

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berbagai perubahan yang terjadi memotivasi perusahaan untuk senantiasa memperbaiki potensi diri agar dapat diterima oleh pasar global. Poin utama persaingan dalam pasar global dapat berwujud kualitas produk, ketepatan waktu, harga, layanan serta kepuasan lain yang kontinyu kepada pelanggan serta terus mengalami perkembangan. Sachitra dan Chong (2017); Hamdoun dan Zouaoui (2017) mengemukakan bahwasanya keunggulan kompetitif merupakan kegiatan ekonomis spesifik maupun tercapainya kualitas superior agar tercapai penciptaan nilai bagi pelanggan yang lebih baik dibanding pesaing dalam suatu kegiatan bisnis baik dalam bentuk layanan maupun kombinasinya. *Competitive advantage* dapat diperoleh dengan menerapkan strategi yang tepat berdasarkan pemanfaatan semua sumber daya yang ada dalam sebuah entitas usaha (Ferdinand & Umachandran, 2017; Yuga, 2020). Suatu entitas usaha senantiasa dituntut agar mampu melakukan inovasi, menciptakan produk, meningkatkan pertumbuhan bisnis serta layanan yang memuat diferensiasi serta memiliki kemampuan mengurangi biaya dalam aktivitas bisnis yang didukung dengan penggunaan teknologi untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Xuhua *et al.*, 2019).

Terdapat dua sudut pandang yang berbeda dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan bersaing. Teori organisasi industri (*industrial organization-I/O*) menyatakan bahwa faktor eksternal lebih berperan penting dalam memenangkan persaingan (Baldwin, 2011; Boccard, 2010; Belleflamme & Peitz, 2010; Einav & Levin, 2010). Teori ini menekankan bahwa karakteristik lingkungan suatu industri akan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan sesuai penempatan pasarnya. Keberadaan hambatan dan peluang pasar merupakan dua kondisi yang dihadapi oleh perusahaan saat berinovasi. Peluang pasar akan dapat diraih sesuai kemampuan perusahaan untuk dapat mencapainya. Setiap perusahaan seharusnya

memiliki kemampuan untuk mencari serta menandai posisi lingkungan bisnis yang efektif bagi perusahaannya.

Berbeda dengan teori organisasi industri, teori *resource-based view* lebih menekankan pada pentingnya faktor internal dalam memenangkan persaingan (Lewis & Kipley, 2012; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010; Hunt, 2013). Adapun faktor internal tersebut mencakup efektivitas kepemilikan dan pemanfaatan sumber daya organisasi yang memiliki *added value*. Kelangkaan produk yang dihasilkan perusahaan sehingga sulit untuk ditiru merupakan bentuk sumber daya yang tidak tergantikan. Teori *resources-based view* memandang bahwa kekuatan sumber daya ini berperan penting dalam inovasi dan pada akhirnya akan menentukan pemilihan bentuk pasar yang sesuai.

Totanan (2004) menemukan bahwa kinerja suatu organisasi akan berbeda-beda tergantung pada orang yang mengelolanya. Sekalipun asset yang digunakan adalah sama, akan tetapi jika dikelola oleh orang yang berbeda maka hasil yang didapat cenderung berbeda. Peran *human capital* menjadi salah satu penentu keberhasilan pengelolaan suatu organisasi. Nilai sebuah perusahaan ditentukan oleh pembentuk *human capital* berupa motivasi, kapabilitas dan kepemimpinan individu, efektivitas *workgroup* dan iklim organisasi (Mayo, 2000). *Human capital* merupakan kombinasi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan individu serta inovasi dalam menjalankan tugas sehingga memperoleh nilai tambah tertentu untuk mencapai tujuan (Mayo, 2000; Bontis, 2002; Malhotra, 2003). Nilai tambah yang dihasilkan oleh *human capital* akan memberikan *sustainable revenue* bagi organisasi. Keahlian unik yang dimiliki karyawan perusahaan merupakan sumber daya yang penting dalam pencapaian keunggulan bersaing. Keunggulan berbasis *human capital resources* dapat diperoleh jika perusahaan berupaya mengembangkan kompetensi karyawan sehingga sulit bagi para pesaing meniru keunggulan tersebut.

Sekalipun peran *human capital* sangat penting dalam kinerja keuangan perusahaan, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang inkonklusif. Beberapa riset membuktikan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap

kinerja keuangan perusahaan seperti (Mondal & Gosh, 2012; Kamath, 2015; Saridakis, Lai & Cooper, 2017). Sebaliknya, terdapat pula beberapa riset yang tidak menemukan adanya pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan (Diez *et al.*, 2010; Ozkan, Cakan & Kayacan, 2017; Albertini & Remy, 2017; Worlu & Oomodero, 2017). Hasil penelitian ini menandakan bahwa pekerja belum berkembang secara intelektual dan belum cukup termotivasi untuk memberikan dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan.

Seiring dengan dinamika yang berkembang saat ini, terdapat kenyataan bahwa jika perusahaan dapat unggul dalam persaingan maka perusahaan dituntut agar senantiasa meningkatkan *profitabilitas* usaha dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya serta kepemilikan teknologi. Tingginya tingkat persaingan pada saat ini menyebabkan perusahaan harus segera bertindak agar dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi, baik dari sisi internal (misalnya *human capital*) maupun eksternal (misalnya kebijakan pemerintah).

Hasil riset sebelumnya terkait peran regulasi pemerintah menunjukkan bahwa hanya sebagian kebijakan tersebut yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Egbunike & Okerekeoti, 2017; Ng'anga, 2018). Beberapa peraturan tampaknya berdampak buruk terhadap kinerja keuangan perusahaan di sebagian besar negara-negara barat. Seringkali perusahaan justru kesulitan dalam mematuhi peraturan sehingga tidak mampu mempertahankan profitabilitasnya. Riset Sitohang (2018) membuktikan bahwa, di Indonesia, kinerja keuangan dapat ditingkatkan oleh kebijakan pemerintah. Dalam hal ini, kebijakan yang diteliti adalah terkait dengan pembinaan berupa pelatihan yang diberikan kepada pengrajin serta industri skala kecil. Sebaliknya, Moeljadi (1999) menemukan bahwa pembinaan berupa pelatihan dari pemerintah justru tidak memengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menganalisis kegiatan usaha industri berskala kecil yang ada di wilayah Jawa Timur. Hal tersebut dikarenakan adanya: 1) identifikasi kebutuhan peserta yang keliru; 2) kesalahan dalam menentukan sasaran pelatihan; 3) materi pelatihan yang kurang sesuai; 4) Kurang lengkapnya peralatan pada Unit Pelayanan Teknis serta media

pembelajaran selama pelaksanaan pola pelatihan, serta 5) kapasitas lembaga pelatihan yang tidak memadai. Kuatnya campur tangan pemerintah terhadap tataniaga gula sudah ada semenjak orde baru dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 1975 dimana kebijakan pemerintah terwujud dalam bentuk TRI (Tebu Intensifikasi Rakyat). Pemerintah sebagai regulator berkepentingan terhadap tataniaga gula nasional dengan tujuan untuk melindungi petani tebu serta memelihara kelangsungan usaha pabrik gula lokal terutama BUMN, karena merupakan unit usaha yang padat karya dan mampu memberikan penghasilan berupa dividen. Regulasi pemerintah yang tertuang melalui SK. Menperindag No.527/MPP/Kep/9/2004 dan SK. Menperindag No.334/MPP/Kep/5/2004 merupakan wujud kebijakan yang disertai dengan implementasi serta pengendaliannya, sehingga tidak hanya berpengaruh pada aspek ekonomi akan tetapi juga dapat mempengaruhi aspek politik.

Terdapat keadaan dimana perusahaan berhadapan dengan upaya untuk mengubah arah tahapan penurunan menjadi pertumbuhan dalam implementasi strategi jangka panjang. Suatu entitas bisnis perlu melakukan perombakan manajemen agar dapat mencapai hal tersebut. Dengan melakukan perombakan manajemen diharapkan akan muncul *business process innovation* yang mampu memberikan *added value* bagi konsumen. Konsep *business process innovation* dilakukan dengan cara memetakan proses bisnis yang terjadi (*current process*), dengan mengetahui gambaran proses bisnis yang terjadi saat ini maka dengan mudah untuk menentukan area mana saja yang perlu dilakukan inovasi yang menuju pada perbaikan. Hal lainnya yang menjadi inovasi proses bisnis banyak diimplementasikan adalah sifat yang radikal karena terdapat kemungkinan bahwa desain proses yang baru akan berbeda dengan gambaran proses yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan senantiasa dituntut agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis sehingga termotivasi untuk terus menciptakan ide baru serta menawarkan hasil produksi yang inovatif sehingga mampu memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang berkembang. Kebutuhan inovasi proses bisnis diharapkan mampu meningkatkan produktifitas serta efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Business process innovation adalah inovasi dari seperangkat desain aktivitas yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan/ output bisnis yang spesifik serta menyediakan nilai bagi customer (Doepfer *et al.*, 2013). Dalam berinovasi, sebuah organisasi wajib mengandalkan pengetahuan yang tepat agar dalam pelaksanaannya nanti dapat sekaligus meningkatkan metode kerja yang terkait (Puryantini, Arfati & Tjahjadi, 2017). Pendekatan strukturalis menyebutkan bahwa inovasi berkaitan dengan praktek manajemen dan teknologi serta keberadaan parameter tertentu. Sebaliknya, pendekatan proses menyebutkan bahwa inovasi merupakan sebuah proses yang kompleks yang melibatkan kelompok-kelompok sosial dalam organisasi (Swan, *et al.*, 1999), dan berkaitan dengan keterbukaan (Reichstein & Salte, 2006). Hasil riset sebelumnya membuktikan bahwa inovasi proses dapat memicu kinerja keuangan sehingga akan meningkatkan posisi bersaing (Lin, 2008; Baker & Sinkula, 2009; Damanpour, *et al.*, 2009); Wang, *et al.*, 2011).

Inovasi dilakukan pula oleh industri gula berbasis tebu seiring dengan kebutuhan revitalisasi pabrik gula. Kalangan akademisi maupun praktisi banyak melakukan pengkajian yang berkelanjutan agar industri gula di Indonesia tidak terus menerus mengalami penurunan kinerja. Sejak ratusan tahun silam industri tebu telah hadir di Indonesia dan pada saat tersebut menjadikan Indonesia sebagai eksportir gula terbesar kedua setelah Kuba. Pada tahun 1930-an Indonesia menduduki posisi kedua sebagai penghasil gula terbesar di dunia. Hasil produksi gula pada saat tersebut mencapai angka yang cukup tinggi yaitu sebanyak 3 juta ton setahun. Angka tersebut menjadi hasil produksi tertinggi dalam sejarah industri pergulaan di Indonesia. Terdapat keadaan yang menjadikan industri gula berada dalam kondisi yang dilematis dimana saat ini banyaknya lahan yang semakin berkurang, petani mulai banyak yang beralih ke tanaman lain, keberadaan mesin banyak yang sudah usang serta lahan perkebunan tebu yang semakin lama mengalami penyusutan.

Adanya permintaan konsumen terhadap hasil gula yang cenderung semakin meningkat, menjadikan Indonesia menjadi negara pengimpor gula karena produksi belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan konsumen secara nasional. Permintaan

gula yang dipenuhi melalui kebijakan impor menjadikan konsumen di Indonesia cenderung untuk memilih gula impor dibanding gula lokal. Murahannya harga gula impor menyebabkan daya saing gula lokal menjadi rendah. Kebutuhan gula nasional di tahun 2016 berada pada kisaran jumlah 5.970 dengan rincian 3.120 ribu ton untuk Gula Kristal Putih (GKP) dan 2.850 ribu ton untuk Gula Kristal Rafinasi (GKR). Untuk konsumsi masyarakat di tahun 2017 kebutuhan gula nasional sebesar 6.170 ribu ton dan pada tahun 2018 sebesar 6.390 ribu ton (Ingesti & Handojo, 2019).

