

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

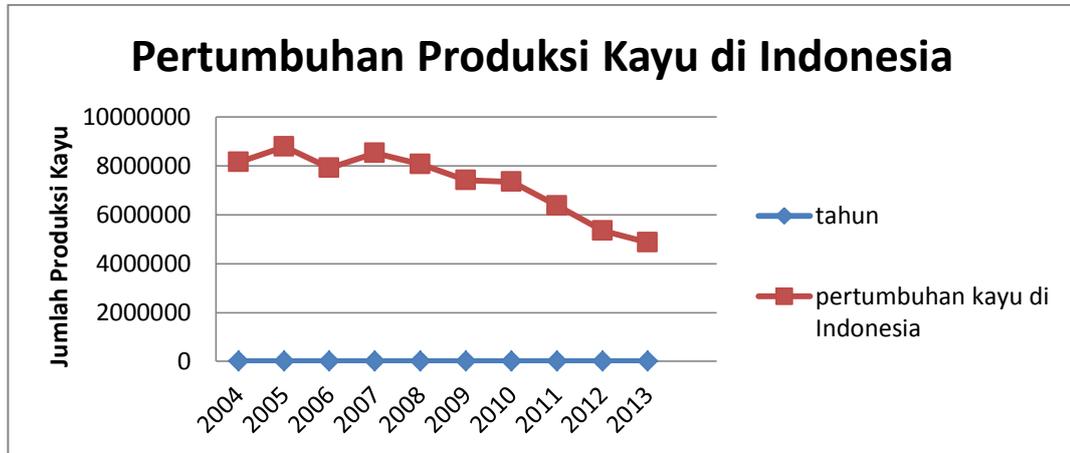
Bisnis usaha yang ada di Indonesia semakin hari semakin meningkat, terlebih pada usaha industri kecil menengah yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan perekonomian suatu negara. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan rakyat, dengan menyerap tenaga kerja yang ada di Indonesia. Pada perkembangan industri yang salah satunya adalah di bidang industri kayu, industri mebel mempunyai prospek yang semakin meningkat, sebagai negara dengan banyaknya sumber daya alam dapat menjadikan Indonesia menjadi salah satu dengan kekayaan hutan yang sangat luas dan memiliki potensi besar untuk menjadi produsen kayu utama, seperti produk mebel (Kompas, 2017).

Indonesia merupakan negara yang memiliki sumber alam yang melimpah yang dapat di manfaatkan serta di kelola dengan baik. Kayu merupakan sumber alam utama yang menjadi bahan baku dari industri mebel. Usaha bisnis pada industri kayu mebel juga tidak main-main dengan pemilihan bahan mentah untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa kayu bukan sebagai bahan yang membantu dalam kerusakan lingkungan, di Jawa Tengah yang mempunyai bahan baku kayu yang bisa di katakan tidak mempunyai batasan jenis maupun ukuran. Namun pada beberapa tahun belakang, bahan baku tersebut mulai sulit di dapat. Karena produksi kayu

perhutani menjadi penyebab dari menurunnya bahan baku akibat wilayah hutan serta dengan adanya jatah produksi tebangan diberlakukan oleh pemerintah, serta adanya rumor yang menyelenggarakan kelestarian lingkungan. Hal lain yang menyebabkan menurunnya produksi kayu perhutani karena masuknya penanaman modal asing terus mengambil jatah bahan baku kayu, seperti kayu jati maupun non jati yang di peruntukan untuk industri menengah kebawah, dan pasar internasional yang sedang kritis terhadap kayu produksi indonesia. Dengan gambaran, pada tahun 2016 dalam kurun waktu setahun, sebesar 577.000 meter kubik kayu yang di produksi, sedangkan pada tahun 2015 dapat mencapai 791.000 meter kubik turun hingga 27% kayu yang di produksi. Dengan adanya penurunan tersebut yang di bandingkan dari tahun 2014 sudah menurun hingga 34% atau sama dengan 920.000 meter kubik(Kontan.co.id, 2016).

Perhutani yang menghasilkan kayu bulat langsung di pasarkan ke dalam negeri untuk memenuhi kebutuhan industri kayu yang ada di Jawa Tengah yang kemudian hasilnya berupa mebel dan furnitur tersebut langsung di ekspor. Target penjualan kayu pada tahun ini sebesar Rp. 2,5 triliun terasa sulit di realisasikan karena adanya penurunan produksi. Berikut adalah grafik pertumbuhan produksi kayu yang ada di Indonesia :

Tabel 1.1
Pertumbuhan Produksi Kayu Di Indonesia Tahun 2004-2014



Data: (Badan Pusat Statistik, 2014)

Terlihat dari grafik berikut mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang paling memburuk pada tahun 2013 hanya bernilai 4.852.881, dan setiap tahunnya mengalami penurunan sepanjang 2012 hingga 2016. Data tersebut juga menggambarkan penurunan dari bahan baku dan biaya produksi yang di peroleh pengusaha industri kecil menengah yang ada di Kabupaten Jepara. Hal ini sudah terlihat dari tahun 1997 karena adanya nilai Pertumbuhan Domestik Bruto yang seharusnya 6% turun menjadi 0,82% di tahun 2016(Industri.bisnis.com, 2016). Dengan kualitas penggunaan kayu yang tidak sama, hingga sampai mempengaruhi kualitas produk mebel yang dihasilkan yang berakibat pada harga jual menjadi rendah dan ongkos produksi tidak dapat mencukupi. Apalagi pada industri kecil menengah yang masih mengelola dengan menggunakan mesin lama yang tingkat efisiensinya rendah.

Banyaknya permintaan akan pembuatan mebel berasal dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia, dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung kepada perusahaan. Melalui tekanan persaingan yang begitu ketat pada industri kayu mebel agar terpenuhinya kebutuhan melalui pemilihan supplier yang tepat. Di kabupaten Jepara sendiri sebagai salah satu yang menyumbang industri kayu mebel, dalam beberapa tahun terakhir produk industri kecil menengah di provinsi Jawa Tengah mengalami peningkatan untuk ekspor tetapi pada pertumbuhannya mengalami penurunan, sedangkan industri pengelolaan kayu dan mebel di kabupaten Jepara membutuhkan 2 juta bahan baku per tahun karena volume produksi yang besar, berasal dari beberapa pemasok yang mendapatkan kayu dari perhutani sebesar 0,5 juta, hutan rakyat 0,5 juta, dan dari luar Jawa sebesar 1 juta (Suwandi, 2012).

Bahan baku bukan persoalan yang rumit, karena suplai bahan baku masih ada walaupun berkurang, tetapi yang di hadapi pengusaha industri mebel biasanya tidak mampu menutupi biaya produksi, yang merupakan faktor utama karena sulit mendapatkan bahan baku (Tempo.co, 2016). Para produsen menduga, bahwa adanya masalah pada sistem pasokan dan permintaan serta pada sistem distribusi pada bahan baku kayu, yang kebanyakan digunakan untuk produk lain, dan belum lagi dengan maraknya penebangan liar serta pelestarian lingkungan. Meskipun demikian, produk kayu mebel masih banyak di cari oleh para pembeli dan banyak yang mencari rekomendasi untuk produk unggulan.

Namun, ada beberapa perusahaan yang tetap stabil dengan bisnis usahanya karna punya lean produksi, kemampuan inovasi serta praktik kerja SCM yang baik, dengan industri yang kini semakin kompetitif, persaingan antar pesaing telah membuat setiap perusahaan mau bertahan dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Diantaranya dengan memperbaiki kualitas produk. Pengusaha manufaktur merupakan inti dari manajemen rantai pasokan, dengan mengontrol hubungan kerja sama yang baik yang sesuai dengan rencana strategis perusahaan (Ahweda et al.,2016).

Adanya pengurangan waktu pembuatan persediaan dan produksi dalam proses yang biasa di hubungkan dengan lean, yang berarti berhubungan juga dengan peningkatan kecepatan dan arus dalam rantai pasokan (Rahman et al.,2010). Efisiensi maksimum yang dicapai dengan mendorong penyebab kakunya peningkatan kualitas, biaya produksi per unit serta waktu tunggu pelanggan, adalah untuk kinerja operasional yang lebih baik (Womack dan Jones, 1996; Bruque et al., 2017). Pada sistem praktik kerja, lean produksi mempunyai beragam pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja (Schonberger, 1986; Bruque et al., 2017), dapat meningkatkan kemandirian pegawai (Vidal, 2007; Bruque et al.,2017) dan memancing perubahan dalam keberhasilan organisasi (Biazzo dan Pannizzolo, 2010; Bruque et al., 2017) serta memotivasi hasil dari kerja sama tim yang baik dalam memecahkan masalah.

Inovasi pada organisasi dapat memperbaiki kerjasama dalam organisasi yang telah memiliki hasil dalam ukuran efisiensi (Saulina,

2014). Menurut (Neely et al., 2001; Saulina, 2014) menyebutkan bahwa kemampuan inovasi pada organisasi juga berpotensi untuk menghasilkan output yang inovatif. Demikian pula dengan (Lawson dan Samson, 2001; Saulina, 2014) yang menganggap bahwa kemampuan inovasi bertujuan untuk menggambarkan sebagai tindakan yang dapat di jangkau untuk meningkatkan kegiatan inovasi.

Perusahaan memilih strategi *suppy chain* sebagai pandangan dalam memperoleh keuntungan yang efektif dan efisien, sebagai gantinya ada cara untuk memperbaiki ketidak efisien yang disebabkan oleh buruknya kinerja pemasok, perusahaan juga memiliki cara dengan meningkatkan kinerja perusahaan dengan bekerja sama dengan pemasok, pelanggan dan bahkan dengan pesaing (Koh et al., 2007). *Supply chain management* dan strategi sangat penting terkait untuk keberhasilan dalam perusahaan manufaktur. Karena biaya dan kualitas barang dan jasa yang dijual berhubungan langsung dengan kualitas barang dan jasa yang dibeli. Rantai pasokan memiliki kebijakan seperti pengadaan dan pemilihan pemasok yang penting didalam aturan SCM (Hartley dan Choi, 1996; Degraeve et al., 2000; Koh et al., 2007). Bagaimana sebuah proses produksi usaha bisnis yang memerlukan input yang berupa bahan baku produk lebih melihat permintaan yang lebih besar, dengan proses internal sebuah organisasi sesuai dengan prinsip waktu (JIT) yang sangat dikenal di SCM (Burgess et al., 2006; Cigolini et al., 2004; Koh et al., 2007).

Mengenai penerapan lean produksi, kemampuan inovasi serta *Strategic Supplier Partnership* ini sangat penting di lakukan pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara, untuk kesuksesan strategi perusahaan manufaktur pada industri kayu mebel. Terutama dengan mengandalkan strategi biaya rendah dengan kriteria pemilihan pemasok utama pada industri kayu mebel. Serta adanya tekanan dari pebisnis pada bidang industri tersebut sudah kita ketahui bahwa industri kayu mebel yang ada di Kabupaten Jepara yang memiliki nilai dan peran cukup penting dalam memajukan ekonomi.

Industri mebel yang banyak di peruntukan untuk memenuhi kebutuhan seperti lemari pakaian, meja makan, meja tamu, hingga tempat tidur untuk masyarakat dan juga telah berkembang sejak lama, sudah memproduksi banyak jenis mebel yang di pasarkan hingga ke luar negeri. Hal ini pula yang menjadikan peneliti ingin melihat apakah lean produksi, kemampuan inovasi dan *strategic supplier strategic* pada industri kayu mebel menjadi sangat kompleks pada keunggulan yang kompetitif serta adanya kinerja operasional yang baik. Industri kecil menengah yang akan di teliti pada industri kayu mebel cenderung memiliki teknologi dan modal yang kurang dan kemampuan sumber daya yang terbatas, karena industri kecil menengah ini berbeda dengan penerapan SCM yang ada di perusahaan besar.

