinan Motivasi Dan Inovasi terhadap Strategi Bersaing Pada Perusahaan Eksportir Mebel Rotan di Pulau Jawa" (*Jurnal Ilmiah Berkala Univ. Kadiri*, Edisi Okt 2010 –Jan 2011), h.46

didukung oleh suatu budaya perusahaan dan juga rencana bisnis suatu perusahaan.⁷

Hal tersebut tentunya sangat menarik untuk diteliti, oleh sebab itu peneliti akan melakukan penelitian mengenai daya saing di perusahaan tempat peneliti bekerja di PT Aditya Mandiri Sejahtera yang berkantor pusat di Cimanggis Depok. PT Aditya Mandiri Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ritel *fashion*. Perusahaan ini pun telah melakukan strategi bisnis yaitu *growth*, atau berkembang dan melakukan diferensiasi perusahaan. PT Aditya Mandiri Sejahtera selain bergerak di bidang *retail fashion* juga memiliki SBU yaitu perusahaan yang bergerak di bidang *garment* (terdapat 3 pabrik di Bogor Cipaku, Nagrok, dan Pamoyanan), *oversea* (*garment* yang berada di Quang zhu China) dan ekspedisi logistik (lokasi di ruko Cempaka Mas). Hal ini tidak lepas dari tujuan PT Aditya Mandiri Sejahtera yaitu untuk menciptakan daya saing perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor sesama perusahaan ritel *fashion* di Indonesia seperti Delami, Zara, dan lain-lain.

PT Aditya Mandiri Sejahtera memiliki program *management trainee* yang diperuntukkan untuk memenuhi sumber daya manusia cabang-cabang di tiap wilayah Indonesia. Para karyawan baru yang mengikuti MT dididik dan di berikan pelatihan berupa kepemimpinan, SOP, keuangan, *marcom*, *design layout store*, dan administrasi. Para karyawan baru yang mengikuti MT juga melakukan OJT (*on job training*) di cabang sesuai dengan kebutuhan pelatihan MT. Setelah

⁷ Muhardi, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing* (Jakarta , Graha Ilmu 2007),h.35

melakukan OJT, para karyawan baru yang mengikuti MT di lakukan tes performa tiap-tiap karyawan tersebut, sebelum dinyatakan lulus.

Para lulusan MT ditempatkan di tiap cabang untuk dijadikan kepala cabang atau kepala cabang di tiap daerah. Setiap kepala cabang yang memiliki kinerja yang baik, yaitu pencapaian keuntungan yang mencapai target dan berkurangnya tingkat *inventory* yang hilang akibat perbuatan kriminal yang dilakukan oleh karyawan cabang, kepala cabang tersebut dapat dipromosikan sebagai *group head* yang membawahi minimal tiga cabang di daerah dan jika *group head* tersebut dapat mencapai target penjualan dan mendapat keuntungan yang baik maka *group head* tersebut akan dipromosikan sebagai manajer regional.

Setiap lulusan MT sudah dibekali dengan pengetahuan dan *skill* untuk menjalankan *blue print* atau rencana bisnis dalam menjalankan aktivitas bisnis di cabang baik cabang yang sudah beroperasi maupun cabang baru. Setiap rencana bisnis, dalam hal pencapaian target di cabang sudah difasilitasi dengan SOP yang berlaku dan juga program komputerisasi yang terintegrasi. Jadi selama lulusan MT melakukan prosedur yang berlaku dengan baik dan juga menjalankan koordinasi atas instruksi dari atasan (*group head*, manajer regional sampai senior manajer *operation*) maka pencapaian target akan tercapai. Adapun masalah yang terjadi di PT AMS mengenai para lulusan MT yaitu seringkali para lulusan MT yang berprestasi yang sudah menjadi kepala cabang maupun *group head* sering di sabotase atau direkrut diam-diam oleh *competitor* PT AMS, seperti ACE *hardware* dan Informa. Hal ini pasti berkaitan dengan daya saing dan juga

budaya perusahaan yaitu pemberian kompensasi yang baik dan sikap loyalitas para lulusan MT.

Sejauh ini PT Aditya Mandiri Sejahtera telah melakukan beberapa perubahan guna meningkatkan daya saing perusahaan di antaranya, budaya perusahaan dan faktor kepemimpinan manajerial ke arah yang lebih baik, serta setiap tahunnya selalu membuat rencana bisnis guna meningkatkan daya saing perusahaan. Dari latar belakang tersebut maka peneliti melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh kepemimpinan manajerial, budaya perusahaan, rencana bisnis terhadap daya saing perusahaan pada PT AMS”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Kepemimpinan manajerial dapat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan
2. Budaya perusahaan dapat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan
3. Rencana bisnis dapat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan

C. Pembatasan Masalah

Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Peneliti menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarkan ke responden pada PT Aditya Mandiri Sejahtera.

2. Responden yang mengisi kuesioner meliputi karyawan yang berlevel kepala cabang, *specialist*, asisten manajer sampai dengan manajer.
3. Variabel independen yang diuji yaitu mengenai kepemimpinan manajerial, budaya perusahaan, dan rencana bisnis dengan variabel dependen daya saing perusahaan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan manajerial berpengaruh terhadap daya saing perusahaan?
2. Apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap daya saing perusahaan ?
3. Apakah rencana bisnis berpengaruh terhadap daya saing perusahaan ?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi dalam melakukan strategi bersaing dan dapat menciptakan daya saing perusahaan serta dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan mengenai strategi dan kinerja perusahaan.

2. Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian tentang strategi daya saing perusahaan dan dapat menambah wawasan serta pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan manajerial, budaya perusahaan, dan rencana bisnis terhadap daya saing perusahaan.