

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. Perbaikan tersebut dapat dilakukan jika suatu perusahaan mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerjanya. 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.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan. 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. Dalam mengukur kinerja, sebagian besar perusahaan menggunakan tolak ukur keuangan karena dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek. Tolak ukur keuangan yang sering digunakan adalah *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin*, *Economic Value*

Added (EVA). Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja akan menyebabkan ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Mengukur kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan

PT. Romi Violeta Sidoarjo adalah salah satu perusahaan mebel rotan, dan kayu di Indonesia, dengan spesialisasi produk di bidang *wicker* dan *wood garden furniture* yang telah mempertahankan eksistensinya dalam bidang manufaktur selama 40 tahun. Mempertahankan eksistensi merupakan tugas utama pemimpin dalam mewujudkan keberlanjutan organisasi, pemimpin PT. Romi Violeta harus memastikan tercapainya strategi-strategi dalam mewujudkan visi perusahaan untuk meningkatkan daya saing PT. Romi Violeta dengan perusahaan manufaktur lainnya. Namun PT. Romi Violeta belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan keseluruhan khususnya pengukuran kinerja kepemimpinan. Untuk meningkatkan daya saing PT. Romi Violeta dengan perusahaan pesaing lainnya, PT. Romi Violeta perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki hingga mencapai kinerja yang ekselen. Selain itu, PT. Romi Violeta telah menerapkan ISO 9001:2000 pada tahun 2004 sebagai upaya menentukan standar untuk sistem manajemen kualitas, namun sampai saat ini PT. Romi Violeta belum mengetahui posisi level kinerjanya, seberapa bagus kinerja PT. Romi Violeta dibanding para pesaing maupun industri sejenis, kekuatan apa yang dimiliki PT. Romi Violeta serta aspek-aspek mana saja yang memiliki kesempatan untuk diperbaiki. Disamping itu, PT. Romi Violeta Sidoarjo juga menilai kinerja berdasarkan produksi *wicker* dan *wood garden furniture* yang pada tahun 2020 kinerja perusahaannya menurun yang ditandai oleh penurunan

produksi dan omzet penjualan sampai dengan 25% dibandingkan dengan tahun 2019. Penilaian ini disebabkan karena perusahaan hanya melihat dari satu aspek saja yaitu aspek keuangan dan belum melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dengan melibatkan aspek-aspek lain dalam perusahaan yang juga penting untuk diketahui kinerjanya. Kondisi ini mengakibatkan perusahaan tidak akan mengetahui faktor-faktor apa saja sebenarnya yang mengakibatkan penurunan kinerja pada perusahaan

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisa hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Romi Violeta Sidoarjo dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* serta memberikan rekomendasi teknis bagi PT. Romi Violeta Sidoarjo dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk berada pada kondisi ekselen. MBCfPE merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan terus menerus. Metode pengukuran dan peningkatan kinerja yang ditawarkan oleh MBCfPE adalah dengan cara mengukur signifikansi pengaruh antara tujuh variabel bebas yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan pasar, ukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, fokus kepada operasi dan hasil kinerja, terhadap satu variabel terikat yaitu kinerja perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan survei secara langsung kepada para karyawan tetap. Dengan jumlah karyawan tetap yang banyak dan bervariasi maka dilakukan sampling dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Hasil dari survei dilakukan analisis untuk mengevaluasi kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja di perusahaan agar perusahaan lebih baik lagi

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian tugas akhir sebagai berikut:

“Bagaimana analisis pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan penerapan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dan usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di PT Romi Violeta Sidoarjo?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Menganalisa hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Romi Violeta Sidoarjo dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*
2. Memberikan rekomendasi teknis bagi PT. Romi Violeta Sidoarjo dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk berada pada kondisi ekselen.

1.4 Batasan Masalah

Dalam penulisan laporan penelitian ini agar tidak keluar dari topik maka di perlukan batasan masalah yaitu :

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuesioner berdasarkan tujuh kriteria Malcolm yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan pasar, ukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, fokus kepada operasi dan hasil kinerja dan data jumlah karyawan tiap departemen beserta jabatannya pada PT. Romi Violeta Sidoarjo.

2. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap di seluruh departemen mulai dari pimpinan sampai dengan bawahan di PT. Romi Violeta Sidoarjo

1.5 Asumsi-Asumsi

Beberapa asumsi yang digunakan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Semua yang dikemukakan responden (berupa jawaban yang diberikan dalam kuesioner) adalah pendapat mereka yang sebenarnya tanpa ada maksud tertentu
2. Kondisi manajemen yang terdapat di perusahaan berjalan normal

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terbagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

Berikut ini penjelasannya:

1. Teoritis

Penyusunan tugas akhir ini merupakan implementasi dari kemampuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah serta literatur-literatur yang telah penulis baca guna menambah pengetahuan tentang kondisi kinerja perusahaan di PT Romi Violeta Sidoarjo beserta permasalahannya dan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan sejenis

2. Praktis

Hasil pembahasan dari penelitian dapat menjadi bahan masukan untuk dipertimbangkan sebagai solusi perbaikan kinerja sehingga membantu

perusahaan dalam melakukan evaluasi terutama meningkatkan kinerja perusahaan.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang dalam melakukan penelitian. Selain itu juga dijelaskan mengenai perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, asumsi penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan pada penelitian analisa pengukuran kinerja perusahaan PT. Romi Violeta Sidoarjo dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang studi kepustakaan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian sebagai penunjang untuk mengolah dan menganalisa data-data yang diperoleh maupun tidak langsung yaitu teori yang berhubungan dengan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Teori yang digunakan dalam penelitian ini merupakan landasan untuk menyelesaikan permasalahan pada BAB I

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tempat, waktu, objek, variabel dan kerangka pemecahan masalah (*flowchart* penelitian) yang digunakan sebagai penjelasa langkah penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pengumpulan dan pengolahan data beserta analisisnya sehingga didapat hasil perhitungan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dengan menggunakan Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari analisa yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan suatu rekomendasi sebagai masukan bagi pihak perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN