

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan pelanggan, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan biaya yang efektif.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Perbaikan tersebut dapat dilakukan jika suatu perusahaan mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerjanya. Selama ini perusahaan menilai kinerja hanya berfokus pada efisiensi pengelolaan dana yaitu dengan mengevaluasi anggaran pendapatan dan biaya apakah sudah dapat dibandingkan dengan realisasinya atau tidak. Perusahaan yang mampu bersaing merupakan perusahaan yang memiliki keunggulan, tidak hanya unggul produk dan layanan jasa yang berkualitas namun juga unggul dalam kepemimpinan perusahaan dalam mengelola perusahaan. Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi

dalam pengelolaan perusahaan. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan.

Kinerja perusahaan perlu diukur dan dinilai untuk melihat sejauh mana kinerja perusahaan saat ini dan melihat kelemahan-kelemahan perusahaan untuk kemudian diperbaiki, sehingga perusahaan secara terus menerus dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan suatu sistem berbasis kinerja, kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran yang andal dan berkualitas. Salah satu metode alat ukur penilaian perusahaan secara keseluruhan adalah dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Pada mulanya *The Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) merupakan suatu penghargaan yang diselenggarakan untuk menghormati menteri perdagangan pada masa pemerintahan Presiden Ronald Reagan yang mendukung usaha peningkatan kualitas dalam dunia industri di Amerika. *The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk membentuk karakteristik dengan memiliki kinerja dan integritas yang tinggi secara keseluruhan. Secara garis besar, *Criteria for performance excellent* dibagi kedalam 18 item yang mencakup ketujuh kategori.

Metode *Malcolm Baldrige* pertama kali diciptakan oleh *U.S Congress* pada tahun 1987, dibawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige, Commerce Departemen Secretary*, yang meninggal dalam kecelakaan olahraga berkuda pada tahun 1987. Di Negara asalnya, Amerika Serikat, *Malcolm Baldrige Award* diberikan setiap tahun dan diberikan langsung oleh Presiden Amerika Serikat. Sampai tahun 2007, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an Negara, termasuk Indonesia yang mengadopsi MBCfPE menjadi *Indonesia Quality Awards (IQA) for BUMN* (Badan Usaha Milik Negara). *Malcolm Baldrige* digunakan sebagai suatu kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. *Malcolm Baldrige* dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi kedalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continuously improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara ke seluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. Penghargaan ini dikelola oleh Lembaga Standar dan Teknologi Nasional (*The National Institute of Standard and Technology*) yang diberikan secara tahunan kepada enam perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, namun, sejak tahun 1999 ditambah kategori kesehatan dan pendidikan (Gaspersz, 2002).

Malcolm Baldrige Nation al Quality Award digunakan sebagai suatu kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. *Malcolm Baldrige Nation al Quality Award* dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun system kerja yang tinggi, menerjemah kan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Gaspersz, 2002).

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa pada kota Balikpapan, PT. Almazen bersaing dengan perusahaan pelayanan jasa lainnya. Persaingan ini, mengharuskan PT. Almazen untuk terus meningkatkan performansi dan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan berdasarkan kriteria yang terdapat pada *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan, fokus pada SDM, manajemen proses dan hasil pada kekuatan dan kelemahan perusahaan atau industri (Hasibuan, 2006). Hal itu bertujuan agar diketahui berhasil atau tidak sasaran strategis yang telah dilakukan. Dengan melakukan pengukuran performansi kinerja dapat dievaluasi tingkat keberhasilan sasaran strategi yang telah dilakukan, dan diketahui apakah strategi tersebut masih dapat diterapkan pada organisasi atau perlu adanya strategi baru untuk masa mendatang. Kriteria *Baldrige* digunakan untuk penilaian sebuah organisasi dan mengevaluasi kinerja, bukan hanya untuk adanya peningkatan yang berkelanjutan akan tetapi mendorong sebuah organisasi untuk menjadi yang

terbaik (Rahman & Yuniarti, 2013). PT. Almazen belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, Perusahaan saat ini belum memiliki dan mengetahui hasil penilaian kinerja yang menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga dengan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award*, perusahaan ingin mengetahui bagaimana kinerja perusahaan saat ini untuk kemudian dilakukan perbaikan untuk kriteria – kriteria yang bernilai rendah.

1.2 Rumusan Masalah

1. Berapakah total penilaian kinerja PT. Almazen secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* ?
2. Bagaimana rekomendasi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kinerja di PT. Almazen?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan terhadap di PT. Almazen Balikpapan
2. Penelitian dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode MBNQA.
3. Penyebaran kuisisioner hanya dilakukan pada karyawan dan pelanggan pada tempat penelitian.
4. Kriteria yang digunakan merupakan kriteria *Malcolm Baldrige*.
5. Tinjauan penelitian dari 7 kriteria *Malcolm Baldrige* hanya dilakukan untuk kriteria yang diizinkan perusahaan untuk diteliti.
6. Rekomendasi berdasarkan hasil pengukuran *Scoring Guidelines*.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hasil penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

2. Mengetahui langkah strategi apa saja yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kinerja di perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Mendapatkan informasi tentang kinerja perusahaan dari 7 kriteria *Malcolm Baldrige*.
 - b. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau referensi bagi perusahaan dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilakukan.
2. Bagi Peneliti
 - a. Peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang didapatkan sewaktu berada di perkuliahan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan
 - b. Mempunyai kesempatan untuk dapat menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh pada perkuliahan dan peningkatan keilmuan, serta mengetahui secara langsung penilaian kinerja perusahaan.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian laporan penelitian terdiri dari beberapa bab, diantaranya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penelitian laporan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Memuat kajian literatur deduktif dan induktif yang menunjukkan bahwa topik Tugas Akhir yang diangkat memenuhi syarat dan kriteria seperti yang dijelaskan pada bab pendahuluan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, bahan atau materi penelitian alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta analisis yang dipakai.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menyajikan data yang telah diperoleh dari objek penelitian sesuai dengan usulan pemecahan masalah yang digunakan. Kemudian data tersebut diolah sesuai dengan teori yang ada.

BAB VI PEMBAHASAN

Memuat tentang gabungan dari hasil pengolahan data keseluruhan. Alasan terhadap hasil pengolahan data, keudian memuat usulan rekomendasi perbaikan terhadap perusahaan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan membahas tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan di rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN