

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini persaingan industri menjadi sangat ketat dan tajam baik di pasar nasional maupun di pasar internasional. Dalam menghadapi *Asean Economy Community* (AEC), negara-negara dalam Asia Tenggara khususnya Indonesia wajib melaksanakan liberisasi dalam perdagangan barang dan jasa, investasi, serta sumber daya manusia sesuai dengan yang telah tercantum dalam *AEC Blueprint*. Tantangan yang dihadapi oleh Indonesia yaitu daya saing yang masih relatif rendah. Menurut *World Economic Forum*, suatu institusi yang mengukur indeks daya saing global menyatakan bahwa peringkat daya saing Indonesia pada tahun 2015-2016 masih jauh di bawah Singapura dan Malaysia. Dilihat dari segi makro, permasalahan yang sering terjadi adalah kurangnya koordinasi dan sinergitas antara pemerintah pusat dan daerah, birokrasi yang rumit dan pembangunan infrastruktur yang lambat sedangkan dari segi mikro, pengelolaan sumber daya dalam meningkatkan daya saing perusahaan harus ditingkatkan (Media Industri, 2013: 2).

Tabel 1.1. Persentase Produk Domestik Bruto (PDB) Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha

Lapangan Usaha	2010	2011	2012	2013	2014
Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	15,29	14,71	14,50	14,42	14,33
Pertambangan dan Penggalian	11,16	11,83	11,81	11,29	10,49
Industri Pengolahan	24,80	24,34	23,96	23,69	23,71
Lainnya*	48,75	49,12	49,73	50,6	51,47
PDB	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

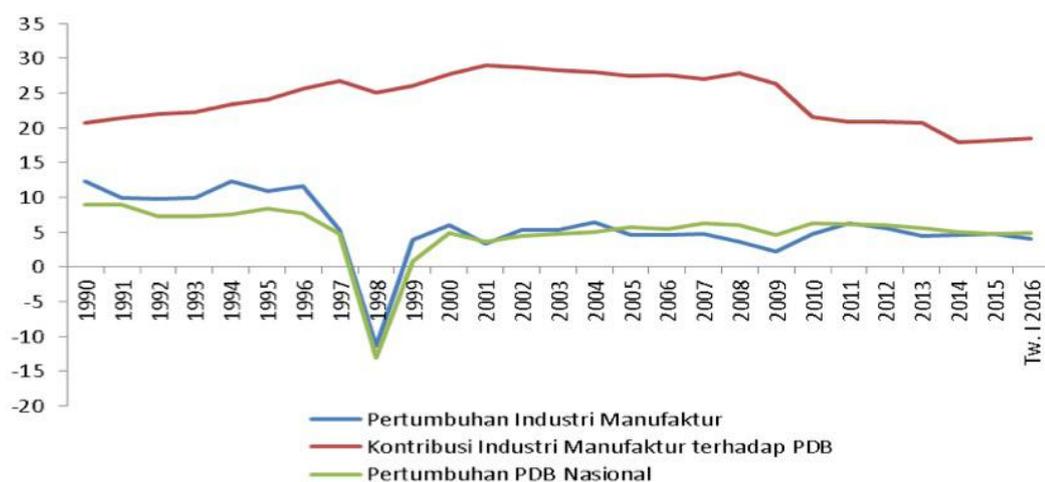
Lainnya: sektor listrik, gas dan air minum, konstruksi, perdagangan, hotel dan restoran, pengangkutan dan komunikasi, keuangan, real estate dan jasa perusahaan, dan jasa-jasa lainnya.

Sumber: Badan Pusat Statistik (2015). Statistik Industri Besar dan Sedang Tahun 2010-2014.

Pada tabel di atas terlihat bahwa perkembangan Persentase Produk Domestik Bruto (PDB) periode tahun 2010-2014 terdiri dari beberapa lapangan usaha. Pada tahun 2010 industri pengolahan merupakan lapangan usaha yang mempunyai kontribusi terbesar yaitu sebesar 24,80% sedangkan pertambangan dan penggalian menjadi lapangan usaha yang mempunyai kontribusi terkecil terhadap PDB yaitu sebesar 11,16%. Pada tahun 2011 industri pengolahan tetang menjadi penyumbang kontribusi terbesar terhadap PDB meskipun mengalami penurunan nilai menjadi 24,34% sedangkan pertambangan dan penggalian mengalami kenaikan menjadi 11,83%. Pada tahun 2012-2013 industri pengolahan mengalami penurunan menjadi 23,96% dan 23,69% begitu juga dengan pertambangan dan penggalian yang mengalami penurunan menjadi 11,81% dan 11,29%. Pada tahun 2014 industri pengolahan mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya menjadi 23,71% sedangkan pertambangan dan penggalian mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun

sebelumnya menjadi 10,49% terhadap keseluruhan perekonomian (PDB) Indonesia.

Kondisi perekonomian yang semakin melemah secara global mengakibatkan terpuruknya harga komoditas dunia. Negara Indonesia yang dahulu mengandalkan sumber daya alam diharapkan beralih kepada sektor yang berorientasi ekspor dan banyak menyerap tenaga kerja. Bank Dunia dan para ekonom menyarankan Indonesia untuk segera diversifikasi ekonomi ke sektor industri manufaktur yang merupakan salah satu pemberi kontribusi terbesar terhadap perekonomian. Hal ini mengingat sektor ini memberikan kontribusi yang cukup signifikan pada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pemerintah harus melakukan strategi untuk menciptakan industri manufaktur yang memiliki daya saing di pasar global sehingga industri manufaktur tersebut semakin menguat dalam pasar global (Eka Budiyan, 2009: 13).



Gambar 1.1 Gambar Perkembangan Industri Manufaktur, Kontribusi terhadap PDB, dan PDB Indonesia Tahun 1990-2016 (dalam persen)

Sumber: BPS, 2016.

Pada gambar di atas terlihat bahwa kontribusi sektor industri manufaktur non-migas terhadap PDB dari tahun 2008-2015 mengalami penurunan. Pada tahun 2015 mencapai 18.18 % dengan nilai Rp 2.089 triliun dimana kontribusi ini meningkat sedikit jika dibandingkan dengan tahun 2014 yang mencapai 17.89 % dengan nilai hanya Rp 1.884 triliun (Arif Darmawan, 2016: 2).

Beberapa tantangan industri manufaktur di Indonesia saat ini seperti tantangan eksternal yaitu kesepakatan *Asean Economy Community* (AEC) menuntut industri manufaktur di Indonesia harus mampu bersaing karena barang-barang dari negara ASEAN akan bebas masuk ke Indonesia. Barang-barang Indonesia harus mampu bersaing dalam segi harga serta kualitas agar mampu bersaing di pasar global. Tantangan lainnya yang dihadapi industri manufaktur di Indonesia adalah sumber daya manusia (SDM) dimana kualitas SDM Indonesia di bidang industri ini masih rendah, serta kualitas hasil produksi yang masih kalah dibandingkan negara-negara lain yang menyebabkan rendahnya nilai jual dan daya saing produk Indonesia. Untuk menjadi negara yang memiliki industri manufaktur yang bertumbuh pesat maka beberapa strategi yang perlu dilakukan adalah menjaga inflasi tetap rendah, menjaga hubungan yang transparan dengan sektor swasta, meningkatkan infrastruktur, meningkatkan daya saing, meningkatkan produktifitas SDM, mengurangi biaya logistik dan pengalihan teknologi pada sektor industri manufaktur (Eka Budiyan, 2009: 13).

Strategi dirancang untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Porter (1985: 1-26), kompetisi merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Kompetisi menentukan kelayakan

sebuah kegiatan perusahaan yang memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Strategi bersaing dalam perusahaan akan menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan suatu rancangan yang luas dalam menentukan bagaimana persaingan suatu perusahaan, tujuan, rencana dan kebijakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Lebih lanjut Hoskisson, dkk mengatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai apabila sebuah perusahaan melakukan pengembangan strategi di mana perusahaan lainnya tidak dapat melakukannya secara bersamaan atau dalam arti pesaing kekurangan sumber daya untuk meniru atau imitasi. Hasil yang akan diperoleh perusahaan dari adanya keunggulan kompetitif adalah untuk mencapai kinerja yang tinggi pada jangka waktu tertentu (Hitt, et al., 2011: 82).

Perencanaan strategis merupakan proses organisasi dalam mendefinisikan arah atau strategi dan membuat keputusan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai strategi tersebut. Oleh karena itu, dalam menentukan arah organisasi maka sangat perlu untuk memahami posisi organisasi saat ini dan peluang yang memungkinkan untuk diraih (Thompson, 2003: 5-14). Sedangkan menurut Grenley (1986: 104), perencanaan strategis sesungguhnya memiliki keuntungan dan nilai-nilai intrinsik yang pada akhirnya berkaitan kepada peningkatan kinerja perusahaan. Lebih lanjut Pearce dan Robinson (2011: 35) menyatakan bahwa dari pandangan berbasis sumber daya, perencanaan strategis dapat mengakibatkan perubahan strategis dalam meningkatkan strategi lingkungan, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Awino (2013) perencanaan strategik memberikan perubahan signifikan dalam keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Abadiyah (2013) dimana perencanaan strategik dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan. Pertama, lingkungan internal yang dinamis seperti beragamnya karakteristik dan motivasi karyawan serta bahan baku dan sumber daya manusia yang telah tersedia. Kedua, lingkungan eksternal yang terdiri dari jumlah pesaing, kebutuhan dan selera konsumen yang beraneka ragam serta kebijakan-kebijakan pemerintah. Faktor-faktor tersebut berdampak pada penyusunan strategik perusahaan dalam rangka menuju keunggulan bersaing.

Visi, misi, dan perencanaan strategis mempunyai hubungan yang berkaitan satu sama lain. Visi merupakan rumusan umum tentang keadaan yang diharapkan pada akhir periode perencanaan sedangkan misi merupakan rumusan umum tentang langkah-langkah yang dilakukan dalam mewujudkan visi. Adapun aspek-aspek dari perencanaan strategis yaitu merumuskan pernyataan misi perusahaan, menetapkan tujuan, mengimplementasikan strategi, memantau dan mengendalikan kemajuan dalam implementasi strategi (Glaister, 2007).

Miles dan Snow (1978: 546-561) mendefinisikan bahwa proses perencanaan strategis sebagai misi dan domain serta kebijakan manajer menuju tujuan strategis dalam suatu organisasi. Proses strategis adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis lingkungan (karakteristik industri, permintaan produk, homologi, dan lain-lain).

2. Menganalisis organisasi (produk dan situasi pasar, struktur modal, teknis keterampilan, struktur organisasi dan manusia sumber daya).
3. Menganalisis keterampilan kunci yang diperlukan (keterampilan yang penting diperlukan untuk sukses).
4. Akses masalah dan peluang yang dapat menjadi dasar untuk mengorganisir tindakan.
5. Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi untuk memanfaatkan peluang.

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan perencanaan stratejik diperlukan oleh manajemen untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan organisasi tersebut. Tujuan dari perencanaan stratejik adalah mendefinisikan dan mendokumentasikan pendekatan untuk melakukan bisnis yang mengarah kepada keuntungan dan pertumbuhan yang memuaskan (Wendy, 1997: 522-536). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmarani (2006) tentang perencanaan stratejik menunjukkan bahwa semakin tinggi perencanaan stratejik yang diterapkan pada suatu organisasi maka semakin baik kinerja perusahaan yang dihasilkan. Selain itu penelitian lain juga dilakukan oleh Arasa dan K'Obonyo (2012) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis yang baik berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

Kinerja organisasi adalah hasil dari operasi yang dilakukan oleh anggota organisasi. Kinerja organisasi digambarkan sebagai sejauh mana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan stakeholder dan kebutuhan organisasi itu sendiri untuk bertahan hidup (Griffin, 2003). Menurut Tracey (2005) penggunaan *Supply*

Chain Management (SCM) dalam perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

SCM adalah integrasi kegiatan pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk jadi serta pendistribusian barang sampai kepada pelanggan. Seluruh kegiatan ini meliputi kegiatan pembelian serta pengalihdayaan (*outsourcing*) di tambah dengan fungsi utama lainnya yang berhubungan antara pemasok dengan distributor. Tujuan dari SCM yaitu untuk menciptakan sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian dalam memaksimalkan nilai bagi pelanggan (Heizer dan Barry, 2006: 4).

Penelitian yang dilakukan oleh Li Suhong, dkk (2006) menunjukkan bahwa praktik SCM dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Soo Wook Kim (2006) yang menunjukkan bahwa SCM memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Kondisi daya saing industri manufaktur di Indonesia semakin ketat karena adanya penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Kapabilitas dan daya saing industri manufaktur di Indonesia cenderung mengalami penurunan di pasar internasional. Uraian yang telah dijelaskan di atas menunjukkan bahwa jika SCM dan perencanaan stratejik di suatu perusahaan lemah maka akan mengakibatkan daya saing yang menurun dan kinerja perusahaan yang tidak baik dan akhirnya mengakibatkan kebangkrutan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka permasalahan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Diduga perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Diduga *supply chain management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
3. Diduga kinerja perusahaan berpengaruh dalam meningkatkan daya saing perusahaan.
4. Diduga perencanaan stratejik berpengaruh terhadap daya saing perusahaan.
5. Diduga *supply chain management* berpengaruh terhadap daya saing perusahaan.
6. Diduga perencanaan stratejik berpengaruh terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan.
7. Diduga *supply chain management* berpengaruh terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan.

C. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini pembatasan masalah berfokus pada apakah perencanaan stratejik dan SCM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada daya saing perusahaan. Adapun batasan masalah penelitian ini adalah “pengaruh perencanaan stratejik dan SCM terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada daya saing perusahaan”.

D. Rumusan Masalah

Pada saat ini tantangan yang dihadapi oleh perusahaan di Indonesia adalah daya saing yang masih relatif rendah. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan

di Indonesia, strategi yang bisa digunakan adalah dengan meningkatkan perencanaan stratejik dan *supply chain management*. Melihat semakin pesatnya perkembangan bisnis maka perusahaan harus mempunyai perhatian yang besar dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penerapan perencanaan stratejik dan SCM merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan. Dari uraian di atas dijelaskan beberapa pendapat tentang hubungan antara perencanaan stratejik dan SCM terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada daya saing perusahaan menunjukkan bahwa proses perencanaan strategi dan SCM memang perlu untuk diterapkan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini antara lain adalah: (1) Sejauh mana pengaruh perencanaan stratejik dan SCM dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang meliputi: kinerja keuangan dan kinerja operasional, serta sejauh mana perencanaan stratejik dan SCM dapat meningkatkan daya saing yang meliputi: kualitas, biaya, waktu penyampaian dan inovasi produk. Selain itu diteliti pula (2) pengaruh perencanaan stratejik dan SCM terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada daya saing perusahaan.

Dari penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian (Research Question) sebagai berikut:

1. Apakah faktor perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

2. Apakah faktor *supply chain management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah kinerja perusahaan berpengaruh positif dalam meningkatkan daya saing perusahaan?
4. Apakah faktor perencanaan stratejik berpengaruh terhadap daya saing perusahaan?
5. Apakah faktor *supply chain management* berpengaruh terhadap daya saing perusahaan?
6. Apakah faktor perencanaan stratejik berpengaruh terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan?
7. Apakah faktor *supply chain management* berpengaruh terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan?

E. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap kinerja perusahaan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dari *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh dari kinerja perusahaan terhadap daya saing perusahaan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap daya saing perusahaan

5. Menguji dan menganalisis pengaruh dari *supply chain management* terhadap daya saing perusahaan
6. Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan
7. Menguji dan menganalisis pengaruh dari *supply chain management* terhadap daya saing yang dimediasi oleh kinerja perusahaan

F. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Secara Teoritis

Manfaat secara teoritis dapat ditujukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dimana penelitian ini dapat digunakan sebagai media informasi dan pertimbangan dalam penelitian lainnya yang lebih luas dan relevan.

2. Secara Praktis

Manfaat secara praktis yang bisa dihasilkan dari penelitian ini yaitu dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor perencanaan stratejik dan *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada daya saing perusahaan.