

## **BAB 1**

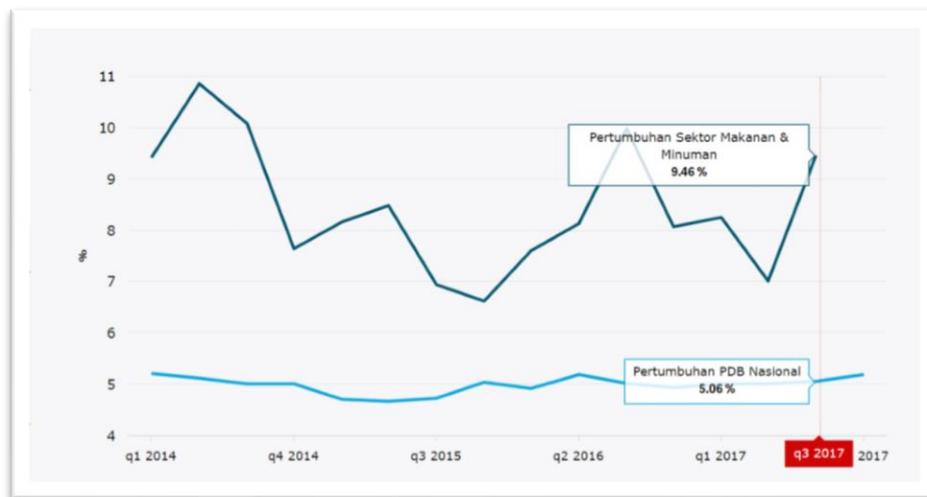
### **PENDAHULUAN DAN LATAR BELAKANG**

#### **1.1. Pendahuluan**

Persaingan ketat menyebabkan perusahaan wajib memiliki kemampuan berkompetisi. Perusahaan yang gagal akan mengalami kebangkrutan. Dinamika persaingan membuat organisasi yang bertahan adalah organisasi yang memiliki unsur diferensiasi yaitu inovasi, keunikan dan kebaruan. Perusahaan diuji karakternya melalui pandangan masyarakat yang positif atau dengan kata lain reputasinya teruji.

Persaingan juga terjadi pada industri makanan. Industri makanan mempunyai prospek cerah seiring pertambahan jumlah penduduk, karena konsumsi makanan terus meningkat. Tribun Jawa Timur pada tanggal 23 Januari 2018 memuat pernyataan Tjahyono Haryono ketua asosiasi pengusaha kafe dan restoran Indonesia (Apkrindo) mengenai industri makanan minuman tetap tumbuh di atas 2 digit dan diperkirakan sekitar 25 persen, walaupun beberapa usaha di bidang makanan gulung tikar tetapi selalu muncul lainnya dengan jumlah lebih banyak. Di sisi lain, KEMENPERIN (diunduh dari situs resmi pada tanggal 18 Februari 2018) menyatakan bahwa industri makanan dan minuman di Indonesia menyimpan potensi yang cukup besar, bahkan pertumbuhannya hampir dua kali dari pertumbuhan ekonomi nasional. Rata-rata pertumbuhan industri makanan dan minuman tumbuh sebesar 9,5 persen, sedangkan ekonomi nasional hanya 5 persen. Pertumbuhan di industri makanan didorong oleh meningkatnya pendapatan masyarakat dan tumbuhnya populasi kelas menengah. Hal ini sesuai dengan grafik

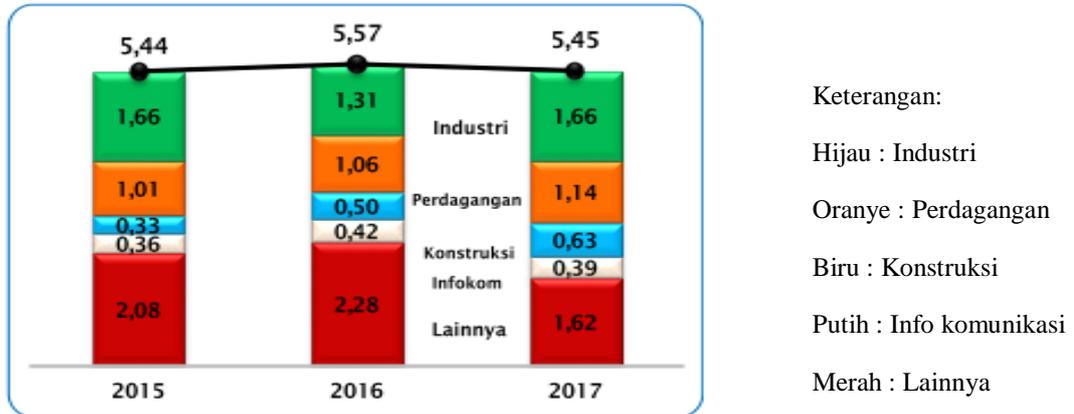
mengenai industri makanan dan minuman yang tumbuh di atas produk domestik bruto (PDB) yang dikeluarkan oleh databoks pada tanggal 30 Januari 2018 seperti di bawah ini:



**Gambar 1.1**

Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman di Indonesia terhadap PDB Nasional (TW I 2014 – TW III 2017)  
Sumber: Databoks (Januari 2018)

Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada tahun 2017 sebesar 5,45 persen angka ini lebih tinggi dari rata-rata nasional yaitu 5,1 persen seperti disajikan dalam Gambar 1.2 (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3525047/indef-pertumbuhan-ekonomi-surabaya-masih-bagus>). Industri makanan di Jawa Timur pada triwulan III tahun 2016 berhasil masuk sebagai salah satu dari lima besar industri yang mengalami pertumbuhan produksi signifikan di atas 5%, yaitu sebesar 7,32% (Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, 2016).



**Gambar 1.2**

Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Menurut Lapangan Usaha Tahun 2015-2017  
Sumber : Berita Resmi Statistik No. 13/02/35/Th.XVI, 5 Februari 2018

Prospek bisnis di Surabaya juga masih cerah dengan adanya kenaikan populasi kelas menengah. Dengan segala potensi, fasilitas, dan keunggulan geografis Surabaya memiliki potensi ekonomi yang besar. Hal ini yang menjadikan Surabaya sebagai salah satu pintu gerbang perdagangan utama di wilayah Indonesia Timur. Surabaya merupakan kota yang kondusif dalam iklim usaha dan perdagangan serta didukung oleh sarana prasarana yang memadai. Ini ditunjukkan dari sektor utama penopang perekonomian Surabaya seperti sektor perdagangan, hotel dan restoran berkontribusi sebesar 38,96 persen dan merupakan sektor yang menyumbang Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) paling besar dibandingkan dengan sektor yang lain (<http://dinkominfo.surabaya.go.id/download.php?id=26>).

Pertumbuhan ekonomi Surabaya terus meningkat, tahun 2015 pertumbuhan ekonomi sebesar 5,97 persen. Pada tahun 2016 pertumbuhan ekonomi mencapai 6 persen. Sektor industri makanan dan minuman mempunyai kontribusi sebesar 15 persen untuk perekonomian Surabaya (<http://jatim.tribunnews.com/2017/02/09/bps-tak-berani-pastikan-pertumbuhan-ekonomi-surabaya-ini-alasannya>).

Pertumbuhan industri makanan menyebabkan persaingan semakin tinggi. Pelaku industri makanan berlomba-lomba meningkatkan kinerja dan mencari strategi untuk menghadapi persaingan. Pemenang dari dinamika persaingan mendapatkan hadiah berupa keberlanjutan dan peningkatan kinerja keuangan. Namun, ternyata hal tersebut juga tidak selalu benar. Fenomena di atas menunjukkan bahwa perusahaan sangat rentan terkena dampak dari perubahan pasar. Ketika lingkungan perusahaan berubah dengan cepat, dan perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk memahami pasar, maka perusahaan tidak akan mampu bertahan, walaupun telah mampu menerapkan tingkat diferensiasi yang tinggi dan memiliki reputasi organisasi yang baik. Berdasarkan fenomena tersebut penelitian ini dilakukan untuk meneliti strategi-strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menggunakan dasar *Resource Based Theory* yaitu teori peningkatan keunggulan bersaing melalui kapabilitas internal dengan memahami karakteristik unik (Wernerfelt, 1984). Teori tersebut menjadi landasan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Rumelt (1984), Dierickx dan Cool (1989), Barney (1991), serta Collins dan Montgomery (1998) yang menawarkan pendekatan *resource based view* (RBV), yaitu pandangan yang berfokus kepada sumberdaya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru atau digantikan untuk mencapai kinerja organisasi. Letak kekuatan RBV terdapat pada *competitive advantage* yang berbasis *internal alignment* dan *external positioning*. Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, yang lebih fokus kepada lingkungan eksternal (*industrial organization*). Seiring dengan persaingan yang semakin ketat maka model *demand create own supply* bergeser menjadi *supply create own demand*. Ramaswami et

al.(2009) yang menggunakan pandangan RBV dari perusahaan meneliti pengaruh *market-based capabilities* (MBC) terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa MBC mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Teori *Resource Based View* menjelaskan konsep kinerja perusahaan berfokus pada sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Grant, 1991) dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk *market-based capabilities* (MBC), reputasi organisasi dan strategi diferensiasi.

