

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Sektor perindustrian merupakan sebuah sektor yang memiliki kontribusi langsung terhadap perkembangan dan peningkatan sistem perekonomian di Indonesia (Putra, 2017). Sektor perindustrian dapat meningkatkan sistem perekonomian karena sektor perindustrian melakukan penjualan produk yang bervariasi, meningkatkan sumber lapangan pekerjaan dan lain-lain (Putra, 2017). Sektor industri diyakini sebagai sektor yang dapat memimpin sektor-sektor lain dalam sebuah perekonomian menuju kemajuan. Produk-produk industri selalu memiliki dasar tukar (*terms of trade*) yang tinggi atau lebih menguntungkan serta menciptakan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan produk-produk sektor lain (Putra, 2012).

Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2021) mengatakan bahwa industri pengolahan merupakan suatu kegiatan industri dengan melakukan proses kegiatan yang mengubah suatu barang dasar/ bahan baku secara mekanis, kimia sehingga dihasilkan menjadi suatu barang/ produk yang memiliki nilai lebih tinggi dari sebelumnya. Jenis lapangan usaha pada industri pengolahan menurut (BPS, 2021) yang didasarkan pada standar Kode Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2-digit tahun 2020 salah satunya adalah industri makanan dan minuman.

Industri makanan dan minuman menurut (Yuliatwati, 2020) adalah sebuah bentuk dari jenis usaha yang didalamnya terdapat proses produksi seperti pemilihan bahan baku, proses pengolahan makanan atau minuman, pengujian dari kualitas makanan atau minuman, *packaging* hingga distribusi. Hasil dari setiap proses yang ada dilakukan pengontrolan sehingga produk akhir yang dibuat akan menjadi aman dan layak untuk dikonsumsi.

Industri makanan terdiri dari jaringan kompleks kegiatan yang terkait dengan pasokan, konsumsi, dan katering produk dan layanan makanan. Hal tersebut memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi negara mana pun. Ini adalah salah satu sektor ekonomi paling dinamis di dunia. (Ashaolu, dkk., 2019).



3. Industri pengolahan dan pengawetan buah-buahan dan sayuran  
Golongan ini mencakup pembuatan makanan yang utamanya terdiri dari sayur-sayuran dan buah-buahan, dengan menggunakan berbagai macam cara pengolahan dan pengawetan serta mencakup produk sayuran dan buah-buahan. Golongan ini juga mencakup pembuatan makanan siap saji yang tidak tahan lama yang berasal dari sayur-sayuran dan buah-buahan, seperti salad, sayuran yang sudah dipotong-potong atau dikupas. Industri pengolahan dan pengawetan buah-buahan dan sayuran di Jawa Barat berjumlah 35 perusahaan.
4. Industri minyak dan lemak nabati dan hewani  
Golongan ini mencakup pembuatan dan pengolahan minyak dan lemak kasar atau minyak dan lemak suling nabati dan hewani. Golongan ini mencakup pembuatan tepung berlemak, minyak dari kacang-kacangan, biji-bijian dan sayuran, pembuatan margarin, melanges dan yang sejenisnya, dan lemak bahan campuran untuk memasak. Industri minyak dan lemak nabati dan hewani di Jawa Barat berjumlah 68 perusahaan.
5. Industri pengolahan susu, produk dari susu dan eskrim  
Golongan ini mencakup pembuatan dan pengolahan susu cair segar dan berbagai produk susu, seperti minuman dari susu, krim, susu bubuk atau susu kental (baik tawar atau manis), dalam bentuk padat, mentega, yoghurt, keju dan kepala susu, kasein atau laktosa, es krim dan es lain yang bahan dasarnya susu. Industri pengolahan susu, produk dari susu dan eskrim di Jawa Barat berjumlah 70 perusahaan.
6. Industri penggilingan padi-padian, tepung dan pati  
Golongan ini mencakup penggilingan padi, pembuatan tepung, makanan dari padi-padian atau sayur-sayuran, seperti halnya pembuatan adonan atau campuran tepung dari produk tersebut. Golongan ini juga mencakup penggilingan basah jagung dan sayur-sayuran dan pembuatan tepung dari pati. Industri penggilingan padi-padian, tepung dan pati di Jawa Barat berjumlah 147 perusahaan.

7. Industri makanan lainnya

Golongan ini mencakup produksi berbagai produk makanan yang belum tercakup pada golongan sebelumnya. Kegiatan yang tercakup seperti pembuatan produk roti, gula, koko, coklat dan gula-gula, pembuatan mie, makroni dan produk sejenis, hidangan dan makan siap saji dalam keadaan beku, dikaleng atau di bungkus untuk dijual, pembuatan teh dan bumbu rempah-rempah, pasta ikan, pengolahan makanan dengan cara pengasinan, teh herbal, seperti halnya produk makanan khusus dan makanan yang tidak tahan lama. Industri makanan lainnya di Jawa Barat berjumlah 632 perusahaan.

8. Industri makanan hewan

Golongan ini mencakup pembuatan makanan siap saji, makanan padat dan makanan tambahan untuk hewan peliharaan dan ternak, termasuk pembuatan makanan tunggal (bukan campuran) untuk ternak. Industri makanan hewan di Jawa Barat berjumlah 70 perusahaan.

Pembagian industri minuman yang berjumlah 154 perusahaan menurut Kementerian Investasi BPKM, tahun 2021 adalah sebagai berikut:

1. Industri minuman beralkohol hasil destilasi
2. Industri minuman beralkohol hasil fermentasi anggur dan hasil pertanian lainnya
3. Industri minuman beralkohol hasil fermentasi malt dan industri malt
4. Industri minuman ringan
5. Industri air kemasan dan air minum isi ulang
6. Industri minuman lainnya

Kategori industri makanan dan minuman yang menjadi objek penelitian ini adalah industri besar dan sedang yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar menjadi barang jadi/setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, yang memiliki jumlah tenaga kerja lebih dari 30 orang.
2. Memiliki kekayaan bersih lebih dari lima ratus juta rupiah sampai dengan paling banyak sepuluh miliar rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan tempat

usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari dua miliar lima ratus juta rupiah sampai paling banyak lima puluh miliar rupiah.

3. Industri yang mempekerjakan paling sedikit 20 orang tenaga kerja dan memiliki nilai investasi paling banyak lima belas miliar rupiah.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dampak pasar globalisasi dan situasi kondisi persaingan pasar yang semakin meningkat membutuhkan sebuah praktik SCM yang efektif dan efisien. Intensitas persaingan mengalami peningkatan yang sangat pesat dan menuntut perusahaan dapat selalu memenuhi dari setiap kebutuhan serta keinginan konsumen (Ploenhad, 2019). Perusahaan saat ini telah memasuki era baru dalam memahami perubahan *competitive advantage* dan peran yang dimainkan oleh manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan telah menjadi hal yang semakin penting karena semakin sedikitnya perusahaan yang terintegrasi dalam menghadapi meningkatnya persaingan (Bratic, 2011). Pendekatan manajemen rantai pasokan (SCM) semakin diakui oleh banyak organisasi sebagai strategi untuk mencapai tujuan bisnis mereka saat ini (Ploenhad, 2019). Meningkatkan kinerja rantai pasokan adalah pendekatan penting untuk mencapai keunggulan bersaing bagi perusahaan (Wamalwa, 2014).

Industri makanan dan minuman diproyeksi masih menjadi salah satu sektor andalan penopang pertumbuhan manufaktur dan ekonomi nasional. Peran penting sektor strategis ini terlihat dari kontribusinya yang konsisten dan signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) industri non-migas serta peningkatan realisasi investasi (Kemenperin, 2021).

Data Kementerian Perindustrian Tahun 2021 mengatakan bahwa kinerja industri makanan dan minuman selama periode 2015-2019 rata-rata tumbuh 8,16% atau di atas rata-rata pertumbuhan industri pengolahan nonmigas sebesar 4,69%. Sepanjang triwulan IV tahun 2020, terjadi kontraksi pertumbuhan industri nonmigas sebesar 2,52%, tetapi industri makanan dan minuman masih mampu tumbuh positif sebesar 1,58% pada tahun 2020.

Industri makanan dan minuman juga mempunyai peranan yang penting dalam kontribusi ekspor industri pengolahan nonmigas. Pada periode Januari-Desember

2020, total nilai ekspor industri makanan dan minuman mencapai USD 31,17 miliar atau menyumbang 23,78% terhadap ekspor industri pengolahan nonmigas sebesar USD 131,05 miliar.



Sumber: Lap. Exim, Kemenperin (2021)

**Gambar 1.2 Nilai Ekspor Berdasarkan Jenis Industri Bulan April 2021**

Sektor industri makanan kembali menjadi penyumbang devisa terbesar dari ekspor industri pengolahan non migas pada bulan April 2021. Nilai ekspor industri makanan yang tercatat US\$ 3,53 miliar, terbesar di antara sektor industri lainnya. Jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2020 yang mencapai lebih dari 276,4 juta jiwa menjadikan industry makanan dan minuman sebagai potensi pasar yang sangat menjanjikan. Indonesia memiliki potensi pasar yang besar untuk berbagai produk termasuk makanan dan minuman menurut (BPS, 2021). Dominasi konsumsi rumah tangga salah satunya adalah kebutuhan makanan dan minuman. Pada tahun 2020 kuartal I terjadi pertumbuhan konsumsi rumah tangga sebesar 5,01 % dan terjadi penurunan pertumbuhan konsumsi rumah tangga pada kuartal I dan II tahun 2020 yang merupakan dampak dari pandemi Covid-19 (Satu Data Kemendag, 2021).

**Tabel 1.1 Pertumbuhan Konsumsi Rumah Tangga (yoy)**

Komponen	2019						2020			
	I	II	III	I s/d III	IV	Total	I	II	III	I s/d III
Konsumsi Rumah Tangga	5,02	5,18	5,01	5,07	4,97	5,04	2,83	(5,52)	(4,04)	(2,29)

Makanan & Minuman, Selain Restoran	5,32	5,20	5,06	5,19	5,08	5,16	5,01	(0,73)	(0,69)	1,16
------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	--------	--------	------

**Tabel 1.1 Pertumbuhan Konsumsi Rumah Tangga (yoy)**

Komponen	2019						2020			
	I	II	III	I s/d III	IV	Total	I	II	III	I s/d III
Pakaian, Alas Kaki & Jasa Perawatan	4,48	4,88	3,96	4,44	3,76	4,27	(3,31)	(5,14)	(4,27)	(4,25)
Perumahan & Perlengkapan RT	4,39	4,76	4,54	4,56	4,93	4,66	4,32	2,35	1,82	2,82
Kesehatan dan Pendidikan	5,54	6,30	7,15	6,34	7,35	6,60	7,86	2,02	2,06	3,94
Transportasi dan Komunikasi	5,13	5,08	4,59	4,93	4,37	4,78	(1,69)	(15,33)	(11,56)	(9,60)
Restoran & Hotel	5,64	6,24	5,78	5,89	6,18	5,96	2,43	(16,55)	(10,90)	(8,44)
Lainnya	2,40	3,33	4,24	3,33	2,38	3,09	3,65	(3,23)	(2,04)	(0,57)

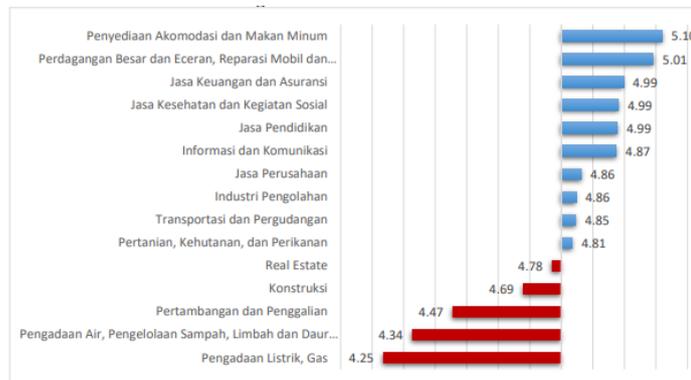
Sumber: Satu Data, Kemendag (2021)

Kondisi persaingan yang semakin ketat menyebabkan sebagian besar bisnis menerapkan beberapa strategi bisnis untuk mempertahankan eksistensi dan kelangsungannya (Yasa dkk, 2013). Beberapa faktor yang dapat menyebabkan industri makanan dan minuman tidak dapat bersaing, antara lain faktor manajemen yang masih sederhana, kekurangan modal usaha, kurangnya strategi pemasaran, dan berpindahnya konsumen untuk mencari alternatif produsen lain dikarenakan kurangnya pelayanan yang diberikan (Wibowo dan Bachtiar, 2018).

*Competitive advantage* pertama kali diperkenalkan oleh Michael E. Porter dalam sebuah bukunya yang berjudul *Competitive advantage creating and sustaining superior performance* Tahun 1985. Beberapa strategi bisnis yang dapat dijadikan dasar seorang manajer diantaranya adalah *Competitive Advantage* model Porter. Michael Porter menjelaskan bagaimana bisnis dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Michael E. Porter mengidentifikasi tiga strategi utama yang harus dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu Cost Leadership, Differentiation dan Focus.

*Cost Leadership* adalah ketika tujuan organisasi untuk menjadi produsen (barang atau jasa) dengan biaya terendah di pasar tanpa mengesampingkan kualitas. *Differentiation* mengandung pengertian bahwasannya produk yang dihasilkan baik itu barang ataupun jasa adalah unik di pasaran. Fokus memungkinkan organisasi untuk membatasi ruang lingkup dengan segmen pasar yang lebih sempit dan dapat menyesuaikan penawaran untuk kelompok pelanggan tertentu.

*Competitive advantage* adalah sejauh mana suatu organisasi memiliki kompetensi untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan atas pesaingnya sebagai akibat dari keputusan *stakeholder*, yang membedakan dirinya dari para perusahaan pesaing (Marinagi, dkk. 2014). Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) bekerjasama dengan *Center Economics and Development Studies (CEDS)* Universitas Padjadjaran (UNPAD) telah selesai melakukan kajian Indeks Persaingan Usaha (selanjutnya disebut IPU) untuk tahun 2021. Hasil kajian menyatakan bahwa persaingan usaha secara nasional termasuk ke dalam kategori persaingan usaha menuju tinggi. Terdapat kenaikan nilai IPU pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Pembagian indeks persaingan usaha berdasarkan 15 sektor ekonomi dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Sumber: Laporan IPU 2021

**Gambar 1.3 Indeks Persaingan Usaha 15 Sektor Ekonomi Tahun 2021**

Sektor ekonomi yang memiliki persaingan tinggi berdasarkan IPU adalah Sektor Penyedia Akomodasi dan Makan Minum, ini menyatakan bahwa sektor makanan dan minuman memiliki tingkat persaingan yang tinggi diantara sesama pesaingnya. Perusahaan harus mengambil langkah yang tepat dalam menyikapi

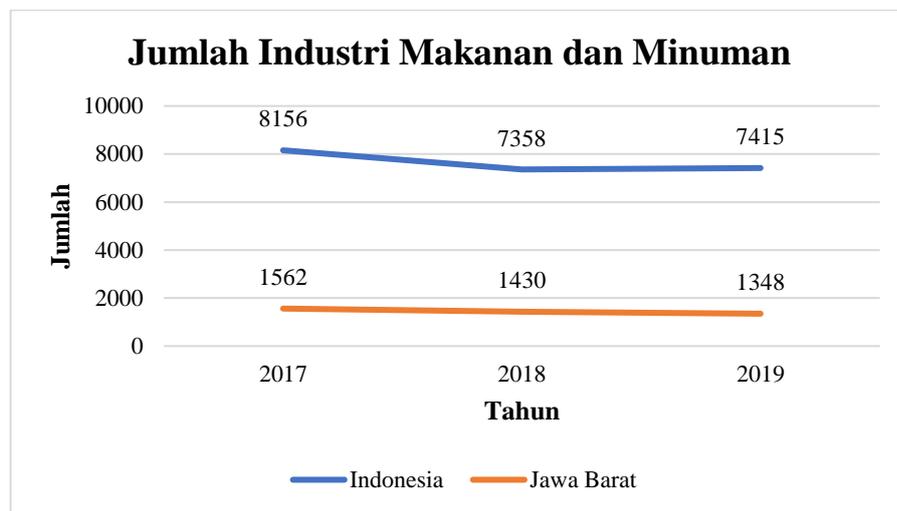
permasalahan tingkat persaingan yang tinggi dengan mengetahui strategi yang tepat bagi pelaku usaha dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.

Tingginya tingkat persaingan menjadi tantangan tersendiri bagi industri makanan dan minuman untuk tumbuh dan berkembang. Banyaknya pemain dalam suatu industri yang berusaha memberikan berbagai penawaran pada akhirnya menyebabkan sumber daya dan produk yang ditawarkan menjadi relatif sama. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis mengakibatkan sumber daya dan kapabilitas unggulan yang ditawarkan menjadi tertinggal (Liliani, 2018). Lingkungan eksternal perusahaan yang cepat berubah telah menjadi bagian dari realitas bisnis masa kini yang tidak dapat dihindari. Hal ini dipicu oleh kecepatan informasi, kurva belajar yang lebih pendek untuk menemukan inovasi atau teknologi terbaru, perubahan faktor sosial ekonomi politik yang sulit diprediksi (Kristinawati, Jann, & Tjakraatmadja, 2017).

Perancangan adalah Proses untuk mendefinisikan sesuatu yang akan dikerjakan dengan menggunakan teknik yang bervariasi serta di dalamnya melibatkan deskripsi mengenai variabel serta detail komponen dan juga keterbatasan yang akan dialami dalam proses pengerjaannya (Adiguna dkk., 2018). Perancangan model *competitive advantage* pada Industri makanan dan minuman belum pernah dilakukan sebelumnya. Oleh karena itu, perancangan model *competitive advantage* berdasarkan kondisi permasalahan sekarang yang ada pada industry makanan dan minuman di Indonesia. Perancangan model *competitive advantage* juga berdasarkan studi literatur hasil penelitian terdahulu sehingga dapat memperkuat dari perancangan model *competitive advantage* penelitian.

Perubahan adalah hal yang pasti dan abadi selamanya akan dilakukan oleh setiap organisasi di dunia untuk menjaga eksistensinya, sebagai akibat perubahan zaman (Tampubolon, 2020). Perubahan yang terjadi dikarenakan peran teknologi yang semakin canggih atau modern. Perubahan tersebut tentu akan memberikan efek yang berbeda bagi perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini perusahaan yang mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi maka akan dapat menguasai pasar dan mampu bertahan (*survive*) di tengah kompetisi yang semakin ketat (Kanita, 2015). Namun bagi perusahaan atau organisasi yang tidak mampu atau

kesulitan untuk beradaptasi dengan ritme perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis akan menyebabkan perusahaan atau organisasi ini tidak mampu bertahan di tengah kompetisi pasar yang ada. Perkembangan industri makanan dan minuman di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Sumber: BPS, Statistik Industri Manufaktur Indonesia 2019

**Gambar 1.4 Grafik Jumlah Industri Makanan dan Minuman**

Perkembangan jumlah industri makanan dan minuman di Indonesia tiap tahunnya tidak stabil menurut (BPS, 2019). Pada tahun 2018 mengalami penurunan yang cukup besar yaitu sebanyak 798 atau -9,7% perusahaan berhenti beroperasi di Tahun 2018 dan tahun 2019 jumlah industri makanan dan minuman hanya mengalami kenaikan sebanyak 57 perusahaan. Perkembangan jumlah industri makanan dan minuman di Jawa Barat dari Tahun 2017 hingga Tahun 2019 selalu mengalami penurunan jumlah industri makanan dan minuman. Kondisi tersebut di akibatkan oleh tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dan masih kurangnya pengetahuan dari SDM perusahaan terkait pentingnya mengetahui strategi dalam keunggulan bersaing dalam sebuah rantai pasok agar dapat menjadi unggul dalam bersaing bagi setiap industri makanan dan minuman (BPS, 2019).



Sumber: BPS, Statistik Industri Manufaktur Indonesia 2019

**Gambar 1.5 Jumlah Penduduk Indonesia**

Jumlah penduduk Indonesia tiap tahunnya selalu mengalami peningkatan dari Tahun 2018 berjumlah 267,6 Juta penduduk hingga Tahun 2021 menjadi 276,4 Juta penduduk. Ini yang menyebabkan Indonesia menjadi negara dengan jumlah penduduk terbanyak ke-4 di dunia. Tentu saja hal ini membuka peluang bagi perusahaan makanan dan minuman, karena pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan akan makan dan minum. Peningkatan jumlah penduduk Indonesia mengakibatkan permintaan akan makanan dan minuman semakin tinggi (Kanita, 2015).

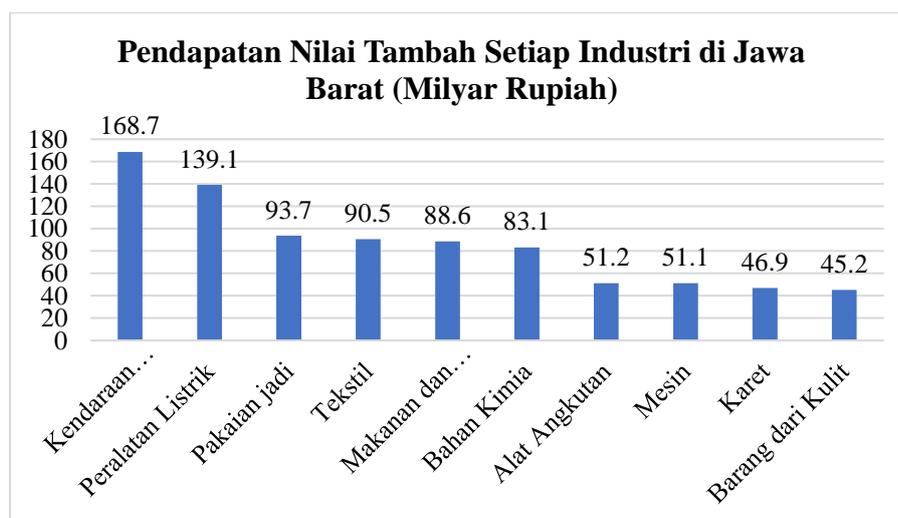
Perusahaan makanan dan minuman yang menghasilkan produk-produk yang cukup dikenal oleh bagi sebagian masyarakat seperti Charoen Pokhpand, Unibis, Coca Cola Amatil Indonesia, Sosro Indonesia, Siantar Top dan lain sebagainya (BPS, 2021). Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri ini harus mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sudah berada dalam pasar serta perusahaan potensial yang mungkin akan masuk ke dalam pasar industri. Perusahaan dalam negeri juga harus dapat menyikapi persaingan dengan produk-produk makanan dan minuman yang diimpor dari luar negeri yang marak beredar di Indonesia (Yuliawati, 2017). Perilaku perusahaan dalam menghadapi persaingan dapat tercermin dalam strategi penentuan harga, strategi periklanan, integrasi perusahaan, serta penelitian dan pengembangan (Arsyad dan Kusuma, 2014).



Sumber: UN Comtrade, 2022

**Gambar 1.6 Pendapatan Ekspor Industri Makanan dan Minuman**

Tingkat pendapatan ekspor industry makanan dan minuman Indonesia jika dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya menduduki peringkat kedua dibawah negara Thailand. Jumlah ekspor industry makanan dan minuman negara Thailand menunjukkan bahwa industry makanan dan minuman di Indonesia masih jauh di bawahnya. Ini menjelaskan bahwa industry makanan dan minuman indonesia masih belum mampu bersaing dengan industri makanan dan minuman Thailand. Sedangkan, tingkat persaingan industry makanan dan minuman di jawa barat berdasarkan nilai tambah bruto dapat dilihat pada Gambar 1.7.



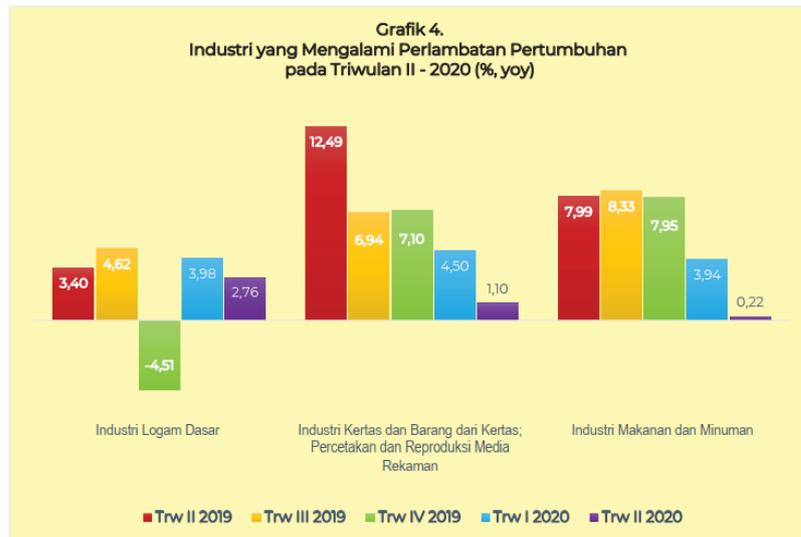
Sumber: BPS Jawa Barat, 2022

**Gambar 1.7 Pendapatan Nilai Tambah Setiap Industri di Jawa Barat**

Nilai tambah bruto merupakan seluruh pengeluaran perusahaan untuk balas jasa faktor produksi. Nilai tambah bruto sektor industri dapat diperoleh dengan mengurangkan nilai biaya antara dari nilai outputnya (BPS Jawa Barat, 2022). Nilai tambah bruto industry makanan dan minuman di Jawa Barat masih tertinggal di antara industry kendaraan bermotor, peralatan listrik, pakaian jadi dan juga industry tekstil di Jawa Barat. Padahal makanan dan minuman merupakan kebutuhan dasar sehari-hari tetapi dalam segi pendapatan industry makanan dan minuman masih kalah dengan industry lainnya yang bukan merupakan kebutuhan dasar dalam kehidupan sehari-hari.

Perusahaan saat ini telah berfokus pada manajemen rantai pasokan untuk mengatasi peningkatan perubahan lingkungan dan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam memperoleh lebih banyak pangsa pasar dan *competitive advantage* (Brandenburg, dkk. 2015). Menurut Fritz dkk., (2017) mengungkapkan bahwa manajemen rantai pasokan yang efektif dengan meningkatkan kinerja, kepuasan pelanggan, *competitive advantage*, dan mengurangi pesimisme karena dampak positifnya pada sumber daya manusia. Manajemen rantai pasokan yang berkelanjutan menangani kebutuhan ekonomi, sosial, dan lingkungan dari pemasok dan pelanggan. Struktur SSCM dianggap sebagai prasyarat keberhasilan yang berkelanjutan. Merancang struktur SSCM memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan (Büyükoçkan, 2011). Penerapan SSCM telah diakui sebagai faktor vital dalam keberlanjutan suatu bisnis.

Pada triwulan II-2020, perlambatan pertumbuhan terbesar terjadi pada Industri Makanan dan Minuman, yang melambat dari pertumbuhan sebesar 3,94% (yoy) pada triwulan I-2020 menjadi hanya tumbuh sebesar 0,22% (yoy) pada triwulan II-2020. Pertumbuhan industri makanan lebih rendah pada triwulan II - 2020 diperkirakan disebabkan oleh turunnya permintaan dalam negeri, selain terus memburuknya kinerja ekspor industri makanan (Kemenperin, 2021). Industri yang mengalami perlambatan pertumbuhan dapat dilihat pada Gambar 1.8.



Sumber: *Buku Analisis Perkembangan Industri, Kemenperin 2021*

### **Gambar 1.8 Industri yang Mengalami Perlambatan Pertumbuhan**

Kebutuhan akan praktik SSCM yang efektif semakin meningkat seiring dengan waktu karena dampak globalisasi, dan situasi persaingan yang semakin intensif (Vafei dkk, 2019). Praktik SSCM sekarang menjadi prasyarat penting yang membantu organisasi untuk tetap hidup di dunia kompetisi dan meningkatkan *organizational performance* dengan menghasilkan profitabilitas yang tinggi. *Organizational performance* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang berorientasi pada *market* dan *financial* organisasi (Ploenhad dkk, 2019). Tujuan jangka pendek dari penerapan praktik SSCM adalah untuk meningkatkan produktivitas, waktu siklus, dan inventaris perusahaan (Mann dkk, 2018).

Pertumbuhan industry makanan dan minuman perlu didorong dengan kebijakan yang *supportive* dan focus pada ketersediaan bahan baku demi keberlanjutan industry makanan dan minuman (CIPS, 2022). Pada Tahun 2015 hingga Tahun 2021 jumlah kebijakan non-tarif telah bertambah sebesar 26% dan produk makanan dan minuman paling banyak diatur oleh kebijakan non-tarif dibandingkan dengan produk lainnya.

Peneliti CIPS menyatakan bahwa hambatan non-tarif melemahkan daya saing industry makanan dan minuman karena biaya bahan baku menjadi lebih mahal

karena menambah biaya pemenuhan persyaratan, seperti ketentuan label, pengemasan atau sertifikasi. Selain itu, hambatan non-tarif meningkatkan biaya prosedur, termasuk karena keharusan inspeksi pra pengiriman di Pelabuhan asal. Hambatan non-tarif menghambat peluang Indonesia untuk mendapatkan sumber pangan terjangkau melalui impor, dan dengan demikian mengancam ketahanan pangan Indonesia dalam hal ketersediaan, keterjangkauan, dan dimensi kegunaan. Membatasi ketersediaan menyebabkan kelangkaan buatan, mengurangi keterjangkauan, dan opsi bagi konsumen (CIPS,2022).

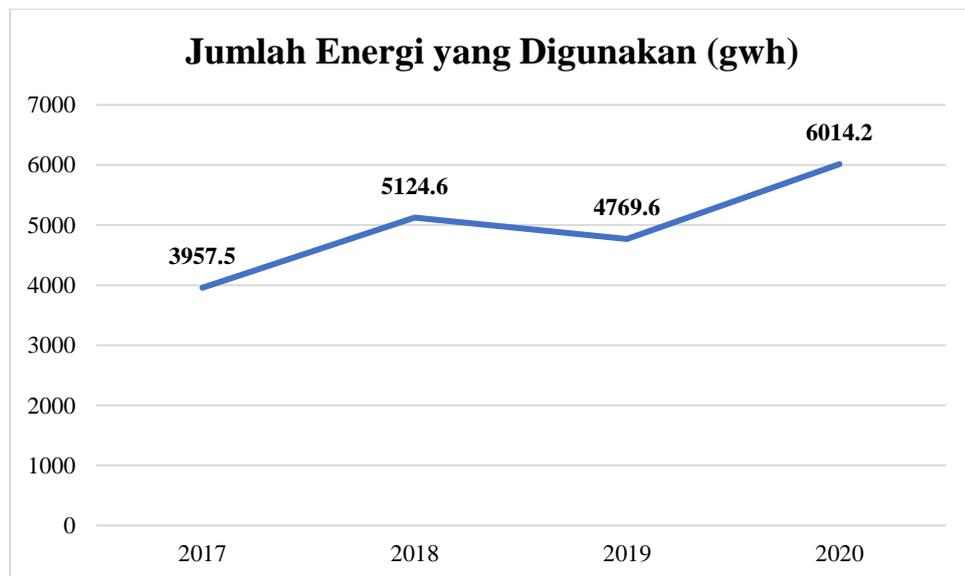
Pada sisi input, industri makanan dan minuman masih mengimpor bahan mentah karena produksi domestik komoditas yang mereka butuhkan seringkali tidak cukup dalam hal kuantitas dan kualitas. Misalnya gandum, bahan baku utama untuk mie instan, hampir 100% didapatkan dari impor karena tidak bisa ditanam secara optimal di Indonesia (BPS, 2022). Meskipun Indonesia berada dalam peringkat lima teratas untuk produsen coklat di dunia, manufaktur coklat di Indonesia juga harus bergantung pada impor biji kakao karena rendahnya kualitas biji kakao Indonesia (Kementerian Perdagangan, 2019).

Terlepas dari kelangkaan bahan mentah untuk penggunaan industri, perusahaan juga harus melalui proses perizinan impor yang rumit dan menunggu rilis kuota impor oleh kementerian terkait, termasuk Kementerian Perindustrian. Satu kasus yang menunjukkan persyaratan perizinan yang rumit untuk industri adalah gula. Menurut Peraturan Kementerian Perindustrian Nomor 3 Tahun 2021, impor gula mentah dibatasi dengan sistem kuota berdasarkan rekomendasi dari Kementerian Perindustrian. Kuotanya dicadangkan hanya untuk pabrik gula baru yang beroperasi sejak 2010 dan untuk BUMN. Hanya ada enam pabrik gula baru dari total 66 pabrik yang bisa menggunakan aturan fasilitasi ini, sehingga menyebabkan mayoritas pabrik gula tidak bisa mengakses bahan mentah (USDA, 2019). Kondisi tersebut yang dapat menjadi permasalahan dalam keberlanjutan industri makanan dan minuman di Indonesia.

*Sustainable supply chain management (SSCM)* dan *dynamic capabilities (DC)* keduanya merupakan bidang penelitian yang meneliti kondisi lingkungan dan industri perusahaan yang mengalami perubahan secara dinamis. Industri makanan

dan minuman adalah salah satu contoh dari lingkungan yang dinamis. Pelanggan memiliki harapan yang tinggi untuk keamanan pangan dan permintaan yang meningkat untuk makanan yang diproduksi secara berkelanjutan. Penerapan praktik SSCM memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan kendali atas rantai pasokan mereka dan mencapai *competitive advantage* dengan penerapan *dynamic capabilities* (Beske., dkk, 2014).

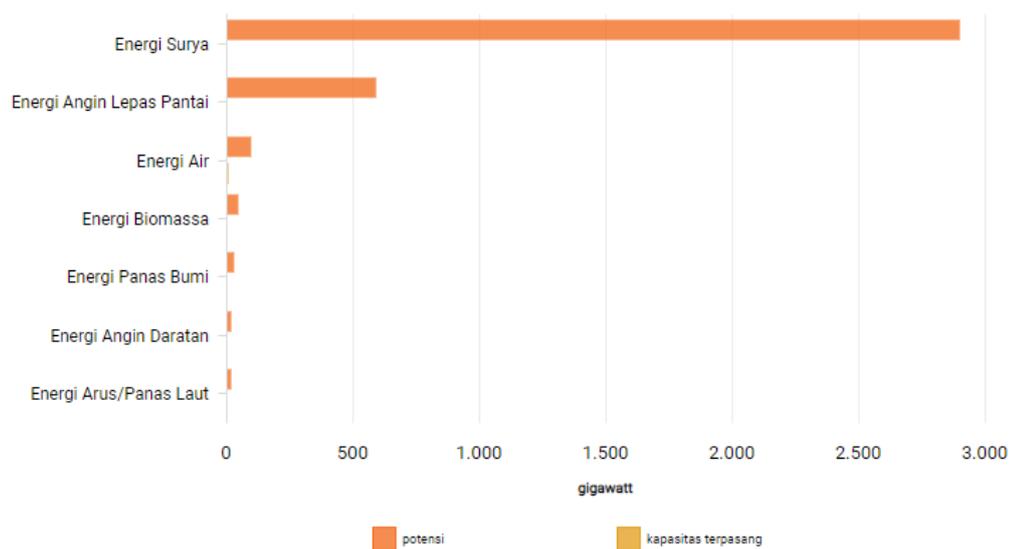
Menurut data Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, sepanjang tahun 2021 Provinsi Jawa Barat menghasilkan sekitar 1,07 juta ton timbulan sampah. Kabupaten Sukabumi memiliki timbulan [sampah](#) tahunan paling banyak di [Jawa Barat](#), yakni 397,9 ribu ton per tahun 2021. Sebagian besar merek penyumbang sampah berada dalam industri makanan dan minuman, sebuah kategori industri yang terus berkembang setiap tahunnya mengikuti pertumbuhan populasi dan tingkat daya beli masyarakat. Volume sampah plastik yang semakin meningkat akan berdampak terhadap lingkungan dan masyarakat Indonesia. Daya tampung Tempat Pemrosesan Akhir (TPA) terbatas. Oleh sebab itu, Pengurangan produksi plastik sekali pakai dan penerapan konsep ekonomi sirkular merupakan solusi utama dari krisis masalah plastic (Greenpace, 2021).



Sumber: Data BPS, 2017-2020

**Gambar 1.9 Jumlah Energi yang Digunakan (gwh)**

Dilihat dari Gambar 1.9 jumlah energi yang digunakan pada industry makanan dan minuman pada Tahun 2017 hingga Tahun 2020 mengalami peningkatan dan hanya pada tahun 2019 terjadi penurunan penggunaan energi. Penggunaan energi tersebut sangat berdampak terhadap aspek lingkungan dari hasil pembangkit listrik yang digunakan. Sumber pembangkit listrik yang digunakan di Indonesia masih di dominasi oleh penggunaan batu bara sebagai sumber pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) sedangkan potensi sumber daya energi baru terbarukan di Indonesia sangat tinggi dapat dilihat pada Gambar 1.10.



Sumber: DataBoks, 2020

**Gambar 1.10 Potensi Sumber Daya Energi Baru Terbarukan**

PLTU menghasilkan panas listrik pada siklus pembakarannya, ternyata menghasilkan polutan lain juga yang ternyata cukup berbahaya bagi kesehatan maupun lingkungan. Polutan yang dihasilkan berupa SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub>, CO dan partikel yang berupa fly ash yang dikeluarkan melalui cerobong asap yang kemudian bisa dihembuskan oleh angin dan membawa debu ke masyarakat sekitar yang tinggal di dekat PLTU tersebut (Barus,2019).

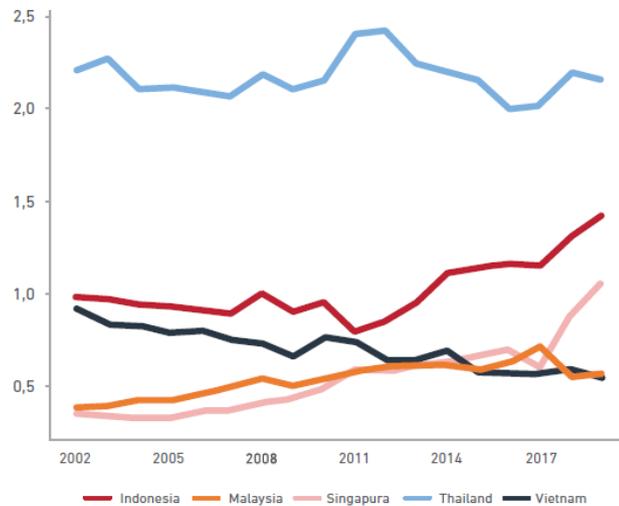
Resiko penyakit ini meningkat bagi orang yang tinggal disekitaran PLTU. Hasil pembakaran PLTU ini yang berupa partikel-partikel halus itu selain debu yang dapat kita lihat kalau jumlahnya sudah banyak, dapat masuk menembus hingga paru-paru dan juga aliran darah yang dapat menyebabkan kematian dan juga

masalah kesehatan lainnya. Bukan hanya pada masalah kesehatan masyarakatnya yang ditimbulkan, tetapi juga masalah pencemaran lingkungan. Pencemaran yang dilakukan akibat polutan dari PLTU ini bisa mempengaruhi ekosistem air laut, kekurangan ruang terbuka hijau, cuaca yang semakin memanas, dan juga polusi yang semakin membanyak (Sabubu, 2020).

*Sustainable supply chain management* sering terjadi perubahan-perubahan yang dialami oleh perusahaan. Perubahan tersebut muncul dari permintaan konsumen yang tidak konstan, kondisi ketersediaan bahan baku yang mulai menipis dan kemampuan teknologi pada sebuah perusahaan. Permasalahan yang dinamis tersebut menimbulkan kekhawatiran tentang bagaimana dan apakah hal ini dapat berkontribusi pada keberlanjutan (Halldorsson dkk., 2009) dan menuntut tindakan strategis yang akan diambil berdasarkan kondisi dinamis tersebut. Penelitian ini pertama kali diperkenalkan oleh Teece dan Pisano (1994) untuk menjelaskan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, dengan fokus pada kemampuan yang digunakan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*.

Penerapan SSCM erat kaitannya dengan 3 pilar utama dalam *triple bottom line* yaitu kinerja lingkungan, kinerja sosial, dan kinerja ekonomi. Kinerja lingkungan terdiri atas keadaan lingkungan perusahaan, penggunaan produk ramah lingkungan, penggunaan bahan berbahaya, dan penggunaan efisiensi energi. Kinerja sosial terdiri atas dukungan dari pemerintah, penghargaan dari pemerintah, sosialisasi kepada karyawan, jaminan terhadap karyawan, dan program pelatihan dan pendidikan kepada karyawan. Kinerja ekonomi terdiri atas penetapan biaya dan penggunaan sumber daya pada perusahaan (Kim dkk, 2018).

Gambar 1.11 menampilkan *Revealed Comparative Advantage* (RCA), sebuah metrik yang sering digunakan untuk menunjukkan keunggulan komparatif suatu negara untuk berbagai jenis barang. Sebuah negara dianggap memiliki ekspor yang baik ketika RCA-nya lebih dari 1. Menggunakan RCA yang dihitung oleh basis data *World Integrated Trade Solutions* milik Bank Dunia, industri makanan dan minuman Indonesia terlihat relatif kompetitif dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya setelah tahun 2013, tetapi masih berada jauh di bawah RCA Thailand.



Sumber: Center for Indonesian Policy Studies 2021

**Gambar 1.11 Revealed Comparative Advantage Negara ASEAN**

RCA Thailand tampak jauh lebih tinggi dibandingkan empat negara ASEAN lainnya dalam perbandingan ini. Tentu, Thailand memiliki industri makanan dan minuman yang sangat kuat yang mengekspor ke berbagai negara maju (Hill & Menon, 2021). Kunci kesuksesan Thailand terletak pada bagaimana mereka memanfaatkan rantai nilai global (*Global Value Chain* atau GVC), yaitu serangkaian kegiatan pengolahan barang yang melibatkan berbagai perusahaan di beberapa negara yang berbeda. Vietnam melihat peluang serupa untuk mendorong pembangunannya, melalui integrasi dengan GVC dengan membuka diri terhadap dunia, memanfaatkan input dan pasar dari seluruh dunia (Bank Dunia, 2020). Memahami dan memanfaatkan GVC akan menjadi kunci bagi Indonesia untuk semakin menumbuhkan industri makanan dan minuman.

Partisipasi GVC dapat memfasilitasi akses perusahaan terhadap jejaring, pasokan, pengetahuan, dan teknologi. Meningkatnya kegiatan manufaktur akan menyokong pembangunan ekonomi suatu negara. Sebuah studi yang dilakukan pada 189 negara menemukan bahwa keterlibatan dalam GVC dikaitkan dengan dampak positif terhadap pendapatan per kapita dan produktivitas (Ignatenko, Raei, & Mircheva, 2019). GVC juga dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi, perluasan lapangan kerja, dan pekerjaan yang lebih baik di kegiatan-kegiatan manufaktur

yang lebih produktif, sehingga mengurangi kemiskinan (Bank Dunia, 2020). Hubungan antara GVC dengan pertumbuhan ekonomi dimediasi melalui kebijakan-kebijakan yang mendukung terkait kestabilan moneter, hak milik, logistik, integritas pemerintahan, kemudahan berbisnis (*ease of doing business*), dan investasi (Jangam & Rath, 2021).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kegiatan *sustainability supply chain management* dan telah diteliti dalam berbagai penelitian adalah inovasi. Sejumlah peneliti telah menunjukkan bahwa perusahaan yang inovatif memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal keberlanjutan (Pagell dan Wu, 2009; Nidumolu dkk, 2009). Pencapaian tujuan seperti meningkatkan produktivitas dan keuntungan, memperoleh pasar baru dan meningkatkan pangsa pasar, terjadi melalui proses inovasi (Deniz, 2015). Di satu sisi, dengan perluasan komunikasi dan pengurangan dampak batas geografis, organisasi semakin berada dalam lingkungan yang kompetitif, sehingga pentingnya membangun dan mempertahankan *competitive advantage* yang berkelanjutan semakin meningkat (Vafei, dkk., 2019).

Pengertian inovasi menurut Kusmana (2010), Inovasi adalah suatu hasil penciptaan sesuatu yang dianggap baru yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah, baik berupa ide, barang, kejadian, metode dan sebagainya yang dilakukan oleh seseorang/kelompok. Jenis-jenis inovasi terbagi menjadi 4 jenis yaitu: inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasional dan inovasi bisnis. Inovasi penting bagi suatu bangsa karena membuat produk barang dan jasa lebih kompetitif di pasar global, mengurangi ketergantungan terhadap impor, dan meningkatkan kemudahan dan efisiensi pelayanan publik serta kegiatan social.

Indeks inovasi Indonesia berdasarkan pengukuran yang dilakukan oleh *Global Innovation Index* pada Tahun 2020 menyebutkan bahwa Indonesia memiliki poin indeks inovasi sebesar 26.49 dan menduduki peringkat ke 85 dari 131 negara. Indeks tersebut merupakan indeks paling rendah dari tahun 2016 hingga 2019, grafik indeks inovasi Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.12.



Sumber: *Global Innovation Index, 2020*

**Gambar 1.12** Poin Indeks Inovasi Global Indonesia

Berdasarkan Indeks Inovasi Global yang dirilis *World Intellectual Property Organization* (WIPO), badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang mengurus properti intelektual, peringkat inovasi Indonesia dalam sepuluh tahun terakhir berada di bawah peringkat Singapura, Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Filipina. Pada tahun 2021, Singapura berada pada peringkat 8, Malaysia 36, Thailand 43, Vietnam 44, Filipina 51 dan Indonesia berada pada peringkat 87.

Berdasarkan Direktorat Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian menyatakan bahwa belum ada pengusaha yang memanfaatkan teknologi digital dan siber untuk mengembangkan industri 4.0. Sebanyak 70 persen pelaku industri makanan-minuman berskala besar baru beroperasi di level 3.0, sementara 30 persen masih pada level industri 2.0. Sementara, 70 persen pelaku industri mikro dan kecil masih beroperasi di level 2.0. Hanya 30 persen yang mulai beralih ke teknologi komputerisasi (industri 3.0).

Rendahnya indeks inovasi Indonesia menjadi suatu permasalahan yang harus ditindaklanjuti agar indeks inovasi Indonesia kedepannya semakin lebih baik dan juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keberlanjutan. Kementerian Perindustrian menyebutkan bahwa industri makanan dan minuman pada kondisi pasca pandemi ini juga harus segera bersiap dalam menghadapi peningkatan konsumsi masyarakat. Pola konsumsi masyarakat juga berubah, masyarakat lebih memilih memanfaatkan pemesanan via *online*. Dampaknya bagi pemilik industri

makanan dan minuman adalah perusahaan harus bersiap untuk menerapkan inovasi tersebut untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan perusahaan yang lain dan dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.

Menurut (Taylor, 2021) mengatakan tingkat inovasi suatu bangsa antara lain ditentukan oleh faktor kegagalan pasar, intervensi kebijakan pemerintah dan kelembagaan, jejaring sosial global, serta faktor ketidakamanan kreatif (*creative insecurity*). Berdasarkan data pengeluaran untuk riset dan pengembangan dari Organisasi Pendidikan, Keilmuan, dan Kebudayaan PBB (UNESCO), investasi perusahaan Indonesia untuk riset dan pengembangan sebesar 0,02% dari PDB, terendah dibandingkan Singapura 1,26%, Malaysia 0,59%, Thailand 0,27%, Vietnam 0,21% dan Filipina 0,04%.

Selain permasalahan inovasi dalam teknologi pemrosesan suatu produk, inovasi produk juga menjadi permasalahan yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam industry makanan dan minuman. Inovasi produk makanan dapat meliputi inovasi gizi, inovasi rasa, dan inovasi bahan baku. Seiring meningkatkan pengetahuan masyarakat, masyarakat akan semakin cerdas dalam mengkonsumsi makanan. Makanan sehat merupakan kebutuhan utama untuk membangun generasi cerdas di masa yang akan datang (Hanifawati., dkk, 2015). Dengan demikian, inovasi di bidang produk makanan ini meliputi penciptaan produk baru dengan membuat produk makanan yang ada saat ini menjadi lebih sehat dan bergizi. Termasuk inovasi untuk menjembatani kebutuhan makanan yang mengandung obat untuk mencegah berbagai penyakit populer seperti diabetes, obesitas, tekanan darah tinggi, bahkan alzheimer (Zuhal, 2013).

Salah satu inovasi produk seperti produk gula rendah kalori milik perusahaan yang mendapatkan daya tarik konsumen yang tinggi karena inovasi produknya yang sangat banyak. Beras untuk penderita diabetes, diet khusus (penggemukan dan penurunan berat badan); Biskuit bebas gluten, minuman tradisional (wedang uwuh) dan Makanan sehat (kerupuk, rengginang, dendeng, cendol) dari daun kelor merupakan berbagai jenis inovasi produk dalam menciptakan produk-produk yang lebih sehat dan bergizi serta aman dikonsumsi bagi konsumen yang memiliki riwayat penyakit tertentu (Prihadyanti., dkk, 2020).

Selain menghasilkan inovasi produk makanan dan minuman yang sehat, inovasi rasa menjadi hal yang penting diperhatikan bagi para pelaku industry makanan dan minuman. Hasil Brand Footprint Indonesia 2021 menyebutkan lima kategori produk FMCG yang paling banyak dipilih konsumen, yakni mie instan, biskuit, kopi instan, deterjen, dan penyedap rasa. Hal ini terlihat dari presentase jumlah konsumen yang membeli kategori-kategori tersebut mencapai 95% atau dalam kata lain, 95 dari 100 rumah tangga di Indonesia pernah membeli produk dari kategori tersebut.

Tidak melakukan inovasi rasa sangat membuat konsumen bosan karena konsep dengan rasa makanan dan minuman yang terlalu monoton, sehingga konsumen mencari dari perusahaan lain dari perusahaan yang memberikan penawaran lebih terhadap rasa yang diberikan sehingga perusahaan tersebut dapat unggul dari para pesaingnya. Salah satu contoh perusahaan yang melakukan inovasi rasa adalah produk Indomie yang memiliki berbagai macam rasa yang khas di berbagai daerah di Indonesia.



Sumber: [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.13 Inovasi Rasa pada Produk Indomie**

Inovasi lainnya dalam meningkatkan kemampuan keunggulan bersaing industry makanan dan minuman di Indonesia adalah dengan inovasi kemasan. Kemasan merupakan hal terpenting dalam sebuah produk. Bagian luar yang membungkus produk di sebut dengan kemasan. Produk yang di kemas secara sederhana akan mengakibatkan produk tersebut akan tertinggal dan bertahan di pasar tradisional. Produk yang di kemas secara menarik dan inovatif akan mempunyai mempunyai nilai tambah sebuah produk. Kemasan mempunyai arti

penting pada sebuah produk makanan, karena akan meningkatkan nilai tambah pada sebuah produk (Yuliani., dkk. 2020).



(a)

(b)

Sumber: Yuliani., dkk, 2020

**Gambar 1.14 (a) Kemasan Produk Makanan Sebelum Inovasi Kemasan (b) Setelah Melakukan Inovasi Kemasan**

Permasalahan inovasi kemasan pada Industri makanan dan minuman di Jawa Barat berada pada tingkatan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) produk makanan dan minuman. Hal ini diakibatkan karena proses produksi produk masih dengan skala yang kecil sehingga setiap UMKM berusaha untuk meminimalkan biaya yang dihasilkan untuk membuat produk salah satunya dengan mengurangi biaya dalam pengemasan. Inovasi pengemasan produk makanan dan minuman memerlukan biaya yang cukup mahal dan UMKM melakukan inovasi kemasan secara bertahap disaat akan melebarkan pangsa pasar produk nya tersebut. Sedangkan untuk industry besar dan sedang produk makanan dan minuman di Jawa Barat sudah di posisi dapat melakukan inovasi kemasan agar produk makanan dan minumannya dapat memasuki pasar modern dan mudah untuk dipasarkan.

Model *competitive advantage* penelitian ini yang berdasarkan studi literatur dan permasalahan pada kondisi industry makanan dan minuman saat ini yaitu permasalahan dalam variable *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*. Permasalahan dalam setiap variable tersebut di analisis untuk mendapatkan seberapa besar pengaruh terhadap *competitive advantage* industry makanan dan minuman sehingga dari permasalahan dari setiap variable

dapat diperbaiki agar dapat meningkatkan *competitive advantage* industry makanan dan minuman.

Penelitian (Sakas dkk, 2014) mengemukakan bahwa dalam meningkatkan *competitive advantage*, perusahaan harus mendukung baik fungsi internal mereka maupun pertukaran informasi mereka dengan mitra *supplier* dengan cara yang efektif. Collins dan Clark (2003) melakukan penelitian kepada 73 perusahaan dan mengungkapkan bahwa *competitive advantage* menciptakan permintaan yang tinggi pada produk sehingga akan meningkatkan *organizational performance*. Penelitian oleh (Yamin, dkk, 1999) dengan objek penelitian industri manufaktur di Australia juga mengungkapkan bahwa persaingan yang berkembang di pasar diperlukan untuk mengambil *competitive advantage* dari para pesaing yang ada di pasar. *Competitive advantage* ini dapat membawa organisasi untuk meningkatkan *financial performance*. Hasil analisisnya bahwa setiap jenis *competitive advantage* dapat meningkatkan proses bisnis yang dapat membawa bisnis dalam meningkatkan *organizational performance*.

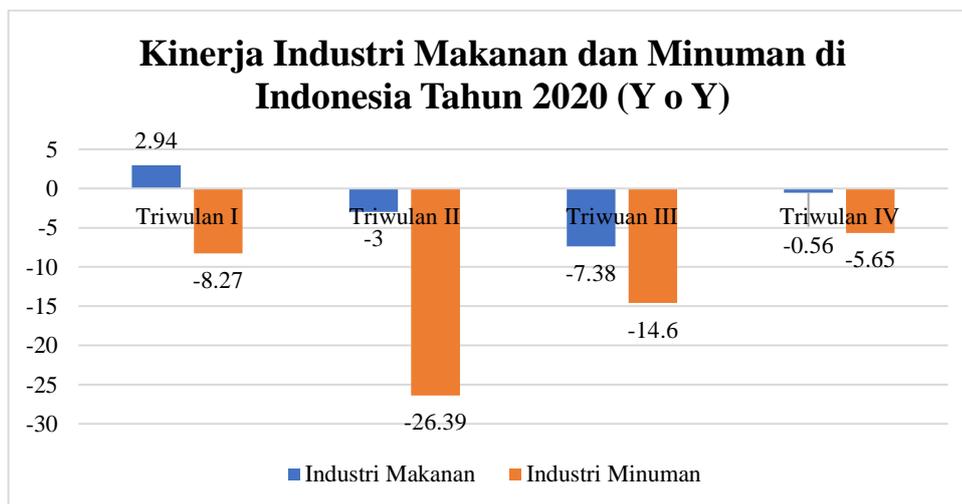
*Organizational performance* mengacu pada seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan berorientasi pasar serta tujuan keuangannya (Yamin et al, 1999; Li et al, 2006). *Organizational performance* seringkali tidak dijelaskan secara rinci oleh para akademisi (Venkataraman dan Ramanujam, 1986). Pendekatan tradisional untuk pengukuran kinerja yang hanya menggunakan ukuran kinerja keuangan adalah cacat (Tangen, 2004). Pengukuran *organizational performance* menggunakan kriteria keuangan dan pasar, termasuk laba atas investasi (ROI), pangsa pasar, margin laba atas penjualan, pertumbuhan ROI, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pangsa pasar (Stock dkk, 2000).

Menurut Steers (1976), konsep kinerja organisasi membawa masalah sebagai berikut (Uzun, 2007: 94):

1. Konsep kinerja organisasi itu sendiri (abstrak/nyata)
2. Kriteria evaluasi relatif tidak stabil dari waktu ke waktu (periode pertumbuhan/penyusutan)
3. Keterkaitan kriteria evaluasi (positif/negatif)
4. Alat ukur yang akan digunakan dalam evaluasi (reliabilitas/validitas)

5. Relevansi kriteria evaluasi dengan tujuan dan karakteristik organisasi
6. Kontribusi kriteria evaluasi dalam pemahaman dinamika organisasi
7. Tingkat analisis saat mengevaluasi kinerja (organisasi secara luas/individu)

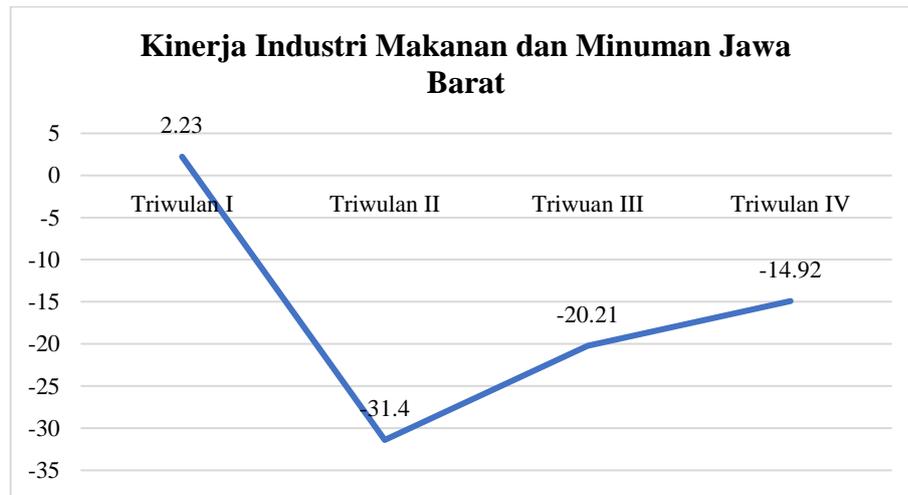
Pertumbuhan produksi industri manufaktur skala menengah dan besar di Indonesia mengalami kontraksi yang cukup dalam pada triwulan II tahun 2020 yaitu sebesar 21,87 persen. Periode ini merupakan periode terberat bagi kinerja industri manufaktur skala menengah dan besar sepanjang tahun 2020. Penurunan kinerja terjadi pada hampir seluruh jenis industri, salah satunya termasuk industri makanan dan minuman (BPS, 2021). Kinerja industri makanan dan minuman di Indonesia Tahun 2020 dapat dilihat pada Gambar 1.15.



Sumber: Perkembangan Indeks Produksi, BPS 2021

**Gambar 1.15 Kinerja Industri Makanan dan Minuman 2020**

Memasuki Triwulan II 2020, pandemi Covid -19 semakin merata menjangkau wilayah di Indonesia serta penerapan pembatasan sosial di sebagian besar wilayah di Indonesia menyebabkan kinerja industri makanan dan minuman mengalami kontraksi pertumbuhan produksi industri. Daerah yang mengalami kontraksi cukup dalam adalah provinsi DKI Jakarta, DI Yogyakarta, Jawa Barat dan Kalimantan Timur. Kinerja industri makanan dan minuman di provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada Gambar 1.16.



Sumber: *Perkembangan Indeks Produksi, BPS 2021*

**Gambar 1.16 Kinerja Industri Makanan dan Minuman Jawa Barat**

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manjerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu (Radjab., dkk., 2017).

Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/ formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya. Thune dan House (1970) mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan pabrik mesin. Dengan menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu *sales*, *return on equity*, *return on capital*, *stock prices*, dan *earning per share* terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan strategist lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa informal planning.

Penggunaan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan oleh Li, dkk (2006) menurut penelitian tersebut SCM memiliki hubungan yang

signifikan terhadap *competitive advantage* dan meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan. Penelitian (Ploenhad dkk, 2019) juga menggunakan pendekatan SEM untuk mengevaluasi hubungan antara praktik SCM terhadap *organizational performance* yang di mediasi oleh *competitive advantage*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik SCM yang efektif dapat meningkatkan *competitive advantage* dan *organizational performance*.

Penelitian (Puspita, dkk, 2020) mengemukakan dengan menggunakan analisis SEM untuk melihat bagaimana pengaruh sumber daya (Orientasi Strategis) dan kapabilitas (*Supply Chain Capability* and *Innovation Capability*), membangun *competitive advantage* yang memenuhi atribut VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitution*) yang berdampak pada *Business Performance* yang diukur dari persepsi pemilik atau pengelola ritel. Kesimpulan didapatkan bahwa *Strategic Orientation* dan *Supply Chain Capability* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* dan *Business Performance*. Kemampuan inovasi berpengaruh terhadap *competitive advantage* namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ritel furnitur.

Strategi *competitive advantage* menurut Khaddam, dkk (2020) dan Liao, dkk (2017) terbagi menjadi 4 strategi yaitu *price/cost, quality, delivery time* dan *time to market*. Dari keempat strategi tersebut menurut Sancoko (2015) strategi yang tepat dalam bisnis industri makanan adalah *cost*. Dengan mempertimbangkan strategi *cost* atau biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk maka dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi sesama kompetitornya. Penelitian ini nantinya akan mempertimbangkan strategi lainnya dan dilakukan analisis dalam memberikan strategi usulan yang tepat berdasarkan pengaruhnya dengan variabel lainnya yaitu variabel *sustainable supply chain management, innovation* dan *dynamic capabilities*.

Tingkat urgensi penelitian ini terdapat pada kondisi industri makanan dan minuman yang mengalami pertumbuhan hanya sebesar 1,55% pada tahun 2020 pada saat masa pandemi. Jumlah ekspor industri makanan juga memberikan kontribusi sebesar 23,78% terhadap ekspor industri pengolahan nonmigas sebesar USD 131,05 miliar (BPS, 2021). Indeks inovasi global Indonesia yang

menduduki peringkat ke 85 dari 131 negara dapat diartikan bahwa tingkat inovasi di Indonesia masih sangatlah rendah. Indeks persaingan usaha industri makanan dan minuman di Indonesia paling tinggi diantara sektor ekonomi lainnya yaitu sebesar 5,10 %. Tingkat pertumbuhan industri makanan dan minuman yang rendah, indeks inovasi global yang rendah dan indeks persaingan yang sangat tinggi, mengakibatkan perlu adanya pembuatan model *organizational performance* dan *competitive advantage* dalam menyelesaikan permasalahan diatas.

Perancangan model *competitive advantage* pada industri makanan dan minuman dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities* dalam meningkatkan *organizational performance*. Penentuan strategi *competitive advantage* sangat penting dilakukan untuk mengetahui strategi yang tepat dalam meningkatkan *organizational performance* bagi para pemilik industri makanan dan minuman. Strategi *competitive advantage* perlu diperhatikan bagi perusahaan untuk mengetahui sudah sejauh mana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, sehingga perusahaan dapat unggul dari para pesaingnya dan perusahaan dapat mengalami peningkatan *organizational performance*. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *organizational performance* dan *competitive advantage* berdasarkan penjabaran permasalahan diatas yaitu, *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang muncul dari penyampaian pada latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh hubungan *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* dan *competitive advantage* terhadap *organizational performance*?
2. Bagaimana bentuk model *competitive advantage* berdasarkan pengaruh *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*?

3. Bagaimana cara meningkatkan *organizational performance* berdasarkan model *competitive advantage* yang dipengaruhi *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi hubungan antara *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* dan *competitive advantage* terhadap *organizational performance*.
2. Merancang model *competitive advantage* berdasarkan pengaruh *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*.
3. Memberikan strategi usulan untuk meningkatkan *organizational performance* berdasarkan model *competitive advantage* yang dipengaruhi oleh *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek teoritis (keilmuan)

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti dan bagi pembaca. Penelitian ini akan memberikan kontribusi terkait hasil model *organizational performance* dan *competitive advantage* dengan mempertimbangkan *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities* pada industri pengolahan makanan dan minuman.

2. Aspek praktis (guna laksana)

Pada penelitian ini ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan *organizational performance* dan *competitive advantage* yaitu *sustainable supply chain management*, *innovation* dan *dynamic capabilities*. Hasil penelitian ini memberikan usulan strategi untuk meningkatkan *organizational performance* kepada perusahaan industri pengolahan makanan dan minuman.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memperjelas pemahaman terhadap penelitian ini maka akan diuraikan tentang sistematika penulisan tesis sebagai berikut:

### **A. Bab I Pendahuluan**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

### **B. Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai pembahasan kritis terhadap penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian.

### **C. Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

### **D. Bab IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

### **E. Bab V Kesimpulan Dan Saran**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.