

BAB IV

ANALISIS

4.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan OPQR

Untuk mengetahui kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan pendekatan OPQR, maka penelitian ini telah melakukan survey kepada responden dengan kriteria profil seperti yang disampaikan di atas.

Responden diminta untuk menilai seberapa besar kemampuan perusahaan di tempat mereka bekerja yaitu PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division dalam hal empat dimensi kinerja OPQR. Pendekatan kinerja perusahaan ini dikembangkan oleh Sardana (2008), dimana OPQR merupakan konsep pengukuran kinerja yang terdiri atas *Organizational Design*, *Process Management*, *Quality Management*, dan *Recipient Satisfaction*. Keempat komponen tersebut dapat merepresentasikan sistem organisasi. Model ini terdiri atas *subsystem* (SS) pada level pertama, *sub-subsystem* (SSS) pada level kedua, dan *Key Performance Areas* (KPAs) pada level ketiga.

Untuk menilai kemampuan perusahaan tersebut, dinilai melalui kuesioner yang berisikan indikator-indikator KPAs pada setiap SS dan SSS seperti yang tersaji pada lampiran di akhir tesis ini. Berikut disampaikan hasil penilaiannya.

4.1.1. *Organizational Design*

Subsystem Organizational Design (O) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi empat *sub-subsystem* seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini. Sardana (2008) mensyaratkan target kinerja yang harus dicapai pada *subsystem* ini harus mencapai: 200 poin, dan masing-masing SSS memiliki target pencapaian sebesar 50 poin. Selanjutnya target nilai pada setiap KPAs adalah sebesar 12.5 poin.

Tabel 4.1 Hasil Penilaian untuk Kinerja *Organizational Design*

Kriteria dan Target Penilaian				Hasil Penilaian	
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Max Points	Skor	KPAs Points
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = [(5)/Total] x 50
Leadership Response	50	Mission and Vision	12.5	169	13.08
		Value Proposition	12.5	165	12.77
		Organizational Structure	12.5	154	11.92
		Performance Orientation	12.5	158	12.23
		Total		646	50.00
Strategic Response	50	Strategy Development	12.5	153	11.57
		Risk Management	12.5	160	12.10
		Core Business Process Management	12.5	171	12.93
		Partnership Strategy	12.5	177	13.39
		Total		661	50.00
Financial Response	50	Financial Planning	12.5	174	12.48
		Financial Management	12.5	178	12.77
		Assets Management	12.5	163	11.69
		Financial Controls	12.5	182	13.06
		Total		697	50.00
Resource Management	50	Human Resource Management	12.5	142	11.60
		Technology Management	12.5	160	13.07
		Information Technology Management	12.5	165	13.48
		Knowledge Management	12.5	145	11.85
		Total		612	50.00

Seperti yang disampaikan pada tabel di atas, dari 16 indikator KPAs pada *subsystem Organizational Design (O)*, maka terlihat bahwa perusahaan memiliki kinerja terbaik pada aspek *Information Technology Management* yaitu mencapai 13.48, artinya saat ini perusahaan memiliki komitmen yang tinggi dalam pengembangan dan pengelolaan Teknologi Informasi sebagai salah satu sumber daya perusahaan. Namun demikian perusahaan memiliki nilai terendah pada aspek *Strategy Development* dengan nilai sebesar 11.57. Artinya perusahaan belum memiliki perhatian yang besar terhadap pengembangan strategi perusahaan di masa mendatang.

4.1.2. *Process Management*

Subsystem Process Management merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi empat *sub-subsystem* seperti yang disampaikan

pada tabel di bawah ini. Sardana (2008) mensyaratkan target kinerja yang harus dicapai pada *subsystem* ini harus mencapai: 200 poin, dan masing-masing SSS memiliki target pencapaian kinerja sebesar 50 poin. Selanjutnya target nilai pada setiap KPAs adalah sebesar 12.5 poin.

Tabel 4.2 Hasil Penilaian untuk Kinerja *Process Management*

Kriteria dan Target Penilaian				Hasil Penilaian	
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPA Max Points	Skor	KPAs Points
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = [(5)/Total] x 50
New Product Development	50	Market Research	12.5	149	11.92
		Demand Planning	12.5	167	13.36
		Product Design and Development	12.5	143	11.44
		Product Planning and Delivery	12.5	166	13.28
		Total		625	50.00
Operations Management	50	Process Design	12.5	160	12.46
		Process Reengineering	12.5	148	11.53
		Process Planning	12.5	166	12.93
		Process Controls	12.5	168	13.08
		Total		642	50.00
Supply Chain Management	50	Demand Management	12.5	159	11.88
		Procurement Management	12.5	168	12.56
		Inventory Management	12.5	171	12.78
		Distribution Management	12.5	171	12.78
		Total		669	50.00
World Class Operations	50	Benchmarking	12.5	157	12.52
		Performance Measurement	12.5	158	12.60
		Throughput Cycle Management	12.5	160	12.76
		Learning and Continuous Improvement	12.5	152	12.12
		Total		627	50.00

Seperti yang disampaikan pada tabel tersebut, dari 16 indikator KPAs pada *Subsystem Process Management (P)*, maka terlihat bahwa perusahaan memiliki kinerja yang terbaik pada aspek *Product Planning and Delivery*, yaitu mencapai 13.36, artinya saat ini perusahaan memiliki komitmen yang tinggi dalam perencanaan produk dan distribusi produk. Namun demikian perusahaan memiliki nilai terendah pada aspek *Product Design and*

Development dengan nilai sebesar 11.44. Artinya perusahaan belum memiliki perhatian yang besar terhadap perencanaan dan pengembangan produk baru di masa mendatang.

4.1.3. *Quality Management*

Subsystem Quality Management merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi empat *sub-subsystem* seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini. Sardana (2008) mensyaratkan target kinerja yang harus dicapai pada *Subsystem* ini harus mencapai: 100 poin, dan masing-masing SSS memiliki target pencapaian sebesar 25 poin. Selanjutnya target nilai pada setiap KPAs adalah sebesar 6.25 poin.

Tabel 4.3 Hasil Penilaian untuk Kinerja *Quality Management*

Kriteria dan Target Penilaian				Hasil Penelitian	
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPAs Max Points	Skor	KPAs Points
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = [(5)/Total] x 25
Resources Quality	25	People	6.25	149	5.29
		Technology	6.25	160	6.36
		Information Technology	6.25	167	6.64
		Assets	6.25	153	6.08
		Total		629	50.00
Technical Quality	25	Product Performance	6.25	166	6.39
		Reliability	6.25	162	6.24
		Serviceability	6.25	163	6.28
		Durability	6.25	158	6.09
		Total		649	50.00
Functional Quality	25	Total Quality Management	6.25	157	6.15
		Total Productive Maintenance	6.25	157	6.15
		Quality Function Deployment	6.25	161	6.31
		Value Engineering	6.25	163	6.39
		Total		638	50.00
Service Quality	25	Management of Logistics	6.25	169	6.38
		Communication	6.25	164	6.19
		Flexibility	6.25	161	6.08
		Complaint Redressal	6.25	168	6.34
		Total		662	50.00

Seperti yang disampaikan pada tabel di atas, dari 16 indikator KPAs pada *Subsystem Quality Management (Q)*, maka terlihat bahwa perusahaan memiliki kinerja terbaik pada *Information Technology* dengan nilai yang

dicapai sebesar 6.64. Hasil ini memberikan indikasi bahwa perusahaan memiliki perhatian yang besar dalam meningkatkan kualitas teknologi informasi yang menunjang bisnis perusahaan. Namun demikian perusahaan memiliki nilai terendah pada aspek *People* yaitu sebesar 5.29, artinya saat ini perusahaan memiliki komitmen yang rendah dalam peningkatan kualitas SDM-nya.

Pada *subsystem* ini Sardana (2008) memberikan bobot pada KPAs *Points* paling kecil dibandingkan KPAs *Points* pada *subsystem* lainnya, yaitu masing-masing sebesar 6.5, pemberian bobot ini memberikan indikasi bahwa perhatian utama perusahaan terhadap manajemen kualitas relatif rendah. Namun demikian perusahaan dapat menyesuaikan pemberian bobot tersebut bila manajemen kualitas menjadi perhatian yang besar sesuai dengan pernyataan yang dinyatakan pada visi dan misi perusahaan.

4.1.4. *Recipient Satisfaction*

Subsystem Recipient Satisfaction merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi empat *sub-subsystem* seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini. Sardana (2008) mensyaratkan target kinerja yang harus dicapai pada *subsystem* ini harus mencapai 500 poin, dan masing-masing SSS memiliki target pencapaian sebesar 200 poin untuk *Promoters' Satisfaction*, sedangkan tiga lainnya masing-masing hanya 100 poin. Selanjutnya target nilai pada setiap KPAs adalah sebesar 50 poin untuk *Promoters' Satisfaction*, sedangkan lainnya hanya 25 poin.

Seperti yang disampaikan pada tabel tersebut, dari 16 indikator KPAs pada *Subsystem Recipient Satisfaction (R)*, maka terlihat bahwa perusahaan memiliki kinerja yang terbaik pada *Public Image* dengan nilai yang dicapai sebesar 53.29. Hasil ini memberikan indikasi bahwa perusahaan memiliki perhatian yang besar dalam peningkatan citra perusahaan. Namun demikian perusahaan memiliki nilai terendah pada aspek *Work Environment* yaitu sebesar 23.44, artinya saat ini perusahaan memiliki komitmen yang rendah dalam menjaga lingkungan kerja.

Pada *subsystem* ini Sardana (2008) memberikan bobot pada KPAs Points paling besar dibandingkan KPAs Points pada *subsystem* lainnya, terutama pada *Promoters' Satisfaction*, maksudnya adalah agar perusahaan memiliki perhatian yang besar dalam mendorong peningkatan kepuasan pelanggan. Hal ini karena sumber pendapatan perusahaan berasal dari pelanggan yang merasakan kepuasan atas produk yang dijual oleh perusahaan.

Tabel 4.4 Hasil Penilaian untuk Kinerja *Recipient Satisfaction*

Kriteria dan Target Penilaian				Hasil Penilaian	
Sub-Subsystem (SSS)	SSS Maximum Points	KPAs	KPA Max Points	Skor	KPAs Points
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = [(5)/Total] x 200 (Promoters' Satisfaction) & (6) = [(5)/Total] x 100 (Lainnya)
Promoters' Satisfaction	200	Financial Results	50	172	50.89
		Non Financial Results	50	162	47.93
		Business Growth	50	162	47.93
		Public Image	50	180	53.29
		Total		676	200.00
Customers' Satisfaction	100	Value or Price	25	169	25.64
		Delivery	25	173	26.25
		Logical Response	25	162	24.48
		Service Support	25	155	23.52
		Total		659	100.00
People Satisfaction	100	Recognition	25	146	24.62
		Work Environment	25	139	23.44
		Learning and Development	25	155	26.14
		Empowerment	25	153	25.80
		Total		593	100.00
Societal Satisfaction	100	Social Responsibility	25	175	24.65
		Environmental Protection	25	175	24.65
		Regulatory Compliances	25	182	25.63
		Support to Community	25	178	25.07
		Total		710	100.00

Atas dasar analisis di atas, maka dapat diringkas nilai KPAs yang terbesar untuk masing-masing *subsystem* seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Ringkasan Hasil Penilaian Kinerja Tertinggi pada Setiap *Subsystem*

<i>Subsystem</i>	<i>Sub-Subsystem (SSS)</i>	KPAs Tertinggi pada setiap <i>Sub-subsystem</i>	KPAs Points
<i>Organizational Design</i>	<i>Leadership Response</i>	<i>Mission and Vision</i>	13.08
	<i>Strategic Response</i>	<i>Core Business Process Management</i>	12.93
	<i>Financial Response</i>	<i>Financial Management</i>	12.77
	<i>Resource Management</i>	<i>Information Technology Management</i>	13.48
<i>Process Management</i>	<i>New Product Development</i>	<i>Demand Planning</i>	13.36
	<i>Operations Management</i>	<i>Process Design</i>	12.46
	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Inventory Management</i>	12.78
		<i>Distribution Management</i>	12.78
	<i>World Class Operations</i>	<i>Throughput Cycle Management</i>	12.76
<i>Quality Management</i>	<i>Resource Quality</i>	<i>Information Technology</i>	6.64
	<i>Technical Quality</i>	<i>Product Performance</i>	6.39
	<i>Functional Quality</i>	<i>Value Engineering</i>	6.39
	<i>Service Quality</i>	<i>Management of Logistics</i>	6.38
<i>Recipient Satisfaction</i>	<i>Promoters' Satisfaction</i>	<i>Public Image</i>	53.29
	<i>Customer' Satisfaction</i>	<i>Delivery</i>	26.25
	<i>People Satisfaction</i>	<i>Learning and Development</i>	26.14
	<i>Societal Satisfaction</i>	<i>Regulatory Compliances</i>	25.63

4.2 Analisis Penerjemahan Pernyataan Visi dan Misi pada KPAs OPQR

Untuk mengetahui prioritas sasaran strategis yang akan dicapai di masa mendatang maka dilakukan analisis dengan menerjemahkan sasaran strategis yang tersirat dalam pernyataan visi dan misi perusahaan untuk diterjemahkan ke dalam indikator-indikator KPAs pada OPQR. Berikut disampaikan hasil analisis penerjemahan tersebut.

4.2.1 Analisis Penerjemahan Pernyataan Visi

Untuk itu, hasil penerjemahan tersebut dapat disampaikan pada tabel 4.6. Bila mengkaji pernyataan visi dan misi perusahaan, yaitu:

Visi: Menjadi industri pangan berbasis produk pertanian dan jasa terkait yang bertaraf dunia.

Visi di atas, maka dapat dimaknai bahwa perusahaan seharusnya berfokus untuk menjadi perusahaan *world class* dalam kualitas dan layanan produk tepung terigu, hal ini sesuai dengan pernyataan visi di atas, maka KPAs yang harus menjadi prioritas pada setiap *subsystem* adalah:

1. *Subsystem Organizational Design*

Makna visi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang memproduksi produk yang bertaraf dunia dapat diterjemahkan ke dalam *Subsystem Organizational Design* sebagai *direction and goal setting process* di mana perusahaan memiliki cita-cita untuk menjadi perusahaan yang terbaik dan terbesar di dunia yang berfokus pada bisnis utamanya yaitu produk pertanian dan lainnya yang terkait. Sehingga dari empat *sub-subsystem* yang ada pada *Organizational Design* maka *Strategic Response* merupakan *sub-subsystem* yang paling mendekati dengan prioritas yang akan dicapai oleh perusahaan. Makna dari *Strategic Response* pada visi tersebut adalah perusahaan memiliki respons untuk membangun bisnis yang berskala dunia, dimana strategi bisnis yang dibangun tersebut berfokus pada bisnis pertanian. Karena perusahaan berfokus kepada produk pertanian, maka untuk mengukur kinerja yang dicapai pada *sub-subsystem* digunakan indikator KPA yaitu *Core Business Process Management*. Artinya prioritas kinerja yang harus dicapai adalah pada *sub-subsystem Strategic Response* ini adalah bagaimana perusahaan dapat mengelola proses bisnis yang berfokus pada bidang pertanian dalam mencapai skala dunia. Untuk itu pengukuran KPA yang digunakan adalah *Core Business Process Management*.

2. *Subsystem Process Management*

Subsystem ini menjelaskan tentang manajemen proses yang dijalankan oleh perusahaan dalam mencapai visi yang telah dinyatakan di atas. Sehingga untuk membuat sebuah produk pertanian yang memiliki standar dunia, maka perlunya perusahaan memiliki sistem operasional produksi yang berskala dunia atau pada *subsystem* ini disebut sebagai *World Class Operations*. Sedangkan untuk mengukur sistem operasi yang berskala dunia maka digunakan indikator KPA *Throughput Cycle Management*, yaitu siklus manajemen operasi yang menyeluruh. Untuk itu *subsystem* ini menerjemahkan visi yang akan dicapai dengan *sub-subsystem World Class*

Operations dengan cara pengukuran manajemen siklus bisnis secara keseluruhan dengan KPA *Throughput Cycle Management*.

3. *Subsystem Quality Management*

Untuk mencapai visi menjadi perusahaan yang memproduksi produk pertanian yang berskala dunia, maka *subsystem* ini akan menjelaskan sebuah manajemen kualitas yang harus dijalankan oleh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang memiliki standar kualitas produk yang diterima oleh pasar dunia. Untuk prioritas perusahaan harus memperhatikan kinerja kualitas produk yang baik secara teknis, sehingga indikator kinerja *Total Quality Management (TQM)* menjadi penting dalam memproduksi produk yang berkualitas. Indikator kinerja TQM tersebut berada pada *sub-subsystem* yang *Functional Quality*, artinya perusahaan harus memperhatikan kualitas produk sesuai dengan fungsinya. Untuk itu pada *sub-system Quality Management* prioritas indikator yang perlu mendapat perhatian agar tercapainya visi perusahaan maka digunakan indikator KPA *Total Quality Management (TQM)* yang merupakan bagian indikator dari *sub-subsystem Functional Quality*.

4. *Subsystem Recipient Satisfaction*

Untuk mencapai visi perusahaan sebagai perusahaan yang memiliki *core business* pada produk pertanian yang berskala dunia, maka *subsystem Recipient Satisfaction* merupakan sebuah pengukuran kinerja yang berfokus kepada kepuasan pelanggan yang menggunakan produk dan jasa perusahaan. Karena sebagai perusahaan yang memiliki kapasitas dunia, maka skala kepuasan yang dicapai pun memiliki skala dunia, yaitu kepuasan yang tidak hanya berfokus kepada pelanggan saja, namun kepada lingkungan sosial atau masyarakat dunia. Sehingga prioritas yang harus dicapai tersebut telah dituangkan oleh OPQR pada *sub-subsystem Societal Satisfaction*, maksudnya adalah kepuasan secara luas bagi masyarakat sosial yang menyeluruh. Sedangkan indikator KPA yang digunakan pada *sub-subsystem* ini adalah *Social Responsibility*.

Keempat penerjemahan visi ke dalam indikator KPAs pada OPQR tersebut dapat dituangkan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6 Penerjemahan Visi ke dalam Indikator KPAs

Pernyataan Visi	Penerjemahan Visi ke dalam Subsystem OPQR	Indikator KPAs pada OPQR
Menjadi industri pangan berbasis produk pertanian dan jasa terkait yang bertaraf dunia.	<i>Organizational Design</i> , yaitu perusahaan yang memiliki <i>core business</i> produk pertanian pada skala dunia. Sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Strategic Response</i>	<i>Core Business Process Management</i>
	<i>Process Management</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan manajemen proses dalam menghasilkan produk skala dunia, sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>World Class Operations</i>	<i>Throughput Cycle Management</i>
	<i>Quality Management</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan menjalankan manajemen kualitas dalam meraih produk yang bertaraf dunia, sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Functional Quality</i>	<i>Total Quality Management</i>
	<i>Recipient Satisfaction</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan dalam memenuhi kepuasan pelanggannya di tingkat dunia, sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Societal Satisfaction</i>	<i>Social Responsibility</i>

4.2.2 Analisis Penerjemahan Pernyataan Misi

Pernyataan misi yang akan dijalankan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

Misi: Memproduksi, mendistribusi, dan menjual pangan, bahan pangan serta pakan yang bermutu dan bernilai tambah berbasis produk pertanian, guna meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham.

Menyediakan atau menjual produk jasa terkait, antara lain: kemasan, angkutan curah, serta penyimpanan dan pengemasan biji-bijian (grin terminal).

Memperkuat daya saing dengan cara menerapkan teknologi yang tepat, melakukan diversifikasi produk dan jasa, serta mengembangkan sumber daya manusia seutuhnya.

Atas dasar misi di atas, maka penerjemahan ke dalam KPAs pada OPQR adalah sebagai berikut:

1. *Subsystem Organizational Design*

Sistem ini merupakan rancangan organisasi yang menjadi arah tujuan perusahaan (*directional strategies*) yang dituangkan ke dalam pernyataan visi dan misi. Untuk menerjemahkan misi yang dijalankan oleh perusahaan ke dalam pengukuran indikator kinerja pada *Subsystem Organizational Design* maka dapat dilihat pada kata-kata kunci yang menjadi penting diungkapkan pada misi tersebut. Kata-kata kunci tersebut adalah:

- 1) Misi Pertama, yaitu “memproduksi, mendistribusi, menjual pangan, bermutu, bernilai tambah, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham”. Makna dari kata-kata kunci tersebut adalah perusahaan memiliki *core business* dalam memproduksi, mendistribusi, menjual pangan yang bermutu dan bernilai tambah, sehingga esensi dari misi pertama tertuang di dalam *sub-subsystem Strategic Response* dengan KPA *Core Business Process Management*. Artinya perusahaan perlu membangun manajemen proses bisnis yang mencakup kegiatan-kegiatan memproduksi, mendistribusi, menjual pangan, bermutu, bernilai tambah, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham.
- 2) Misi Kedua, yaitu “menyediakan atau menjual produk jasa terkait”, dimana produk terkait ini sebagai penunjang bisnis utamanya. Sehingga esensi dari misi kedua ini memiliki persamaan dengan misi yang pertama, dimana untuk mengukur pencapaian kinerjanya telah tertuang di dalam *sub-subsystem Strategic Response* dengan KPA *Core Business Process Management*. Artinya untuk menyediakan dan

menjual produk terkait, maka perlunya membangun manajemen proses bisnis yang kuat guna menunjang *core business* perusahaan.

- 3) Misi Ketiga, kata kunci yang paling penting pada pernyataan misi ketiga adalah “memperkuat daya saing”, maksudnya adalah perusahaan memiliki komitmen bahwa bisnis utama (*core business*) yang dijalankan harus memiliki daya saing di pasar global. Sehingga dalam merespon pernyataan strategik tersebut, maka untuk mengukur pencapaian kinerjanya telah tertuang di dalam *sub-subsystem Strategic Response* dengan KPA *Core Business Process Management*. Artinya, untuk dapat membangun daya saing perusahaan pada *core business* yang dimiliki, maka perusahaan perlu membangun manajemen proses bisnis yang sangat baik sehingga memiliki daya saing di pasar global.

2. *Subsystem Process Management*

Subsystem ini merupakan pengukuran kinerja perusahaan dalam pengelolaan proses produksi perusahaan, sehingga pernyataan misi perusahaan dapat diterjemahkan ke dalam manajemen proses produksi. Untuk menerjemahkan pernyataan strategis tersebut ke dalam komponen OPQR, maka dapat dijelaskan pada kata-kata kunci sebagai berikut:

- 1) Misi Pertama, yaitu “memproduksi, mendistribusi, menjual pangan, bermutu, bernilai tambah, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham”. Makna dari kata-kata kunci tersebut merupakan kegiatan distribusi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan nilai tambah, kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham. Untuk itu, pernyataan tersebut dapat diukur melalui indikator KPA *Distribution Management*, indikator ini berada pada *sub-subsystem Supply Chain Management*.
- 2) Misi Kedua dinyatakan bahwa “menyediakan atau menjual produk jasa terkait”, dimana produk terkait ini sebagai penunjang bisnis utamanya (*core business*). Sehingga esensi dari misi kedua ini memiliki

persamaan dengan misi yang pertama, dimana untuk melakukan penyediaan dan menjual produk terkait diperlukan sebuah sistem *Supply Chain Management*, maka untuk mengukur KPA tersebut dapat digunakan indikator KPA *Distribution Management*.

- 3) Misi Ketiga dinyatakan bahwa “memperkuat daya saing”, maksudnya adalah perusahaan memiliki komitmen pada bisnis utama (*core business*) untuk memiliki daya saing yang kuat. Seperti dituliskan pada misi pertama di atas, bahwa *core business* perusahaan adalah distribusi produk pertanian, sehingga untuk menjalankan distribusi tersebut diperlukan sebuah sistem *Supply Chain Management*, sehingga untuk mengukur KPA tersebut dapat digunakan indikator KPA *Distribution Management*.

3. *Subsystem Quality Management*

Subsystem ini mengukur bagaimana perusahaan menjalankan manajemen kualitas terhadap semua aktivitas bisnis perusahaan. Sehingga untuk mengukur sampai sejauh mana komitmen perusahaan terhadap manajemen kualitas, maka dapat dilihat pada pernyataan strategis yang dituangkan dalam misi yang dijalankan, sebagai berikut:

- 1) Misi Pertama dinyatakan bahwa “.... bermutu, bernilai tambah, dan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham”. Pernyataan ini telah menunjukkan komitmen perusahaan bahwa di dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan sangat berkomitmen terhadap mutu yang bernilai tambah bagi kemakmuran semuanya. Sehingga untuk mengukur pencapaian kinerja pernyataan misi tersebut, maka pada OPQR dapat digunakan indikator *Total Quality Management* sebagai pelaksanaan manajemen mutu secara keseluruhan. Indikator KPA tersebut tertuang pada *sub-subsystem Functional Quality*.
- 2) Misi Kedua dinyatakan bahwa “menyediakan atau menjual produk jasa terkait”, dimana produk terkait ini sebagai penunjang bisnis utamanya

(*core business*). Sehingga esensi dari misi kedua ini memiliki persamaan dengan misi yang pertama, dimana penjualan produk terkait yang mendukung bisnis utama harus pula memiliki manajemen mutu terpadu, sehingga pengukuran indikator pada OPQR digunakan indikator *Total Quality Management*. Indikator KPA tersebut tertuang pada *sub-subsystem Functional Quality*.

- 3) Misi Ketiga dinyatakan bahwa perusahaan perlu melakukan “memperkuat daya saing dengan menerapkan teknologi”, maksudnya adalah perusahaan memiliki komitmen untuk meningkatkan daya saing dengan dukungan penerapan teknologi industri. Sehingga indikator KPA yang menjadi prioritas adalah *technology* yang ada pada *sub-subsystem Resource Quality*.

4. *Subsystem Recipient Satisfaction*

Subsystem ini merupakan ukuran seberapa besar perusahaan memiliki komitmen terhadap kepuasan pelanggan, sehingga untuk mengetahui seberapa besar komitmen perusahaan, maka dapat diukur melalui pernyataan yang disampaikan pada misi perusahaan, sebagai berikut:

- 1) Misi Pertama dinyatakan bahwa “.... bernilai tambah, dan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham.” Pernyataan tersebut memberikan makna bahwa kepuasan yang akan dicapai tidak hanya pada lingkup pelanggan saja, namun pada cakupan yang sangat luas, selain itu pula kepuasan yang didapatkan tidak hanya berhenti pada satu titik kepuasan saja, namun terus meningkat sehingga dapat bernilai tambah bagi semuanya. Sehingga *sub-subsystem* yang menjadi prioritas adalah *Societal Satisfaction* dengan indikator KPA-nya adalah *Social Responsibility*.
- 2) Pernyataan misi Kedua yaitu “menyediakan atau menjual produk jasa terkait”, dimana produk terkait ini sebagai penunjang bisnis utamanya (*core business*) harus pula memberikan kepuasan yang bernilai tambah

atau terus meningkat bagi pelanggan dan semuanya. Sehingga esensi dari misi kedua ini memiliki persamaan dengan misi yang pertama, dengan indikator *Social Responsibility* dari *sub-subsystem Societal Satisfaction*.

- 3) Pernyataan misi Ketiga dinyatakan secara lengkap bahwa guna memperkuat daya saing dengan cara menerapkan teknologi yang tepat, melakukan diversifikasi produk dan jasa, serta mengembangkan sumber daya manusia seutuhnya. Artinya peran sumber daya manusia yang seutuhnya memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja ini telah ada pada *sub-subsystem People Satisfaction*, dengan indikator *Learning and Development*. Artinya perusahaan selalu melakukan pembelajaran dan pengembangan SDM guna tercapainya kepuasan pelayanan bagi pelanggan dan semuanya.

Penerjemahan pernyataan misi tersebut, dapat diringkas pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Penerjemahan Misi ke dalam Indikator KPAs

Pernyataan Misi	Penerjemahan Misi ke dalam <i>Subsystem OPQR</i>	Indikator KPAs pada OPQR
Memproduksi, mendistribusi, dan menjual pangan, bahan pangan serta pakan yang bermutu dan bernilai tambah berbasis produk pertanian, guna meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham.	<i>Organizational Design</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan pada bisnis utamanya dalam memproduksi, mendistribusi, menjual produk yang bermutu bagi kemakmuran bersama. Sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Strategic Response</i>	<i>Core Business Process Management</i>
Menyediakan atau menjual produk jasa terkait, antara lain: kemasan, angkutan curah, serta penyimpanan dan pengemasan biji-bijian (grin terminal).	<i>Process Management</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan dalam manajemen proses memproduksi, mendistribusi, menjual produk yang bermutu bagi kemakmuran bersama, sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Supply Chain Management</i>	<i>Distribution Management</i>
Memperkuat daya saing dengan cara menerapkan teknologi yang tepat, melakukan diversifikasi produk dan jasa, serta mengembangkan sumber daya manusia seutuhnya.	<i>Quality Management</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan menjalankan manajemen kualitas dalam meraih produk yang bertaraf dunia dengan dukungan teknologi, sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Functional Quality dan Resource Technology</i>	<i>Total Quality Management dan Technology</i>
	<i>Recipient Satisfaction</i> , yaitu perusahaan yang memiliki kemampuan pada bisnis utamanya dalam memproduksi, mendistribusi, menjual produk yang bermutu bagi kemakmuran bersama atau kepuasan pelanggan di tingkat dunia. Sehingga <i>sub-subsystem</i> yang menjadi prioritas adalah <i>Societal Satisfaction</i> . Selain itu terdapat pula aspek memperkuat daya saing melalui pengembangan SDM seutuhnya dimana aspek ini mengandung <i>sub-subsystem People Satisfaction</i>	<i>Social Responsibility</i> <i>Learning and Development</i>

4.2.3 Analisis Gap antara Prioritas Kinerja yang Tertuang dalam Pernyataan Strategis dengan Hasil Survei

Untuk mengetahui kesesuaian antara prioritas pencapaian kinerja yang tertuang di dalam pernyataan strategi (visi dan misi) dengan pencapaian kinerja yang didapat melalui metode survei kepada pimpinan perusahaan maka dilakukan analisis gap seperti yang disampaikan pada tabel di bawah ini.

Seperti yang disampaikan pada tabel di atas, terlihat bahwa keempat *subsystem* yang diteliti melalui metode survei kepada pimpinan perusahaan telah menilai bahwa pencapaian kinerja perusahaan yang dicapai saat ini tidak sesuai dengan kinerja yang semestinya dicapai berdasarkan pernyataan visi dan misi. Sehingga berdasarkan hasil temuan ini, maka perusahaan perlu melakukan peningkatan agar kinerja yang akan dicapai sesuai dengan ungkapan yang tertuang di dalam pernyataan visi dan misi. Dengan demikian akan diketahui sampai seberapa besar pencapaian visi dan misi perusahaan berdasarkan kinerja yang diukur saat ini.

Tabel 4.8 Analisis Gap antara Prioritas Kinerja Yang Tertuang dalam Pernyataan Strategis dengan Hasil Survei

<i>Subsystem</i> OPQR	Indikator Kinerja KPAs Berdasarkan Penerjemahan Visi dan Misi	Indikator Kinerja KPAs Tertinggi Berdasarkan Survei	Kesimpulan Analisis
<i>Organizational Design</i>	<i>Core Business Process Management</i>	<i>Information Technology Management</i>	Terjadi gap, karena kinerja yang dicapai hasil survey tidak sama dengan pencapaian kinerja yang harus dicapai pada visi dan misi. Hasil survey adalah <i>Information Technology Management</i> , sedangkan menurut visi dan misi adalah <i>Core Business Process Management</i>
<i>Process Management</i>	<i>Throughput Cycle Management dan Distribution Management</i>	<i>Demand Planning</i>	Terjadi gap, karena kinerja yang dicapai hasil survey tidak sama dengan pencapaian kinerja yang harus dicapai pada visi dan misi. Hasil survey adalah <i>Demand Planning</i> , sedangkan menurut visi dan misi adalah <i>Throughput Cycle Management dan Distribution Management</i>
<i>Quality Management</i>	<i>Total Quality Management dan Technology</i>	<i>Information Technology</i>	Terjadi gap, karena kinerja yang dicapai hasil survey tidak sama dengan pencapaian kinerja yang harus dicapai pada visi dan misi. Hasil survey adalah <i>Information Technology</i> , sedangkan menurut visi dan misi adalah <i>Total Quality Management dan Technology</i>
<i>Recipient Satisfaction</i>	<i>Social Responsibility dan Learning and Development</i>	<i>Public Image</i>	Terjadi gap, karena kinerja yang dicapai hasil survey tidak sama dengan pencapaian kinerja yang harus dicapai pada visi dan misi. Hasil survey adalah <i>Public Image</i> , sedangkan menurut visi dan misi adalah <i>Social Responsibility dan Learning and Development</i>

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, seperti yang tersaji pada tabel 4.5 di atas, masing-masing *subsystem* memiliki nilai KPAs *Points* tertinggi, sebagai contoh pada *Organizational Design*, maka KPA *Point* tertingginya adalah *Information Technology Management* pada *sub-subsystem Resource Management*. Demikian selanjutnya pada *subsystem* lainnya. Namun demikian, perangkat pengukuran kinerja OPQR dapat memberikan bantuan bagi Manajemen Perusahaan untuk melihat kesesuaian antara kinerja yang dicapai di atas dengan komitmen strategik perusahaan yang telah dituangkan ke dalam pernyataan visi dan misi. Sehingga dengan demikian pimpinan perusahaan akan memahami bahwa seberapa jauh perusahaan telah fokus terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

4.3.1 Peningkatan Kinerja Berdasarkan Pernyataan Visi yang akan Dicapai

Pendekatan OPQR telah dapat membantu perusahaan dalam memilih KPAs yang menjadi prioritas sesuai dengan pernyataan visi dan misi yang akan dicapai. Seperti yang disampaikan pada Tabel 4.5, tersaji ringkasan kinerja tertinggi pada setiap *subsystem*, namun bila dibandingkan dengan Tabel 4.6, yaitu kinerja yang menjadi prioritas sesuai dengan yang tertuang dalam pernyataan visi perusahaan, maka dapat dijelaskan pada setiap *subsystem* atas pencapaian menurut perspektif responden (Tabel 4.5) dengan KPAs yang menjadi prioritas menurut pernyataan Visi perusahaan (Tabel 4.6), yaitu:

1. *Subsystem Organizational Design*

Sesuai dengan hasil penerjemahan visi maka *sub-subsystem* yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah *Strategic Response* dengan KPA *Core Business Process Management*, namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Information Technology Management* dengan nilai KPA *Point* sebesar 13.48. Sedangkan untuk KPA *Core Business Process Management* bernilai 12.93. Dengan demikian, kinerja yang akan dicapai berdasarkan pernyataan visi belum sesuai dengan hasil yang didapat, sehingga perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Core Business Process Management* agar

terpenuhinya sasaran strategis sebagai *world class* dalam produk dan pelayanan terigu.

2. *Subsystem Process Management*

Sesuai dengan hasil penerjemahan visi maka *sub-subsystem* yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah *World Class Operations* dengan KPA *Throughput Cycle Management* namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Demand Planning* dengan nilai KPA *Point* 13.36, sedangkan KPA *Throughput Cycle Management* memiliki nilai KPA *Point* sebesar 12.76. Dengan demikian, kinerja yang dicapai belum sesuai dengan pernyataan visi, sehingga perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA yang sesuai dengan pernyataan visi yaitu *Throughput Cycle Management* agar terpenuhinya sasaran strategis sebagai *world class* dalam produk dan pelayanan terigu.

3. *Subsystem Quality Management*

Sesuai dengan hasil penerjemahan visi maka *sub-subsystem* yang menjadi prioritas adalah *Functional Quality* dengan KPA *Total Quality Management* dan *Resource Quality* dengan KPA *Technology*, namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.3 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Information Technology* dengan nilai KPA *Point* 6.64, sedangkan KPA *Total Quality Management* hanya bernilai 6.15. Dengan demikian, kinerja yang dicapai belum sesuai dengan kinerja yang tertuang dalam pernyataan visi. Untuk itu perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Total Quality Management* dan *Technology* agar terpenuhinya sasaran strategis sebagai *world class* dalam produk dan pelayanan terigu.

4. *Subsystem Recipient Satisfaction*

Sesuai dengan hasil penerjemahan visi maka *sub-subsystem* yang menjadi prioritas adalah *Societal Satisfaction* dengan KPA *Social Responsibility*, namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum

sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Public Image* dengan nilai KPA *Point* sebesar 53.29, sedangkan KPA *Social Responsibility* hanya bernilai 24.65. Dengan demikian, kinerja yang akan dicapai berdasarkan pernyataan visi belum sesuai dengan hasil yang didapat. Untuk itu perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Social Responsibility* agar terpenuhinya sasaran strategis sebagai *world class* dalam produk dan pelayanan terigu.

4.3.2 Peningkatan Kinerja Berdasarkan Pernyataan Misi yang akan Dicapai

Berdasarkan hasil penerjemahan misi perusahaan ke dalam KPAs pada OPQR maka telah terlihat pula adanya gap antara hasil yang terjadi pada Tabel 4.5, dengan prioritas KPAs yang harus dicapai berdasarkan pernyataan misi pada Tabel 4.7. Berikut disampaikan hasil analisis gapnya, yaitu:

1. *Subsystem Organizational Design*

Sesuai dengan hasil penerjemahan misi yang tersaji pada Tabel 4.7 maka *sub-subsystem* yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah *Strategic Response* dengan KPA *Core Business Process Management*, namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Information Technology Management* dengan nilai KPA *Point* sebesar 13.48. Sedangkan untuk KPA *Core Business Process Management* bernilai 12.93. Dengan demikian, kinerja yang akan dicapai berdasarkan pernyataan misi belum sesuai dengan hasil yang didapat, sehingga perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Core Business Process Management* agar terpenuhinya sasaran strategis sebagai perusahaan yang mampu memproduksi, mendistribusi, dan menjual pangan, bahan pangan, serta pakan yang bermutu dan bernilai tambah berbasis produk pertanian, guna meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran pelanggan, mitra usaha, masyarakat, dan para pemegang saham.

2. *Subsystem Process Management*

Sesuai dengan hasil penerjemahan misi yaitu perusahaan memiliki kemampuan dalam manajemen proses, memproduksi, mendistribusi, menjual produk yang bermutu bagi kemakmuran bersama, sehingga *sub-subsystem* yang menjadi prioritas untuk dilakukan adalah *Supply Chain Management* dengan KPA *Distribution Management*. Berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Demand Planning* memiliki nilai KPA *Point* sebesar 13.36. Dengan demikian, kinerja yang akan dicapai belum sesuai dengan pernyataan misi.

3. *Subsystem Quality Management*

Sesuai dengan hasil penerjemahan misi yaitu untuk menjadi perusahaan yang memiliki kemampuan menjalankan manajemen kualitas dalam meraih produk yang bertaraf dunia dengan dukungan teknologi, sehingga *sub-subsystem* yang menjadi prioritas adalah *Functional Quality* dengan KPA *Total Quality Management* dan *Resource Technology* dengan KPA *Technology* namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.5 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Information Technology* dengan KPA 6.64, sedangkan KPA *Total Quality Management* hanya memiliki nilai KPA *Points* sebesar 6.15, dan *Technology* dengan nilai KPA *Point* sebesar 6.36. Dengan demikian, kinerja yang dicapai belum sesuai dengan sasaran kinerja yang tertuang dalam pernyataan misi. Untuk itu perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Total Quality Management* dan *Technology* karena kedua kinerja tersebut merupakan indikator yang akan dicapai sesuai yang tertuang pada misi perusahaan.

4. *Subsystem Recipient Satisfaction*

Sesuai dengan hasil penerjemahan misi yaitu menjadi perusahaan yang memiliki kemampuan pada bisnis utamanya dalam memproduksi, mendistribusi, menjual produk yang bermutu bagi kemakmuran bersama atau kepuasan pelanggan di tingkat dunia. Sehingga *sub-subsystem* yang menjadi prioritas adalah *Societal Satisfaction* dengan KPA *Social Responsibility*.

Selain itu terdapat pula aspek memperkuat daya saing melalui pengembangan SDM seutuhnya dimana aspek ini mengandung *sub-subsystem People Satisfaction* dengan KPA *Learning and Development*, namun berdasarkan hasil penelitian yang tersaji pada Tabel 4.4 terlihat belum sesuai, karena nilai tertinggi berada pada KPA *Public Image* dengan nilai KPA *Point* 53.29, sedangkan KPA *Social Responsibility* hanya memiliki nilai KPA *Point* sebesar 24.65 dan KPA *Learning and Development* sebesar 26.14. Dengan demikian, kinerja yang akan dicapai sesuai dengan pernyataan misi belum sesuai dengan hasil yang didapat. Sehingga perusahaan perlu melakukan peningkatan pada KPA *Social Responsibility* dan KPA *Learning and Development* agar terpenuhinya sasaran strategis tersebut.

Atas dasar hasil di atas, maka dapat terlihat bahwa pencapaian kinerja perusahaan belum sepenuhnya sesuai dengan prioritas yang seharusnya dicapai berdasarkan pernyataan visi dan misi perusahaan. Namun demikian, nilai KPAs yang didapat berdasarkan hasil pengukuran melalui kuesioner kepada responden tidak memiliki perbedaan yang cukup jauh. Sehingga perbedaan tersebut belum menunjukkan tingkat *gap* yang jauh menyimpang. Hal ini mungkin saja terjadi karena perusahaan merupakan salah satu industri tepung terigu terbesar dan tertua, sehingga saat ini perusahaan berada pada tingkat kemapanan dalam bisnis. Untuk itu terlihat bahwa perusahaan tidak memiliki permasalahan yang besar terhadap kinerja yang dicapai menurut perspektif responden dengan apa yang menjadi prioritas berdasarkan pernyataan visi dan misi, karena perbedaan nilai yang didapat tidak memiliki perbedaan yang sangat jauh.