

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Didalam dunia industri, persaingan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain semakin kompetitif. Berkembangnya persaingan saat ini membuat perusahaan harus mampu mempertahankan kualitasnya maka diperlukan pengukuran kinerja. Pentingnya pengukuran kinerja pada suatu perusahaan untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan. Perusahaan dan organisasi pada umumnya menginginkan kualitas terbaik bagi pelanggannya, baik itu dalam bisnis manufaktur ataupun jasa. Berbagai macam alat atau metode manajemen diadopsi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas tersebut.

PT. Danadipa Bertu Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, rumah tinggal, tempat wisata, gudang, gedung, dan lain-lain. Didirikan (tanpa akte pendirian) sejak tahun 1997, kemudian disahkan melalui akta notaris model 1 dengan nomor akta 1 pada tanggal 7 November 2002. Dengan umur yang relatif muda yang mempunyai suatu visi ingin menjadi perusahaan berskala nasional yang berkualitas terhadap hasil pekerjaan dan sumber daya manusia serta peduli pada keselamatan dan kesehatan kerja. Untuk memenuhi hal tersebut maka PT. Danadipa Bertu Perkasa menetapkan, menerapkan, memelihara serta mengembangkan Sistem Manajemen Intergrasi 9001:2000 dan OHSAS 18001 dalam kegiatan usahanya. PT. Danadipa Bertu Perkasa sendiri merupakan subkontraktor kelas menengah, hal ini dinyatakan oleh Keanggotaan Asosiasi

GAPEKSINDO dengan klasifikasi dan kualifikasi M1 (*Greed 5*) dan M2 (*Greed 6*) yang dikeluarkan oleh Ketua GAPEKSINDO.

Berdasarkan pengamatan, PT. Danadipa Bertu Perkasa saat ini belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Sedangkan banyaknya perusahaan kontraktor sekarang ini mengharuskan PT. Danadipa Bertu Perkasa dituntut untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan performansi dan kinerja perusahaannya. Selama ini PT. Danadipa Bertu Perkasa melakukan penilaian kinerja berdasarkan dua kriteria yaitu perencanaan strategi dan manajemen proses. Kriteria perencanaan strategi dilakukan melalui *bill of quantity* (rencana anggaran biaya), dimana hal ini sebagai dasar untuk menentukan arah strategi perusahaan, mengatur sumber daya untuk pelaksanaan rencana, dan modifikasi rencana jika diperlukan. Berikut adalah contoh *bill of quantity* yang digunakan sebagai salah satu penilaian kinerja.

Tabel 1.1 Rencana Anggaran Biaya Perumahan PMKS PT. TWP pada 3

Desember 2021

No.	Uraian Pekerjaan	Total Opname	Retensi	Total Yang Dibayar
1.	Perumahan Type E-40 Block 5	Rp20.518.179	Rp(1.641.454)	Rp18.876.725
2.	Perumahan Type E-40 Block 7 KCP	Rp41.958.436	Rp(3.356.675)	Rp38.601.761
Total :		Rp62.476.615	Rp(4.998.129)	Rp57.478.486
Pekerjaan yang ditahan				Rp(20.000.000)
Kasbon Kantor				Rp(6.246.942)
Jumlah yang diterima				Rp31.231.544
Sisa Kasbon				-

Sumber: Data Perusahaan PT. Danadipa Bertu Perkasa, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa kinerja Perusahaan PT. Danadipa Bertu Perkasa dikatakan sudah cukup baik karena tidak ada kendala

berupa kekurangan anggaran biaya pada proyek perumahan PMKS PT. TWP bulan desember 2021, tetapi hal ini juga kurang memuaskan dikarenakan sisa kasbon kantor pada bulan tersebut sudah habis atau tidak ada. Sehingga PT. Danadipa Bertu Perkasa pada bulan selanjutnya harus lebih memperhatikan kembali dalam pembuatan *bill of quantity*.

Untuk kriteria manajemen proses dilakukan melalui hubungan dengan *supplier* (pemasok) dan progres kerja. Penilaian kinerja dapat dilihat dari seberapa besar progress kerja proyek, apabila peningkatan signifikan maka kinerja perusahaan dirasa baik karena memenuhi target perencanaan. Berikut adalah contoh laporan progress kerja yang digunakan sebagai salah satu penilaian kinerja perusahaan.

Tabel 1.2 Progres Kerja Proyek Perum PMKS PT. Teguh Wira Pratama Tahun 2021-2022

No.	Periode	Tahun	Progres (%)	Peningkatan Progres (Progres Sekarang-Progres Sebelum)
1.	15 Februari - 30 Maret	2021	9,74%	9,74%
2.	31 Maret - 30 April	2021	10,93%	1,19%
3.	1 Mei – 30 Juni	2021	24,74%	13,81%
4.	1 Juli – 30 Juli	2021	42,68%	17,94%
5.	31 Juli – 30 Agustus	2021	53,32%	10,64%
6.	31 Agustus – 30 September	2021	63,86%	10,54%
7.	1 Oktober – 30 Oktober	2021	74,68%	10,82%
8.	31 Oktober – 30 November	2021	81,41%	6,73%
9.	1 Desember – 31 Desember	2021	87,74%	6,33%
10.	1 Januari – 31 Januari	2022	94,28%	6,54%
11.	1 Februari – 10 Februari	2022	100%	5,72%

Sumber: Data Perusahaan PT. Danadipa Bertu Perkasa, 2021-2022

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa kinerja Perusahaan PT. Danadipa Bertu Perkasa dikatakan sudah cukup baik, karena memiliki peningkatan progress yang signifikan. Tetapi dapat dilihat mulai bulan oktober 2021 sampai dengan februari 2022 memiliki progress kerja yang sedikit dibandingkan pada bulan sebelumnya. Hal ini dikarenakan di daerah pelaksanaan proyek tersebut sering mengalami cuaca yang tidak menentu sehingga menghambat pelaksanaan proyek.

Rencana pengembangan proyek perusahaan harus ditentukan secara tepat agar dapat diselesaikan sesuai jadwal dan efisien dalam pendanaannya. Karena hal ini berdampak signifikan terhadap keberlangsungan suatu proyek. Untuk mencapai tujuan proyek, harus memperhatikan elemen-elemen penting seperti hal perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan. Berdasarkan pengamatan oleh peneliti ditemukan bahwa PT. Danadipa Bertu Perkasa memiliki permasalahan terkait dengan proses pelayanan atau pemenuhan target yang selalu tidak tepat waktu, rata-rata keterlambatannya adalah 2 sampai 3 bulan dari target awal. Salah satu keterlambatan tertinggi selama 5 tahun terakhir yaitu pada tahun 2020-2021, perusahaan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek selama 6 bulan. Hal ini menyebabkan PT. Danadipa Bertu Perkasa tidak dapat memenuhi perjanjian awal atau addendum bersama kontraktor utama dan membuat PT. Danadipa Bertu Perkasa menerima penalti dari tindakan tersebut. Selain itu dampak lainnya adalah keuangan perusahaan menjadi terganggu, gaji karyawan tertunda yang membuat kinerja karyawan menurun dikarenakan kurangnya motivasi atau dukungan di lingkungan kerja dan sampai saat ini belum dilakukannya pengukuran kinerja,

segala macam aktivitas menjadi terhambat, dan berimbas pada tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan untuk meninjau ulang dari beberapa aspek, seperti segi kepemimpinan perusahaan. Dimana pemimpin harus bertanggung jawab atas karyawannya dan menjaga tata kelola organisasi. Selain dari faktor manusia, faktor lingkungan juga menjadi salah satu penyebab permasalahan yang ada di PT. Danadipa Bertu Perkasa. Seperti cuaca yang tidak menentu, tanah yang lembek atau tanah yang keras, beberapa material alam yang tidak dapat dimanfaatkan dengan maksimal, sehingga hal ini menjadi penghambat pekerjaan dan diperlukan perencanaan strategi yang tepat untuk menghadapi permasalahan tersebut.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Danadipa Bertu Perkasa dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), mengetahui posisi level kinerja perusahaan, serta memberikan rekomendasi atau usulan perbaikan yang tepat bagi PT. Danadipa Bertu Perkasa dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk berada di posisi ekselen. Terlebih pula PT. Danadipa Bertu Perkasa belum melakukan kinerja secara keseluruhan dan hanya menerapkan kriteria perencanaan strategi dan manajemen proses. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan terus-menerus. Pengukuran kinerja yang ditawarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) memiliki tujuh kriteria sebagai variabel bebas, yaitu kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan

dan pasar, ukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, manajemen proses, dan hasil bisnis, terhadap satu variabel terikat yaitu kinerja perusahaan.

Jadi, dengan digunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) diharapkan kriteria-kriteria yang belum diterapkan yang meliputi kepemimpinan, fokus pelanggan dan pasar, ukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, dan hasil bisnis, dapat menjadi penyempurnaan dalam penilaian kinerja perusahaan serta dapat memperbaiki kinerja perusahaan lebih baik lagi melalui 7 kriteria tersebut. Selain itu, juga digunakan metode *Delphi* sebagai teknik untuk pengumpulan data dikarenakan pada penelitian ini menggunakan responden tertentu (para ahli) maka diperlukan metode *Delphi* untuk penyempurnaan dan mengkombinasikan pendapat responden. Metode *Delphi* merupakan suatu metode yang dilakukan dengan membentuk suatu kelompok atau grup untuk membahas suatu permasalahan yang terdiri dari para ahli. Karena penekanannya adalah para ahli tersebut mewakili pihak-pihak yang terlibat dalam sistem yang sedang diteliti, metode *Delphi* tidak menentukan jumlah ahli yang terlibat.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah didapatkan, rumusan masalah yang dapat diangkat menjadi dasar penelitian adalah “Bagaimana kinerja perusahaan dan usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di

PT. Danadipa Bertu Perkasa ditinjau dari penerapan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence?*”.

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

Responden berasal dari karyawan tertentu PT. Danadipa Bertu Perkasa yang terdiri dari jajaran pimpinan mulai dari bagian staf kantor (terdiri dari direktur, manager LO, HRD, pajak, estimator, dan admin) dan staf lapangan (terdiri dari *site manager, supervisor, mekanik, dan logistik*).

1.4 Asumsi

Adapun asumsi dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan memiliki kondisi manajemen yang berjalan normal.
2. Responden mampu memahami dan menjawab kuesioner.
3. Faktor-faktor yang tertera dalam kuesioner dianggap sudah baik.
4. Data tidak mengalami perubahan saat penelitian berlangsung.

1.5 Tujuan

Adapun tujuan dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

Untuk mengetahui kinerja perusahaan di PT. Danadipa Bertu Perkasa dan memberikan rekomendasi teknis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu teknik industri dan menambah kajian ilmu teknik industri khususnya manajemen kinerja yang bergerak dalam bidang industri.
 - b. Sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi semua pihak yang memerlukan hasil penelitian ini terutama dalam penelitian manajemen kinerja di perusahaan.
2. Manfaat Praktis

Dapat menjadi masukan bagi PT. Danadipa Bertu Perkasa dalam meningkatkan kinerja perusahaan serta memberikan informasi tentang kinerja karyawan.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman atas materi-materi yang dibahas dalam penelitian ini, maka berikut ini akan penulis uraikan secara garis besar isi dari masing-masing bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan perusahaan mengenai kinerja perusahaan yang di selesaikan dengan metode *malcolm baldrige criteria for performance excellence*.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang digunakan untuk mengolah dan menganalisa data-data yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian, yaitu dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dan metode *Delphi* sebagai teknik pengumpulan data.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang bagaimana metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) dan metode *Delphi* yang akan digunakan sebagai penyelesaian masalah.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pengolahan dari data yang telah dikumpulkan menggunakan metode *Delphi* dan melakukan analisis serta evaluasi dari data yang telah diolah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari analisa yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan suatu rekomendasi perbaikan perusahaan dari hasil metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang sudah di lakukan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN