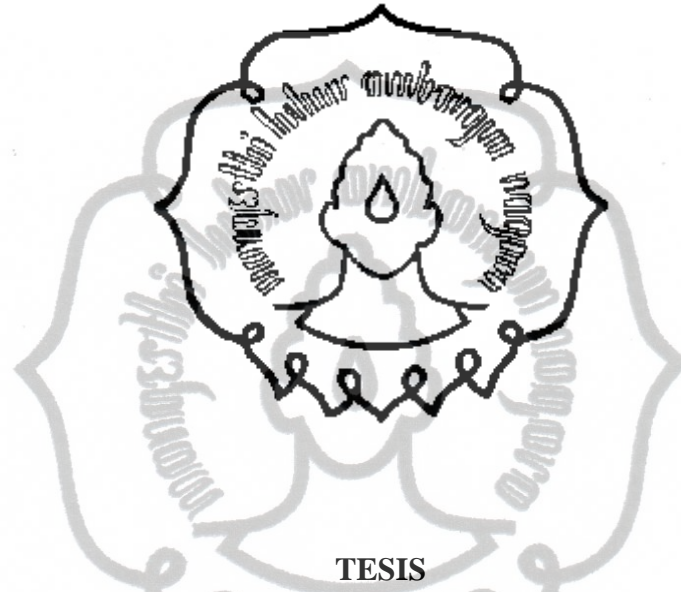


**HUBUNGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN TERHADAP
PENCAPAIAN HASIL KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)**



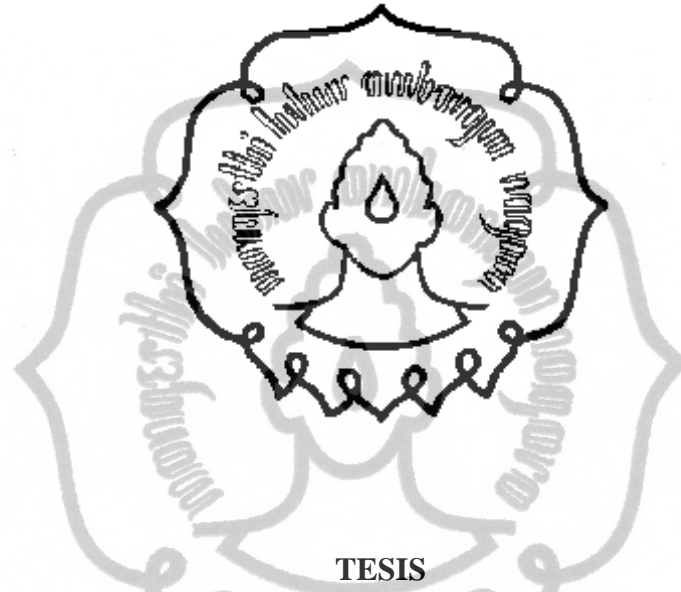
**Diajukan Untuk Melengkapai Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mencapai Derajat Magister Sains Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta**

**Oleh :
SETYANTO
NIM : S431208049**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2015

**HUBUNGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN TERHADAP
PENCAPAIAN HASIL KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)**



**Diajukan Untuk Melengkapai Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mencapai Derajat Magister Sains Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta**

**Oleh :
SETYANTO
NIM : S431208049**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2015

**HUBUNGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN TERHADAP
PENCAPAIAN HASIL KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)**

Disusun Oleh:

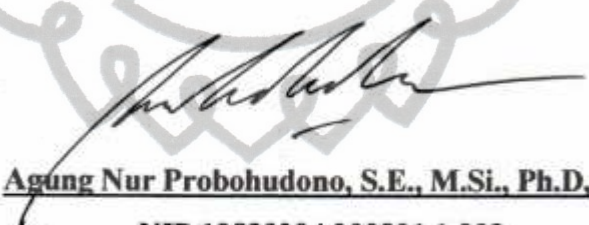
SETYANTO

NIM: S431208049

Telah Disetujui Pembimbing

Pada tanggal: 28 Juli 2015

Pembimbing


Agung Nur Probohudono, S.E., M.Si., Ph.D, Ak

NIP.19830204 200801 1 003

Mengetahui

Kepala Program Studi Magister Akuntansi




Dr. Payamta, M.Si., Ak, CPA.

NIP.19660925 199203 1 002

**HUBUNGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN TERHADAP
PENCAPAIAN HASIL KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)**

Disusun Oleh:

SETYANTO

NIM: S431208049

Telah Disetujui Tim Penguji
Pada tanggal: 21 Agustus 2015

Ketua : Dr. Payamta, M.Si, Ak, CPA

Sekretaris : Ari Kuncara Widagdo, SE., MBA. Ph.D., Ak., CA

Anggota : Agung Nur Probohudono, S.E., M.Si., Ph.D, Ak

Mengetahui

Direktur PPs UNS

Kepala Program Studi Magister Akuntansi



Prof. Dr. M. Furqon Hidayatullah, M.Pd
NIP. 196007271987021001

Dr. Payamta, M.Si, Ak, CPA.
NIP. 196609251992031002

PERNYATAAN

Nama : Setyanto
NIM : S431208049
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis berjudul “Hubungan Proses Bisnis Perusahaan Terhadap Pencapaian Hasil Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)” adalah betul-betul karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam tesis ini di beri tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh atas tesis saya tersebut.

Surakarta, 25 Juni 2015

Yang Menyatakan



Setyanto

HALAMAN PERSEMBAHAN

Sangat berterima kasih dan dipersembahkan untuk:

- Allah SWT
- Rasulullah SAW
- Alm. Ibu Bapak dan Bapak Mertua
- Ibu di Lampung
- Mama Nita, Rafa dan Next Baby
(Keluarga Kecil Samara ku)
- Kakak-kakak, adik-adik, para keponakan dan para saudara sepupuku tersayang
- Saudara Seperjuangan PTPN IX
(Sindikat 05, Bapak Kabag Pembiayaan dkk Bagian Pembiayaan,
Bapak Administratur Kebun Semugih dkk Karyawan Pimpinan serta semua
rekan kerja Kebun Semugih, Kebun Batujamus, Kebun Jollong, Kebun
Balong, Kebun Jolotigo, Kampoeng Kopi Banaran dan Kebun lainnya)
- Bapak Agung Nur Probohudono dan Bapak Ari Kuncara Widagdo
(Atas semua bimbingan dan kesabarannya)
- Dosen Fakultas Ekonomi Magister Akuntansi UNS Surakarta
- Teman-teman Maksi 2013

HALAMAN MOTTO

ALLAH SWT IS THE GREATEST
RASUL SAW IS MY PROPHET
FAMILY IS EVERYTHING
TEACHERS ARE EXAMPLES
FRIENDS ARE FOREVER



KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikumWr. Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-NYA, tidak lupa sholawat dan salam selalu kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan jalan kebenaran bagi kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Hubungan Proses Bisnis Perusahaan terhadap Pencapaian Hasil Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)”** dengan baik.

Tesis ini disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Gelar Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta. Penulisan tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dan kerja sama dari banyak pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang telah berkenan memberikan bantuan kepada peneliti berupa Beasiswa Unggulan Diknas dalam menyelesaikan studi di Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Prof. Dr. Ravik Karsidi, MS selaku Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta.

3. Prof. Dr. M. Furqon Hidayatullah, M.Pd selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.
4. Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta.
5. Dr. Payamta, M.Si, CPA, Ak selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta atas arahan dan bimbingannya.
6. Bapak Agung Nur Probohudono, S.E.,M.Si.,Ph.D.Ak. selaku pembimbing atas segala bimbingan dan arahannya.
7. Almarhum ibu bapak atas doa dan semuanya yang tidak terhingga terimakasih atas segalanya serta Ibu mertua tercinta, terima kasih atas doa dan dukungannya selama ini sehingga semua berjalan lancar.
8. Mama Nita, Rafa dan My next little baby atas semua doa, dukungan dan motivasinya.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tugas akhir ini.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Untuk itu, Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk peningkatan penelitian di masa mendatang.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini. Semoga ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
ABSTRAK	xviii
<i>ABSTRACT</i>	xix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	
2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	12

2.1.1.	Deskripsi Perusahaan	12
2.1.2.	Lingkungan Perusahaan	14
2.1.3.	Hubungan Perusahaan	20
2.1.4.	Situasi Perusahaan	22
2.2.	Tinjauan Pustaka.....	25
2.2.1.	Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)	25
2.2.2.	MBCFPE (<i>Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent</i>).....	27
2.3.	Penelitian Terdahulu	39
2.4.	<i>Research Gap</i>	44
2.5.	Perumusan Hipotesis	46
 BAB III METODE PENELITIAN		
3.1.	Jenis dan Sumber Data	53
3.2.	Populasi dan Sampel	53
3.2.1.	Populasi	53
3.2.2.	Sampel	55
3.2.3.	Teknik Pengambilan Sampel.....	56
3.3.	Jenis dan Sumber Data	57
3.3.1.	Data Primer	58
3.3.2.	Data Sekunder	58
3.4.	Metode Pengumpulan Data	58
3.5.	Periode Penelitian	60
3.6.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	60
3.6.1.	Uji Validitas Data	60
3.6.2.	Uji Reliabilitas Data	60
3.7.	Uji Asumsi Klasik	61
3.7.1.	Uji Normalitas	61
3.7.2.	Uji Multikolinieritas	62
3.7.3.	Uji Heteroskedastisitas	62
3.8.	Uji Regresi Berganda	63

3.8.1. Uji Signifikansi Parsial Model Pertama	63
3.8.2. Uji Kelayakan Model	63
3.8.3. Koefisien Determinasi	64

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif	65
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data	73
4.2.1. Hasil Uji Validitas Data	73
4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas Data	74
4.3. Hasil Uji Asumsi Klasik	75
4.4. Hasil Uji Regresi Berganda dan Pembahasan Pengaruh antar Variabel.....	81
4.5. Hal yang Menjadi Kekuatan PTPN IX.....	99
4.6. Hal yang Menjadi Perbaikan untuk PTPN IX.....	114

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	119
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	120
5.3. Saran	121

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

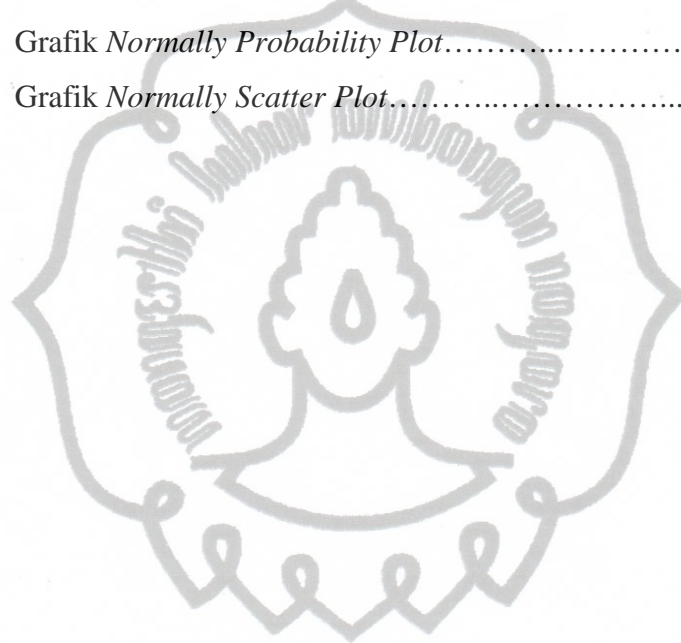
Tabel 2.1.	Wilayah Operasional PTPN IX	13
Tabel 2.2.	Hasil Produksi PTPN IX	14
Tabel 2.3.	Visi, Misi, Budaya dan Kompetensi Inti PTPN IX	15
Tabel 2.4.	Profil Tenaga Kerja PTPN IX	16
Tabel 2.5.	Kelompok Segmen Tenaga Kerja Berdasarkan Pendidikan ...	16
Tabel 2.6.	Kelompok Segmen Tenaga Kerja Berdasarkan Umur	17
Tabel 2.7.	Kelompok Segmen Tenaga Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin	17
Tabel 2.8.	Peraturan Perundangan yang Berlaku di PTPN IX	19
Tabel 2.9.	Manfaat Tunjangan yang Diterima Tenaga Kerja	21
Tabel 2.10.	Tantangan PTPN IX	24
Tabel 2.11.	Keunggulan PTPN IX	24
Tabel 2.12.	Perbandingan Metode MBCfPE dan BSC.....	38
Tabel 3.1.	Distribusi Karyawan Pimpinan PTPN IX DTT Tahun 2015	54
Tabel 3.2.	Distribusi Jumlah Sampel Unit Kerja PTPN IX DTT Tahun 2015.....	57
Tabel 4.1.	Deskripsi Jawaban Responden	65
Tabel 4.2.	Hasil Uji Validitas Data.....	73
Tabel 4.3.	Hasil Uji Reliabilitas Data.....	74
Tabel 4.4.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	78
Tabel 4.5.	Hasil Uji Signifikansi Parsial Model I.....	81
Tabel 4.6.	Hasil Uji Signifikansi Parsial Model II.....	83
Tabel 4.7.	Hasil Uji Signifikansi Parsial Model III.....	85
Tabel 4.8.	Hasil Uji Signifikansi Parsial Model IV.....	87
Tabel 4.9.	Hasil Uji Signifikansi Parsial Model V.....	90
Tabel 4.10.	Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan I.....	92
Tabel 4.11.	Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan II.....	93
Tabel 4.12.	Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan III.....	94
Tabel 4.13.	Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan IV.....	94
Tabel 4.14.	Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan V.....	95

