

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai kegiatan sosial ekonomi tergantung pada hasil pengukuran, mulai dari aspek keamanan pangan, perlindungan kesehatan, hingga lingkungan, semuanya bergantung pada hasil pengujian kimia, fisika, dan/atau biologi (Khodabocus dan Balgobin 2011). Kompetisi perdagangan yang kompleks dan dinamis seperti saat ini, produsen, distributor, serta penjual produk akhir membutuhkan jaminan bahwa produk yang dijual sesuai dengan harapan konsumen dan secara global, baik produk dan tempat produk tersebut diproduksi, selalu memenuhi persyaratan keselamatan, lingkungan, regulasi dan standar pemerintah yang berlaku. Pemenuhan akan sasaran ini menjadi sangat penting, karena kualitas produk yang rendah dapat menyebabkan ketidakpuasan konsumen serta berisiko terjadi pengembalian dan penarikan produk dari pasaran, kedua hal ini berdampak negatif terhadap *brand image*. Oleh karena itu, keberadaan Perusahaan Jasa Pengujian Independen diperlukan dalam mendukung tujuan tersebut. Pelanggan Perusahaan Jasa Pengujian Independen ini beragam, diantaranya Industri Bahan Pertanian, Industri Makanan Minuman, Industri Kimia Dasar, Industri Semen, atau Industri Kecil dan Menengah (IKM).

Selain itu, saat ini di Indonesia, bisnis Jasa Pengujian Independen, didukung pula oleh beberapa peraturan pemerintah/lembaga sertifikasi yang mewajibkan produk/barang/lingkungan kerja/limbah, diujikan di Perusahaan Jasa Pengujian

Independen, seperti: registrasi produk/barang di Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), registrasi Sertifikat Halal Produk/Barang di LPPOM MUI, klausul Sistem Manajemen Keamanan Pangan ISO 22000 atau *Food Safety System Certification*, registrasi dan monitoring kualitas produk/barang wajib SNI sesuai Pasal 22 UU Nomor 20 Tahun 2014, PerMenlhk No. 68 Tahun 2016 Pasal 4 Butir 3 Tentang Baku Mutu Air Limbah Domestik.

Menurut Demirbag *et al.* (2006), kinerja bisnis perusahaan dapat dilihat dari kinerja finansial, seperti *Net Profit* yang diperoleh. Berdasarkan uraian di atas, industri Jasa Pengujian Independen berpotensi menghasilkan Trend *Net Profit* yang positif. Penulis melakukan Survei terhadap sepuluh responden yang berprofesi sebagai Pelaku/Penyedia Perusahaan Jasa Pengujian Independen di daerah X diperoleh data bahwa: 50% responden menyatakan kondisi *Net Profit* Perusahaan Jasa Pengujian Independen selama dua tahun terakhir (periode 2017 dan 2018) mengalami Peningkatan, 30% responden menyatakan kondisi *Net Profit* Fluktuatif (tidak tetap/naik- turun), dan 20% responden menyatakan kondisi *Net Profit* terjadi Penurunan.

Di sisi lain, berdasarkan penelusuran yang dilakukan oleh penulis pada website Komite Akreditasi Nasional ([www.kan.or.id](http://www.kan.or.id)) yang diakses pada bulan Februari 2019, terdapat empat puluh satu Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian di daerah X yang menawarkan jasa layanan pengujian produk seperti: bahan pertanian, makanan/minuman, lingkungan (air dan limbah), atau bahan tambang, dimana layanan pengujian yang ditawarkan hampir mirip, menunjukkan terdapat persaingan yang cukup kompetitif di antara sesama penyedia layanan jasa

pengujian, sehingga diperlukan inovasi yang berkelanjutan dan menghadirkan produk dan jasa yang lebih baik (Brem dan Voigt 2009). Perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif melalui pengolahan sumber daya dan kemampuan yang bernilai, unik, dan sulit ditiru oleh kompetitor (Hsu dan Ziedonis 2013), keberlangsungan keunggulan kompetitif bergantung pada kemampuan inovatif perusahaan (Yanadori dan Cui 2013). Inovasi pada perusahaan dapat diindikasikan melalui penggunaan teknologi kekinian dan adanya pengembangan segmen pasar yang baru, kedua indikator tersebut berkontribusi terhadap kinerja bisnis perusahaan (Al-Ansari *et al.* 2013), namun saat ini Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian di daerah X belum optimal pada kedua indikator tersebut.

Penggunaan teknologi kekinian yang dapat mendekatkan pelanggan kepada penyedia jasa pengujian, belum banyak terlihat digunakan oleh Perusahaan Jasa Pengujian. Permasalahannya, dari empat puluh satu Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian di daerah X, baru terdapat dua Perusahaan (5%), yang memiliki aplikasi berbasis Android, sedangkan tiga puluh sembilan (95%) Perusahaan lainnya belum memiliki aplikasi berbasis Android. Aplikasi yang dimiliki oleh Perusahaan Pengujian tersebut dapat digunakan untuk memuat informasi mengenai layanan pengujian yang ditawarkan, sehingga pelanggan dapat memperoleh informasi yang benar, pelanggan dapat memesan layanan jasa pengujian barang/produk melalui aplikasi, dan pelanggan dapat mengetahui status penyelesaian pemesanan jasa pengujian yang sedang berlangsung, hal ini menjadi penting bagi pelanggan untuk dapat memonitoring status penyelesaian pemesanan jasa pengujian, karena hasil pengujian yang dikeluarkan oleh Perusahaan Laboratorium biasanya digunakan

sebagai syarat pendaftaran ijin produk, penentuan keputusan produk dapat dijual ke pasar atau tidak, atau hasil pengujian diperlukan sebagai data penunjang dalam kegiatan audit mengenai keamanan pangan atau kualitas limbah oleh Badan Pemerintah atau Badan Sertifikasi yang berwenang. Pelanggan yang menggunakan jasa Perusahaan sejenis namun belum memiliki aplikasi berbasis Android, pemesanan layanan jasa pengujian dan untuk mengetahui status penyelesaian pekerjaan biasanya dilakukan hanya melalui telepon atau datang langsung ke Perusahaan Jasa Pengujian tersebut.

Selain itu, di area daerah X, baru terdapat sepuluh dari empat puluh satu Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian (24%), yang memiliki bisnis dengan *portfolio* layanan pengujian multi segmen, di mana perusahaan tersebut dapat melayani permintaan beragam pengujian sekaligus, seperti: bahan pertanian, makanan/minuman, lingkungan (air dan limbah), dan bahan tambang. Sedangkan tiga puluh satu Perusahaan Jasa Pengujian lainnya (76%), hanya menyediakan satu atau dua segmen pengujian. Permasalahannya, dalam satu waktu, biasanya Pelanggan Industri / IKM membutuhkan layanan dengan beragam segmen pengujian, apabila Pengujian bisa dilakukan pada satu Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian (*one stop service*), hal ini menguntungkan pelanggan dalam efisiensi waktu karena tidak perlu mencari tempat lain. Pelanggan cenderung memilih tempat yang menyediakan pilihan multi segmen pengujian, hal ini dapat menyebabkan perusahaan yang belum memiliki kemampuan dalam menyediakan jasa pengujian multi segmen, tidak banyak diketahui atau tidak menjadi pilihan

pelanggan, sehingga tren kinerja bisnis perusahaan tersebut berpotensi stagnan atau bahkan menurun.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat baik level nasional maupun internasional, sebagai salah satu strategi bersaing, Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian menerapkan *Quality Management System*, Penulis menduga penerapan strategi ini dapat memengaruhi kinerja bisnis. Menurut Barradas dan Sampaio (2015) serta Khodabocus dan Balgobin (2011), *Quality Management System* yang tepat untuk diterapkan di Perusahaan Jasa Pengujian adalah ISO 17025. Menurut Fatah (2011) diperlukan kompetensi teknis laboratorium yang handal untuk memenuhi tuntutan produsen, pemasok, eksportir, dan pelanggan. Implementasi suatu *Quality Management System* yang kompleks seperti ISO 17025, memerlukan konsistensi dari sumber daya manusia di dalam penerapannya. Permasalahannya, berdasarkan survei yang dilakukan penulis terhadap 10 (sepuluh) responden penyedia Jasa Pengujian, masih terdapat Ketidakkonsistenan penerapan *Quality Management System*. Hal ini terlihat dari Temuan Audit Internal ISO 17025 dalam satu tahun terakhir, sebanyak 70% responden menyatakan terdapat temuan dengan jumlah lebih dari lima, dan 30% responden menyatakan terdapat temuan dengan jumlah satu hingga empat. Dalam satu tahun terakhir, temuan Audit Eksternal ISO 17025 yang dilakukan oleh pihak eksternal (Komite Akreditasi Nasional), 80% responden menyatakan terdapat temuan dengan jumlah lebih dari lima temuan, dan 20% responden menyatakan terdapat temuan dengan jumlah satu hingga empat temuan. Hal ini menunjukkan

belum optimalnya kemampuan sumber daya manusia dalam penerapan *Quality Management System*.

Faktor lain yang diduga dapat memengaruhi kinerja bisnis Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian yaitu *Market Orientation*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kazakov (2016), *market orientation* memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan. Perusahaan perlu cepat merespon perubahan kebutuhan konsumen sebagai penanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan strategi *Market Orientation* (Lee et al. 2015).

Berbeda dengan perusahaan manufaktur, kebaruan yang ditawarkan kepada konsumen biasanya berupa produk-produk fisik varian baru, namun di industri Perusahaan Jasa Pengujian Independen, kebaruan produk jasa yang ditawarkan kepada konsumen, melalui penambahan *portfolio* Parameter Pengujian atau dengan kata lain melalui penambahan ruang lingkup parameter terakreditasi. Permasalahannya, regulasi-regulasi pemerintah seperti yang disebutkan sebelumnya, seharusnya menjadi salah satu acuan dalam penambahan ruang lingkup parameter pengujian terakreditasi. Faktanya, Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian Independen belum semuanya menyediakan jasa pengujian yang berkesesuaian terhadap regulasi tersebut, sehingga konsumen berpotensi memiliki kecenderungan hanya memilih perusahaan yang memiliki *portfolio* yang berkesesuaian dengan regulasi-regulasi tersebut. Berdasarkan survei yang dilakukan penulis terhadap sepuluh responden Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian di daerah X, 60% responden menyatakan bahwa selama dua tahun terakhir terdapat penambahan ruang lingkup parameter terakreditasi namun

fluktuatif (tidak tetap atau naik turun), 30% responden menyatakan bertambah secara signifikan, dan 10% responden menyatakan tidak ada penambahan ruang lingkup. Hal ini menunjukkan Perusahaan Jasa Pengujian Independen masih belum optimal dalam menerapkan strategi *Market Orientation*.

Faktor lain yang diduga dapat memengaruhi kinerja bisnis Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian adalah *Customer Focus*. Menurut Forrester di dalam Hyken (2017), 72% pelaku bisnis menyatakan bahwa meningkatkan pengalaman pelanggan adalah prioritas utama mereka. Sebuah studi dari New Voice Media di dalam Hyken (2017), menunjukkan bahwa perusahaan kehilangan lebih dari \$ 62 miliar karena layanan terhadap pelanggan yang buruk. Zao *et al.* (2001), berpendapat bahwa terdapat korelasi signifikan variabel *Customer Focus* dan variabel kinerja perusahaan.

Berdasarkan survei penulis terhadap sepuluh responden Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian di area X, ditemukan data bahwa terdapat 60% responden mendapatkan keluhan pelanggan dengan frekuensi satu hingga empat komplain, 30% responden mendapatkan keluhan pelanggan dengan frekuensi lebih dari lima komplain, dan 10% responden tidak pernah mendapatkan keluhan pelanggan terkait pelayanan perusahaan tersebut kepada pelanggan dalam satu tahun terakhir. Sesuai dengan data tersebut, terlihat bahwa Perusahaan Jasa Pengujian Independen belum optimal dalam menerapkan strategi *Customer Focus*.

Friedman (1970) mengungkapkan bahwa bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap *shareholder* ditunjukkan melalui peningkatan pendapatan. Secara historis, pengukuran kinerja bisnis menggunakan variabel keuangan

memberikan tekanan bagi manajemen puncak. Namun, pengukuran secara finansial pun memudahkan perhitungan dan bisa dikombinasikan dengan prinsip standar akuntansi yang diterima sehingga dapat disederhakan dan diperbandingkan antara kinerja bisnisnya.

Kinerja bisnis diukur melalui konsep *Balance Score Card (BSC)*, melalui konsep ini, mengukur kinerja perusahaan ditinjau dari: sisi finansial, sisi pelanggan, sisi internal bisnis proses, dan sisi *learning and growth* (Kaplan dan Norton 1996). Richard *et al.* (2009) mengemukakan bahwa kinerja organisasi mencakup pada tiga area spesifik yang dilihat dari hasil perusahaan, diantaranya: kinerja finansial (*profits, return on assets, return on investment, dll*), kinerja produk di pasar (*sales, market share, dll*), dan *shareholder return (total shareholder return, nilai tambah ekonomis, dll)*. Jahanshahi *et al* (2012) mengklasifikasikan model umum kinerja organisasi yang biasa digunakan pada penelitian, yaitu: Kinerja Operasional (jumlah produk yang ada di pasar dibandingkan kompetitor, pengenalan produk baru, produk / jasa yang berkualitas, strategi pemasaran efektif, serta kepuasan pelanggan), Kinerja Finansial (*Profitability, Growth, Liquidity, dan Efficiency*), dan Kinerja berdasarkan pasar (*Return to shareholders, Market Value Added, Annual Return*).

Lee *et al.* 2015 berpendapat mengukur kinerja bisnis memakai variabel kinerja finansial seperti *Net Profit, Revenue*, dan Peningkatan *Net Income* dari tahun ke tahun serta variabel kinerja non finansial seperti *customer satisfaction, employee satisfaction*, dan perbaikan kemampuan produk dan jasa baru. Selain itu, kinerja bisnis perusahaan dapat dibandingkan terhadap pesaing melalui *Sales Revenue, Net*

*Profit, dan Return to Shareholders* (Simsek et al. 2014). Pendapat Demirbag et al. (2006) mengukur kinerja organisasi melalui kinerja finansial seperti pertumbuhan *revenue* selama tiga tahun terakhir baik Keuntungan Bersih, Perbandingan Keuntungan dengan Pemasukan, serta Nilai Aset yang dikembalikan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kajian terkait Perusahaan Jasa Pengujian Independen baru sedikit dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya. Sehingga kajian mengenai implementasi *Quality Management System, Market Orientation, Customer Focus*, Inovasi, dan melihat keempat hal tersebut memengaruhi Kinerja Perusahaan Pengujian Independen, dirasakan perlu oleh Penulis untuk dilakukan. Oleh karena itu, penulis memberikan judul tesis “*Mengukur Kinerja Bisnis Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Riset dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Inovasi berpengaruh pada Kinerja Bisnis?
2. Apakah *Quality Management System* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis?
3. Apakah *Market Orientation* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis?
4. Apakah *Customer Focus* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis?
5. Apakah *Quality Management System* mempunyai pengaruh positif pada Inovasi?

6. Apakah *Market Orientation* mempunyai pengaruh positif pada Inovasi?
7. Apakah *Customer Focus* mempunyai pengaruh positif pada Inovasi?
8. Apakah *Quality Management System* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis melalui mediasi Inovasi?
9. Apakah *Market Orientation* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis melalui mediasi Inovasi?
10. Apakah *Customer Focus* mempunyai pengaruh positif pada Kinerja Bisnis melalui mediasi Inovasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sasaran Riset untuk:

1. Mengetahui pengaruh Inovasi pada Kinerja Bisnis
2. Mengetahui pengaruh *Quality Management System* pada Kinerja Bisnis
3. Mengetahui pengaruh *Market Orientation* pada Kinerja Bisnis
4. Mengetahui pengaruh *Customer Focus* pada Kinerja Bisnis
5. Mengetahui pengaruh *Quality Management System* pada Inovasi
6. Mengetahui pengaruh *Market Orientation* pada Inovasi
7. Mengetahui pengaruh *Customer Focus* pada Inovasi
8. Mengetahui pengaruh *Quality Management System* pada Kinerja Bisnis dimediasi oleh Inovasi
9. Mengetahui pengaruh *Market Orientation* pada Kinerja Bisnis dimediasi oleh Inovasi

10. Mengetahui pengaruh *Customer Focus* pada Kinerja Bisnis dimediasi oleh Inovasi

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian agar dapat digunakan:

1. Sudut Pandang Praktikal
  - a. Sebagai bahan refleksi Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian
  - b. Acuan pengambilan kebijakan yang berhubungan *Quality Management System, Market Orientation, Customer Focus*, dan Inovasi
  - c. Sebagai bahan evaluasi efektivitas penerapan *Quality Management System, Market Orientation, Customer Focus*, dan Inovasi terhadap kinerja bisnis Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian.
2. Sudut Pandang Teoritis
  - a. Bahan pertimbangan kajian masa yang akan datang mengenai penerapan *Quality Management System, Market Orientation, Customer Focus*, dan Inovasi terhadap kinerja bisnis Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian.
  - b. Kontributor ilmu dalam kajian strategik manajemen.
  - c. Bahan referensi perusahaan-perusahaan khususnya industri Perusahaan Laboratorium Jasa Pengujian dalam implementasi *Quality Management System, Market Orientation, Customer Focus*, dan Inovasi.