

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi seperti ini, untuk mampu bertahan, berkembang, dan memenangkan persaingan, sebuah organisasi atau perusahaan dituntut tidak hanya fokus akan kompetensi utamanya sebagai keunggulan kompetitif, akan tetapi harus saksama dalam mengevaluasi dan mengembangkan faktor internal organisasi meskipun tetap mencermati faktor eksternal, agar mampu memenangkan persaingan di segmen pasar yang dituju.

Sebagai bagian langsung rantai logistik di Indonesia, usaha jasa transportasi niaga mempunyai kontribusi *multiplier effect* bagi pergerakan dan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional. Efek ganda ini berpengaruh terhadap ketersediaan barang, stabilitas dan penyamaan harga, penurunan harga, terjadinya spesialisasi antar wilayah, dan berkembangnya usaha skala kecil (Abdul Kadir, 2006).

Menurut media siber Bisnis Indonesia (2018) berdasarkan hasil survei kepada para profesional logistik di 160 negara di wilayah operasinya, Bank Dunia mengeluarkan skor *Logistics Performance Index (LPI)* Indonesia di tahun 2018 sebesar 3,15 poin dengan menempati peringkat 46 di dunia dan peringkat 5 di ASEAN. Dengan kata lain, LPI Indonesia 2018 mengalami kenaikan 0,17 poin (5,7%) dari LPI 2016 sebesar 2,98 poin. Masih sesuai keterangan Bank Dunia bahwa peningkatan ini disebabkan oleh pembangunan infrastruktur dan peningkatan konektivitas yang tengah gencar dilakukan Pemerintah Indonesia saat ini. Dengan kata lain, berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa secara nasional dunia logistik Indonesia, termasuk di dalamnya ada jasa transportasi niaga darat-laut-udara, mengalami pertumbuhan selama periode 2016-2018. Adapun progress LPI Indonesia selama 2014-2018 dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

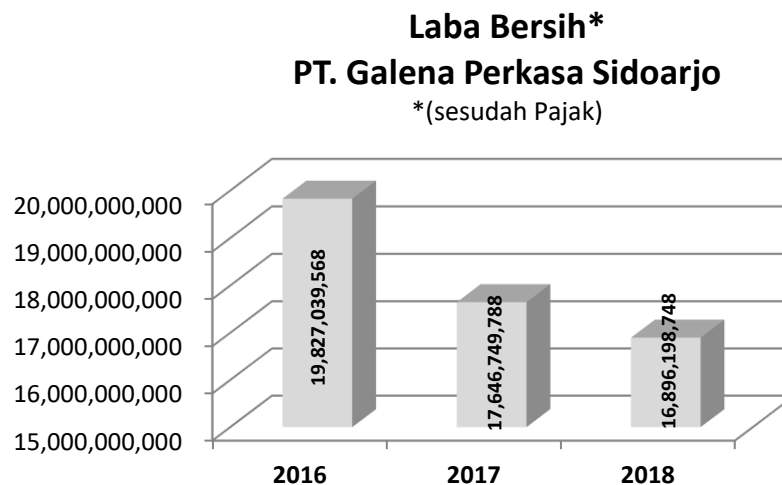


Gambar 1.1 Data variabel *Logistics Performance Index* Indonesia 2014-2018

Sumber: Bisnis.com (2018)

Kinerja positif logistik Indonesia ini, tidak selalu berbanding lurus dengan kondisi di lapangan. Tidak semua pelaku usaha jasa transportasi niaga ikut mengalami pertumbuhan usaha. Beberapa diantara mereka mengalami perlambatan usaha, bahkan diantaranya malah berguguran. Banyak faktor yang menjadi penyebab perlambatan usaha. Salah satunya diantaranya adalah tarpaknya fokus pelaku usaha di penguatan kompetensi utama saja dan mengabaikan penguatan kinerja. Kita semua paham bahwa penguatan kinerja dari dalam adalah sangat penting, tidak bisa dinomorduakan, bahkan seharusnya bersifat berkelanjutan. Pemahaman inilah yang mendorong semua pelaku usaha untuk selalu melakukan evaluasi dan pengembangan kemampuan internalnya, agar pada akhirnya usaha mempunyai daya saing yang kompetitif di pasar.

Selama 20 tahun lebih berkecimpung di dunia jasa transportasi niaga darat, tentunya PT. Galena Perkasa Sidoarjo sangat memahami segala bentuk *threat* dan *opportunity* menjalankan usaha seperti ini. Seperti perusahaan sejenis lainnya, kondisi pasang surut kinerja usaha juga dialami oleh PT. Galena Perkasa Sidoarjo. Berkebalikan dengan pertumbuhan logistik nasional, berdasarkan laporan keuangan laba bersih perusahaan selama 3 tahun terakhir (2016-2018) diketahui kondisi kinerja keuangan perusahaan menunjukka *trend* penurunan, sesuai gambar di bawah ini.

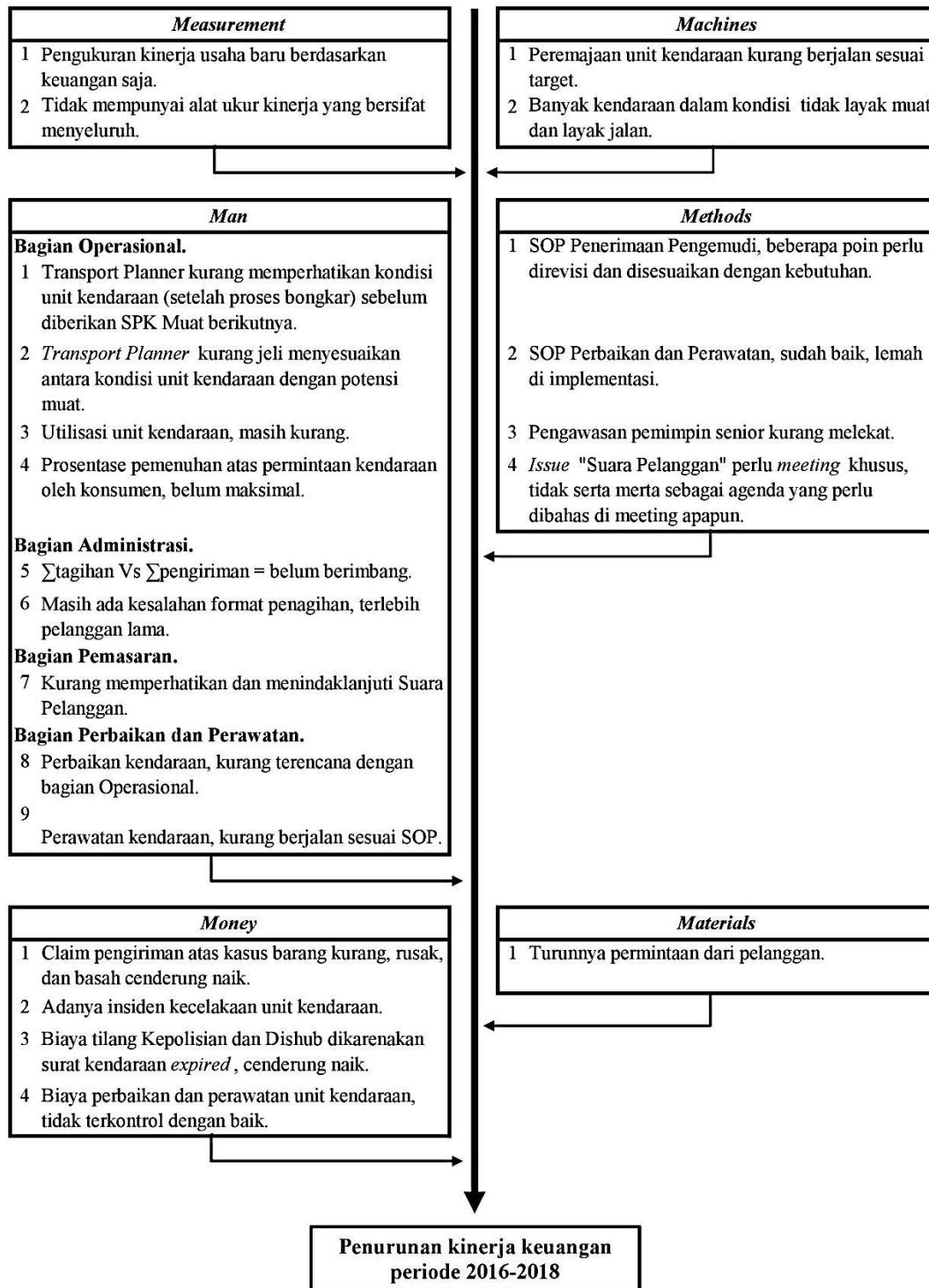


Gambar 1.2 Kinerja keuangan PT. Galena Perkasa Sidoarjo periode 2016-2018

Sumber: data internal PT. Galena Perkasa.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan manajemen perusahaan menunjukkan *trend* penurunan kinerja keuangan periode 2016-2018 disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal perusahaan, yang diperinci dalam beberapa indikator penyebab utama sesuai gambar 1.3 di bawah ini. Dimana perusahaan menyimpulkan penyebab penurunan kinerja keuangan periode 2016-2018 lebih didominasi oleh faktor internal perusahaan, dengan ditunjukkan minimnya jumlah indikator kategori *Materials* yang muncul sebagai penyebab faktor eksternal. Perusahaan memahami bahwa pengukuran kinerja hanya berdasarkan laporan keuangan saja dirasa sudah tidak memadai lagi karena tidak dapat memberikan informasi faktor-faktor lain di dalam perusahaan yang perlu dikelola dan ditingkatkan dalam menghadapi persaingan.

Dalam konteks perbaikan terhadap semua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, perlu langkah awal dalam bentuk pengukuran kinerja agar diketahui pencapaian kinerja secara keseluruhan perusahaan saat ini. Pada tahap proses pengukuran kinerja inilah muncul dua permasalahan utama bahwa perusahaan saat ini tidak mempunyai alat ukur kinerja yang bersifat menyeluruh, selain itu perusahaan tidak mengetahui variabel-variabel apa saja yang perlu diperbaiki untuk peningkatan kinerjanya.



Gambar 1.3 *Fisbone Diagram* Penyebab Penurunan Kinerja Keuangan PT. Galena Perkasa Sidoarjo, periode 2016-2018

Sumber: data internal PT. Galena Perkasa.

Beberapa penelitian sebelumnya tentang peningkatan kinerja yang bersifat unggul (*excellence*) lebih cenderung menggunakan alat ukur kinerja berbasis kriteria *Baldrige Excellence Framework (BEF)*, diantaranya:

1. M. Kharis dan Suparno (2014), dalam jurnal penelitian “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Antara Metode *Balanced Scorecard* dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Berbasis Malcolm Baldrige Criteria (MBC) Untuk Mencapai Kinerja Ekselen di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.”, Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXI, Program Studi MMT-ITS, menyatakan bahwa *Malcolm Baldrige Criteria* mempunyai kriteria proses yang sangat komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam merumuskan sekaligus menerjemahkan sasaran strategi perusahaan, selain terdapat keselarasan antara *Balanced Scorecard Method* dan *Malcolm Baldrige Criteria* (secara konseptual).
2. Indung Sudarso Kuspijani (2012), dalam jurnal penelitian “Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya Menggunakan Kriteria *Malcolm Baldrige*”, berusaha membandingkan penggunaan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard (BSC)*, ISO seri 9001, dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* dan kesimpulannya, antara lain:
  - BSC membutuhkan banyak parameter dalam penggunaannya.
  - ISO seri 9001 masih merupakan prosedur-prosedur mutu alias belum bisa dipakai sebagai ukuran kinerja dan hasil penilaian tidak berupa angka.
  - MBCfPE adalah panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi berkualitas unggul.
  - MBCfPE banyak kesesuaian dengan standar akreditasi BAN-PT.
3. Eric Wibisono (2010), dalam jurnal penelitian “*Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige National Quality Award, dan Performance Prism: Tinjauan Evolusi Dua Dekade Sistem Pengukuran Kinerja*”, menyimpulkan bahwa:
  - Model mana yang akan digunakan dalam inisiatif program pengukuran kinerja suatu organisasi harus disesuaikan dengan karakter organisasi dan tujuan inisiatif tersebut.
  - Organisasi yang ingin menyelaraskan seluruh aktivitasnya dengan visi jangka panjangnya dapat memilih BSC sebagai model pengukuran kinerja.

- Organisasi yang ingin mengetahui gambaran menyeluruh atas kondisinya dapat mencoba menerapkan penilaian berdasarkan model MBNQA.
  - Organisasi yang memandang *stakeholder* sebagai komponen penting dan meletakkannya sebagai target utama pencapaian tujuan organisasi cocok untuk menggunakan konsep *Performance Prism*.
4. Paul Grizzel (2004), dalam jurnal penelitiannya membicarakan, memadukan, dan menyetalakan alat manajemen peningkatan kualitas berupa *Six Sigma*, *Lean Thinking*, dan *Balanced Scorecard* dengan BEF, bagi optimasi kinerja sebuah organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa keberhasilan *Six Sigma*, *Lean Thinking*, dan *Balanced Scorecard* bisa dikembangkan dalam sebuah “*Culture of Excellence*” yang diajukan BEF.

Berdasarkan kesesuaian karakteristik dalam bentuk penyebab penurunan kinerja dari internal organisasi, kebutuhan perusahaan akan tingkat kinerja yang bersifat unggul (*excellence*), dan penelitian terdahulu di atas, maka penelitian ini menggunakan alat ukur kinerja berbasis kriteria BEF.

Metode pengukuran dan peningkatan kinerja yang ditawarkan oleh BEF adalah dengan cara mengukur signifikansi pengaruh antara enam variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Strategi, Pelanggan, Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, Tenaga Kerja, dan Operasi, terhadap satu variabel terikat yaitu Kinerja, dan proses perbaikan variabel bebas dengan tingkat pencapaian terkecil menggunakan evaluasi dimensi proses dan evaluasi dimensi hasil.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasar hal-hal yang telah dikemukakan di atas, maka ditetapkan rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini adalah bagaimana analisis penerapan BEF terhadap tingkat kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo saat ini dan signifikansi pengaruh penerapan BEF terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengukur tingkat kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo saat ini dengan menggunakan BEF.
2. Mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi) pada variabel terikat (kinerja) PT. Galena Perkasa Sidoarjo.
3. Membuat usulan kriteria apa saja yang perlu diperhatikan dalam proses perbaikan untuk peningkatan kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo selanjutnya.

### **1.4 Batasan Permasalahan**

Ruang lingkup dan batasan permasalahan yang ditentukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perancangan ulang adalah kriteria penilaian keunggulan kinerja BEF.
- b. Pengambilan data dan survei dilakukan di PT. Galena Perkasa Sidoarjo meliputi kantor pusat, kantor cabang Pasuruan, kantor cabang Solo, dan kantor cabang Karawang.

### **1.5 Manfaat Penulisan**

1. Untuk Perusahaan.

Penelitian ini ditujukan sebagai referensi kepada manajemen PT. Galena Perkasa Sidoarjo agar menghasilkan kinerja berkualitas unggulan.

2. Untuk Program Studi Magister Teknik Industri.

Penelitian ini bisa menambah khasanah penelitian di Program Studi Magister Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional Malang.

3. Untuk Peneliti.

Bisa berkontribusi terhadap pengayaan wacana penelitian penerapan BEF dalam organisasi atau perusahaan.

4. Untuk penelitian berikutnya.

Sebagai bahan referensi, baik yang bersifat aplikatif maupun pengembangan.