

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah sebuah negara yang sedang mengalami proses pembangunan ekonomi. Proses tersebut ditandai dengan perubahan yang mendasar dari struktur ekonomi tradisional yang mengacu pada sektor pertanian menuju struktur ekonomi modern yang didominasi oleh sektor industri. Industri pengolahan sebagai penggerak roda perekonomian bangsa memiliki peran yang besar jika dilihat dari kontribusinya pada pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang terus mengalami kemajuan.

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

Lapangan Usaha	1968	1978	1988	1998	2008
Pertanian	51,0	30,0	24,1	17,4	14,4
Pertambangan dan Penggalan	4,2	17,6	12,1	8,3	11,0
Industri Pengolahan	8,5	10,0	18,5	23,9	27,9
Lainnya*	36,3	41,9	45,2	50,3	46,7
PDB	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Catatan : * 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. (2009). Statistik Industri Besar dan Sedang Tahun 1977-2009.

Pada tahun 1968, sektor industri pengolahan hanya memberi sumbangan sebesar 8,5 persen terhadap keseluruhan perekonomian (PDB), sedangkan sektor pertanian menjadi sektor dengan peran tertinggi untuk perekonomian, dengan kontribusi sebesar 51 persen (lihat Tabel 1.1). Tetapi pada tahun-tahun selanjutnya peran industri pertanian terhadap pembentukan PDB semakin menurun, berbeda dengan industri pengolahan yang semakin besar kontribusinya terhadap pembentukan PDB seperti yang terlihat di tahun 2008 tercatat sebesar 27,9 persen, lebih besar dari sektor pertanian yang tercatat sebesar 14,4 persen. Salah satu sektor industri pengolahan yang mengalami pertumbuhan adalah industri pengolahan pangan. Pertumbuhan industri pengolahan pangan seiring dengan peningkatan kemampuan konsumsi masyarakat, dimana masyarakat juga semakin selektif dalam memilih makanan yang ingin dikonsumsi. Masyarakat tidak lagi mengutamakan harga produk makanan murah tetapi lebih mengutamakan kualitas produk yang sehat dan enak untuk dikonsumsi.

Dengan diterapkannya *China-Asean Free Trade Agreement* (AFTA), persaingan di dunia industri semakin ketat. Indonesia dengan 250 juta penduduk merupakan pasar yang sangat besar. Tidak heran bila negara memiliki industri makanan menjadikan Indonesia sebagai sasaran pasar yang

empuk. Produk-produk dari negara tersebut telah membanjiri pasar dalam negeri, tidak saja di *supermarket* dan *hypermarket*, produk dari luar juga telah merambah pasar tradisional (*wet market*). Kondisi ini sebetulnya merupakan sebuah tantangan bagi para produsen dalam negeri untuk menciptakan produk yang mampu bersaing dengan produk dari luar. Jika ingin tetap bertahan maka daya saing produk harus ditingkatkan. Hal ini terkait dengan penciptaan nilai tambah (*value added*) terhadap produk, mempersingkat rantai operasional, dan pelayanan yang memuaskan pada konsumen.

Paradigma dalam memproduksi dan menawarkan produk dan jasanya mulai mengalami pergeseran. Awalnya, perusahaan akan membuat produk yang didesain olehnya (*by design*) untuk kemudian ditawarkan dan dijual pada konsumen. Namun, sekarang *trend* mulai mengarah pada produksi produk yang disesuaikan dengan tuntutan atau keinginan konsumen (*by product*). Paradigma ini tentunya akan membuat arah kebijakan dan strategi perusahaan berubah. Konsep peningkatan daya saing dan efisiensi dalam operasional menjadi fokus utama ketika sebuah perusahaan memproduksi produknya. Melihat kebutuhan konsumen tersebut maka PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. juga terus berbenah diri sehingga produk yang dihasilkan bisa terus diterima oleh masyarakat serta bisa bersaing dengan perusahaan lain. PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (dahulu PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, PT Gizindo Primanusantara, PT Indosentra

Pelangi, PT Indobiskuit Mandiri Makmur, dan PT Ciptakemas Abadi) ([IDX: ICBP](#)) merupakan produsen berbagai jenis [makanan](#) dan [minuman](#) yang bermarkas di [Jakarta, Indonesia](#). Perusahaan ini didirikan pada tahun 1990 oleh Sudono Salim dengan nama Panganjaya Intikusuma yang pada tahun 1994 menjadi Indofood. Perusahaan ini mengekspor bahan makanannya hingga [Australia](#), [Asia](#), Afrika dan [Eropa](#).

Dalam beberapa dekade ini PT Indofood Sukses Makmur Tbk (Indofood) telah bertransformasi menjadi sebuah perusahaan dengan kegiatan operasional yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di rak para pedagang eceran. Dalam usahanya meningkatkan laju pertumbuhan PT. Indofood CBP Sukses Makmur sekaligus menyiasati persaingan global agar dapat tampil sebagai perusahaan produsen makanan terbesar di dunia dengan moto perusahaan “*Total Food Solutions*”, berbagai strategi bisnis berupa aliansi stratejik (*joint venture*), restrukturisasi dan akuisisi maupun strategi bisnis lainnya telah diterapkan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur dengan tujuan agar lebih fokus pada usaha produksi makanan. Salah satunya adalah melakukan strategi aliansi melalui *joint venture* dengan PT Nestle (perusahaan makanan multinasional).¹

¹[profil-pt-indofood-sukses-makmur-tbk-indf](http://www.profil-pt-indofood-sukses-makmur-tbk-indf), <http://www.tugasbikingalau.wordpress.com/2012/03/26/> (diakses tanggal 12 oktober 2013)

PT Indosentra Pelangi yang merupakan salah satu anak perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Pada tahun 2009 berubah nama menjadi PT Indofood CBP Sukses Makmur Divisi *Food Seasoning*. Selain itu PT Indosentra Pelangi menjadi *pilot project* untuk kerjasama aliansi stratejik (*joint venture*) antara PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dengan PT Nestle pada tahun 2005. Sejarah dari PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dahulu mencapai kesepakatan dengan perusahaan asal Swiss, Nestle S.A, untuk mendirikan perusahaan *joint venture* yang bergerak di bidang manufaktur, penjualan, pemasaran, dan distribusi produk kuliner di Indonesia maupun untuk ekspor. Kedua perusahaan sama-sama memiliki 50% saham di perusahaan yang diberi nama PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia. Baik Indofood maupun Nestle percaya, mereka dapat bersaing secara lebih efektif di Indonesia melalui penggabungan kekuatan dalam bentuk perusahaan dan tim yang berdedikasi untuk itu. Menurut Anthoni Salim, Dirut & CEO ISM, pendirian usaha patungan ini akan menciptakan peluang untuk memanfaatkan dan mengembangkan kekuatan yang dimiliki kedua perusahaan yang menjalin usaha patungan tersebut. Dalam kerjasama ini, ISM akan memberikan lisensi penggunaan merek-mereknya untuk produk kuliner, seperti Indofood, Piring Lombok, dan lainnya kepada perusahaan baru ini. Sementara itu, Nestle memberikan lisensi penggunaan merek Maggi-nya. Untuk kedua belah pihak yang beraliansi antara PT Indofood

Sukses Makmur dengan PT Nestle, strategi aliansi yang dilakukan ini merupakan yang pertama kali dilakukan oleh masing-masing pihak. Produk-produk yang dimiliki oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Divisi *Food Seasoning* meliputi: Kecap Indofood, Sambal Indofood, Bumbu Kaldu Indofood, Bumbu Instant Indofood, Bumbu Racik Indofood, dan Sirup Freiss Indofood.²

Beberapa strategi yang ada seperti *vertical integration*, merger dan akuisisi, serta strategi aliansi menjadi pertimbangan bagi PT Indofood dalam langkah pengembangan perusahaan dalam bisnis kuliner serta dalam usaha memenangkan persaingan dengan perusahaan lain, seperti: Unilever dan Wings Food. Strategi integrasi vertikal (*Vertical Integration Strategic*) adalah strategi perusahaan meningkatkan jumlah tahap rantai nilai di mana mereka terlibat, dan tahap baru tersebut memindahkan mereka lebih jauh dari suatu produk atau layanan pelanggan tertinggi untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam usaha memperkuat *supply chain*. integrasi vertikal dibagi menjadi dua bentuk yaitu *forward* integrasi (contoh: Toyota-Auto 2000) dan *backward* integrasi (contoh: Indofood-Bogasari). Merger adalah proses difusi dua perseroan atau lebih dengan membentuk entitas baru dari gabungan perusahaan atau salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.

² ibid

Contoh: Bank Mandiri. Akuisisi adalah pengambil-alihan (*takeover*) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada. Penggabungan dua perusahaan yang mana perusahaan akuisitor membeli sebagian besar saham perusahaan yang diakuisisi, sehingga pengendalian manajemen perusahaan yang diakuisisi berpindah kepada perusahaan akuisitor, sementara kedua perusahaan masing-masing tetap beroperasi sebagai suatu badan hukum yang berdiri sendiri. Contoh: PT. HM Sampoerna yang diakuisisi oleh Philip Morris. Aliansi strategis dapat didefinisikan sebagai kerja sama dua atau lebih pelaku usaha untuk menyatukan kekuatan masing-masing di dalam bidang usaha masing-masing pula.³

Pilihan strategi aliansi melalui *joint venture* dengan PT Nestle diambil dengan pertimbangan; alasan internal: membangun kekuatan perusahaan, menyebarkan biaya dan risiko, menambah akses ke sumber daya keuangan, skala ekonomi dan keuntungan kekuatan, akses ke teknologi dan pelanggan baru, dan akses ke praktek manajer inovatif. Dengan tujuan persaingan: penciptaan unit kompetisi yang kuat, kecepatan pasar, dan menambah ketangkasan. Dan tujuan strategi: sinergi, transfer teknologi/kecakapan, serta diversifikasi.⁴ Contoh beberapa perusahaan yang berhasil menerapkan

³ Ekspansi Bisnis, 2012, <http://karina-mile.blogspot.com/2012/10/ekspansi-bisnis.html> (diakses tanggal 6 april 2014)

⁴ Model Ekspansi Bisnis, 2012, <http://ismailhatibi.wordpress.com/2012/10/16/> (diakses tanggal 6 april 2014)

strategi aliansi (*joint venture*) adalah Asus-Gigabyte serta Astra-Daihatsu dimana ditunjukkan dengan peningkatan kinerja penjualan Astra-Daihatsu ditahun 2013 dengan pencapaian laba bersih Astra mencapai 19,1 triliun rupiah. Sedangkan contoh perusahaan yang tidak berhasil melakukan strategi aliansi adalah Sony-Ericsson dimana pada tahun 2011 perusahaan patungan telah dibubarkan karena mengalami kerugian operasional yang cukup besar yaitu sebesar 1,2 miliar dolar AS atau menurun 17,4% dibanding periode yang sama tahun 2010.⁵ Dan Aqua-Danone yang ditunjukkan dengan penurunan kinerja perusahaan melalui kegagalan dibursa saham karena kurangnya peminat untuk membeli saham Aqua sejak pertama kali dibuka dan pada akhirnya perusahaan diarahkan kepada privatisasi.

Berbagai penelitian, seperti penelitian Morgan dan Hunt membuktikan bahwa tingkat persaingan pada masa sekarang sangat sulit untuk dihadapi oleh perusahaan bila perusahaan bersaing seorang diri, dimana persaingan pada masa sekarang akan dapat dimenangkan bila perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain.⁶ Hal ini berarti perusahaan perlu hubungan yang lebih erat dengan perusahaan lain. Strategi integrasi merupakan salah satu upaya perusahaan dalam menjalin hubungan yang

⁵ Tugas berat menanti CEO baru Sony, 2012, <http://Tekno.kompas.com/read/2012/02/03/1632107> (diakses tanggal 6 april 2014)

⁶ Hunt, S. D., & Morgan, R. M. *Relationship Marketing in the era of network competition*. Marketing Management (1994), h.18.

lebih erat dengan perusahaan lain yang akan menjadi mitranya. Strategi integrasi menempatkan perusahaan mitra berada pada posisi yang lebih dekat karena strategi ini dapat dipandang sebagai gabungan kekuatan dari dua atau lebih perusahaan yang saling mendukung atau menunjang satu dengan lainnya. Salah satu bagian dari strategi integrasi adalah aliansi stratejik. Aliansi stratejik merupakan sebagai kesepakatan (*agreement*) antara dua atau lebih mitra untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya sehingga akan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. Salah satu ciri khas dari aliansi stratejik adalah, bahwa antara partner dalam rangka kerja sama itu menjamin akses kepada potensi persaingan yang relevan. Jadi, dapat direalisasikan bersama-sama kelebihan-kelebihan persaingan relevan yang stratejik dan dengan demikian dijamin potensi keberhasilan bidang usaha masing-masing. Kerja sama yang dimaksud dalam aliansi stratejik dapat dilihat sebagai bentuk yang berorientasi fungsi secara organisatoris dari aliansi stratejik tersebut.

Dari sudut pandang *strategic management*, aliansi merupakan salah satu sarana (*vehicle*) untuk merealisasikan strategi serta menciptakan dan meningkatkan *competitive advantage* bagi semua anggotanya dengan menyatukan sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya.⁷ Aliansi sering dipilih sebagai sarana untuk mendukung strategi internasional dalam langkah

⁷ Carpenter & Sanders. *Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007, h.249

pengembangan usaha di pasar yang baru untuk mendapatkan pengetahuan mengenai budaya dan kebiasaan lokal, atau untuk memenuhi tuntutan pemerintah.⁸

Kebutuhan untuk belajar dari *alliance partner*, dan memperoleh akses kepada pengetahuan, sumberdaya dan kapabilitas yang sebelumnya tidak dimiliki, merupakan motif-motif yang sering ditemui dalam pembentukan aliansi.⁹

PT Indofood CBP Sukses Makmur memilih beraliansi dengan PT Nestle berdasarkan keyakinan bahwa aliansi ini akan memberikan kontribusi positif terhadap pembentukan dan peningkatan *competitive advantage* yang diperlukannya untuk memenangkan persaingan di pasar Indonesia. Berbagai penelitian membuktikan bahwa aliansi memberikan kontribusi yang positif terhadap pembentukan *competitive advantage*. Rao dan Ruekert menemukan bahwa mengasosiasikan diri lewat aliansi dengan *brand* yang terkenal membantu melegitimasi *brand* yang kurang terkenal.¹⁰ Aliansi juga dapat menyediakan akses kepada pengetahuan, sumberdaya dan

⁸ Olivier Serrat. “*Learning in Strategic Alliances*”. Knowledge Solutions Volume 62 – September 2009. h.2

⁹ Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. (2007). *Loc. cit.*

¹⁰ Rao, Akshay R., Lu Qu, and Robert W. Ruekert. “*Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally.*” Journal of Marketing Research 36(May, 1999): h.258-268.

kemampuan yang sebelumnya tidak dimiliki oleh anggota aliansi.¹¹ Dengan semakin populernya penggunaan aliansi sebagai salah satu sarana untuk mencapai tujuan stratejik, banyak riset atau penelitian telah dilakukan untuk memperoleh pengertian yang lebih mendalam mengenai aliansi, terutama dalam hubungannya dengan pembentukan *competitive advantage*.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan.

Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin

¹¹ Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. (2007). *Loc. cit.*

tajam.¹² Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan stratejik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada.

