

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perusahaan yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang semakin tinggi, sehingga perusahaan membutuhkan strategi untuk mempertahankan keberadaannya untuk jangka waktu yang panjang. Pengelolaan manajemen strategis merupakan proses penting bagi entitas bisnis. Sebuah perusahaan yang dikategorikan sukses apabila bisa memenangkan persaingan. Dengan demikian para manager dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi untuk menunjang kinerja perusahaan baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Banyak perusahaan mengalami kendala-kendala dalam menentukan strategi bersaing dalam hal mencapai efisien dan efektifitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Efisien dan efektifitas suatu perusahaan diperoleh dari kegiatan operasional perusahaan, sehingga kegiatan operasional dapat dilakukan dengan optimal. Diantara berbagai sektor industri, salah satunya sektor industri barang konsumsi yang didalamnya terdapat sub sektor makanan dan minuman yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di sektor makanan dan minuman.

Pertumbuhan industri makanan dan minuman membantu pemerataan ekonomi. Pasalnya, mayoritas pelakunya di sektor UKM. Hal ini menunjukkan, bahwa industri mempunyai peran yang besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Bahkan, kontribusi penyerapan tenaga kerja di sektor manufaktur didominasi oleh industri makanan dan minuman sebanyak 3,3 juta orang atau sebesar 21,34 persen. Sementara itu, pada periode Januari-September 2017, nilai investasi industri makanan dan minuman mencapai Rp27,9 triliun untuk penanaman modal dalam negeri (PMDN), sedangkan nilai investasi untuk penanaman modal asing (PMA) sebesar USD 1,4 miliar. Ketua Umum Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Adhi Lukman optimistis industri makanan dan minuman bisa tumbuh lebih tinggi mencapai 10 persen atau naik dari tahun sebelumnya. “Tahun 2018 adalah tahun politik, di mana umumnya uang beredar akan meningkat dan diharapkan dapat pula mendongkrak konsumsi makanan dan minuman”. (Sumber: www.kemenperin.go.id)

Berdasarkan uraian di atas para manajer harus dapat mengetahui ataupun memprediksi strategi bersaing yang tepat untuk meningkatkan kinerja yang dapat dilihat dengan laba yang dihasilkan oleh tiap perusahaan di masa mendatang sebagai acuan untuk memperluas operasi perusahaan dan untuk meningkatkan kembali kepercayaan investor untuk berinvestasi di sektor industri barang konsumsi. Sektor industri barang konsumsi adalah salah satu sektor yang terdapat

di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang didalamnya terdapat beberapa subsektor. Pertama subsektor industri makanan dan minuman, kedua sub sektor rokok, ketiga sub sektor farmasi, keempat sub sektor kosmetik dan keperluan rumah tangga, dan kelima sub sektor peralatan rumah tangga. Dari berbagai jenis subsektor yang ada dalam industri barang konsumsi, yang menarik perhatian adalah subsektor makanan dan minuman karena didalamnya memiliki jumlah perusahaan terbanyak serta mengalami penurunan dan kenaikan *net profit margin* tiap tahunnya. Berikut ringkasan data terkait jumlah perusahaan yang telah mengalami penurunan kinerja (*net profit margin*) sektor industri barang konsumsi:

Gambar 1. Jumlah dan proporsi perusahaan yang mengalami penurunan NPM Sektor Industri Barang Konsumsi tahun 2013-2017 dalam persen (%)

Sub sektor	Jumlah	Jumlah perusahaan yang mengalami penurunan NPM										Rata-rata
		2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	
Makanan & Minuman	12	9	75%	8	67%	5	42%	6	50%	7	58%	49%
Farmasi	7	4	57%	6	86%	4	57%	4	57%	4	57%	52%
Kosmetik dan keperluan rumah tangga	4	4	100%	4	100%	2	50%	3	75%	1	25%	58%
Peralatan rumah tangga	3	1	33%	2	67%	1	33%	2	67%	1	33%	39%
Rokok	4	1	25%	3	75%	2	50%	2	50%	3	75%	46%

sumber: Data diolah dari laporan keuangan (www.idx.co.id)

Berdasarkan perolehan data diatas terdapat 2 sub sektor perusahaan yang mengalami kenaikan dan penurunan proporsi *net profit margin* pada sektor Industri Barang konsumsi tahun 2013-2017 yaitu pertama, sub sektor makanan dan minuman dengan jumlah 12 perusahaan dengan proporsi penurunan pada tahun 2013 sebesar 75%, tahun 2014 sebesar 67%, pada tahun 2015 sebesar 42%, tahun 2016 sebesar 50% dan ditahun 2017 sebesar 58%. Kedua, sub sektor rokok dengan jumlah 4 perusahaan proporsi penurunan tahun 2013 sebesar 25%, tahun 2014 sebesar 75%, tahun 2015 sebesar 50%, tahun 2016 sebesar 50% dan ditahun 2017 sebesar 75%. Disini peneliti lebih tertarik untuk melakukan pengujian strategi bersaing pada perusahaan sub sektor makanan dan minuman karena jumlah perusahaan lebih banyak (kompleks) sebesar 12 perusahaan dibandingkan dengan subsektor kosmetik 4 perusahaan, dan peralatan rumah tangga 3 perusahaan dan rokok yang berjumlah 4 perusahaan.

Perusahaan yang berkinerja tinggi terlihat lebih baik dalam membuat keputusan dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang kinerjanya buruk sering kali terlibat dalam aktifitas berorientasi jangka pendek dan tidak merefleksikan prediksi yang baik akan kondisi dimasa yang akan datang. Heizer dan Render (2009), menjelaskan bahwa dalam mencapai visi dan misi suatu perusahaan dapat melalui tiga strategi bersaing yaitu : differensiasi, kepemimpinan biaya dan respon yang cepat. Hal ini sangat menunjukkan bahwa peran manajer operasi sangat penting

dalam menciptakan barang dan jasa yang lebih baik, inovatif dan berbeda dari para pesaing serta lebih murah dan lebih cepat tanggap terhadap permintaan pasar. Dimana dengan ide atau gagasan strategi tersebut dapat meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*), keunggulan bersaing merupakan suatu cara untuk menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas suatu barang atau jasa dengan menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) secara efisien dan bertahan lama.

Penelitian ini menggunakan *net profit margin* (NPM) untuk mengetahui sejauh mana perusahaan mengelola kinerjanya untuk peningkatan profitabilitas. Wibowo dkk (2017) Semakin besar nilai *net profit margin* (NPM) maka kinerja suatu perusahaan semakin produktif dan itu akan berdampak pada semakin baik pula perusahaan dalam mencapai laba yang tinggi. Menurut Weston dan Copeland (1998), semakin besar *net profit margin* (NPM) maka efisiensi perusahaan semakin besar pula yang berkaitan dengan kinerja dan kegiatan operasi perusahaan. Dengan demikian semakin meningkatnya kinerja akan sangat berpengaruh dengan tingkat kepercayaan pemegang saham (investor) untuk menginvestasikan sebagian besar modalnya didalam perusahaan. Rasio *net profit margin* menunjukkan perbandingan antara besarnya laba bersih dengan penjualan bersih yang dihasilkan perusahaan. Semakin besar rasio ini menunjukkan semakin besar laba yang diperoleh perusahaan dari penjualan bersih yang penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Kemudian penelitian ini menggunakan dua variabel independen untuk mengukur strategi bersaing yaitu bersaing dalam differensiasi dan bersaing dalam biaya. Menurut Heizer dan Render (2009) untuk mengukur kedua strategi tersebut adalah pertama, bersaing dalam differensiasi dapat diukur dengan menggunakan indikator *Price Premium Capability*. Kedua, bersaing dalam biaya dapat diukur dengan menggunakan indikator *Asset Utilization Efficiency*.

Dalam penelitian ini juga menggunakan variabel moderating *supply chain management*. Menurut Heizer dan Render (2009), Penerapan *Supply Chain Management* yang mengikuti konsep yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Suharto dan devi (2013) menyatakan bahwa penerapan *Supply Chain Management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.

Kolakota (2000), *Supply Chain Management* (SCM) lebih cocok digunakan oleh perusahaan manufaktur karena perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang memproduksi bahan baku mentah menjadi barang jadi yang siap dikonsumsi. *Supply Chain Management* (SCM) merupakan suatu konsep menyangkut pola pendistribusian produk yang mampu menggantikan pola-pola pendistribusian produk secara optimal dan juga merupakan pengembangan lebih lanjut dari manajemen distribusi produk untuk memenuhi

permintaan konsumen, konsep ini menekankan pada konsep terpadu yang menyangkut proses aliran produk dari supplier, manufaktur, retailer hingga kepada konsumen, dari sini aktivitas antara supplier hingga konsumen akhir adalah satu kesatuan tanpa sekat pembatas besar sehingga mekanisme informasi antara berbagai elemen tersebut berlangsung secara transparan.

Penggunaan variabel moderating *Supply Chain Management* dimaksudkan untuk melihat pengaruh apakah *Supply Chain Management* dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi bersaing dengan kinerja perusahaan manufaktur sub sektor makanan dan minuman yang menjadi objek dalam penelitian ini.

Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu Rahmasari (2011). Penelitian tersebut menguji pengaruh *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Hasil penelitian yang menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) menunjukkan bahwa pertama, ada pengaruh positif signifikan *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan. Kedua, praktek *supply chain management* memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan ketiga, keunggulan bersaing memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian wibowo,dkk (2017) menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan yang diukur menggunakan *net profit margin* (NPM), hal ini menunjukkan perusahaan yang menjalankan strategi diferensiasi mengeluarkan

biaya yang lebih untuk membuat produk menjadi unik dari pesaing yang lainnya, sedangkan penelitian Anggini (2018) menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak signifikan antara supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Kemudian penelitian Suharto dan Devie (2013) dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa pertama, terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing. Kedua terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *supply chain management* dengan kinerja perusahaan dan ketiga, terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Penelitian Jahromi. et al (2014) menunjukkan bahwa rasio penjualan terhadap aset sebagai variabel strategi kepemimpinan biaya memiliki pengaruh negatif dengan kinerja perusahaan yang diukur menggunakan *return on assets* (ROA), ini menunjukkan jika pemilihan strategi kepemimpinan biaya sedikit memiliki pengaruh terhadap pencapaian laba terhadap aset, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2013) menunjukkan bahwa integrasi supply chain memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan

Banker. et al (2014) dengan menggunakan analisis data panel menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk

berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan tetapi perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi produk lebih baik untuk jangka panjang dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya karena strategi kepemimpinan biaya bersifat hanya sementara. Penelitian Chang, et al (2015) menguji hubungan antara posisi strategi yang diukur dengan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk terhadap efisiensi produksi. Hasil penelitian yang menggunakan data panel menunjukkan adanya pengaruh positif antara strategi kepemimpinan biaya dengan efisiensi produksi, sedangkan terhadap strategi diferensiasi produk menunjukkan hasil yang negatif terhadap efisiensi produksi. Penelitian Tewal (2010) menunjukkan bahwa strategi bersaing mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan yang artinya semakin tinggi strategi bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan, dan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kemudian penelitian *Suhartati dan Rosietta (2012)* menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *supply chain management* dan kinerja perusahaan, kedua, terbukti strategi bersaing berpengaruh memperkuat hubungan antara *supply chain management* dengan kinerja perusahaan, ketiga, terdapat hubungan positif signifikan antara strategi bersaing biaya rendah (*cost efficiency*) dengan *supply chain management*, serta terdapat hubungan negatif signifikan antara strategi bersaing inovasi (*innovation*) dengan *supply chain management*.

Penelitian *Ulfa (2015)* Menunjukkan pertama, strategi bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan indikator *Asset Utilization Efficiency* (strategi biaya rendah) dan *Price Premium Capability* (strategi diferensiasi). Kedua, bahwa *supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan indikator rasio *supply chain*. Ketiga, bahwa *supply chain management* berpengaruh positif signifikan dalam memperkuat hubungan strategi bersaing dengan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian *Swamynathan (2014)* serta *Ghatebi et al (2013)* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *supply Chain management* terhadap keunggulan bersaing.

Setelah memperhatikan adanya pertentangan dari hasil penelitian terdahulu penulis tertarik untuk meneliti kembali dengan cara mereplikasi penelitian penelitian *Ulfa (2015)*, dimana objek penelitiannya yaitu perusahaan manufaktur periode 2011-2013 dengan menggunakan tobin's Q sebagai indikator kinerja perusahaan dan menggunakan variabel independen strategi bersaing dengan indikator *Asset Utilization Efficiency* (strategi biaya rendah) dan *Price Premium Capability* (strategi diferensiasi) serta menggunakan variabel *supply chain managemen* sebagai variabel moderating. Disamping itu beda penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu objek penelitian perusahaan subsektor industri makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017 dan menggunakan *net profit margin* (NPM) sebagai indikator kinerja perusahaan.

Oleh karena itu penulis mengangkat judul dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Supply Chain Management* sebagai variabel moderating pada perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017”**.



1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh strategi bersaing dalam differensiasi yang di ukur dengan *Price Premium Capability* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017?
2. Bagaimana pengaruh strategi bersaing dalam biaya yang di ukur dengan *Asset Utilization Efficiency* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017?
3. Bagaimana pengaruh *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017?
4. Bagaimana pengaruh strategi bersaing dalam differensiasi terhadap kinerja dengan *Supply Chain Management* sebagai variabel moderating pada perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017?
5. Bagaimana pengaruh strategi bersaing dalam biaya terhadap kinerja dengan *Supply Chain Management* sebagai variabel moderating pada perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017?

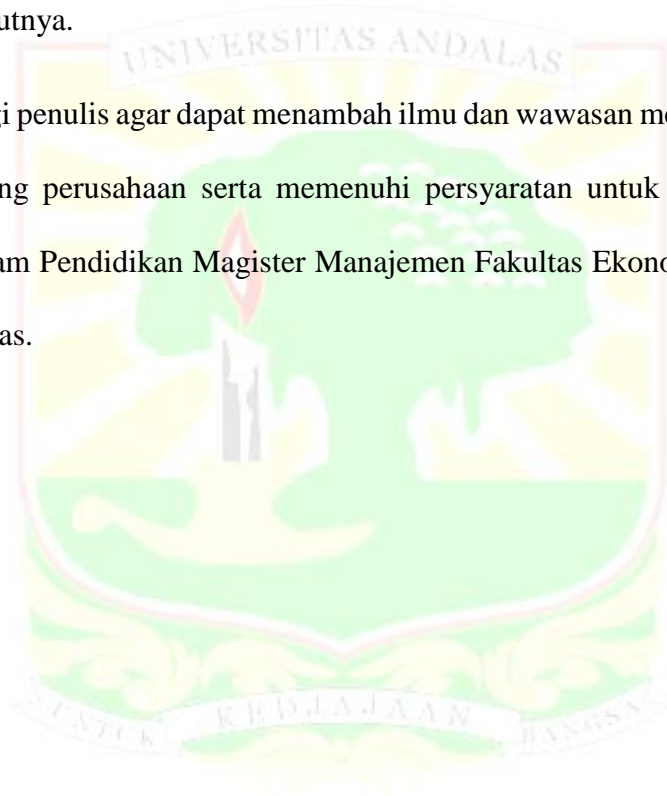
1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bersaing dalam differensiasi yang di ukur dengan *Price Premium Capability* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bersaing dalam biaya yang di ukur dengan *Asset Utilization Efficiency* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bersaing dalam differensiasi terhadap kinerja dengan *Supply Chain Management* sebagai variabel moderating pada perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bersaing dalam biaya terhadap kinerja dengan *Supply Chain Management* sebagai variabel moderating pada perusahaan Makanan dan Minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2013-2017.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk para akademisi, penelitian ini bisa menjadi referensi dan untuk objek perbandingan informasi untuk kajian topik-topik dan menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya mengenai strategi bersaing perusahaan,serta dapat dipakai sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Bagi penulis agar dapat menambah ilmu dan wawasan mengenai strategi bersaing perusahaan serta memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan Program Pendidikan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.



1.5 Sistematika Penulisan

Pada bagian sistematika penulisan ini diuraikan urutan-urutan penulisan sebagai berikut:

BAB I Dalam bab ini menjelaskan mengenai pendahuluan yang meliputi latar belakang

masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Dalam bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang meliputi kerangka teoritis, review penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang mendasari analisis.

BAB III Dalam bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan diteliti meliputi: desain/rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, sumber data metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV Dalam bab ini menjelaskan pembahasan serta hasil mengenai permasalahan dalam penulisan penelitian ini

BAB V Dalam bab ini berisikan kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian atas hasil penelitian yang diperoleh.