

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pada era industrialisasi yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, para pelaku industri senantiasa berusaha keras untuk memenangkan kompetisi atau persaingan. Porter (2001) mengungkapkan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa keberhasilan atau kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing. Perusahaan dalam menuju ke arah globalisasi, selain harus bersaing dengan perusahaan lokal juga mampu bersaing dengan perusahaan negara lain. Perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang perlu persiapan untuk menghadapi pesaing baik dari luar maupun dari dalam negeri sendiri. Salah satu usaha yang mereka lakukan adalah dengan cara memberikan perhatian penuh pada kualitas. Dengan cara tersebut, maka dampak positif yang dapat diambil adalah efisiensi pada biaya produksi dan meningkatnya pendapatan yang berdampak pada kinerja bisnis.

Kinerja merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Kinerja bisnis dapat diukur melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC), BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses

kegiatan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 1996)

Perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya melalui pemenuhan kualitas yang bersifat *customerdriven* yaitu memprioritaskan pada kebutuhan dan kepuasan konsumen. Untuk mencapai *customer value*, suatu perusahaan harus menciptakan produk yang berkualitas. Selain menjaga standard kualitas dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan, maka perlu diperhatikan juga kepentingan dari konsumen. Perusahaan yang dalam membuat standard kualitas produknya tidak memperhatikan pada kepentingan atau kebutuhan konsumen, kemungkinan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan yang berorientasi pada kebutuhan konsumen.

Kunci untuk mempertahankan keunggulan daya saing di dalam dunia bisnis saat ini adalah fokus kepada konsumen. Begitupula dengan perusahaan konstruksi yang memerlukan informasi tentang siapakah pelanggannya, apa yang diinginkan para pelanggan, bagaimana kebutuhan-kebutuhan pelanggan dipenuhi serta faktor-faktor lainnya.

Sejak januari 2015 pemerintah mulai menghapus beberapa subsidi produk terutama untuk area pemasaran jawa bali dan madura. Hal ini membuka peluang masuknya pemain baru di sektor migas mengingat profit yang semakin menjanjikan. kemunculan pesaing baru ini menambah persaingan antar outlet semakin ketat, dan untuk mempertahankan efisiensi biaya diterapkan suatu strategi

fleksibilitas dan strategi inovasi terutama terkait distribusi produk dari perusahaan ke seluruh outlet dimana alat transportasi disesuaikan tangkinya sedemikian rupa sehingga bisa mengangkut berbagai jenis produk untuk beberapa outlet sekali angkut. Kondisi ini dibarengi dengan kebijakan bahwa satu alat angkut boleh mengirim ke berbagai outlet sekali angkut. Pada awalnya kinerja bisnis meningkat pesat namun dengan semakin banyaknya outlet terjadi beberapa *accident* penyaluran produk, penyimpangan subsidi, beralihnya pelanggan ke outlet lain termasuk milik perusahaan asing, serta kendala transaksi backlog.

Saat ini jumlah retailer SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum) semakin banyak, yang semula hanya berjumlah 400 SPBU sekarang bertambah banyak menjadi 800 SPBU dalam kurun lima tahun terakhir ini, sejak januari tahun 2015 pemerintah membuka keran seluas-luasnya untuk masuknya pemain baru di bidang distribusi minyak melalui kemudahan regulasi pendirian badan usaha dan penghapusan subsidi produk di area yang menjanjikan seperti Jawa, Bali dan Madura. Hal ini berdampak pada semakin kecilnya *profit* yang diterima oleh masing-masing *retailer* SPBU, tugas *transportir* semakin berat karena harus melayani pengiriman produk ke berbagai tujuan yaitu *retailer* SPBU. selain itu dengan ketatnya peraturan yang diterapkan oleh perusahaan berdampak semakin rumitnya pengawasan terhadap SPBU agar tidak terjadi penyimpangan terhadap regulasi pemerintah. Semakin ketat peraturan diterapkan maka semakin banyak penyimpangan yang dapat ditemui dan sebaliknya semakin banyak penyimpangan maka pengawasan akan semakin diperketat. semakin ketatnya pengawasan tersebut dilakukan sebagai salah satu bentuk ketidakpercayaan terhadap mitra

kerja. Antara lain pemasangan kamera pengintai di beberapa titik penyerahan strategis, seperti di Instalasi/Depot pengisian. Pemasangan system untuk melacak keberadaan Mobil Tangki (GPS).

Penyimpangan regulasi pemerintah masih sering terjadi antara lain penyimpangan subsidi di berbagai kota antara lain : Tegal, Semarang, Jogja, Boyolali dan Pati. Dengan total pelanggaran lebih kurang 70 kali sehingga terdapat penghentian operasi outlet baik sementara maupun permanen, contohnya di Tegal yang harus di bongkar dan tidak beroperasi sampai saat ini. Penutupan sampai pembongkaran memerlukan biaya yang besar mulai dari sidang pengadilan bila ada sampai dengan biaya pembongkaran, belum lagi apabila pihak yang bersangkutan banding atau tidak menerima putusan atas penyimpangan.

Kecelakaan yang terjadi seringkali disebabkan petugas terlalu capek akibat memforsir tenaganya untuk memenuhi target kerja, perlengkapan yang digunakan cepat rusak akibat frekuensi pekerjaan yang terlalu padat, serta sering terlupakannya aspek pemeliharaan baik pekerja maupun asset terkait lain. Kecelakaan kerja ini berdampak terhadap kinerja bisnis terutama munculnya biaya yang mengurangi pendapatan perusahaan maupun image buruk masyarakat terhadap perusahaan.

Permasalahan dalam penelitian ini juga didukung adanya *research gap* dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam Tabel 1.1. sebagai berikut:

Tabel 1.1:
Research Gap

No	Penulis	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Research Gap	Metode Penelitian
1.	a. Wolf dan Box, (1987) dan Harun dan Mahmood, (2012) b. Shin dan Park,(2015)	Hubungan antara Kohesivitas produk area dengan keunggulan bersaing	a. Signifikan positif. b. Signifikan negatif	Analisis SEM Analisis SEM
2.	a. Porter dan Krammer, (2002); Suhartini, (2007); dan Werner et al., (2004) b. Aloulou, (2000))	Hubungan antara kualitas strategi bisnis dengan keunggulan bersaing	a. Signifikan positif. b. Signifikan negatif	Analisis SEM Analisis SEM
3	a. Matthews dan Shulman (2005); Werner et al., (2004); dan Porter dan Krammer, (2002) b. Kickul, Jill dan Lisa K Gundry, (2002)	Hubungan antara Keunggulan Bersaing dengan Kinerja bisnis	a. Signifikan positif. b. Signifikan negatif	Analisis SEM Analisis SEM
4.	c. Wolf dan Box, (1987) dan Harun dan Mahmood, (2012) d. Shin dan Park,(2015)	Hubungan antara Kohesivitas produk area dengan kinerja bisnis	a. Signifikan positif. b. Signifikan negatif	Analisis SEM Analisis SEM
5.	a. Porter dan Krammer, (2002); Suhartini, (2007); dan Werner et al., (2004) b. Aloulou, (2000)	Hubungan antara kualitas strategi bisnis dengan kinerja bisnis	a. Signifikan positif. b. Signifikan negatif	Analisis SEM Analisis SEM

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2016

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adanya penurunan kepercayaan mitra kerja termasuk pelanggan (customer) terhadap perusahaan sebagai akibat pengawasan yang sangat ketat ditengah perubahan lingkungan sebagai akibat perubahan kebijakan dan regulasi pemerintah akhir-akhir ini.. Permasalahan dalam penelitian ini didukung adanya *research gap* dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (Matthews dan Shulman,2005; Hong et al., 2012; Wolf dan Box, 1987 dan Harun dan Mahmood, 2012). Sesuai dengan latar belakang diatas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh kohesivitas produk area dan kualitas strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing. Dari perumusan masalah tersebut, dapat diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh yang terjadi antara kohesivitas produk area terhadap keunggulan bersaing?
2. Apakah pengaruh yang terjadi antara kohesivitas produk area terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah pengaruh yang terjadi antara kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing?
4. Apakah pengaruh yang terjadi antara kualitas strategi bisnis terhadap kinerja bisnis?
5. Apakah pengaruh yang terjadi antara keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap pencapaian keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dengan mempertimbangkan pengelolaan pengetahuan, dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dengan mempertimbangkan kebutuhan pelanggan.

Secara khusus penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kohesivitas produk area terhadap keunggulan bersaing.
2. Menganalisis pengaruh kohesivitas produk area terhadap kinerja bisnis.
3. Menganalisis pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing
4. Menganalisis pengaruh kualitas strategi bisnis terhadap kinerja bisnis
5. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis.

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan tambahan informasi bagi pelaku dan pengambil keputusan dalam pengelolaan perusahaan untuk menyusun kebijakan tentang pengembangan strategi perusahaan sehingga mampu bersaing dengan pelaku lain dalam persaingan yang ketat di pasar regional.
2. Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan bagi ilmu manajemen strategik, terutama untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor-faktor yang

mendukung keunggulan kompetitif yang mempengaruhi peningkatan kinerja bisnis.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun thesis ini sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang teori – teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang identifikasi variabel penelitian, definisi operasional dan variabel penelitian, populasi dan teknik sampling, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini menguraikan tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan dan saran yang diberikan terhadap perusahaan maupun penelitian lain.