Permasalahan signifikan yang dihadapi oleh industri gula di Indonesia telah berlangsung selama kurun waktu 1991-2001. Permasalahan industri gula di Indonesia terjadi sebagai dampak dari turunnya produksi gula dalam negeri yakni 3,03% per tahun. Penurunan ini menyebabkan peningkatan impor yang semakin melaju di kisaran 16,6% per tahun. Di sisi lain, peningkatan konsumsi gula di Indonesia hanya sebesar 2,96% per tahun. Dipilihnya pabrik tebu di wilayah PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X dan XI sebagai obyek penelitian, karena kedua BUMN tersebut memiliki skala usaha yang cukup besar baik dari sisi produksi maupun dari segi keuangan.

Pada tahun 2018, PTPN X memproduksi gula 397.341 ton dan menjadi produsen gula terbesar di Indonesia (Surabaya.tribunnews.com. 2018). PTPN X tercatat memiliki banyak unit usaha serta anak perusahaan dimana dua unit usaha utama, yakni: unit usaha gula serta unit usaha tembakau yang memproduksi dan mengekspor tembakau cerutu. Unit usaha anak perusahaan PTPN X meliputi perusahaan yang memproduksi karung plastik di Jepara, bidang kesehatan dengan 3 Rumah Sakit yang tersebar di 3 Kota yaitu Kediri, Mojokerto dan Jember. Selanjutnya anak perusahaan lain yang bergerak dalam pengolahan bahan ethanol serta di bidang pertanian. Laba konsolidasi sebesar Rp 48 Miliar berhasil dibukukan PTPN X di Tahun 2017. Keberhasilan PTPN X tidak terlepas dari upayanya untuk melakukan perbaikan, baik *on farm* ataupun *off farm*.

Di sisi lain, PTPN XI juga turut melakukan perbaikan agar kapasitas pabrik gulanya dapat terus meningkat. Tingkat *rendeman* terbaik di Pulau Jawa berhasil diraih oleh empat Pabrik Gula PTPN XI diantara 10 pabrik lain. Peningkatan

kapasitas pabrik gula itu dilakukan untuk menampung tebu dalam jumlah lebih banyak sejalan dengan meningkatnya antusiasme masyarakat petani tebu. Pada tahun 2016, PTPN XI berhasil membukukan laba bersih senilai Rp 139,6 miliar (*unaudited*). Hal ini tidak terlepas dari upaya perusahaan untuk selalu beroperasi dengan mempertimbangkan efektivitas biaya. Dengan berbagai inovasi serta kreasi yang dilakukan, hasil produksi di tahun tersebut mengalami peningkatan sehingga kinerja PTPN XI berhasil terdongkrak ([www.bumn.go.id.](http://www.bumn.go.id), 2017).

1.2 Motivasi Penelitian

Pada dasarnya pasar dipilih oleh organisasi dimana perusahaan tersebut bersaing, sehingga dengan menerapkan strategi maka perusahaan diharapkan mampu mengendalikan semua faktor kontinjensi yang timbul pada beberapa titik waktu tertentu. Faktor kontinjensi tertentu mungkin ditentukan secara *exogenous* akan tetapi secara umum banyak didasarkan pada keputusan manajemen. Penelitian sebelumnya menghasilkan suatu pandangan bahwa *human capital* terfragmentasi sebagai hubungan antara *intellectual capital* dan *financial performance* perusahaan yang telah banyak dipelajari dengan memobilisasi komponen manusia secara terpisah (Albertini & Remy, 2019). Lebih jauh, kebanyakan penelitian menyimpulkan bahwa meskipun hubungan itu positif, tetap menyisakan ketidak jelasan. Isu lain yang tidak terpecahkan terletak pada penangkapan nilai yaitu, siapa di antara berbagai pemangku kepentingan, memiliki manfaat terbesar dari nilai yang diciptakan oleh *human capital*. Setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga sistem akuntansi manajemen yang tepat tidaklah sama antar perusahaan. Hal ini disebut sebagai pendekatan kontinjensi (Otley, 2019). Termasuk di dalamnya pengaruh kebijakan pemerintah terhadap *financial performance* perusahaan masih banyak menimbulkan pertanyaan yang masih belum dapat ditarik kesimpulannya (*nonconclusive*) sehingga masih perlu dijawab melalui pengujian variabel mediasi salah satunya adalah dengan menggunakan variabel *business process innovation* terhadap *financial performance*.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *financial performance* pabrik gula baik faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti *information capital*, *human capital*, *organizational capital* maupun faktor eksternal seperti *competitor pressure*, *government policy*, *supplier pressure*. Penelitian ini berfokus pada faktor kontinjensi yang timbul dari faktor internal perusahaan yaitu *human capital* dan faktor eksternal berupa *government policy*. Kedua variabel dependen tersebut dihubungkan dengan *financial performance* melalui *business process innovation* sebagai variabel mediasi, oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah *human capital* berpengaruh terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu?
2. Apakah *government policy* berpengaruh terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu?
3. Apakah *business process innovation* memediasi pengaruh *human capital* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu?
4. Apakah *business process innovation* memediasi pengaruh *government policy* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari faktor *human capital*, *government policy*, *business process innovation* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu. Sedangkan secara khusus, penelitian ini berusaha untuk memecahkan permasalahan penelitian seperti yang sudah disebutkan dalam rumusan masalah penelitian. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris :

1. Pengaruh *human Capital* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu
2. Pengaruh *government policy* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu

3. *Business process innovation* memediasi pengaruh *human capital* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu
4. *Business process innovation* memediasi pengaruh *government policy* terhadap *financial performance* pabrik gula berbasis tebu

1.5 Kontribusi Penelitian

Terdapat harapan agar hasil penelitian ini dapat berkontribusi serta bermanfaat baik bagi para praktisi maupun di kalangan akademisi. Kontribusi yang dimaksud dalam hal ini meliputi:

a. Kontribusi Teoritis

1. Bagi kalangan akademisi dan para peneliti, hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih baik serta menjadi referensi khususnya penelitian yang berhubungan dengan faktor-faktor kontinjensi yang berpengaruh terhadap *financial performance* pada entitas bisnis.
2. Bagi pengembangan keilmuan, penelitian ini diharapkan berkontribusi pada literatur akuntansi, khususnya terkait pemahaman terhadap aplikasi maupun konsep *government policy*, *human capital*, *business process innovation* serta *financial performance* yang memperkaya khasanah keilmuan serta kajian akademis khususnya bidang akuntansi manajemen.

b. Kontribusi Praktis

1. Bagi manajer dan penyelia perusahaan dapat membandingkan hasil temuan dilapangan dengan temuan penelitian. Manajemen perusahaan dapat menerapkan inovasi proses bisnis pada kebijakan sumber daya manusia serta kebijakan pemerintah sebagai sarana melakukan inovasi yang menunjang kontinuitas operasional perusahaan serta mengembangkan perencanaan strategis kedepannya.
2. Bagi para pemangku kepentingan/ *stakeholder* dapat memperoleh pemahaman lebih jauh tentang bentuk-bentuk inovasi yang dapat dijadikan opsi untuk meningkatkan *financial performance* perusahaan. Lebih jauh dapat memperoleh

gambaran model inovasi yang dapat mengakselerasi peningkatan kinerja dari kontribusi kepemilikan sumber daya manusia serta implementasi kebijakan pemerintah.