Beberapa penelitian mengenai perencanaan stratejik serta adanya teori yang dikemukakan bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari tiga komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol.¹³

Gejolak yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga konsekuensi dari perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respon stratejik yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di

¹² Allison, Kaye. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor Indonesia, 2005.

¹³ Pearce, J.A. and R.B. Robinson. *Strategic Management Formulation. Implementation and Control* Irwin, Homewood. 12th edition, 2011, h.346

lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategi dan (2) timbul dari pendewasaan perusahaan.¹⁴

Teori mengenai perencanaan strategik menurut Wheelan and Hunger, menjelaskan bahwa perencanaan strategik tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, *posisioning competitive* dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.¹⁵ Keunggulan bersaing 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.¹⁶ Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Dibawah ini tercantum beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan antara aliansi strategik dengan kinerja, perencanaan strategik

¹⁴ Estika, D.A. “*Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.*” Universitas Dipenogoro, Semarang, 2006, h.7

¹⁵ Wheelan & Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. 11th Edition, 2008. h.3

¹⁶ Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. “*Sustainable Competitive Advatange in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions.*” *Journal of Marketing* 57 (October, 1993) : h. 83 – 100

dengan kinerja, dan beberapa variabel yang mempengaruhi sebuah aliansi stratejik dan perencanaan stratejik hingga mampu meningkatkan kinerja untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan karena untuk dapat mencapai keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang panjang dapat diawali dengan strategi perusahaan yang tepat.

Tabel 1.2. Research Gap

Gap	Isu Penelitian	Hasil Temuan
Gap 1 Mendukung adanya hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja	Estika, D.A, 2006 Terdapat pengaruh antara perencanaan stratejik terhadap kinerja untuk menciptakan keunggulan bersaing	faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.
	Rue & Ibrahim, 1998 Terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja	1. Perencanaan stratejik meningkatkan keuntungan (profitability) 2. Perencanaan stratejik merupakan kunci menuju sukses (mendukung penelitian dari Hillidge, 1990; Branch, 1991; Brokaw, 1992; Knight, 1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim, 1998)
	Shrader et al, 1989 Kaitan antara perencanaan dengan kinerja berhubungan erat serta sesuai diterapkan pada industri-industri kecil	Terdapat implikasi korelasi yang positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja
	Miller, 1994 Ada hubungan antara perencanaan stratejik	Perencanaan berhubungan positif dengan kinerja (profit) ketika sumber dari data kinerja

	dengan kinerja	digunakan. Karena perencanaan diukur dari referensi & dokumen yang tertulis
	Rue & Ibrahim, 1998 dan Shrader et al, 1989 Perusahaan kecil yang memiliki perencanaan strategi akan menghasilkan kinerja yang baik	Pada perusahaan kecil yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi
Gap 2 Tidak ada pengaruh dari perencanaan stratejik dengan kinerja	Aram & Cowen, 1991 Perencanaan strategi tidak mempengaruhi kinerja	Formalisasi merupakan bentuk dari sebuah perencanaan, sehingga penelitian ini tidak mendukung hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja
Gap 3 Mendukung adanya hubungan antara aliansi stratejik dengan kinerja	Falih, 2005 Aliansi Stratejik berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Organisasi	Melakukan aliansi stratejik yang efektif dapat menjadi alternative untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensinya.
	Adji, 2005 Pengaruh integrasi stratejik terhadap kinerja perusahaan.	Variabel integrasi stratejik sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
	Halim, 2010 Efektivitas Aliansi Sebagai Sarana Strategis Untuk Menciptakan Competitive Advantage	Strategi aliansi yang diterapkan atau dilakukan oleh perusahaan ternyata memiliki pengaruh positif bagi kinerja perusahaan.
	Prasetya H, GL (2008), Keunggulan kompetitif melalui aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan	Perusahaan yang mampu menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaingnya akan mampu selalu bertahan

Gap 4 Aliansi stratejik menimbulkan persaingan antar perusahaan yang beraliansi	Agung, 2003 Aliansi stratejik dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan	dalam pasar dan kinerjanya akan meningkat. Aliansi stratejik dapat juga menimbulkan dilema terhadap operasi bersama (cooperation) dengan partnernya dikarenakan peran ganda (<i>dual roles</i>) dari aliansi stratejik yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan
Gap 5 Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing	Handoko, J (2008) Pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Venkatraman, 1989 Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing Vickery et al ,1993; Miller and Roth,1994 ; William et.al,1995 Terdapat hubungan antara strategi manufaktur, kinerja bisnis dan keunggulan bersaing.	Dimensi-dimensi kesuksesan aliansi akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Pencapaian keunggulan bersaing atau daya saing tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu lingkungan, strategi perusahaan dimana hasilnya akan mencapai kinerja bisnis yang efektif Terdapat hubungan antara strategi manufaktur, kinerja bisnis dan keunggulan bersaing dimana terjadi hubungan secara simultan.

Dari beberapa penelitian yang ada didapatkan beberapa *research gap* terkait hubungan antar variabel yang akan diteliti, yaitu beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan positif antara perencanaan stratejik terhadap kinerja untuk menciptakan keunggulan bersaing, namun berdasarkan penelitian Aram dan Cowen diperoleh bahwa

tidak ada pengaruh antara perencanaan stratejik terhadap kinerja. Serta pada penelitian sebelumnya diperoleh bahwa aliansi stratejik mendukung peningkatan kinerja perusahaan yang pada akhirnya menciptakan keunggulan bersaing sedangkan berdasarkan penelitian Agung menyatakan bahwa aliansi stratejik dapat juga menimbulkan dilema terhadap operasi bersama (cooperation) dengan partnernya dikarenakan peran ganda (*dual roles*) dari aliansi stratejik yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Diduga aliansi stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Diduga perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
3. Diduga kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing
4. Diduga aliansi stratejik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing
5. Diduga perencanaan stratejik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan yang berfokus pada apakah aliansi stratejik dan perencanaan stratejik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan (*Competitive advantage*) melalui peningkatan kinerja perusahaan. Adapun batasan masalah penelitian ini adalah “Pengaruh aliansi stratejik dan perencanaan stratejik terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.”

D. Rumusan Masalah

Meskipun PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk adalah perusahaan besar yang terintegrasi, tetapi perusahaan ini masih menghadapi beberapa permasalahan, yaitu perlunya peningkatan daya saing perusahaan secara khusus pada salah satu divisi yaitu PT. Indofood CBP Sukses Makmur Divisi *Food Seasoning*. Untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh perusahaan, salah satu strategi yang bisa digunakan adalah aliansi stratejik (*strategic alliances*) melalui proses *joint venture* dengan PT. Nestle Indonesia. Mengingat perkembangan bisnis yang berubah dengan cepat dan perencanaan stratejik perusahaan yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan maka

penerapan sistem perencanaan stratejik di lingkungan perusahaan merupakan kebutuhan yang mendesak.

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Sejauh mana pengaruh strategi aliansi PT. Indofood CBP Sukses Makmur berupa *joint venture* dengan PT Nestle Indonesia dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta menciptakan *competitive advantage* yang meliputi: peningkatan kapasitas, tingkat profitabilitas dan penguasaan pangsa pasar. Selain itu diteliti pula (2) pengaruh perencanaan stratejik terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan *competitive advantage*.

Dan dari penjelasan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut :

1. Apakah faktor aliansi stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah faktor perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing?
4. Apakah faktor aliansi stratejik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?

5. Apakah faktor perencanaan stratejik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk mengambil kebijakan agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik dan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
2. Bagi penulis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai proses belajar yang memberi ilmu dan daya analisis serta pemacu untuk terus berpikir kritis.
3. Untuk pihak-pihak yang berkepentingan, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan untuk penelitian lainnya.