

BAB I

PENDAHULUAN

Isu Persaingan

Fluktuasi kinerja keuangan yang dialami oleh perusahaan manufaktur makanan dan minuman *go public*. PT Indofood Sukses Makmur, Tbk (INDF) yang menjadi leader pada industri mie instant harus merelakan sebagian pangsa pasarnya kepada Mie Sedap yang diproduksi oleh Wings Food pada beberapa tahun yang lalu. Dari semula pangsa pasar 70% menurun menjadi tinggal 50%. Mie Sedap sebagai pendatang baru dapat mengambil pangsa pasar Indomie hanya dalam 1 tahun. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan ROE dan ROA INDF. Dua atau tiga tahun kemudian, INDF terus berupaya mengembalikan pangsa pasarnya. INDF menegaskan bahwa *produk makanannya adalah world class product* sehingga kualitas merupakan prioritas. Dengan konsistensi untuk menomorsatukan kualitas dan tetap setia pada segmen pasarnya, INDF berhasil mengembalikan pangsa pasarnya sedikit demi sedikit. Bahkan 2 (Dua) tahun kemudian, INDF

meraih predikat perusahaan dengan laba tertinggi versi Majalah Asia Globe (Asia Globe).

Kondisi di atas menggambarkan bahwa komitmen perusahaan untuk tetap memprioritaskan kualitas menjadi strategi yang sangat penting dalam mengembalikan atau meningkatkan kinerja perusahaan. Seiring dengan berlakunya ACFTA 2013 maka berbagai hal termasuk etika merupakan suatu hal yang harus dicermati jika ingin tetap eksis dalam lingkungan bisnis.

Isu Globalisasi

Globalisasi telah mendorong terjadinya kompetisi bagi industri yang tidak bersifat lokal atau regional saja, melainkan internasional. Kompetisi global tersebut membawa dampak di industri, salah satunya internasionalisasi perusahaan. Internasionalisasi perusahaan terwujud melalui empat bentuk. **Pertama**, dibukanya cabang-cabang perusahaan di negara lain, misalnya perusahaan Amerika membuka cabang di Asia. **Kedua**, kerjasama antara industri dari suatu negara dengan industri di negara lainnya yang menawarkan keuntungan yang menjanjikan. **Ketiga**, sharing informasi baik melalui media cetak maupun secara virtual melalui internet. Sejumlah perusahaan terkemuka di Amerika, Eropa, dan Australia menawarkan program kerjasama melalui model ini. **Keempat**, studi perbandingan (*comparative study*) atau semacam *benchmark* kualitas produk yang menghasilkan peringkat inovasi dan kreasi nilai (*value creation*) dibandingkan dengan sejumlah perusahaan lainnya. Kompetisi global tersebut mau

tidak mau harus dihadapi oleh perusahaan di Indonesia, baik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).

Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya perusahaan. Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilakunya. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau disebut budaya organisasi.

Luthans (2006) mengutip definisi mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (1992) sebagai berikut:

A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap

anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Isu Budaya

Budaya organisasi mempunyai pengaruh nyata pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalance, etos kerja, atau pengembangan karier, juga membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Isu Kinerja

Penurunan kinerja keuangan perusahaan diduga dapat disebabkan oleh perubahan budaya perusahaan. Penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasional merupakan salah satu jenis aktiva tak berwujud milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Hal ini sejalan dengan

pernyataan Lusch dan Harvey (1995), bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tak berwujud antara lain: budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan. Hal senada Key dan Popkin (1998), Kotter and Heskett (1992) berpandangan bahwa budaya merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Berdasarkan keterangan di atas diduga, bahwa budaya organisasi merupakan suatu kunci untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Hal ini dapat dilihat pada perubahan lingkungan yang semakin turbulen, sistem dan subsistem organisasi menjadi makin terbuka dan tingkat persaingan semakin ketat dan tajam, bahkan semakin tidak menentu arah perubahannya. Secara eksplisit turbulensi dalam sistem ekonomi dapat menciptakan berbagai ancaman yang dapat melemahkan daya saing perusahaan, atau bahkan menyingkirkannya dari lingkungan perusahaannya.

Berdasarkan beberapa pernyataan mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pondasi bagi organisasi agar dapat terus mempertahankan citranya agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka pondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi, dengan nilai-nilai yang kuat dan diterima oleh lingkungan, maka organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk

dapat terus berdiri dan memproduksi. Ditambahkan pula oleh Harrison & Stokes (1992), bahwa budaya suatu organisasi adalah kepribadian perusahaan. Budaya merupakan kumpulan kepercayaan, nilai, gaya kerja dan kerjasama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya (Harrison & Stokes, 1992). Pada kenyataannya, hampir 61,9% dari 21 perusahaan makanan dan minuman tersebut tidak lengkap menyampaikan laporan keuangannya (*Not Available*), (*Indonesian Capital Market Directory*). Hal ini membuktikan bahwa perusahaan kurang berbudaya, karena kurang memberikan respon kepada lingkungannya dalam hal ini kepada *stakeholder*.

Berkaitan dengan masalah budaya untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan, pada dasarnya perusahaan tidak dapat lepas dari isu etika bisnis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Koetin (1990), Key dan Popkin (1998), dengan pendapat yang sama, bahwa dilibatkannya etika dalam manajemen stratejik mempunyai keterkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan tanggung jawab sosial perusahaan yang dapat menjaga kinerja keuangannya perusahaan jangka panjang. Berawal dari pengalaman tersebut berkembang berbagai diskusi dan seminar tentang permasalahan etika

dalam berbisnis di banyak negara Eropa dan Amerika Serikat pada akhir tahun 1970-an hingga awal 1980-an.

Tingkat urgensi perilaku etis bagi perusahaan sangat menentukan, karena dalam jangka panjang bila perusahaan tidak *concern* dengan perilaku etis dalam bisnis maka kelangsungan hidupnya akan terganggu. Hal ini terjadi akibat manajemen dan karyawan yang cenderung mencari keuntungan sehingga terjadi penyimpangan norma-norma etis, segala kompetensi, ketrampilan, keahlian, potensi, dan modal lainnya ditujukan sepenuhnya untuk memenangkan *kompetisi*. Dalam jangka pendek mungkin akan meningkatkan keuntungan perusahaan, akan tetapi untuk jangka panjang akan merugikan perusahaan itu sendiri akibat hilangnya kepercayaan pelanggan/ konsumen terhadap perusahaan tersebut (Bertens, 1995), karena kepercayaan merupakan salah satu unsur keutamaan yang sangat vital dalam aktivitas bisnis. Tanpa ada kepercayaan tidak akan ada transaksi dan kemitraan. Penyimpangan atau pelanggaran etika akan mengundang sanksi dari masyarakat bisnis. Bentuknya bisa ditinggalkan konsumen dan relasi, dikomplain langsung, via telepon atau surat pembaca, dan sebagainya. Akibatnya nama baik akan hancur, sehingga konsumen akan berkurang, dan bisnis menjadi terhambat.

Banyak kendala untuk mewujudkan kinerja bisnis yang etis (bermoral). Menurut Keraf (2000), sekurang-kurangnya terdapat tiga kendala: (1) Mentalitas para pelaku bisnis, terutama top manajer yang secara moral rendah, sehingga berdampak pada seluruh kinerja bisnis, (2) Faktor

budaya masyarakat yang cenderung memandang pekerjaan bisnis sebagai profesi yang penuh dengan tipu muslihat dan keserakahan serta bekerja mencari untung merupakan pekerjaan yang kotor. Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa masyarakat kita memiliki persepsi yang keliru tentang profesi bisnis sebagaimana yang terjadi di negara-negara barat sebelum terjadi revolusi. (3) Faktor sistem politik dan kekuasaan yang diterapkan oleh penguasa sehingga menciptakan sistem ekonomi yang jauh dari nilai-nilai moral. Semuanya dapat terlihat dalam bentuk korupsi, kolusi dan nepotisme.

Isu Etika

Pelanggaran etika perusahaan terhadap pelanggannya di Indonesia merupakan fenomena yang sudah sering terjadi. Contoh terakhir adalah pada kasus Ajinomoto. Kehalalan Ajinomoto dipersoalkan Majelis Ulama Indonesia (MUI) setelah ditemukan bahwa pengembangan bakteri untuk proses fermentasi tetes tebu (*molase*), mengandung *bactosoytone* (nutrisi untuk pertumbuhan bakteri itu), yang merupakan hasil hidrolisa enzim kedelai terhadap biokatalisator *porcine* yang berasal dari pankreas babi. Beberapa tahun yang lalu Ajinomoto diduga telah mengubah nutrisi itu sejak produksi dan sebelumnya mereka menggunakan *polypeptone*. Permintaan MUI tentang penarikan bumbu masak Ajinomoto itu dengan kategori peringatan keras yang ditujukan kepada perusahaan itu. Dampak dari penarikan Ajinomoto, perusahaan dirugikan sampai Rp 30 miliar bahkan saham Ajinomoto di Jepang turun

