



JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN

VOL 4 NO 2 September 2021
P-ISSN 2622-2191 , E-ISSN 2622-2205

ANALISIS KINERJA EKSPOR PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Fiqih Puji Winarsih¹, Susilo Toto Raharjo²

Program Studi Magister Management Universitas Diponegoro ^{1,2}
Email: fpujiwina@gmail.com¹, susilotr@lecturer.undip.ac.id²

Info Artikel :

Diterima : 9 September 2021

Disetujui : 14 September 2021

Dipublikasikan : 23 September 2021

ABSTRAK

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang mayoritas pemiliknya adalah keluarga, dimana ketentuan yang berlaku dihasilkan oleh bagian dari organisasi yang terikat secara emosional. Pada kurun waktu 2015- 2018 PT. Alamanda yang merupakan perusahaan ekspor komoditi X mengalami penurunan pada kinerja produksi. Dalam hal ini peneliti ingin mengetahui hal- hal yang mempengaruhi kinerja produksi sehingga perusahaan mengalami penurunan dalam jumlah ekspor pada komoditi X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan menganalisis kejadian aktual pada perusahaan dengan subjek adalah setiap individu yang berkaitan dengan jalannya usaha tersebut dari hilir hingga hulu. Pengambilan data menggunakan wawancara mendalam yang dilakukan langsung maupun online kepada partisipan dan didukung dengan pengamatan secara langsung dilingkungan perusahaan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa selain faktor teknis dan non teknis penurunan kinerja produksi PT Alamanda dipengaruhi oleh keputusan pembelian yang kurang cepat dilampirkan. Persaingan merupakan hal yang sangat wajar terjadi akan tetapiantisipasi dalam persaingan dan perubahan strategi perlu dilakukan dengan cepat. Inovasi dalam sistem rantai pasok komoditi juga sangat berpengaruh dalam kontrol harga beli agar dapat meminimalisir adanya lelang harga dari komoditi X.

Kata Kunci :
Perusahaan
keluarga,
Ekspor,
Kinerja
Produksi

ABSTRACT

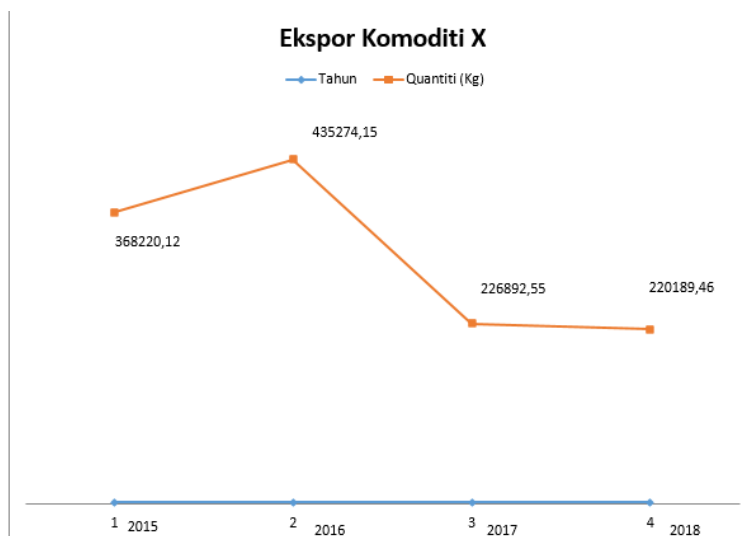
Family companies are companies where the majority of owners are family, where the applicable provisions are produced by part of the organization that is emotionally bound. In the period 2015-2018 PT. Alamanda, which is an export company for commodity X, experienced a decline in production performance. In this case the researcher wants to know things that affect production performance so that the company experiences a decline in the number of exports of commodity X. This study uses a qualitative method with a case study approach by analyzing actual events in the company with the subject being each individual who is related to the course of the business. from downstream to upstream. Collecting data using in-depth interviews conducted directly or online to participants and supported by direct observations in the company environment. The results of the study show that in addition to technical and non-technical factors, the

Keywords :
Family
company,
Export,
Production
Performance

decline in PT Alamanda's production performance is influenced by purchasing decisions that are not fast in the field. Competition is a very natural thing to happen, but anticipation in competition and changes in strategy need to be done quickly. Innovation in the commodity supply chain system is also very influential in controlling the purchase price in order to minimize the auction price of commodity X.

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang mayoritas pemiliknya adalah keluarga, dimana ketentuan yang berlaku dihasilkan oleh bagian dari organisasi yang terikat secara emosional . Disisi lain dalam pernyataannya IFC *Corporate Governance* (2008) mengungkapkan perusahaan atau bisnis keluarga merupakan bisnis yang pada umumnya dikendalikan oleh keluarga, dimana dalam menjalankan bisnisnya suara dalam pengambilan keputusan ada pada pihak keluarga. Sementara itu kepemilikan dan manajemen yang dikuasai oleh bagian dari keluarga juga dapat disebut sebagai bisnis atau perusahaan keluarga (*Centre for labour research*, 2005). Dewasa ini, definisi perusahaan atau bisnis keluarga banyak mengalami penambahan dan berfokus pada beberapa point seperti kepemilikan, kendali manajemen dan strategi untuk suksesi ke generasi selanjutnya. Pada penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa strategi dan proses inovasi dalam bisnis keluarga sangat spesifik dan berbeda dari yang ada di bisnis non-keluarga, dimana manajer tidak hanya melihat acuan untuk melakukan inovasi akan tetapi menjadikan keadaan individu untuk melakukan inovasi. Interaksi manajer dan keluarga dalam proses perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan strategi dan tujuan serta control perilaku dan meningkatkan inovasi (Fuetsch, Suess-reyes, Fuetsch, & Suess-reyes, 2017) . Hal tersebut didukung dengan pernyataan pada penelitian lainnya yaitu, untuk mempertahankan aktivitas suksesi bisnis yang tetapt keluarga harus merencanakan terlebih dahulu karena peran manajemen keluarga dalam jangka panjang sangat kompleks dan memiliki kepentingan strategis untuk memastikan kelangsungan bisnisnya (Tobak, Nagy, Pet, & Fenyves, 2018).

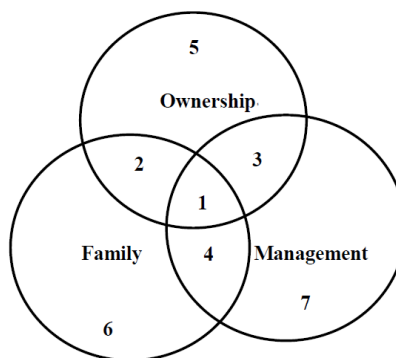


Gambar 1 Grafik pengiriman ekspor salah satu komoditas ekspor (PT. Alamanda).

PT. Alamanda merupakan perusahaan perseorangan yang dikelola oleh keluarga yang bergerak pada industri pertanian swasta Indonesia yang menjual dan mengekspor sayuran, buah-buahan, dan bunga secara aktif terhadap negara-negara seluruh dunia. Pada rentang tahun 2015- 2018 perusahaan mengalami penurunan dalam kuantiti ekspor. Dari grafik 1.1 dapat dilihat bahwa perusahaan perlu melakukan analisis strategi bisnis yang digunakan saat ini serta keselarasan antar area fungsional seperti dalam area pemasaran dan pembaharuan dalam area operasi. Dalam pernyataannya (Dean, Mengüç, & Myers, 2000) menyatakan bahwa strategi pemasaran dan strategi operasi adalah prediktor yang sangat dapat diandalkan dalam keberlanjutan perusahaan. Selanjutnya dalam beberapa artikel menyebutkan bahwa pemasaran dan operasi merupakan dua area fungsional yang dapat menciptakan inovasi dan pertumbuhan perusahaan ketika keduanya saling bersinergi. Karena dalam menjalankan bisnis perusahaan harus mempertahankan kinerja perusahaan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin dinamis. Sebaik apapun strategi yang digunakan tidak akan berjalan sesuai harapan ketika aplikasinya tidak berkesinambungan. Pada penelitian ini peneliti ingin menganalisis kinerja ekspor komoditi X pada bisnis keluarga, dimana komoditi X merupakan komoditi pertanian yang ketersediaannya tidak dapat dikontrol karena adanya faktor alam dan faktor lainnya yang dapat memengaruhi ketersediaan komoditi X.

KAJIAN TEORI

Teori Sistem Perusahaan Keluarga (The system Theory of Family Business) dan teori Keagenan, merupakan dasar dalam penelitian perusahaan keluarga yang saat ini digunakan (Poza, 2007). Dalam perusahaan keluarga akan terjadi fenomena interaksi antar sub system yang dinamakan dengan Teori system perusahaan keluarga.

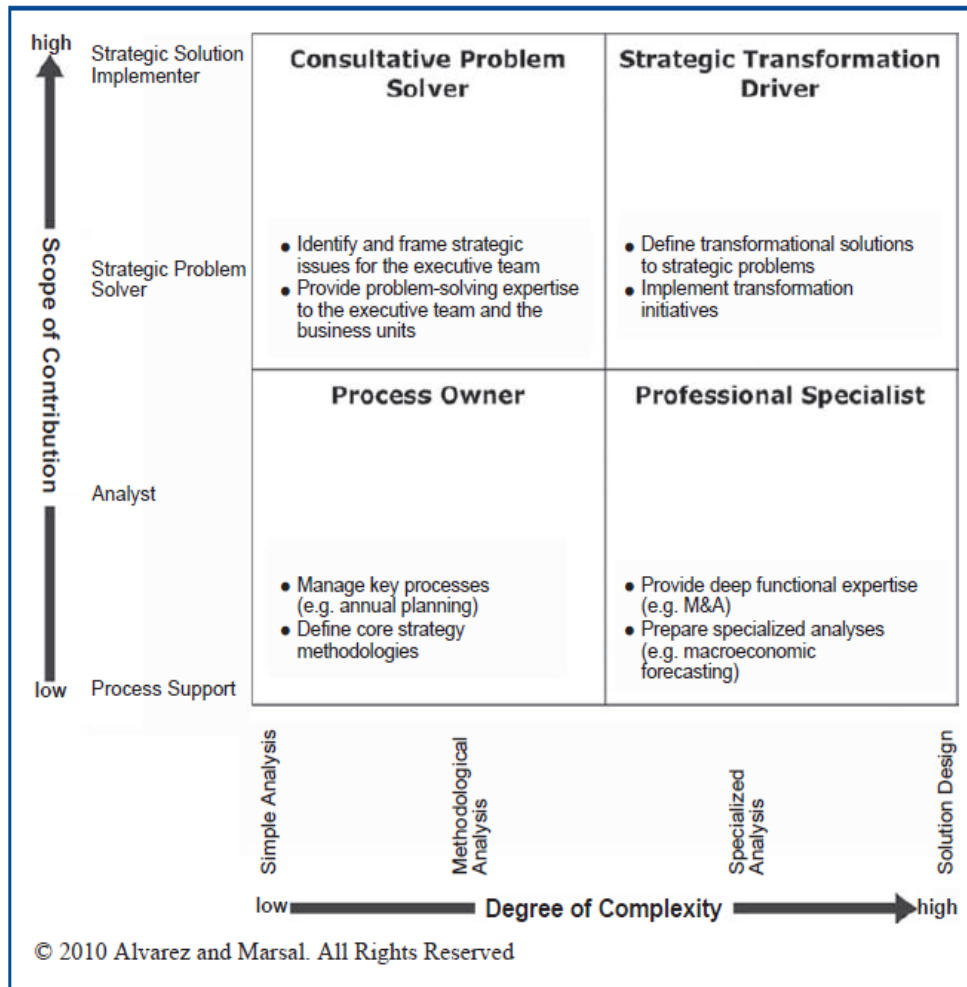


Gambar 1

Model Terori Sistem Perusahaan Keluarga (Poza, 2007)

Strategi perusahaan telah dikonseptualisasikan sebagai pola tindakan yang membentuk perusahaan yaitu ruang lingkup operasi dan arah keseluruhan. Ford (1985) menyatakan dalam diskusi tentang orientasi strategis utama perusahaan yang telah terbukti memengaruhi keseluruhan arah perusahaan. Orientasi strategis ini mewakili pola yang konsisten tindakan yang memandu alokasi sumber daya umum dan perhatian organisasi

(Thomas dan McDaniel, 1990; Tabak dan Barr, 1996; Luo et al., 2002). Menurut Ford (1985, p. 772).



Gambar 2 Kerangka kerja penilaian strategi perusahaan (Alvarez and Marshal, 2010)

Claro et al. (2008) menegaskan bahwa manajer harus memikirkan kembali strategi organisasi, secara efektif memasukkan keberlanjutan ke dalam bisnis mereka. Menurut Engert et al. (2016), untuk dimasukkan keberlanjutan secara efektif ke dalam strategi organisasi, manajer perlu mempertimbangkan semua itu tiga dimensi, pada saat yang sama, dalam proses pengambilan keputusan strategis mereka. Di dalam studi, promosi rantai pasokan yang lebih pendek, makanan regional dan organik / agroekologi, diet sehat dan kesadaran konsumen dan pendidikan tentang keberlanjutan sebagai kegiatan utama dianggap selaras dengan strategi bisnis.

Dalam meningkatkan penjualan produk para manajer marketing menerapkan strategi bersaing pada harga produk. Langkah penting kebijakan harga sangat diperlukan karena kebijakan harga tersebut sangat berkaitan dengan penurunan dan kenaikan daya beli dari

konsumen atau buyer itu sendiri. Buchari Alma menyampaikan bahwa kebijakan harga atau *price policies* (politik harga) sama dengan kebijakan harga merupakan keputusan mengenai harga yang akan diikuti untuk suatu jangka waktu tertentu.

Menurut Angipora (1999), dalam penetapan harga dari suatu produk, jasa atau barang yang dilakukan oleh perusahaan tidak sedikit akan menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan seperti,:

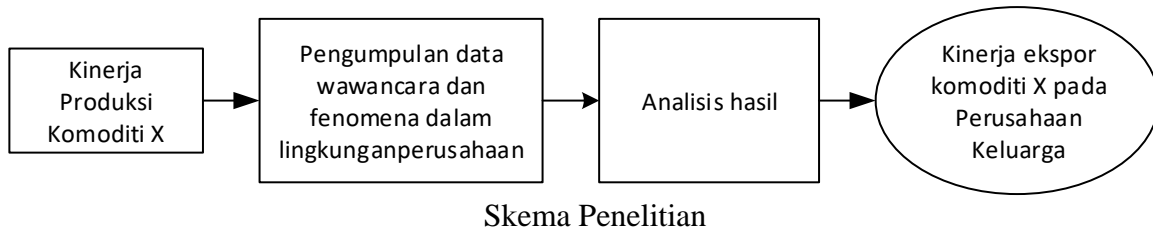
- a. Penentu bagi daya beli dan permintaan.
- b. Harga dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan dan mempengaruhi market sharenya.
- c. Harga akan memberikan hasil maksimal dengan mensiptakan sejumlah pendapatan dan keuntungan bersih.
- d. Harga barang juga dapat mempengaruhi program pemasaran perusahaan

Strategi penerapan harga yang diterapkan oleh perusahaan sangat beragam, namun dalam menerapkan strategi harga tersebut adalah tujuan strategi penetapan harga seperti yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2008) :

- a. Kemampuan Bertahan
Tujuan utama perusahaan adalah mengejar kemampuan bertahan apabila mengalami kelebihan kapasitas (*overload*), persaingan ketat, atau perubahan keinginan konsumen. Selama harga menutip harga variable dan beberapa biaya tetap, perusahaan tetap berada dalam bisnis. Kemampuan bertahan adalah tujuan jangka pendek, dalam jangka panjang perusahaan harus mempelajari cara menambah nilai atau menghadapi kepunahan.
- b. Laba Saat ini Maksimum
Strategi ini mengasumsikan bahwa perusahaan mempunyai pengetahuan atas fungsi permintaan dan biayanya, pada kenyataannya fungsi, ini sulit diperkirakan. Dalam menetapkan kinerja saat ini, perusahaan mungkin mengorbankan kinerja jangka panjang dengan mengabaikan pengaruh variable bauran pemasaran lain, reaksi pesaing dan batasan hukum pada harga.
- c. Pangsa Pasar maksimum
Beberapa pasar ingin memaksimalkan pangsa pasar mereka. Mereka percaya bahwa semakin tinggi volume penjualan, biaya unit akan semakin rendah dan laba jangka panjang semakin tinggi. Mereka menetapkan harga terendah, mengasumsikan pasar sensitive terhadap harga.
- d. Pemerahan Pasar Maksimum
Mengungkapkan teknologi baru yang menetapkan harga tinggi untuk memaksimalkan pasar, dimana pada mulanya harga ditetapkan tinggi dan pelan- pelan turun seiring waktu.
- e. Kepemimpinan Kualitas Produk
Strategi kualitas tinggi atau harga tinggi terhadap produk yang bermutu tinggi dapat menghasilkan tingkat pendapatan yang lebih tinggi dari rata- rata industrinya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif (*qualitative method*). Metode kualitatif pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan studi kasus.



PEMBAHASAN

Persaingan Harga

Dalam persaingan usaha, konsumen atau dalam hal ini buyer pada umumnya akan sangat mempertimbangkan harga beli dari suatu barang. Dimana harga menjadi salah satu komponen penting dalam menjalankan persaingan, dimana harga yang lebih murah dengan kualitas terbaik yang akan memenangkan pasar. Begitupula dengan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, maka produk tersebut akan laris dipasaran. Seperti yang disampaikan Pak Dudu dalam wawancara dengan peneliti, beliau menyebutkan bahwa :

“Semakin kesini harga semakin ngga stabil kalo dulu kan bisa dikatakan 90% di alamanda sisanya 10% untuk org lain jadi harga bias kita tekan semurah mungkin, nah sekarang karena banyak kompetitor jadinya harga semakin tinggi, persaingan juga semakin ketat,.....” (Wawancara peneliti).

Namun baru-baru ini terdapat fenomena bahwa dengan membeli komoditi X lebih tinggi dari PT. Alamanda maka akan memperoleh barang lebih banyak seperti sudah tidak berlaku. Menurut penuturan beberapa supplier hal tersebut karena ketidakjelasan pembayaran pembelian yang mengakibatkan mereka berbondong-bondong memilih menjual komoditi X ke PT. Alamanda. Bahkan pembeli dari eksportir lain menghubungi PT. Alamanda untuk menjadi produsen untuk kebutuhan komoditi X mereka. Ini merupakan fenomena baru yang peneliti temui pada kurun waktu bulan September 2020 hingga Januari 2021.

PT. Alamanda sendiri memiliki formulanya sendiri dalam penentuan harga beli yang sudah dipakai sejak pertama kali melakukan export komoditi X sekitar tahun 1998 dimana formula tersebut dibuat oleh pendiri PT. Alamanda dengan melakukan diskusi dengan petani yang mensuplai. Setiap tahunnya formula tersebut akan dibicarakan lagi untuk dilakukan evaluasi sehingga memperoleh hasil yang sama-sama menguntungkan, baik untuk petani maupun perusahaan.

Akan tetapi pada periode 2016 hingga 2020 persaingan harga tidak bisa dikontrol karena para pesaing mengcopy formula PT Alamanda yang digunakan untuk persaingan harga dilapangan. Koreksi-koreksi harga yang dilakukan PT. Alamanda sudah tidak efektif karena pesaing akan selalu mengguguli harga beli perusahaan.

Harga Fluktuatif

Harga pada ekspor komoditi X merupakan komponen yang sangat tidak bisa ditebak, dimana harga dari komoditi X akan mengalami perubahan mengikuti perubahan jam pada hari tersebut. Eksportir sendiri mengalami kesulitan untuk mengontrol harga komoditi X ini ketika permintaan melimpah akan tetapi produk atau barang tidak ada di pasar. Dengan

logika harga setinggi apapun tetap tidak memperoleh barang yang dibutuhkan maka PT. Alamanda akan mematok harga dengan melakukan diskusi terlebih dulu dengan buyer.

Pada dasarnya komoditi X ini akan mengalami kenaikan harga standar tiap tahunnya, akan tetapi ketika kenaikan harga ini akan selalu berlanjut maka bisa di perkirakan buyer akan berfikir untuk belanja lebih banyak. Dalam wawancaranya dengan Pak Winwin dan Bu lilin, mereka menyampaikan bahwa fluktuasi harga juga disebabkan karena ketersediaan melati dan aktifitas pasar lokal itu sendiri dan Negara- Negara yang memiliki ketersediaan komoditi X yang melimpah,

“Setiap tahunnya selalu mengalami fluktuasi, hanya sayangnya trendnya semakin tahun harga standardnya cenderung naik (Bpk Winwin).

Harga fluktuatif, tergantung ketersediaan melati di pasar local dan negara- negara saingan (Thailand, India dan Malaysia)” (Wawancara peneliti).

Beberapa penyebab lainnya dalam penurunan ekspor tersebut karena adanya persaingan dengan eksportir lainnya yang bermunculan dan juga harga beli komoditi yang sangat fluktuatif. Dalam menghadapi harga yang tidak dapat diprediksi perusahaan keluarga tidak dapat mengikuti arus perubahan yang sedang berjalan dilapangan karena keputusan harga belinya sering terlambat yang mengakibatkan barang sudah tidak ada dilapangan karena ketika harga sedang tinggi para petani dan penyuplai akan menerapkan harga lelang.

Dalam penelitian ini ada beberapa penyebab harga komoditi X menjadi sangat fluktuatif.

1. Iklim

Komoditi ekspor PT. Alamanda merupakan komoditi agrikultur yang sangat berpengaruh dengan cuaca, dimana pada bulan- bulan penghujan komodoti x ini mengalami penurunan produksi, sehingga ketika permintaan tinggi harga tidak dapat di kontrol. Dalam hal ini akan ada permainan harga dari beberapa pemain di lapangan.

2. Permainan Tengkulak

Tengkulak atau pengepul komoditi x akan sangat mempengaruhi harga ketika keadaan komoditi x sedang sulit dan dalam masa permintaan lokal dan ekspor tinggi.

3. Pasar Lokal

Komoditi x merupakan komoditi “Primadona” karena tidak hanya untuk pasar luar (Thailand, Timur Tengah (UEA), Singapore, Malaysia), sedangkan untuk pasar lokal pengiriman hampir keseluruhan pelosok Indonesia. Untuk permintaan lokal biasanya digunakan untuk hari- hari perayaan, sembayangan dan acara- acara peresmian hingga pernikahan. Pada saat permintaan pasar lokal tinggi, maka harga komoditi X akan sangat terpengaruh.

Supply Chain Management

Dalam aktifitas rantai pasok komoditi X sesuai yang telah dijabarkan pada pembahasan tentang harga yang fluktuatif dan persaingan harga, komoditi X sangat terganggu pada bagan supplier network, dimana pada rantai supplier dan petani terdapat pengepul atau tengkulak yang dapat mengontrol harga ketika permintaan tinggi. Petani pada sistem rantai pasok berperan sebagai penanam atau produsen saja sedangkan penentu harga akan di tentukan oleh pengepul atau tengkulak yang mana mereka mampu untuk mengumpulkan petani sebagai pemasok dengan tawaran harga lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L. (2010). Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif. 4(65), 106–117.
- Authors, F. (2006a). Identifying successful marketing strategies by export regional destination Article information :
- Authors, F. (2006b). Patterns in strategy formation in a family firm. <https://doi.org/10.1108/13552550410521416>
- Authors, F. (2011). International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management Article information :
- Bilkey, WJ. 1978, "An attempted Integration of the literature on the Export Behaviour of Firm", *Journal of International Business Studies*, Spring/ Summer, Vol. 9, pp. 33 -46.
- Burton, F.N. and Schlegelmilch, B.B. (1987), "Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement", *Management International Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 38-49.
- Becker, W. and Freeman, V. (2006), "Going from global trends to corporate strategy", *McKinsey Quarterly*, August.
- Beinhocker, E. and Kaplan, S. (2002), "Tired of strategic planning?", *McKinsey Quarterly*, June.
- Burton, F.N. and Schlegelmilch, B.B. (1987), "Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement", *Management International Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 38-49.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985), "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 37-55.
- Cavusgil, S.T. and Kirpalani, W.H. (1993), "Introducing products into export markets: success factors", *Journal of Business Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-15.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 1-21. 43
- Cunningham, M.T. and Spiegel, R.I. (1971), "A study in successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5, Spring, pp. 2-11.
- Czinkota, M.R. and Johnston, W.J. (1983), "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14 No. 1, pp. 147-53.
- Cunningham, M.T. and Spiegel, R.I. (1971), "A study in successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5, Spring, pp. 2-11.
- Carmignani, G. (2009). Supply chain and quality management process management system in a supply chain. 15(3), 395–407. <https://doi.org/10.1108/14637150910960639>
- Cousins, P. D., & Spekman, R. (2003). Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships. 9, 19–29. [https://doi.org/10.1016/S1478-4092\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1478-4092(02)00036-5)
- Dixon, M., Karniouchina, E. V, Rhee, B. Van Der, Verma, R., Victorino, L., & Dixon, M. (2014). The role of coordinated Implications for managerial decisions and execution. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0060>
- Dye, R. (2008), "How Chief Strategy Officers think about their role: a roundtable", *McKinsey Quarterly*, May.

- Dye, R. and Sibony, O. (2007), ,,,,"How to improve strategic planning"" , McKinsey Quarterly, August.
- Dean, D., Menguc, B. and Myers, CP. 2000. "Revisiting Firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firm". *Industrial Marketing Management*, Vol 29 No. 5, pp.461-77.
- Dixon, M. and Thompson, G.M. (2013), "Scheduling as a service design principle: sequence-effectbased scheduling", working paper, Cornell University, Ithaca, New York, NY.
- Dixon, M. and Verma, R. (2013), "Sequence effects in service bundles: implications for service design and scheduling", *Journal of Operations Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 138-152.
- Erickson, G.M. (2011), "A differential game model of the marketing-operations interface", *European Journal of Operational Research*, Vol. 211 No. 2, pp. 394-402.
- Erickson, G.M. (2012), "Transfer pricing in a dynamic marketing-operations interface", *European Journal of Operational Research*, Vol. 216 No. 2, pp. 326-333.
- Evangelist, S., Godwin, B., Johnson, J., Conzola, V., Kizer, R., Young-Helou, S. and Metters, R. (2002), "Linking marketing and operations an application at blockbuster, inc", *Journal of Service Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 91-100.
- Fraser, C. and Hite, R. (1990), "Impact of international marketing strategies on 44 performance in diverse global markets", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 249-62.
- Fuetsch, E., Suess-reyes, J., Fuetsch, E., & Suess-reyes, J. (2017). Research on innovation in family businesses : are we building an ivory tower ? <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0003>
- Given, Lisa M. 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* .
- Hakikat, K. D. A. N. (1990). *MANAJEMEN RANTAI PASOKAN (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)* : 92–98.
- Konsumen, K., Di, L., & Cikutra, J. (2018). 106 | *J u r n a l I l m i a h M a n a j e m e n E k o n o m i d a n A k u n t a n s i*. 2(1).
- Nalapradipta, S., Octavia, T., & Widyadana, I. G. A. (2019). Perancangan Sistem Pengambilan Keputusan Pemesanan Barang dengan Harga Fluktuatif pada CV X. 7(2), 1–8.
- Norikun, B., Kudus, U. M., Arwani, M., & Indaryani, M. (2014). *Jurnal of Management View*.
- Poza, E. 2010. *Family Business*. Canada: South Western cengage Learning.
- Poza, E. J. 2007. *Family Business 3rd Edition*. Mason, OH, USA : South- Western Cengage Learning.
- Tobak, Júlia, Nagy, Adrián, Pet, Károly, & Fenyves, Veronika. (2018). The main factors determining effective operation in case of a family business. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0203>