Tertera penjelasan terkait fenomena yang sudah di jelaskan dan akan di perkuat dengan adanya penelitian terdahulu maka dari itu akan tertera hasil berupa *Gap. Research gap* menurut (Alvesson dan Sandberg, 2011) melihat bagaimana peneliti manajemen membuat pernyataan penelitian dari beberapa

literatur yang tertera. Penelitian tersebut terdiri dari beberapa jurnal dan gabungan studi kualitatif dan kuantitatif. Pada beberapa penelitian yang akan di bahas, dan akan menghasilkan pertanyaan penelitian dengan mengidentifikasi atau menciptakan kesenjangan yang spesifik dalam literatur yang ada. Dengan mengidentifikasi penjelasan yang berdampingan, untuk mengamati area yang terlewatkan, untuk mencari kekurangan teori atau dimensi tertentu dalam literatur yang ada. Kemudian, dari beberapa kesenjangan tersebut, akan dapat merumuskan pernyataan sendiri. Pada penelitian ini menunjukkan adanya *gap-spotting* dengan mengidentifikasi dan menciptakan kesenjangan dalam literatur yang ada. Hal tersebut paling dominan untuk menghasilkan pernyataan penelitian dari beberapa literatur.

Hal yang akan menjelaskan hasil penelitian dari beberapa peneliti sebelumnya, dan dapat memberikan hubungan positif atau negatif dan signifikan positif atau negatif antar variabel yang akan di sampaikan pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Research Gap

Issue	Peneliti	Temuan	<i>Research Gap</i>
Hubungan/Pengaruh Lean Production pada Kinerja Operasi	Bruque et al., (2017)	Terdapat pengaruh signifikan positif lean produksi terhadap kinerja operasional	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh lean production pada kinerja operasi.
	Demeter, (2013)	Terlihat bahwa lean production tidak mampu menurunkan biaya produksi dan menjadikan kinerja tidak signifikan	

Hubungan Inovasi terhadap kinerja operasi	Saulinan (2014)	Terlihat adanya hubungan Inovasi yang dapat meningkatkan daya saing organisasi, dan terbukti berdampak Signifikan positif terhadap hasil tindakan efektif	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh inovasi pada kinerja operasi.
	Dahiyat (2017)	Terlihat adanya hubungan inovasi produk dan proses yang mempengaruhi secara positif terhadap kinerja operasional, tetapi pada inovasi produk tidak terdapat pengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional	
Hubungan Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing	Peng et al., (2010)	Terlihat sesuai dengan mediasi dengan melihat adanya hubungan positif yang signifikan dari peningkatan dan kemampuan inovasi dengan hubungan prioritas kompetitif dan kinerja operasional	Terdapat hubungan hasil yang kontradiktif pengaruh inovasi pada keunggulan bersaing
	Liao, (2016)	Terdapat hubungan yang positif signifikan inovasi proses dengan keunggulan bersaing dengan biaya rendah, tetapi tidak dengan inovasi produk yang tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan biaya rendah	
Hubungan praktek SCM terhadap kinerja operasi	Ou et al., (2010)	Terlihat adanya hubungan yang positif dan signifikan Manajemen Perancangan pengaruhnya terhadap kinerja operasional	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh Praktik SCM pada kinerja