Porter (1980) mengemukakan mengenai pentingnya strategi unik untuk memenangkan persaingan. Strategi dapat didefinisikan sebagai cara unik, untuk mencapai suatu tujuan organisasi, melalui penetapan strategi dan proses implikasinya. Strategi unik Porter dikenal dengan strategi diferensiasi yaitu strategi yang menciptakan keunikan melalui kreativitas dan inovasi sehingga meningkatkan kemampuan memperoleh dan mempertahankan pasar. Hal ini didukung oleh penelitian Chenhall dan Langfield-Smith (1998) yang mengemukakan bahwa strategi diferensiasi berkaitan erat dengan tingkat diferensiasi kreativitas pada produk barang/jasa yang mampu mendorong perluasan industri dan terciptanya keunikan. Hal ini juga didukung oleh Kaliappen dan Haim (2014); Auzair (2011) yang memperkenalkan instrumen diferensiasi dan pengukuran menggunakan ukuran tingkat diferensiasi melalui pengenalan produk baru dan kecepatannya, keunikan yang berbeda dibanding kompetitor, penawaran fasilitas penunjang yang lebih bervariasi, peningkatan kecepatan layanan, peningkatan kualitas, produk yang bervariasi, dan pelayanan purna jual. Menurut Davcik dan Sharma (2015) dengan teori *industrial organization* menunjukkan diferensiasi produk memiliki peran penting dalam kinerja, lebih lanjut mereka berpendapat bahwa perusahaan dapat

menetapkan harga yang lebih tinggi dengan diferensiasi produk. Oleh karena itu penelitian ini lebih memilih diferensiasi produk dalam mengukur tingkat diferensiasi.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Parnell (2011) di Argentina, Peru, dan Amerika Serikat menyimpulkan bahwa tingkat diferensiasi dapat meningkatkan kinerja. Investigasi empiris yang dilakukan oleh Newton *et al.* (2015) menyatakan bahwa tingkat diferensiasi dapat memengaruhi *above average return*. Hal ini bisa terjadi karena tingkat diferensiasi efektif digunakan dalam rangka menciptakan loyalitas pelanggan atas produk barang/jasa. Keuntungan-keuntungan ini mendorong organisasi untuk menciptakan keunikan dan meningkatkan *brand loyalty* produk barang dan jasa (Ronald *et al.*, 1990).

Diferensiasi merupakan cara untuk menangkap persepsi pelanggan, bagaimana pelanggan itu melihat produk yang ditawarkan. Ini adalah langkah pertama dalam memperoleh reputasi (Vahabzadeh *et al.*, 2017). Reputasi organisasi adalah keunikan yang sifatnya tidak berwujud dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor (Gamez, 2015). Fombrun (2000) mengemukakan determinan dari reputasi organisasi sebagai kesuksesan dalam kinerja keuangan, kualitas produk/jasa yang dihasilkan, kemampuan melayani emosi pelanggan, penciptaan lingkungan kerja bagi pihak internal maupun sosial. Menurut Fombrun (2005), organisasi memerlukan reputasi dalam menciptakan keselarasan antara ekspektasi pelanggan, *kapabilitas* dan visi organisasi. Dowling (2014) menyimpulkan reputasi organisasi sebagai pencitraan (*image* dan *brand*) *stakeholder* terhadap organisasi. Apabila reputasi organisasi buruk maka sulit untuk melakukan pengembangan disebabkan stigma negatif yang melekat padanya. Sebaliknya reputasi organisasi

yang baik memberikan kemudahan mendapatkan fasilitas yang menunjang operasi dan pencapaian tujuan. Pengembangan reputasi yang baik berdampak terhadap kesuksesan kinerja keuangan, penghargaan dan kepercayaan *stakeholder* (Barney, 1991). Studi empiris yang dilakukan oleh Romenti (2010) di Italia membuktikan bahwa perusahaan yang hampir mengalami kebangkrutan di tahun 1990 dapat berhasil keluar dari keterpurukannya terus meningkatkan pembelajaran organisasi dan mengembangkan solusi bisnis baru dengan melibatkan para pemangku kepentingan sehingga memungkinkan perusahaan untuk pulih dari kehilangan kepercayaan para investor.

Reputasi organisasi dan tingkat diferensiasi yang tinggi tidak serta merta meningkatkan kinerja keuangan bagi perusahaan. Hal ini ditemukan Inglis et al. (2006) dalam penelitiannya, bahwa reputasi organisasi tidak memengaruhi kinerja keuangan. Kinerja keuangan juga ditentukan oleh penerimaan pasar terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Apabila pasar kurang memberikan respon berupa kebutuhan maupun keinginan untuk menggunakan produk/jasa tersebut, maka sebenarnya mubazir memiliki produk yang unik dan berkualitas serta reputasi yang baik sekalipun.

Walaupun secara umum tingkat diferensiasi maupun reputasi organisasi memengaruhi kinerja keuangan seperti penelitian Kaliappen et al. (2014); Obasi (2006); Newton et al. (2015); Chernatony (1999); Baden-Fuller dan Hwee (2001), namun tidak semua penelitian mendukung hal tersebut. Studi empiris yang dilakukan Inglis et al. (2006) di Australia menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara reputasi dan kinerja keuangan. Demikian pula Lu (2014) telah melakukan penelaahan antara tahun 2002-2011 yang mana telah terjadi debat

selama beberapa dekade terkait mengenai ada dan tidaknya hubungan antara reputasi organisasi dan kinerja keuangan. Hasil telaah menemukan bahwa hubungan antara reputasi organisasi dan kinerja keuangan tidak statis, berubah seiring berjalannya waktu. Penelitian lain yang dilakukan oleh Allen et al. (2007) di Jepang juga menyatakan bahwa diferensiasi bukan merupakan strategi yang lebih baik dibandingkan dengan *cost leadership strategy*. Kafetzopolous dan Psomas (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa kemampuan berinovasi tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja keuangan.

Analisis kesenjangan di atas, menunjukkan bahwa tingkat diferensiasi dan reputasi organisasi tidak secara otomatis memengaruhi kinerja keuangan. *Research gap* menunjukkan bahwa terjadi inkonklusif antara penggunaan tingkat diferensiasi dan reputasi organisasi yang memengaruhi kinerja keuangan. Hal ini mengindikasikan reputasi organisasi maupun tingkat diferensiasi kemungkinan memerlukan mediasi untuk memengaruhi kinerja keuangan. Penelitian ini bermaksud meneliti *Market-Based Capabilities* (MBC) sebagai mediator karena MBC sebagai kemampuan untuk menggabungkan aset berwujud maupun tidak berwujud sehingga menjadi kompetensi organisasi dalam rangka mengembangkan nilai dan keunggulan bersaing (Ramaswami, 2009). *Market-based capabilities* membantu organisasi bisnis untuk semakin memiliki kemampuan dalam memenangkan persaingan (Gray et al., 2007). Menurut Srivastava (2008) terdapat tiga indikator dalam MBC, yaitu pengembangan produk baru (*New Product Development*), pengelolaan pelanggan (*Customer Management*) dan *Supply-Chain*.

Strategi diferensiasi berbasis nilai pelanggan mendorong upaya riset pasar, pemilihan target pasar dan proses pengembangan produk yang merupakan indikator dari MBC (Potocan, 2013). Wongsansukcharoen *et al.* (2013) dalam penelitiannya mengatakan bahwa industri perbankan menggunakan strategi diferensiasi dan CRM indikator dari MBC untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Reputasi tidak hanya berfungsi sebagai jaminan kualitas tetapi juga merupakan kekuatan pendorong untuk *knowledge market* dalam menentukan harga pasar (Yamamoto dan Ohta, 2001). Cole (2012) mengatakan bahwa reputasi merupakan sarana untuk mengatur komunikasi dan jangkauan operasional yang lebih luas serta merupakan kegiatan strategis untuk mengoptimalkan nilai pasar.

Elemen inti dari proses bisnis adalah pelanggan, produk, pelayanan kepada pelanggan, keuangan dan top manajemen (Moorman, 1999). Ramaswami (2006) menyatakan bahwa kinerja MBC berpengaruh terhadap kinerja keuangan yang lebih baik, ukuran kinerja keuangan yang digunakan adalah *Return on Asset* (RoA), *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT), pertumbuhan penjualan, pertumbuhan arus kas, pertumbuhan nilai pasar. Ramaswami (2009) mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Srivastava (1998) yang menyatakan bahwa MBC memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan organisasi.

Persaingan di industri makanan yang semakin ketat memicu pelaku industri mencari strategi, yaitu dengan melakukan diferensiasi dan reputasi organisasi. Namun seringkali diferensiasi yang dilakukan tidak diterima pasar sehingga diperlukan suatu kemampuan untuk menganalisis pasar. Industri makanan merupakan salah satu contoh industri yang mampu menerapkan konsep MBC dalam lingkungan yang cenderung berubah. Hal ini disebabkan karena industri

makanan merupakan industri yang selalu tumbuh karena makanan adalah kebutuhan penting setiap manusia. Seiring dengan penambahan manusia, industri makanan selalu berkembang. Industri makanan di Surabaya mempunyai kontribusi yang besar dalam menopang perekonomian. Hal ini mendorong penelitian yang berfokus pada *Market-Based Capabilities* (MBC) dalam memediasi pengaruh tingkat diferensiasi dan reputasi organisasi terhadap kinerja keuangan organisasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Fokus penelitian ini menitik-beratkan kepada peningkatan kinerja keuangan melalui pertanyaan “Apakah *market-based capabilities* memediasi pengaruh tingkat diferensiasi dan reputasi organisasi terhadap kinerja keuangan?”. Secara lebih terinci permasalahan yang perlu dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah tingkat diferensiasi berpengaruh terhadap *market-based capabilities*?
2. Apakah *market-based capabilities* berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
3. Apakah tingkat diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
4. Apakah reputasi organisasi berpengaruh terhadap *market-based capabilities*?
5. Apakah reputasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
6. Apakah *market-based capabilities* memediasi hubungan antara tingkat diferensiasi dan kinerja keuangan?
7. Apakah *market-based capabilities* memediasi hubungan antara reputasi organisasi dan kinerja keuangan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dilakukan penelitian mengenai peningkatan kinerja keuangan. Secara lebih spesifik, diharapkan organisasi dapat menggunakan sumberdaya dan kapabilitas organisasi secara maksimal. Tujuan penelitian adalah membuktikan secara empiris, mediasi *market-based capabilities* dalam memengaruhi tingkat diferensiasi dan reputasi organisasi terhadap kinerja keuangan. Secara lebih terinci tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh tingkat diferensiasi terhadap *Market-Based Capabilities*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Market-Based Capabilities* terhadap kinerja keuangan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh tingkat diferensiasi terhadap kinerja keuangan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh reputasi organisasi terhadap *market-based capabilities*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh reputasi organisasi terhadap kinerja keuangan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi *market-based capabilities* terhadap hubungan antara tingkat diferensiasi dan kinerja keuangan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi *market-based capabilities* terhadap hubungan antara tingkat diferensiasi dan kinerja keuangan.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian diharapkan memberikan manfaat di bidang keilmuan sebagai berikut:

1. Pengembangan bidang akademis pada bidang studi manajemen strategik, khususnya *market-based capabilities* dalam memediasi pengaruh reputasi organisasi dan tingkat diferensiasi terhadap kinerja keuangan.
2. Penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh peneliti selanjutnya untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan di tengah perubahan lingkungan dan tingginya tingkat kompetisi di antara organisasi bisnis.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Selain manfaat akademis, penelitian ini juga memberikan manfaat secara empiris:

1. Penelitian ini menyusun model yang memungkinkan organisasi mencapai suatu kinerja keuangan di atas rata-rata. Penelitian diharapkan mampu memberikan masukan kepada pelaku industri makanan mengenai kesuksesan dari segi keuangan di tengah persaingan yang ketat.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan oleh Pemerintah Indonesia dalam pembuatan kebijakan nasional dalam upaya mendorong dunia bisnis makanan mencapai kinerja dan keunggulan bersaing yang baik.

### 1.5. Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian Ramaswami *et al.* (2009) yang meneliti pengaruh MBC yang meliputi *New Product Development, Supply Chain Management* dan *Customer Relationship* terhadap kinerja keuangan.

Penelitian lain yang berfokus pada MBC dilakukan oleh Aakouk (2006). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa MBC dengan indikator *customer driven, competitor driven, supplier driven, technology monitoring, customer linking* dan *supplier linking capabilities* secara positif memengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan teori-teori dan mengacu pada penelitian Ramaswami *et al.* (2009), maka kebaruan dalam penelitian ini adalah menempatkan *market-based capabilities* sebagai variabel mediasi pada hubungan tingkat diferensiasi, reputasi organisasi, dan kinerja keuangan.