30 poin dan dikhawatirkan akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan itu di Indonesia. Kasus lain adalah terjadi pada produk minuman berenergi Kratingdaeng yang juga harus menarik sebagian produknya karena diduga mengandung nikotin lebih dari batas yang diizinkan oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan. Isu tentang penggunaan formalin pada produk makanan terus bergulir dan meresahkan masyarakat. Bahkan produk yang diimpor dari China selama bertahun-tahun terbukti mengandung zat berbahaya termasuk formalin.

Pelanggaran etika bukan hanya terjadi pada tahap proses produksi tapi juga terjadi pada tahap pemasaran. Contoh utama terlihat pada susu formula untuk bayi. Studi yang dilakukan YLKI selama lima tahun terakhir menunjukkan, berbagai cara ditempuh produsen untuk memasarkan produknya meskipun dengan cara yang kurang etis, atau cara yang telah melanggar Kode Etik Pemasaran Susu Formula yang telah ditetapkan Kode Etik Internasional. Salah satu cara adalah dengan melalui saran dari para medis. Terbukti dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 40% ibu rumah tangga menjawab bahwa pemakaian susu formula tersebut adalah merupakan saran dari tenaga medis (Indah Sukmaningsih, Kompas). Dunia periklanan juga perlu etika, iklan yang ditayangkan dengan menggunakan anak-anak sebagai model pada dasarnya melanggar kode etik periklanan, karena anak tidak memahami atau tidak tahu efek positif dan negatif dari produk yang diperankannya.

Isu Etos Kerja

Bagi perusahaan yang berkeinginan untuk membangun sebuah dinasti bisnis yang berhasil dan tahan lama dituntut untuk memiliki etos kerja (bisnis), tradisi, dan kebiasaan berbisnis secara baik dan etis. Karena kelangsungan hidup perusahaan selain dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian tetapi juga dan lebih dominan dipengaruhi lingkungan internal (terutama budaya organisasi). Perusahaan akan menjadi lebih baik jika mereka membudayakan etika dalam lingkungan perusahaannya (Trevino & Nelson, 1995). AB Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan memberi kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan perilaku etis (Media Indonesia, 2002). Sikap manajemen tingkat atas terhadap etika perusahaan menentukan bagi manajemen tingkat bawah (Wells and Spinks, 1996). Masalah orientasi etika dalam menjalankan perusahaan sudah selayaknya mendapat perhatian yang serius bagi manajemen saat ini. Matsushita (2001) mengatakan bahwa melayani masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya adalah segalanya. Keuntungan akan datang dengan sendirinya kalau bisnis melayani masyarakat dengan baik.

Isu Etika Bisnis

Merujuk pada pertimbangan di atas, maka diduga etika bisnis dapat menjadi sarana penting dalam mengupayakan kinerja keuangan perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk dicapai oleh

perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab perusahaan kepada pemegang saham. Dalam konteks pendekatan etika bisnis tanggung jawab terhadap pemegang saham juga merupakan bagian dari etika bisnis yang tercantum dalam *Caux Round Table: Principles for Business* (1992) bahwa pengelola bisnis memiliki beberapa tanggung jawab sebagai penghormatan atas kepercayaan mengelola bisnisnya, yaitu: (1) menerapkan manajemen yang profesional dan tekun guna memperoleh keuntungan yang wajar dan kompetitif atas modal yang telah ditanamkan, (2) memperlihatkan informasi yang relevan kepada investor mengenai masalah tuntutan-tuntutan legal dan hambatan persaingan, (3) menghemat, melindungi, dan menumbuhkan aset-aset investor, (4) menghormati permintaan, saran, keluhan, dan solusi dari investor.

Implementasi etika dalam bisnis pengolahan makanan dan minuman dinilai sangat penting, karena:

- (1) Pengeluaran rata-rata untuk makanan oleh masyarakat mencapai lebih dari 61% (BPS). Hal ini merupakan gambaran bahwa sesuai dengan kondisi perekonomian Indonesia saat ini, makanan masih merupakan prioritas utama dalam alokasi konsumsi rumah tangga.
- (2) Pola makan (ambilan kalori) berpengaruh terhadap terjadinya obesitas pada anak, sehingga masalah makanan mempengaruhi kualitas generasi bangsa (Dedi Subarja, 2000).
- (3) Makanan dan minuman merupakan komoditi primer ekspor nasional.

(4) Pelanggan merupakan orang yang membeli produk dari perusahaan dan merupakan pihak yang sangat penting, karena kepadanya perusahaan bergantung beberapa hal, sehingga perusahaan harus mewujudkan tanggung jawabnya kepada *pelanggan* (*The Caux Round Table: Principles for Business* 1992).

Dalam kaitan ini perusahaan memiliki kewajiban terhadap para pelanggan, diantaranya adalah: (1) memberikan produk dan jasa dengan kualitas yang terbaik dan sesuai dengan tuntutan mereka, (2) memperlakukan pelanggan secara adil dalam semua transaksi, termasuk pelayanan yang tinggi dan memperbaiki ketidakpuasan mereka, (3) membuat setiap usaha menjamin mengenai kesehatan dan keselamatan pelanggan, demikian juga kualitas lingkungan mereka, akan dijaga kelangsungannya dan ditingkatkan terhadap produk dan jasa perusahaan, (4) perusahaan harus menghormati martabat manusia dalam menawarkan, memasarkan dan mengiklankan produk.

Isu Strategik

Tingginya tingkat persaingan yang berdampak pada terjadinya gangguan kinerja menuntut perusahaan agar dapat menyusun strategi yang tepat agar dapat berhasil dalam jangka panjang. Banyak faktor yang mempengaruhi penyusunan strategi perusahaan, yaitu faktor internal dan eksternal (Pearce & Robinson, 2009). Faktor internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya (Wheelen & Hunger, 2010). Faktor eksternal dipandang sebagai kondisi yang dinamis yang menciptakan

kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang sulit diramalkan perubahannya (*unpredictable*).

Apabila budaya organisasi kurang baik/konsisten pada kebenaran dan tidak ada orientasi etika dalam melakukan bisnisnya, serta tidak berorientasi stratejik, maka perusahaan-perusahaan manufaktur makanan dan minuman tersebut diduga akan mengalami penurunan kinerja yang sangat berarti, sehingga akhirnya akan mengalami kerugian yang secara kumulatif, apabila kondisi seperti ini terus berlanjut, maka tidak menutup kemungkinan akan mengalami kebangkrutan yang akhirnya berdampak pada keterpurukan perekonomian di Indonesia.

Perumusan strategi yang baik tidak menjamin kinerja yang baik, perumusan strategi tersebut harus diikuti dengan implementasi strategi. Menurut David (1998) "melakukan suatu implementasi strategi lebih sulit daripada merumuskan strategi". Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi di susun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen stratejik (Hunger and Wheelen, 2010). Wagiono Ismail (2004) menyebutkan beberapa alasan mengapa implementasi strategi itu penting, diantaranya karena:

1. Banyak asumsi bahwa organisasi yang ada dan orang-orang dapat menerapkan/mengimplementasikan strategi.
2. Perubahan antara lingkungan internal dan eksternal tidak dapat diduga-duga terjadi.

3. Organisasi/perusahaan mungkin tidak siap untuk strategi baru yang dirumuskan untuk perusahaan.
4. Kemampuan karyawan dan organisasi/perusahaan tidaklah digariskan/ditujukan kepada strategi yang baru tersebut.
5. Kepemimpinan memerlukan restrukturisasi untuk menerapkan strategi.

Implementasi strategi dalam monograf ini diukur melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Merujuk pada uraian di atas, sangat penting untuk dikaji lebih mengenai pengaruh budaya organisasi, orientasi etika, orientasi stratejik dan implementasi strategi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Monograf ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen stratejik dan etika bisnis. Monograf ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti pada sektor perusahaan manufaktur khususnya perusahaan manufaktur makanan dan minuman untuk meningkatkan perbaikan perekonomian Indonesia.

Dalam monograf ini mengungkap pengukuran kinerja keuangan dengan tingkat kemampulabaan. Hal ini disebabkan karena kemampulabaan merupakan uji kinerja yang baik di tengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidass and Newell, 1987), dan indikator ini lazim digunakan dalam penelitian manajemen stratejik (Schul, Davis dan Harline, 1995).