	Truong et al., (2017)	Terlihat bahwa praktik SCM berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional	operasi.
Hubungan praktik SCM terhadap Keunggulan Bersaing	Benerjee dan Mirsha, (2015)	Terlihat hubungan yang kuat dan signifikan praktik SCM terhadap Keunggulan Bersaing	Terdapat hasil hubungan yang kontradiktif pengaruh praktik SCM dengan Keunggulan Bersaing
	Liao et al., (2017)	Terlihat bahwa hubungan penggabungan praktik pemasok berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing	
Hubungan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Operasional	Olhager, (2016)	Terlihat adanya hubungan positif mediasi kompetitif perusahaan dengan kinerja operasi	Adanya hubungan yang berbeda yang kontradiktif terhadap keunggulan bersaing
	Dong et al., (2014)	Terlihat adanya hubungan positif dan tidak signifikan keunggulan bersaing yang menjadi mediasi terhadap kinerja operasional	

Sumber : Dari beberapa jurnal

Dari beberapa riset Gapyang di peroleh dari peneliti, dengan hal tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang berbeda, dan meskipun kebutuhan lingkungan operasi di perusahaan kecil menengah berbeda dengan perusahaan besar, ada kekurangan dari literatur mengenai penggunaan Lean produksi, kemampuan inovasi serta *Strategic Supplier Partnership* dan pengaruhnya terhadap kinerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur di negara-negara berkembang seperti Turki, Taiwan, India, Jordania serta Barcelonamaka hal tersebut belum tentu sama karena di Indonesiamemiliki

sumber daya alam yang melimpah yang dapat di manfaatkan serta di kelola dengan baik. Serta dari beberapa Gap tersebut penelitiannya hanya di Perusahaan besar saja. Maka, *research* Gap tersebut juga bisa di praktikan pada industri kayu mebel di kabupaten jepara dengan mengandalkan strategi biaya rendah sehubungan dengan kriteria pemasok utama. Dengan menjadi dasar dari penelitian tesis ini di buat, yang berjudul “Analisis Pengaruh Lean Produksi, Kemampuan Inovasi dan *Strategic Supplier Partnership* untuk mencapai Keunggulan Bersaing dan Kinerja Operasional (Studi pada industri kecil menengah kayu mebel di Kabupaten Jepara)”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan adalah untuk menganalisis kerangka kerja apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja operasional yang akan menjadikan perusahaan lebih kompetitif yang diharapkan dapat meningkatkan perusahaan pada industri kecil menengah. Pertanyaan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Lean Produksi* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional?
2. Apakah Kemampuan Inovasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing?
3. Apakah Kemampuan inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional?
4. Apakah *Strategic Supplier Partnership* berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing?

5. Apakah *Strategic Supplier Partnership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional?
6. Apakah Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis hubungan antara *Lean Produksi* dengan Kinerja Operasional
2. Untuk menganalisis hubungan antara Kemampuan Inovasi dengan Keunggulan Bersaing
3. Untuk Menganalisis hubungan antara Kemampuan Inovasi dengan Kinerja Operasional
4. Untuk menganalisis hubungan *Strategic Supplier Partnership* dengan Keunggulan Bersaing
5. Untuk menganalisis hubungan *Strategic Supplier Partnership* dengan Kinerja operasional
6. Untuk menganalisis hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Operasional

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian teori

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan menambah pemikiran yang baru terhadap pengetahuan dengan menyediakan data baru dan

wawasan empiris hubungan praktik pemilihan supplier terhadap kinerja bisnis.

Kegunaan penelitian praktek

- Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam usahanya meningkatkan kinerja bisnis.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan penelitian ini sebagai berikut:

- BAB I Pendahuluan yang terdiri dari Latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian
- BAB II Telaah pustaka dan Pengembangan model penelitian yang terdiri dari Kinerja Operasional, Keunggulan Bisnis, *Lean Production*, Kemampuan Inovasi, dan Praktik SCM.
- BAB III Jenis Penelitian, Sumber data, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan data, Metode analisis.
- BAB IV Analisis dan Pembahasan yang berisi Objek Penelitian, Hasil dan Hipotesis.
- BAB V Kesimpulan, Saran dan Batasan Penelitian.