

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Industri tepung terigu merupakan industri dengan pertumbuhan yang tinggi di jaman Orde Baru. Hal ini karena industri tepung terigu merupakan industri strategis dan memiliki “*backward and forward linkeages*” yang kuat dengan kegiatan ekonomi lain. Industri ini juga melibatkan konsumen hampir di semua lapisan masyarakat. Karena posisinya yang strategis bagi perekonomian, maka industri ini mendapatkan fasilitas dari pemerintah, yaitu sejak tahun 1971 Pemerintah melakukan intervensi terhadap hampir setiap aspek dari industri tepung terigu, seperti industri bahan baku gandum dan industri mie. Sejak tahun 1971, industri ini hanya dimonopoli oleh dua pemain utama yaitu Bogasari dan Berdikari. Sedangkan sebagai hasil akhir dari tepung terigu, yaitu industri mie dikuasai oleh Indofood 85% dan lainnya 15%¹. Sehingga dapat dilihat bahwa industri tepung terigu hingga industri mie memiliki pertumbuhan yang tinggi di era Orde Baru.

Kini, industri tepung terigu tidak lagi hanya dimonopoli oleh dua pemain besar tersebut, namun saat ini telah berkembang menjadi 20 perusahaan², dengan demikian masing-masing perusahaan perlu bersaing dan meningkatkan kinerjanya agar dapat unggul dalam persaingan di pasar.

PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division sebagai salah satu perusahaan tertua dalam memproduksi tepung terigu, saat ini tidak lagi leluasa dengan persaingan pasar, karena peran pemerintah pada industri ini sudah berkurang atau sudah dilepas sesuai mekanisme pasar. Perusahaan ini harus mampu berbisnis dengan kondisi persaingan di pasar. Untuk itu, upaya

¹ Ekonomi Politik Industri Tepung Terigu, INDEF, 1995

² Pemerintah Harus Lindungi Industri Tepung Terigu Lokal, www.bataviase.co.id, Edisi 27 Januari 2010, Tanggal Akses: 09 Maret 2010.

mempertahankan kinerja merupakan satu-satunya strategi agar tetap bersaing dan menguasai pasar tepung terigu.

Saat ini, PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division telah memperbaiki manajemen perusahaannya guna menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Sehingga visi yang akan dicapai oleh perusahaan ini adalah ingin menjadi perusahaan global penyedia makanan berkualitas (berbasis pertanian) dan produk serta jasa terkait. Sehingga misi yang dijalankan oleh perusahaan adalah berkomitmen untuk menyediakan produk dan jasa makanan (berbasis pertanian) bermerek yang berorientasi pasar dan pelanggan yang inovatif dan berkualitas tinggi, serta berusaha untuk memberikan kepuasan, memenuhi kebutuhan kesehatan dan gizi masyarakat; memberikan nilai (manfaat) optimal bagi pelanggan, pemilik modal, pekerja dan masyarakat pada umumnya.

Seperti halnya PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division, berdirinya sebuah perusahaan tentunya memiliki visi yang akan dicapai. Sehingga untuk mengukur tercapainya visi tersebut ditetapkan beberapa indikator yang mengukur pencapaian visi perusahaan. Namun, banyak perusahaan yang masih menetapkan indikator pencapaian visi tersebut dengan pendekatan indikator kinerja keuangan semata. Hal ini biasa dijumpai pada perusahaan-perusahaan yang masih menganut manajemen tradisional.

Di dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja perusahaan hanya terbatas pada pengukuran kinerja keuangan. Sehingga pusat pertanggungjawaban perusahaan dikelompokkan ke dalam empat tipe, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Sehingga, atas dasar keempat kelompok tersebut, maka fungsi pelaporan keuangan memiliki peran yang sangat penting sebagai pusat pertanggungjawaban.³

Pada perkembangan selanjutnya, muncullah alternatif lain dalam mengukur kinerja perusahaan yang lebih lengkap dan komprehensif. Pengukuran kinerja ini tidak lagi hanya terpaku pada perspektif keuangan semata, namun

³ Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard*. (Hal. 119). Jakarta: Salemba Empat

dalam perspektif yang lebih luas lagi. Perkembangan pengukuran kinerja yang lebih ini muncul pada pertengahan dekade tahun 1990-an, hal ini karena penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut.

Terdapat tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer digunakan secara luas yaitu *Balanced Scorecard* (BSC) dari Harvard Business School, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dari Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara Accenture dengan Cranfield School of Management, Cambridge University⁴. Model lainnya dalam mengukur kinerja perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Huei-Jen Shiu (2006) yaitu dengan menggunakan VAIC Index.⁵

Konsep pengukuran kinerja yang saat ini paling populer adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut Kaplan dan Norton (1996), konsep ini terdiri atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996).⁶

Pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) tersebut telah membuka cakrawala baru dalam mengukur kinerja perusahaan, karena keberhasilan perusahaan dalam horizon jangka panjang tidaklah cukup diukur hanya dengan melihat perspektif keuangan semata. Namun dalam perspektif yang lebih luas lagi, yaitu pada perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran organisasi.

⁴ Neely, A.D., and Adams, C.A.(c). (2000). *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.

⁵ Huei-Jen Shiu. (2006). "Application of the VAIC Method to Measures of Corporate Performance: A Quantile Regression Approach" *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Mar 2006; 8, 2; pg. 156

⁶ Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Salah satu pengukuran kinerja perusahaan alternatif lainnya dan yang terbaru adalah OPQR *Framework*. Model 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 *subsystems* (SS) pada level pertama, *sub-subsystems* (SSS) pada level kedua, dan *key performance areas* (KPA) pada level ketiga. *Subsystems* level pertama merupakan *subsystems* yang terdiri atas empat komponen OPQR. Komponen O merupakan sentral *subsystem* yang secara struktural menghubungkan dan mendukung tiga komponen lainnya (P, Q, dan R). Masing-masing *sub-subsystems* dari *subsystems* OPQR memiliki *key performance areas* (KPA) yang dijadikan acuan dalam mengukur seberapa besar kinerja perusahaan pada keempat *subsystems* tersebut⁷.

Dibandingkan dengan model pengukuran kinerja lainnya, konsep pengukuran kinerja OPQR memiliki kerangka kerja yang lebih detail untuk aspek-aspek yang diukur, karena setiap *subsystems* OPQR terdiri atas *Organizational Design*, *Process Management*, *Quality Management*, dan *Recipient Satisfaction*. Namun demikian konsep OPQR menggunakan pengukuran kinerja pembobotan. Berbeda dengan BSC, selain menggunakan pengukuran pembobotan, diukur pula indikator-indikator nyata, seperti rasio keuangan, indeks kepuasan pelanggan, waktu pengiriman, dan lainnya.

Menurut Sardana (2008) sebagai penggagas metode ini, OPQR memiliki area-area dan indikator-indikator yang lebih lengkap, yaitu empat area *subsystems*, di mana masing-masing terdiri atas empat *sub-subsystems* (sehingga menjadi 16 *sub-subsystems*) dan pada setiap *sub-subsystems* terdiri atas empat *key performance areas* (KPA), sehingga secara keseluruhan terdiri atas 64 KPA.

⁷ Sardana, G.D. (2008). "Measuring Business Performance: A Conceptual Framework with Focus on Improvement", *Performance Improvement*, Aug 2008, Vol 47 No. 7, pg 31

Sehingga dengan kelengkapan indikator KPAs ini, maka konsep pengukuran OPQR dipandang lebih lengkap dibandingkan sistem pengukuran kinerja lainnya⁸.

Penelitian ini mengacu pada kerangka kerja penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sardana (2008) di atas, maka pada penelitian ini akan melakukan evaluasi kinerja perusahaan dengan menggunakan kerangka OPQR di atas. Perlunya dilakukan pengukuran kinerja perusahaan karena setiap perusahaan memiliki visi strategis yang harus dicapai. Di mana di dalam pencapaian visi strategis tersebut, perusahaan selalu menerjemahkan visi ke dalam beberapa indikator kinerja. Sehingga dengan melalui indikator-indikator kinerja tersebut maka perusahaan akan mudah untuk mengukur pencapaian kinerjanya⁹.

Penelitian ini akan melakukan kajian penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan OPQR pada PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division. Dipilihnya perusahaan ini sebagai obyek penelitian, karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan terbesar dan tertua di Indonesia dalam memproduksi tepung terigu. Perusahaan ini telah menghadapi berbagai perubahan ekonomi dan politik, diharapkan mampu bersaing dengan hadirnya berbagai pemain baru. Untuk itu, penelitian ini akan melakukan kajian seberapa besar kinerja perusahaan (dalam hal ini mengambil obyek PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division) dalam menjalankan bisnisnya dengan menggunakan pendekatan OPQR.

1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan

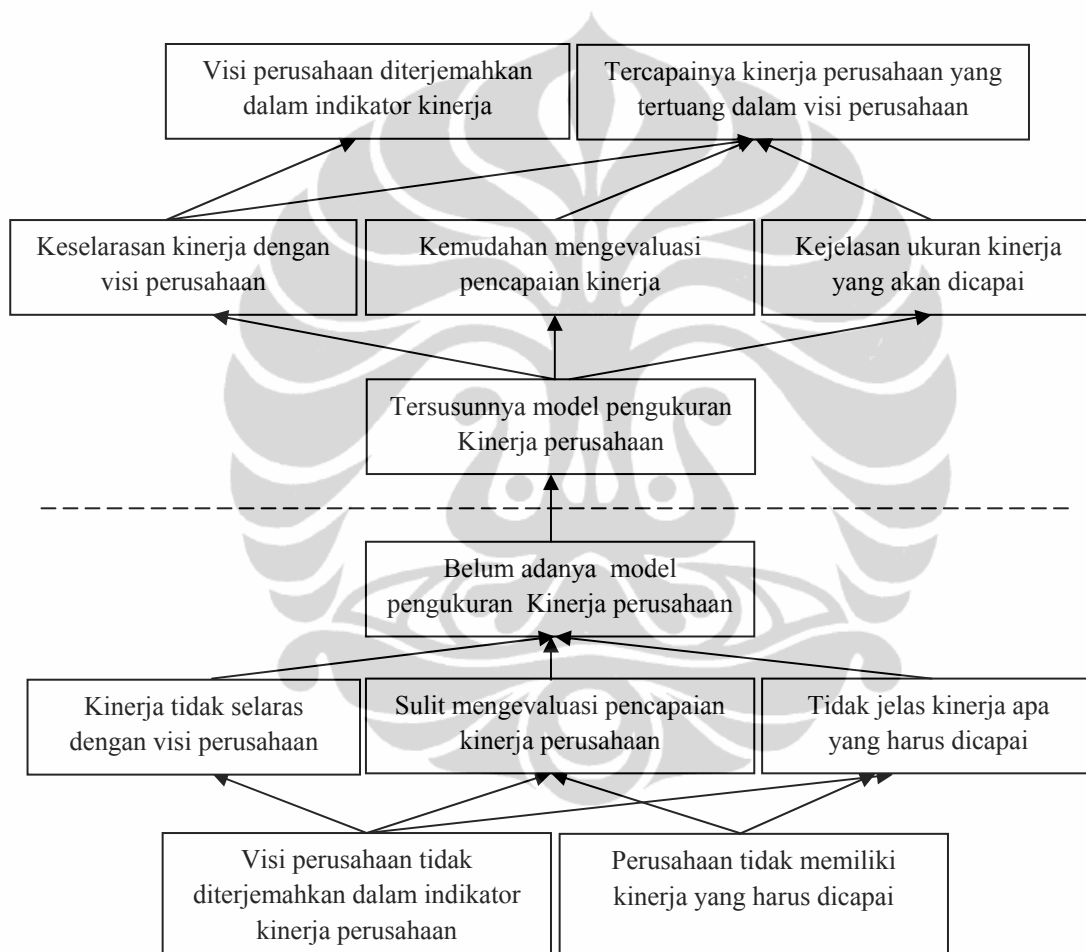
Atas dasar permasalahan di atas, perusahaan yang tidak memiliki sistem pengukuran kinerja akan sulit mengukur pencapaian kinerja perusahaan. Dampaknya, visi strategis yang akan dicapai menjadi tidak jelas, hal ini dikarenakan visi tidak diterjemahkan ke dalam indikator-indikator kinerja dan tidak adanya model pengukuran kinerja sebagai upaya pencapaian visi tersebut.

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

Sehingga manajemen perusahaan tidak memahami arah yang akan dicapai, dan kinerjanya pun tidak dapat dievaluasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut tentunya dihadapi pula oleh PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk Bogasari Division, sehingga untuk penyelesaian masalah tersebut dapat dijelaskan melalui diagram keterkaitan masalah pada Gambar 1.1 di bawah ini:



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Perumusan Masalah

Atas dasar latar belakang dan diagram keterkaitan permasalahan di atas, maka perumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *OPQR Framework* pada kasus perusahaan manufaktur tepung terigu sehingga dapat dijadikan dasar untuk peningkatan kinerja bagi perusahaan pada indikator-indikator yang menjadi prioritas sesuai visi dan misi yang akan dicapai?

Sesuai dengan konsepnya, Sardana (2008) memberikan nilai KPAs pada setiap *subsystems* dengan nilai yang telah ditentukan. Sebagai contoh adalah nilai KPAs pada semua indikator *subsystems* O sebesar 12.5, artinya syarat minimal KPAs yang harus dicapai oleh perusahaan pada *subsystems* O adalah sebesar 12.5, namun bila ada KPA yang tercapai lebih dari yang distandarkan, maka akan ada KPA yang memiliki nilai terendah. Dengan demikian hasil penilaian OPQR dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk melakukan peningkatan kinerja sehingga perusahaan dapat melakukan prioritas guna pencapaian visi dan misi masa depan. Metode pembobotan prioritas KPAs yang ada pada OPQR belum ada di metode kinerja lainnya, sehingga memudahkan Pimpinan Perusahaan untuk melakukan prioritas kinerja yang akan dicapai sesuai dengan visi dan misinya.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah disampaikan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *OPQR framework* sehingga dapat dijadikan dasar untuk peningkatan kinerja pada indikator-indikator kinerja yang menjadi prioritas sesuai dengan pernyataan visi dan misi yang akan dicapai.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan alternatif model pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *OPQR Framework* sehingga dapat berguna bagi peningkatan kinerja dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

1.6 Batasan Penelitian

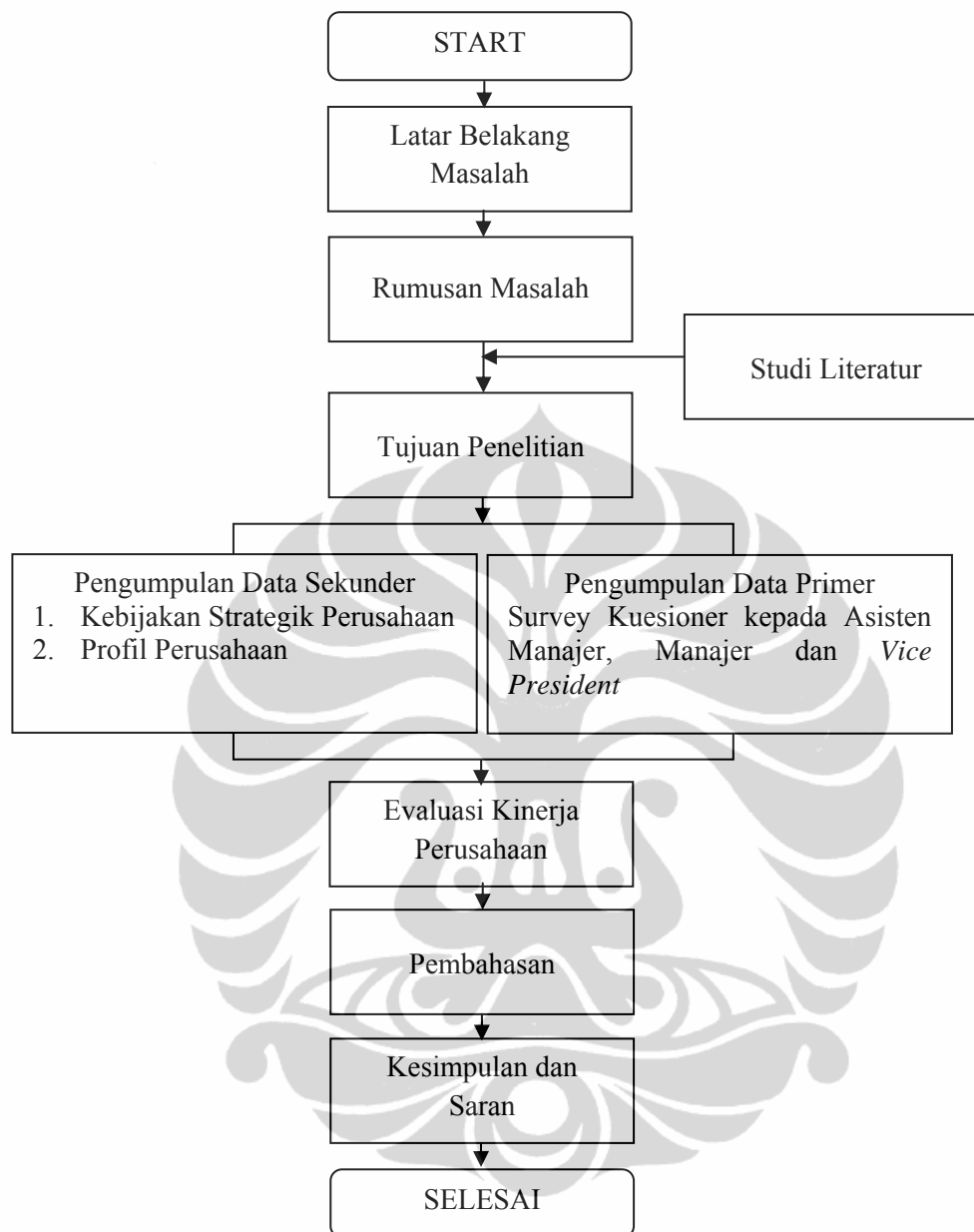
Sesuai dengan tujuan dan manfaat yang akan dicapai tersebut, maka penelitian ini hanya terbatas pada pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *OPQR Framework* pada kasus perusahaan manufaktur tepung terigu.

1.7 Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang menjelaskan keadaan obyek yang diteliti dengan pendekatan konsep teoritis (dalam hal ini adalah pendekatan *OPQR Framework*) guna mendapatkan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian atau guna menjawab rumusan masalah, yaitu mengukur kinerja perusahaan.

Salah satu syarat utama penelitian adalah obyektifitas¹⁰, sehingga untuk menjaga obyektifitas pengukuran kinerja perusahaan, maka penelitian ini melakukan survei kepada responden level managerial di lingkungan perusahaan sehingga penilaian yang didapat sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman menurut pemikiran responden. Peran peneliti adalah menganalisis dan membahas hasil temuan tersebut. Tahapan penelitian disampaikan pada Gambar 1.2.

¹⁰ Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

Sesuai dengan Gambar 1.2 di atas, maka tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahapan pertama adalah menguraikan permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini, yaitu permasalahan pencapaian kinerja perusahaan dan beberapa model pengukurannya. Sehingga atas dasar latar belakang permasalahan

tersebut akan didapatkan inti permasalahan yang akan dijawab dengan menggunakan alternatif model pengukuran kinerja yang lebih sesuai.

2. Atas dasar penjelasan latar belakang yang telah diuraikan pada tahapan pertama di atas, maka pada tahapan berikutnya adalah merumuskan permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini.
3. Untuk membantu menjawab perumusan masalah tersebut, maka dilakukan kajian berbagai literatur yang membahas pengukuran kinerja perusahaan.
4. Atas dasar kajian literatur dan perumusan masalah tersebut, maka pada tahapan selanjutnya dapat ditetapkan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini.
5. Tahapan berikutnya adalah melakukan pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan riset data sekunder yang didapat dari perusahaan, dan riset data primer yang dilakukan melalui metode survei kepada para asisten manajer, manajer dan *vice president*.
6. Atas dasar data tersebut di atas, maka dilakukan analisis dan evaluasi pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *OPQR Framework*.
7. Hasil dari analisis dan evaluasi akan dilakukan pembahasan atas pendekatan *OPQR Framework* pada kasus tersebut.
8. Sebagai bagian akhir akan disampaikan kesimpulan dan saran penelitian.

1.8 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pencarian informasi yang dibutuhkan, maka penulisan penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan disampaikan berbagai teori yang digunakan dalam penelitian ini. Diantaranya adalah tentang pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari berbagai konsep pengukuran kinerja.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan memuat dan menjelaskan pengambilan data yang digunakan dalam penelitian, primer maupun sekunder serta pengolahannya sehingga data tersebut bisa dianalisis.

BAB IV ANALISIS

Pada bab ini merupakan inti dari penelitian ini yang akan menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan data yang telah diolah sehingga memberikan penjelasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bagian akhir dari penelitian, maka pada bab ini akan disampaikan kesimpulan dari pembahasan dan analisa yang telah dibuat serta memberikan saran berkaitan dengan topik yang dibahas.

