

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pada perusahaan dianggap menjadi tolak ukur kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang ditentukan, kinerja tersebut juga menjadi hal penting untuk ukuran keberhasilan yang akan dilihat oleh para investor. Perusahaan dengan kinerja yang baik bisa dilihat dari pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan penjualan sehingga kinerja dapat dikatakan juga hasil kerja yang bersifat pasti yang dapat dicermati serta dapat diukur pada pencapaiannya (Irawan, 2002).

Dalam era globalisasi yang menimbulkan berbagai peluang serta tantangan bagi perkembangan dunia bisnis, menyebabkan semakin meningkatnya kesulitan dalam proses bisnis didalam perusahaan. Selain itu, tingkat peluang dan tantangan dalam bisnis juga menjadi sangat besar. Hal ini menuntut perusahaan – perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis yang baik secara efektif dan efisien agar perusahaan tetap dapat bertahan dan keberlangsungan perusahaan dapat berkelanjutan.

Usaha kecil dan mikro (UKM) merupakan pendorong perekonomian Indonesia yang tersebar dari desa hingga ke kota besar, selain itu di negara berkembang UKM berkontribusi untuk membuka banyak lapangan kerja, peningkatan ekspor, pengembangan kewirausahaan, dan pertumbuhan ekonomi (Tambunan, 2008). Pada tahun 2017, kontribusi UKM terhadap produk domestik

bruto adalah 60,34% dan penyerapan tenaga kerja sebesar 97,22%. UKM di industri furnitur di Jepara dikenal sebagai industry dengan kontribusi yang cukup besar dan memiliki potensi baik pada perdagangan domestic maupun internasional.

Gambar 1.1 Peta Sebaran Sentra Industri Furnitur di Jepara



Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia 2017

Potensi industri furnitur di Jepara sendiri sangat berpotensi untuk dikembangkan dikarenakan bahan baku, keunikan, produk dan desain, serta harga yang masih sangat bersaing. Terlebih Jepara terkenal dengan ukirannya yang merupakan kearifan lokal yang menjadi nilai tambah pada produk furniturnya, sehingga furnitur Jepara dapat menjadi ikon bagi produk ekspor Indonesia. Disisi ini industri furnitur juga telah memberikan kesempatan kerja dan kesejahteraan yang cukup tinggi khususnya bagi masyarakat Jepara sendiri. Pada tahun 2017 terdapat 5.993 usaha furnitur kayu dengan jumlah tenaga kerja mencapai 77.187 pekerja (BPS, 2018).

Tabel 1.1 Profil Industri Furnitur Kabupaten Jepara Tahun 2017

Jumlah unit usaha (unit)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Volume Produksi (buah/set)	Nilai Produksi(Rupiah)
5.993	77.187	4.184.037	2.008.359.384

Sumber: BPS, 2018

Produksi furnitur ini di ekspor ke 113 negara tujuan diantaranya Amerika Serikat, Jepang, China, Korea, dan Australia. Kesuksesan para pelaku usaha ini dapat dilihat dari bagaimana mereka merespon tantangan lingkungan bisnis yang ada dengan menerapkan strategi yang tepat. Ukiran khas jepara juga diakui sebagai produk yang dilindungi, uniknya motif ukir jepara ini dapat menjadi salah satu aspek komparatif mebel Jepara dibandingkan daerah lain dan meningkatkan daya saing produk mebel itu sendiri (Kemenperin 2018).

Tabel 1.2 Kinerja Ekspor Industri Furnitur Kabupaten Jepara

Jumlah Eksportir	Jumlah Negara Tujuan	Volume (Kg)	Nilai Ekspor (US \$)
398	113	45.920.346,50	166.862.444,20

Sumber: BPS, 2018

Terlepas dari potensi industry furnitur di Jepara yang baik, data dari pra survei yang telah dilakukan dilapangan didapati beberapa masalah yang terjadi, industri furnitur di Jepara mengalami permasalahan pada kinerjanya

Pertumbuhan keuntungan tidak terlalu dirasakan oleh perusahaan yang dikarenakan beberapa hal seperti mahal dan sulitnya mendapatkan bahan baku, kayu yang akan digunakan untuk diproduksi kebanyakan diperoleh dari luar kabupaten Jepara sehingga biaya produksi menjadi lebih tinggi,

Pertumbuhan penjualan tidak dapat dimaksimalkan perusahaan karena sulitnya mencari tenaga kerja karena tenaga kerja untuk tukang kayu lebih memilih bekerja di pabrik, dan terbatasnya ide desain yang dimiliki sehingga perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan produksi menyebabkan

Pertumbuhan Pelanggan baru sulit didapatkan oleh perusahaan karena cara produksi konvensional tanpa teknologi mesin – mesin terbaru, serta cara berjualan yang konvensional seperti menunggu pelanggan datang ketoko juga membuat pertumbuhan pelanggan tidak terlalu maksimal karena pelanggan mulai bosan dengan model dan design yang ditawarkan, dikarenakan model yang dibuat dengan cara konvensional ini dilihat sebagai model yang sudah ketinggalan jaman. Kemudian sudah banyak perusahaan – perusahaan yang memasarkan furnitur dengan media online dan masuk ke pasar *e-commerce*.

Maka dari itu masalah bisnis yang terjadi tersebut dapat diatasi dengan perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Hal ini menuntut perusahaan – perusahaan untuk meningkatkan kompetensi atau keunggulan bersaingnya untuk mendapatkan kinerja bisnis yang baik. hal ini menyimpulkan bahwa kesuksesan di perusahaan terdapat di keberaniannya untuk dapat bersaing (M. Porter, 1985). Supaya perusahaan dapat memiliki keunggulan didalam persaingan, perusahaan harus cepat berusaha merespon perubahan – perubahan yang terdapat pada lingkungan bisnis perusahaan dengan melakukan adaptasi sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dengan tepat.

Selain membantu perusahaan untuk memberi unggul dalam persaingan, keunggulan bersaing juga membantu perusahaan untuk bertahan dalam persaingan

yang ada (Stonehouse & Snowdon, 2007) Untuk mempertahankan perusahaan, keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan harus menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan, ini merupakan strategi perusahaan untuk mendapatkan kinerja bisnis yang baik. Agar kinerja bisnis dari sebuah perusahaan dapat maksimal, peningkatan daya saing tersebut dapat dicapai apabila perusahaan berhasil memilih sekaligus menjalankan strategi terbaik.

Di masa kini banyak perusahaan yang berjuang demi memperbaiki daya saingnya dengan cara mencari sumber – sumber baru baik teknologi ataupun berbagai hal lain yang dapat membawa perusahaan tersebut pada pembaharuan dalam perusahaan bersama perusahaan lain yaitu dengan aliansi stratejik (Prasetya et al., 2007). Pembentukan aliansi stratejik dilakukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan karena perusahaan bisa mendapatkan kemampuan kombinasi sumber daya, peningkatan kualitas, serta peningkatan skill dan teknologi (Dussage & Garrette, 1995). Para pelaku usaha ini menerobos tantangan di pasar internasional dan domestic yaitu dengan melakukan kerjasama dengan salah satu perusahaan yang memiliki tujuan yang sama yang berada baik didalam maupun diluar negeri, kerjasama ini terlihat untuk menyeimbangkan internal perusahaan terlebih ketika sumber daya unik dan unggul dicari oleh perusahaan (Ring & van de Ven, 1992).

Aliansi stratejik menjadi strategi yang tepat untuk dipraktikan dalam perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing (Jessika, 2013)(Rajasekar & Fouts, 2009). Jones, Lanctot, & Teegen (2001) menyebutkan bahwa aliansi stratejik yang bekerja sama dalam hal teknologi dan sumber daya dapat meningkatkan

kinerja bisnis sehingga keunggulan bersaing perusahaan dapat dipertahankan. kinerja bisnis juga dapat ditingkatkan dengan aliansi strategik seperti peningkatan keuntungan dan peningkatan pasar (Andrevski, 2012). Namun aliansi strategik yang diandalkan perusahaan – perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing bisa jadi dapat menyebabkan ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partner aliansi yang membuat lemahnya kemampuan perusahaan tersebut dalam mempelajari dan mengembangkan skill baru (Stonehouse & Snowdon, 2007). Penelitian dari Muange & Maru, (2015) juga menyebutkan bahwa pengaruh aliansi strategik tidak terlalu signifikan terhadap kinerja bisnis.

Strategi inovasi juga bagi industri baik kecil, menengah maupun sedang merupakan faktor yang penting, terutama untuk di industry *wood* furnitur di Jepara karena di industry ini selain mereka berkompetisi dengan industry sejenis yang berskala domestic, mereka juga harus menghadapi persaingan global yang sangat tinggi seperti pesaing dari Tiongkok, Malaysia, dan Vietnam, sehingga inovasi bagi perusahaan furnitur sangatlah penting karena mereka beroperasi dibawah kondisi kompetisi global yang penuh dengan banyaknya teknologi maju yang pesat dan kondisi bahan baku yang langka (Kusumawardhani & Mccarthy, 2013)Mburu (2016) berpendapat bahwa strategi inovasi dapat berupa banyak hal namu ada beberapa strategi inovasi yang paling penting yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pasar. Didukung penelitian dari Paily (2018) yang menyebutkan bahwa dengan strategi inovasi mendorong pertumbuhan kinerja bisnis dan menjadi keunggulan kompetitif.

Namun Massa & Testa (2008) pada penelitiannya menyebutkan bahwa kesulitan utama dalam strategi inovasi adalah kurangnya komitmen dalam melakukan inovasi dan kurangnya sumber daya untuk melakukan inovasi. Selain itu penelitian dari (Varis & Littunen, 2010) menyebutkan bahwa pandangan orang – orang tentang inovasi dapat berbeda – beda sehingga menyebabkan proses dalam strategi inovasi tidak berjalan dengan baik sehingga tidak meningkatkan keuntungan perusahaan.

Penelitian sebelumnya mengenai hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis yang dilakukan oleh Hao Ma (2011) menunjukkan bahwa di penelitiannya, keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, namun ada penelitian lain dari Yasar (2010) pada perusahaan di Beijing menyebutkan bahwa keunggulan bersaing tidak berpengaruh kepada kinerja bisnis. Jika signifikan karena semakin baik keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja bisnis, dan jika tidak signifikan karena perbedaan objek dan kondisi persaingan yang menjadikan keunggulan bersaing kurang kuat pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada research gap sebagai berikut:

Tabel 1.3.
Research Gap antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis

PENELITIAN	JUDUL & PENELITI	HASIL
Hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis	Hao Ma. 2011. <i>Competitive advantage and firm performance</i>	Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing akan memiliki kinerja bisnis yang baik
	Fatih Yasar. 2010. <i>Competitivestrategies and firm performance: case</i>	Tidak ada hubungan yang signifikan antara strategi bersaing dan kinerja bisnis

	<i>study on gaziantep carpeting sector</i> Sajady Majeed. 2011. <i>The impact of competitive advantage on organizational performance</i>	Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing akan memiliki kinerja bisnis yang baik
--	---	---

Sumber: Hao ma (2011); Yasar (2010); Sajady et al (2011)

Penelitian sebelumnya mengenai aliansi stratejik dengan kinerja bisnis yang dilakukan oleh Lee (2007) menyebutkan bahwa aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja bisnis khususnya pada UKM, namun penelitian oleh Muange & Maru (2015) di Kenya menyebutkan bahwa aliansi stratejik tidak mempengaruhi kinerja bisnis khususnya UKM di Kenya. Jika signifikan berarti semakin baik aliansi stratejik berarti akan meningkatkan kinerja bisnis semakin baik, jika tidak signifikan berarti aliansi stratejik hanya faktor eksternal yang kurang kuat pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat dilihat pada research gap sebagai berikut :

Tabel 1.4
Research Gap antara aliansi stratejik dengan kinerja bisnis

PENELITIAN	JUDUL & PENELITI	HASIL
Hubungan antara aliansi stratejik dengan kinerja bisnis	Cheng-Wen Lee. 2007. <i>Strategic alliances influence on small and medium firm performance</i>	Aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja pada UKM
	Rosemary Muange and Loice C. Maru. 2015. <i>Strategic alliances on performance of retail firms in Nairobi County, Kenya</i>	Penerapan aliansi stratejik tidak mempengaruhi kinerja bisnis
	Kathryn Rudie Harrigan. 2010.	Aliansi Stratejik menjadi salah satu faktor dalam

	<i>Strategic Alliance as Agents of Competitive Advantage and it's impact on firm performance</i>	keunggulan bersaing pada perusahaan
--	--	-------------------------------------

Sumber: Lee (2007); Muange & Maru (2015), Harrigan (2015)

Penelitian sebelumnya mengenai aliansi stratejik dengan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh Andrevski (2012) menyebutkan bahwa aliansi stratejik dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada perusahaan, sedangkan penelitian oleh Gatoto (2013) di Kenya menyebutkan bahwa aliansi stratejik tidak mempengaruhi keunggulan bersaing pada perusahaan. Jika signifikan berarti semakin baik aliansi stratejik berarti akan meningkatkan keunggulan bersaing yang semakin baik, jika tidak signifikan berarti aliansi stratejik hanya faktor eksternal yang kurang kuat pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada research gap sebagai berikut :

Tabel 1.5
Research Gap antara aliansi stratejik dan keunggulan bersaing

PENELITIAN	JUDUL & PENELITI	HASIL
Hubungan antara aliansi stratejik dan keunggulan bersaing	Goce Andrevski. 2009. <i>Competitive Strategy, Alliance Networks and Firm Performance</i>	Aliansi Stratejik dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada perusahaan
	Duncan Gatoto. 2013. <i>Strategic Alliance as a Tool for Competitive Advantage at African Population and Health Research Center Kenya</i>	Aliansi Stratejik tidak menjadi keunggulan bersaing pada perusahaan
	James Rajasekar dan Paul Fouts. 2009. <i>Strategic alliances as a competitive strategy: How domestic airlines use alliances for improving performance</i>	Aliansi Stratejik menjadi salah satu faktor dalam keunggulan bersaing pada perusahaan

Sumber: Andrevski (2012); Gatoto (2013), Rajasekar & Fouts (2009)

Pada penelitian mengenai strategi inovasi dan kinerja bisnis yang dilakukan oleh Paily (2018) menyebutkan bahwa strategi inovasi menjadi salah satu faktor pertumbuhan kinerja bisnis, namun penelitian dari Massa & Testa (2008) menyebutkan bahwa strategi inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja di UKM. Jika signifikan berarti semakin baik strategi inovasi maka akan meningkatkan kinerja bisnis semakin baik, jika tidak signifikan berarti strategi inovasi hanya faktor eksternal yang kurang kuat pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat dilihat pada *research gap* sebagai berikut :

Tabel 1.6
Research Gap antara strategi inovasi dan kinerja bisnis

PENELITIAN	JUDUL & PENELITI	HASIL
Hubungan antara strategi inovasi dan kinerja bisnis	George Paily. 2018. <i>Innovation Strategies, Outcomes and Firm Performance: An Analysis of Firm Behaviour in India's Manufacturing Sector</i>	Strategi Inovasi menjadi salah satu faktor pertumbuhan kinerja bisnis
	Silvia Massa dan Stefania Testa. 2008. <i>Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers</i>	Strategi inovasi tidak memiliki pengaruh pada UKM
	Ahu Tugba Karabulut. 2015. <i>Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey</i>	Strategi inovasi mendorong kinerja bisnis menjadi lebih baik dari kinerja sebelumnya

Sumber: Paily (2018); Massa & Testa (2008), (Karabulut, 2015)

Pada penelitian mengenai strategi inovasi dan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh Bowonder (2010) menyebutkan bahwa strategi inovasi menjadi salah satu faktor yang membantu perusahaan untuk terus memperluas pasar dan bersaing dengan competitor dan membangun produk – produk baru yang menjadikannya sebagai keunggulan bersaing, namun penelitian dari Varis & Littunen (2010) menyebutkan bahwa strategi inovasi tidak berpengaruh significant terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Jika signifikan berarti semakin baik aliansi strategi inovasi berarti akan meningkatkan keunggulan bersaing yang semakin baik, jika tidak signifikan berarti aliansi stratejik hanya faktor eksternal yang kurang kuat pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada research gap sebagai berikut :

Tabel 1.7
Research Gap antara strategi inovasi dan kinerja bisnis

PENELITIAN	JUDUL & PENELITI	HASIL
Hubungan antara strategi inovasi dengan keunggulan bersaing	B. Bowonder, Anirndha Dambal, Shambhu Kumar & Abhay Shirodkar. 2015. <i>Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage</i>	Strategi inovasi membantu perusahaan untuk terus memperluas pasar, bersaing dengan competitor dan membangun produk – produk baru
	Miika Varis and Hannu Littunen. 2010. <i>Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs</i>	Strategi inovasi tidak menjadikannya salah satu faktor keunggulan bersaing perusahaan
	Mburu Paul Wanyoike. 2016. <i>Relationship between Innovation Strategies and Competitive Advantage in The Logistics Firms in Mombasa Country, Kenya</i>	Dengan adanya strategi inovasi menyebabkan adanya keunggulan bersaing pada perusahaan logistic di Kenya

Sumber: Bowonder et al. (2010); Varis & Littunen (2010), Wanyoike (2016)

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada tentang permasalahan yang dihadapi industri furnitur di kabupaten Jepara dan gap penelitian yang ada maka rumusan di dalam penelitian ini adalah: Bagaimana cara meningkatkan kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing, aliansi stratejik, dan strategi inovasi. Oleh sebab itu permasalahan penelitian tersebut maka dijabarkan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara ?
2. Apakah aliansi stratejik berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara?
3. Apakah aliansi stratejik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri furnitur di kabupaten Jepara?
4. Apakah strategi inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara?
5. Apakah strategi inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri furnitur di kabupaten Jepara

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti nyata dan untuk melihat pengaruh aliansi stratejik dan strategi inovasi terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara
2. Menganalisis pengaruh aliansi stratejik terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara
3. Menganalisis pengaruh aliansi stratejik terhadap keunggulan bersaing pada industri furnitur di kabupaten Jepara
4. Menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja bisnis pada industri furnitur di kabupaten Jepara
5. Menganalisis pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing pada industri furnitur di kabupaten Jepara

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang membutuhkan antara lain :

1. Kegunaan teoritis

Dapat berguna sebagai pengembangan pengetahuan dan memberikan kontribusi untuk pembahasan pengaruh strategi aliansi dan strategi inovasi

terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian ini juga dapat memperkaya teori tentang strategi aliansi dan strategi inovasi

2. Kegunaan praktis

- a) Dapat dijadikan sebagai acuan bagi perusahaan untuk lebihmemaksimalkan strategi aliansi dan strategi inovasi di dalam aktivitas perusahaan.
- b) Dapat menjadi pertimbangan bagi pelaku usaha untuk dapat memaksimalkan kinerja bisnisnya dengan menerapkan atau mengembangkan strategi aliansi atau strategi inovasi.