

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

*“Individuals and organizations are alike in many ways. Each has competitors and each should plan for the future. Every individual and organization faces some external opportunities and threats and has some internal strengths and weaknesses. Both individuals and organizations establish objectives and allocate resources. These and other similarities make it possible for individuals to use many strategic-management concepts and tools”.* (David, 2003: 233)

Demikian prolog singkat Fred David (David, 2003) ketika membahas “Formulating Individual Strategies” dalam buku “*Strategic Management*”. Pembahasan yang dilakukan, memang, bertujuan membantu pembaca secara individual bagaimana membangun taktik atau strategi jitu dalam menghadapi dan memenangkan persaingan, atau paling-tidak dapat *survive* dalam persaingan, namun karena persaingan itu *in se* dihadapi oleh individu maupun organisasi maka inti permasalahan “**How to Formulate a Strategy**” yang diungkapkan oleh David di atas tetap menjadi pertanyaan mendasar sekaligus mendesak bagi **setiap organisasi** untuk segera dijawab. Grant (2000) pun mengungkapkan hal senada, bahwa merumuskan strategi yang tepat pada hakikatnya adalah tugas penting setiap organisasi maupun individu dalam menghadapi persaingan.

Persoalan “**How to Formulate a Strategy?**” telah mengantar banyak peneliti membangun paradigma berpikir, dan beragam *tools* atau instrumen-instrumen analisis strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi

persaingan. Pada dasarnya, mereka sepaham bahwa upaya merumuskan strategi harus memperhatikan 2 hal, struktur industri dan posisi persaingan (Hill & Jones, 2004: 8). Michael Porter (Porter, 1985), misalnya, membantu organisasi menghadapi persaingan melalui “Five Forces (Competitive) Model”. Dalam paradigma itu, Porter mengungkapkan adanya lima kekuatan utama penggerak intensitas persaingan, yaitu para perusahaan atau organisasi-organisasi dalam industrinya sendiri (*industry competitors*), para pendatang baru (*new entrants*), para supplier (*suppliers*), para pembeli (*buyers*), dan produk-produk pengganti (*substitutes*). Kelima kekuatan itu akan sangat menentukan profitabilitas industri maupun perusahaan. SPI (Strategic Planning Institute, sebelumnya bernama Marketing Science Institute) memperkenalkan PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Paradigma PIMS membantu perusahaan atau organisasi merumuskan strategi dengan memperhatikan 2 faktor primer, yaitu struktur pasar dan posisi persaingan (Buzze & Gale, 1987). McKinsey matrix dan BCG’s growth-share matrix, juga dapat disebutkan di sini. Terlepas dari berbagai kekurangan yang ada, keduanya telah mengembangkan paradigma analisis strategi yang dapat membantu korporasi (*corporate*) dan unit bisnis merumuskan strateginya. Kerangka kerja BCG maupun McKinsey juga bertolak dari *industry attractiveness* dan *competitive position* dalam membandingkan posisi strategis masing-masing bisnis yang berbeda dan kesimpulan strategis yang harus diambil, untuk selanjutnya memberikan rekomendasi strategi yang penting bagi korporasi ataupun unit bisnis. Berbeda dengan BCG’s matrix yang hanya menggunakan variabel-variabel tunggal untuk setiap *axis* di mana *industry attractiveness* diukur oleh *market growth*

*rate*, dan *competitive position* diukur oleh *relative market share*, McKinsey menggunakan beberapa variabel baik untuk *industry attractiveness* (yaitu, *market size*, *market growth*, *industri profitability*, *cyclical inflation recovery*, dan *importance of overseas markets*) maupun *competitive position* (yaitu, *market position*, *competitive position*, dan ROS relatif terhadap *leading competitor*) (Grant, 2000).

Persoalan **“How to Formulate a Strategy?”** tetap menjadi persoalan aktual untuk dibicarakan dan diteliti, tanpa dipungkiri, selama kegiatan perekonomian dunia tetap berlangsung (Mische, 2001: 51). Mische bahkan mengatakan persoalan itu hanyalah pertanyaan awal untuk tiba pada persoalan akhir, **“Becoming a High Performance Organization”**. Terlepas dari deret waktu (persoalan awal atau akhir), menurut hemat kami senada dengan Hill dan Jones, mempertanyakan **“Strategi apa yang berpengaruh positif terhadap kinerja?”** merupakan bagian penting dari persoalan *strategic management*, bahkan mungkin jauh lebih “spesifik” untuk ditelaah lebih lanjut, mengingat kedua persoalan besar itu memiliki cakupan pembahasan yang sangat luas. Dikatakan spesifik maksudnya langsung merujuk pada implementasi kebijakan, misalnya *pricing*, integrasi vertikal, *marketing expenses*, *R&D intensity*, dan lain sebagainya. Bahkan Gadish dan Gilbert (2002: 169) mengungkapkan bahwa persoalan di atas merupakan pertanyaan prinsipil karena merujuk pada mempertanyakan kembali relevansi prinsip-prinsip strategi sebab strategi dan prinsip strategi selalu berubah, tidak ada yang abadi. Yang mungkin tetap sama hanyalah esensi dari elemen-elemen strategi itu sendiri.

Banyak penelitian sebelumnya, memang, telah mencoba menjawab “Strategi apa yang mempengaruhi kinerja”. Keputusan strategis yang dibuat tentu tetap memperhatikan faktor lingkungan, baik faktor industri (*industry factor*) maupun posisi persaingan (*competitive position*) (Porter, 1980; David; Buzzle & Gale). Beberapa contoh dapat disebutkan di sini. David (2003) menunjukkan bahwa strategi diversifikasi produk dan *marketing expenses* berpengaruh positif terhadap kinerja. Stokes dan Bland (dalam David: 175) membuktikan bahwa *R&D expenses* berhubungan positif dengan kinerja. Eskridge ( dalam David: 39) menunjukkan bahwa integrasi vertikal berhubungan positif terhadap kinerja. Pemikiran Porter (1985) tentang *generic strategy* (*Overall Cost Leadership, Differentiation, dan Focus*) yang berpengaruh terhadap kinerja pun dapat disebutkan di sini.

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Program (Buzzle & Gale: 273-281) juga telah menunjukkan beberapa strategi yang berpengaruh positif terhadap kinerja. Misalnya, *pricing, R&D spending, relative vertical integration, marketing expenses, distribution channels*. Namun berbeda dengan penelitian-penelitian lainnya yang hanya memfokuskan subyek penelitian pada salah satu industri, PIMS program menggabungkan beragam industri guna ditemukan prinsip umum bagi semua industri, “strategi apa yang berpengaruh positif terhadap kinerja”.

Bagi peneliti, *PIMS principles* ini menarik untuk dibuktikan karena ‘keberaniannya’ menggabungkan beragam industri dengan karakteristik yang berbeda menjadi ‘satu karakter’ sehingga diperoleh suatu prinsip umum (dapat digeneralisir). Namun penelitian ini tidak mempertanyakan kebenaran hasil

temuan itu, tetapi mempertanyakan relevansi temuan itu jika diterapkan pada salah satu industri di Indonesia.

Logika penelitian ini akan mengikuti alur paradigma **THE PIMS (Profit Impact of Market Strategy program (selanjutnya hanya disingkat PIMS))** yang dikembangkan oleh SPI, tentu dengan berbagai keterbatasan yang rasional. Sekalipun demikian, penelitian ini tidak akan mengulang tiga kelemahan dasar yang terdapat dalam paradigma PIMS. Ketiga kelemahan itu berkaitan dengan penyamarataan karakteristik industri-industri, unit bisnis sebagai unit analisis, dan *multicollienarity*.

Kelemahan pertama, PIMS “menyamaratakan” bahwa semua industri memiliki karakteristik yang sama. Di dalam buku *The PIMS Principles*, Buzzle & Gale telah mengungkapkan bahwa setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda. Dengan ‘karakteristik’ yang dimaksud adalah intensitas persaingan. Intensitas persaingan ini tidak berkait dengan masalah keberuntungan, tetapi berakar dari struktur ekonomi yang mendasarinya dan perilaku para pesaing. Sejalan dengan Porter, PIMS juga menunjukkan bahwa kondisi persaingan di dalam suatu industri digerakkan oleh lima penggerak utama persaingan (*primary forces*), yaitu *buyers*, *suppliers*, *substitutes*, *new entrants*, dan *existing firms*. Gabungan kekuatan inilah yang pada akhirnya menentukan potensial profit di dalam industri, di mana potensial profit itu diukur dalam terminus *ROI*, *ROS*, *growth*, *cash flow*, *value enhancement*, *stock price*, dan lain sebagainya. Ringkasnya, perbedaan karakteristik industri menggarisbawahi juga perbedaan potensial profit masing-masing industri.

Perbedaan karakteristik masing-masing industri, rupanya tidak menjadi pertimbangan ‘penting’ dalam PIMS sebab tujuan yang ingin dicapai oleh program ini adalah menemukan suatu prinsip umum sebagai pemikiran awali bagi para manager unit bisnis dalam mengambil keputusan strategis. Pengetahuan soal perbedaan karakteristik itu, mungkin, menurut peneliti sudah harus dipahami benar oleh para manager sebab hal itu merupakan pendidikan atau pengetahuan dasar yang harus mereka miliki. Asumsi di atas merupakan kesimpulan peneliti berdasarkan pernyataan awal mereka (Buzzle & Gale) pada bab pertama dari buku “The PIMS Principles” demikian:

*“Are There Any General Strategy Principles?”...We believe that the general principles of strategy outlined in this book should be included in the basic education of managers in free-enterprise economies. These principles do not provide formulas for resolving specific business issue, any more than the general principles of hydraulics or thermodynamics do for specific engineering projects. But they can provide a foundation for the situation-specific analysis that is always needed to arrive at good decisions. In this way, we believe that our explorations of general relationships between strategy and performance can contribute to greater effectiveness for individual firms and for the economy as a whole...”* (Buzzle & Gale, 1987: 2).

Terlepas dari beragam alasan yang diungkapkan oleh Buzzle & Gale, penyamarataan semua industri (sebagaimana yang dilakukan oleh PIMS) merupakan suatu kekeliruan (Besanko, Dranove, & Shanley, 2000; Grant, 2000; Porter, 1985). Analogi sederhana konsep tersebut dalam bentuk matematis dapat diberikan demikian: Apakah 2 ekor sapi + 2 ekor kambing = 4 ekor sapi-kambing? Tentu tidak. Jawaban yang tepat adalah 2 ekor sapi dan 2 ekor kambing. Analogi ini menunjukkan bahwa penggabungan beragam karakteristik guna dicari suatu karakteristik sebagai prinsip umum akan tiba pada kesimpulan yang absurd. Dan ini merupakan kelemahan mendasarnya.

Kelemahan ini harus dihindari dan tidak boleh diulangi oleh peneliti. Karena itu, peneliti hanya mengambil salah satu industri dengan pertimbangan populasinya melampaui syarat minimal yang menunjukkan distribusi normal, 30 perusahaan. Tetapi, jika kurang dari syarat minimal, peneliti akan melakukan penelitian terhadap beragam industri. Selanjutnya, akan dilakukan perbandingan dengan masing-masing industri. Sehingga, akan diperoleh jawaban sebagai berikut: *atau* sama dengan rata-rata industri, *atau* di atas rata-rata industri, *atau* di bawah rata-rata industri.

Kelemahan kedua, unit analisis PIMS adalah *business unit* (unit bisnis). Apa kekeliruan PIMS menggunakan unit bisnis sebagai unit analisis? Kesalahannya terletak pada tidak adanya perlakuan awal dalam menentukan *diversified firms* dan *single business firms*. Artinya *PIMS program* menyamaratakan semua unit bisnis yang dianalisis sebagai unit yang berdiri sendiri, sehingga kinerja finansial masing-masing unit bisnis sudah merupakan patokan final yang dapat dijadikan penentu sebagai kinerja unit bisnis itu sendiri tanpa ada *sharing* sumber daya dari unit bisnis lainnya. Sekalipun ‘pasar yang dilayaninya’ (*its served market*) menjadi pusat perhatian dalam konsep PIMS guna memperkuat unit analisis ini, memperlakukan semua unit bisnis sebagai unit yang berdiri sendiri tetap akan membuat hasil penelitian itu menjadi *bias* karena laporan kinerja yang ditunjukkan masing-masing unit bisnis sudah merupakan laporan yang bersifat konsolidatif, artinya kinerja itu sudah menjadi ‘hasil bersama’ karena adanya *sharing* sumber daya. Kelemahan tersebut tidak akan diulangi dalam penelitian ini. Karena itu, sebagai unit

analisis penelitian ini adalah korporasi. Dengan demikian, efek *bias* semakin diminimalisir.

Kelemahan ketiga, unsur *multicollinearity*. Malhotra (1999: 356) mendefinisikan *multicollinearity* sebagai *a state of very high intercorrelations among independent variables*. Konsep multikolinearitas menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat di antara variabel-variabel bebas. Kekuatan hubungan ini, secara statistik, dapat dilihat dari nilai korelasi di antara variabel, yaitu  $\geq 0,8$ . Artinya, jika korelasi di antara mereka  $\geq 0,8$  maka terjadi multikolinearitas. Malhotra mengungkapkan bahwa beberapa masalah yang muncul karena adanya multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- *The partial regression coefficients* tidak dapat diestimasi secara tepat. Ini disebabkan adanya standard errors yang terlalu tinggi.
- *The magnitude as well as the sign of the partial regression coefficients* mungkin berubah dari sampel ke sampel.
- Kesulitan menilai *the relative importance of the independent variables* guna menjelaskan variasi dalam *the dependent variable*.
- *Predictors variables may be incorrectly included or removed in stepwise regression*.

Dengan menghindari ketiga kelemahan di atas, pada hakikatnya, penelitian ini bersifat **empiris-kritis**. Dengan ‘empiris’ maksudnya penelitian ini akan berupaya membuktikan apakah program PIMS dapat diterapkan pada salah satu industri di Indonesia. Dengan ‘kritis’ maksudnya penelitian ini menghindari kelemahan mendasar yang telah dilakukan oleh Buzzle & Gale, sekaligus mengungkapkan pandangan korektif yang perlu diberikan pada

program PIMS jika hasil yang ditemukan bertolak belakang, atau sebaliknya, akan mengungkapkan pandangan afirmatif jika hasil penelitian Buzzle & Gale berbanding lurus dengan hasil yang ditemukan oleh peneliti pada salah satu industri di Indonesia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah: **“Bagaimana strategi mempengaruhi *performance* perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia?”**

Mengingat elemen-elemen strategi, dalam paradigma PIMS, adalah *biaya R&D, kebijakan produk, biaya marketing, konsentrasi supplier, dan new product introduction*, maka perumusan masalah penelitian ini, secara spesifik, dapat dinyatakan demikian;

✚ **”Bagaimana *biaya R&D, kebijakan produk, biaya marketing, konsentrasi supplier, dan new product introduction*, secara bersama-sama dan parsial, mempengaruhi kinerja perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia?”**

Terkait dengan industri manufaktur, pada Bursa Efek Indonesia terdapat beragam industri manufaktur, tetapi jumlah perusahaan atau korporasi yang terklasifikasi pada salah satunya tidak mencapai 30 perusahaan. Dengan jumlah demikian, 30 perusahaan, asumsi dasar mengenai distribusi normal tidak terpenuhi. Karena itu, peneliti akan melibatkan seluruh perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia sebagai populasi penelitian.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Menganalisis elemen-elemen strategi yang mempengaruhi kinerja perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia.

### 1.4 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan program PIMS yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh SPI (Strategic Planning Institute). Buzzle dan Gale merupakan komisaris dan CEO SPI. Mereka mendokumentasikan sistem kerja, pengandaian-pengandaian, dan hasil kerja SPI dalam program PIMS menjadi sebuah buku, *THE PIMS (Profit Impact of Market Strategy) PRINCIPLES*. Buku inilah yang menjadi sumber utama peneliti dalam memahami PIMS. Pemahaman peneliti juga diperkaya dengan beragam kepustakaan lainnya, baik jurnal, artikel, maupun buku-buku yang berbicara tentang topik yang berkaitan dengan prinsip-prinsip PIMS. Penambahan kepustakaan ini tentu tidak bertolak belakang dengan prinsip PIMS sebab prinsip tersebut tetap mengandalkan teori-teori ekonomi sebagai asumsi-asumsi penelitiannya.

Namun berbeda dengan usaha mereka yang menggabungkan berbagai industri sebagai subyek penelitian guna ditemukan prinsip umum dalam merumuskan strategi, penelitian ini hanya memfokuskan pada salah satu industri, yaitu manufaktur. Hal ini dilakukan sebab setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda (Hill & Jones, 2004: 5). Pembatasan juga dilakukan pada lokasi pasar. Tidak seperti program PIMS yang mencakup beragam lokasi pasar (Amerika Utara dan di luar Amerika Utara), penelitian ini hanya difokuskan pada situasi Indonesia. Hal ini dilakukan tidak hanya karena keterbatasan biaya dan waktu, tetapi lebih pada keinginan peneliti

mendapatkan jawaban atas pertanyaan “bagaimana elemen-elemen strategi mempengaruhi *performance* perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia?” Pembatasan-pembatasan ini tentu tidak bertolak belakang dengan yang diusahakan oleh program PIMS, mengingat PIMS merupakan prinsip umum yang dapat diterapkan pada industri dan lokasi pasar yang berbeda, tentu dengan berbagai modifikasi sesuai dengan karakteristik industri tersebut (Buzzle & Gale, 1987:1-16).

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Menambah pengetahuan tentang bagaimana elemen-elemen strategi (dalam paradigma PIMS) mempengaruhi *performance* perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia. Hasil penelitian juga dapat dijadikan pertimbangan ilmiah, baik sebagai landasan penelitian yang lain maupun *starting point* penelitian selanjutnya.