Tabel 4.15.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Persamaan I.....	96
Tabel 4.16.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Persamaan II.....	96
Tabel 4.17.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Persamaan III.....	97
Tabel 4.18.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Persamaan IV.....	98
Tabel 4.19.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Persamaan V.....	99



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Ilustrasi Model I.....	48
Gambar 2.2.	Ilustrasi Model II.....	49
Gambar 2.3.	Ilustrasi Model III.....	50
Gambar 2.4.	Ilustrasi Model IV.....	51
Gambar 2.5.	Ilustrasi Model V.....	52
Gambar 4.1.	Grafik <i>Normally Probability Plot</i>	76
Gambar 4.2.	Grafik <i>Normally Scatter Plot</i>	80



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	128
Lampiran 2.	Analisis Deskriptif.....	160
Lampiran 3.	Uji Validitas	167
Lampiran 4.	Uji Reliabilitas	174
Lampiran 5.	Uji Multikolinieritas	205
Lampiran 6.	Uji Regresi Berganda	207



DAFTAR SINGKATAN

AD/ ART	: Anggaran Dasar/ Anggaran Rumah Tangga
AEKI	: Asosiasi Eksportir Karet Indonesia
ASC	: <i>American Society for Quality</i>
ASEAN	: <i>Association of South East Asian Nations</i>
BBM	: Bahan Bakar Minyak
BPJS	: Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
BPKP	: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
BrCr	: <i>Brown Creepe</i>
BSC	: <i>Balance Scorecard</i>
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CEO	: <i>Chief Excecutive Officer</i>
CRM	: <i>Customer Relationship Management</i>
CSR	: <i>Corporate Social Responsibility</i>
DIII	: Diploma 3
DTT	: DivisiTanamanTahunan
FSPBUN	: Federasi Serikat Pekerja Perkebunan
GAPKINDO	: Gabungan Pengusaha Karet Indonesia
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>
HCCP	: <i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
HGU	: Hak Guna Usaha
ISO	: <i>International Organization for Standardization</i>
IQA	: <i>Indonesian Quality Award</i>
KAKOBA	: Kampoeng Kopi Banaran
Kepmen	: KeputusanMenteri
KKK	: Keselamatan dan KesehatanKerja
KPBN	: Kantor PemasaranBersama Nusantara
KPKU	: Kriteria Penilaian Kinerja Unggul
LPP	: Lembaga Pendidikan Perkebunan
MBCfPE	: <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>



NIST	: <i>National Institute of Standard and Technology</i>
OFI	: <i>Opportunities For Improvement</i>
PG	: PabrikGula
PKB	: PerjanjianKerjaBersama
PKBL	: Program KemitraanBinaLingkungan
PKWT	: Pekerja Kampanye Waktu Tertentu
PP	: Peraturan Pemerintah
PTPN	: Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara
RJP	: Rencana Jangka Panjang
RJPP	: Rencana Jangka Panjang Perusahaan
RKAP	: Rencana KerjaAnggaran Perusahaan
RSS	: <i>Rubbed Smoked Sheet</i>
UU	: Undang-Undang
S1	: Sarjana Strata 1
S2	: Sarjana Strata 2
SAN-RA	: <i>Sustainable Agriculture Nature - Rainforest Alliance</i>
SD	: Sekolah Dasar
SDM	: Sumber Daya Manusia
SHT	: Santunan Hari Tua
SMK3	: Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
SLTA	: Sekolah Lanjutan Tingkat Atas
SLTP	: Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
SNI	: Standar Nasional Indonesia
SPBUN	: Serikat Pekerja Perkebunan
SPM	: Sistem Pengendalian Manajemen
SPSS	: <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Tabela	: Tanam Benih Langsung
TQM	: Total Quality Management
VIF	: <i>Variance Inflation Factor</i>
YOQA	: <i>Yogya Quality Assurance</i>

ABSTRAK**Setyanto****NIM: S431208049****HUBUNGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN TERHADAP
PENCAPAIAN HASIL KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan BUMN PT. Perkebunan Nusantara IX)**

KPKU, yang diadopsi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), telah menjadi alat penilaian bagi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) untuk meningkatkan daya saing perusahaan BUMN di tingkat nasional, regional dan internasional. Pengukuran kinerja perusahaan di BUMN selama ini masih menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC), sedangkan persaingan pada era globalisasi saat ini menggunakan alat ukur/metode pengukuran kinerja yang menyeluruh sehingga menjadikan pengukuran kinerja perusahaan lebih komprehensif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan antara proses bisnis dengan hasil kinerja perusahaan sehingga dapat diketahui hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan PTPN IX. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dan data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan pimpinan BUMN PTPN IX yang mempunyai masa kerja diatas 5 tahun. Data Penelitian untuk menguji hipotesis dianalisis menggunakan model regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kategori proses bisnis perusahaan dengan hasil kinerja adalah dalam kategori sedang. Pada model I, variabel yang berpengaruh positif terhadap hasil kinerja proses produksi adalah kepemimpinan dan fokus tenaga kerja. Model II, variabel yang berpengaruh positif terhadap hasil kinerja fokus pelanggan adalah proses operasi. Model III, variabel yang berpengaruh positif terhadap hasil kinerja fokus tenaga kerja adalah proses operasi dan tenaga kerja. Model IV, variabel yang berpengaruh positif terhadap hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola adalah proses operasi, manajemen pengetahuan dan fokus pelanggan. Model V, variabel yang berpengaruh positif terhadap hasil kinerja finansial dan pasar adalah kepemimpinan dan tenaga kerja.

Kata kunci: KPKU, BUMN, kinerja, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE)

ABSTRACT**Setyanto****NIM: S431208049****THE RELATIONSHIP OF THE ACHIEVEMENT OF COMPANY'S
BUSINESS PROCESSES WITH COMPANY PERFORMANCE
(A Study on SOE of PTPN IX)**

KPKU, which was adopted from the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), has become a tool for the assessment of SOEs (State Owned Enterprises) to improve the competitiveness of state-owned enterprises at the national, regional and international. Measurement of company performance in state-owned enterprises still use methods Balance Scorecard (BSC), while competition in the era of globalization this time using a measuring instrument/method of performance measurement through so as to make more comprehensive measurement of company performance. The purpose of this study was to analyze the relationship between business process performance results of the company so that can know the strengths and weaknesses of PTPN IX. This study using purposive sampling method and data were collected by distributing questionnaires to employees/leaders of PTPN IX who have a tenure of more than five years. Data research is to test the hypothesis were analyzed using linear regression models. The results showed that the relationship between the enterprise business process categories with performance results are in the medium category. In Model I, the variables that positively affects the performance of the production process are leadership and focus of labor. Model II, variable that positively affects the performance results of customer focus is operation process. Model III, variables that positively affects the performance results focus are operation process and labor operations. Model IV, variables that positively affects the performance results of leadership and governance is the process of operation, knowledge management and customer focus. Model V, variables positive influence on the results of the financial performance and market are leadership and labor.

Keywords: KPKU, state, Performance, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE)