

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Ikhtisar

Ikhtisar Latar Belakang

Adanya perbedaan antara kondisi eksternal dan internal PT. Galena Perkasa Sidoarjo yang bersifat anomali atau berkebalikan. Kondisi eksternal perusahaan merujuk kondisi secara umum logistik di Indonesia yang mengalami peningkatan, berdasarkan data *Logistics Performance Index* periode 2014-2018 dikeluarkan Bank Dunia. Kebalikannya, kondisi internal perusahaan merujuk laporan kinerja keuangan selama periode 2016-2018 yang *trend*-nya cenderung menurun. Berdasarkan observasi di lapangan, ditemukan penyebab penurunan kinerja keuangan lebih didominasi faktor internal perusahaan yakni tenaga kerja.

Pada saat perusahaan ingin melakukan perbaikan semua hal yang berkaitan dengan kinerja usaha keseluruhan, muncul kendala perusahaan tidak mengetahui variabel internal apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja dikarenakan perusahaan tidak mempunyai alat ukur kinerja yang bersifat menyeluruh.

Dikarenakan persamaan karakteristik, yaitu penyebab dari internal serta kebutuhan akan alat ukur kinerja yang bersifat menyeluruh dan bisa bersinergi dengan alat ukur kinerja sejenis lainnya di masa datang, maka penelitian pada penelitian ini digunakan alat ukur kinerja berbasis kriteria *Baldrige Excellence Framework*, yang terdiri atas enam variabel bebas kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi dan satu variabel terikat kinerja.

Ikhtisar Tujuan Penelitian

Sebelum melakukan perbaikan variabel yang mendukung peningkatan kinerja, maka didahului langkah awal berupa pengukuran kinerja saat ini berbasis kriteria *Baldrige Excellence Framework*, mengukur signifikansi pengaruh keenam variabel bebas kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi terhadap satu variabel terikat

kinerja, dan memberikan usulan perbaikan terhadap indikator variabel dengan pencapaian terendah agar tercapai peningkatan kinerja keseluruhan.

Ikhtisar Alat Ukur BEF

BEF adalah salah satu alat ukur kinerja yang berstandar internasional dengan implementasi pengukuran signifikansi pengaruh hubungan antara keenam variabel bebas kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi terhadap satu variabel terikat kinerja, dengan mekanisme pembobotan terhadap jawaban hasil survei, untuk perhitungan pencapaian kinerja saat ini, serta menentukan proses perbaikan variabel bebas menggunakan evaluasi Dimensi Proses dan variabel terikat menggunakan evaluasi Dimensi Hasil, yang menunjukkan tingkat pencapaian terendah.

Ikhtisar Kontribusi Penelitian

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perusahaan agar menghasilkan kinerja berkualitas unggulan, menambah khasanah penelitian di Program Studi Magister Teknik Industri - Institut Teknologi Nasional Malang, serta bisa digunakan sebagai referensi, baik yang bersifat aplikatif maupun pengembangan di penelitian selanjutnya.

5.2 Kesimpulan

Terhadap hasil penelitian yang dilakukan, bisa diambil kesimpulan berikut:

1. Saat menggunakan metode BEF, hasil/kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo saat ini diperoleh sebesar 750 poin dengan rata-rata prosentase pencapaian sebesar 74% yang menempatkannya perusahaan berada di tingkat Pemimpin Bisnis (*Business Leader*) dengan kategori *Excellent*.
2. Peta sebaran variabel-variabel yang berpengaruh pada kinerja terdiri atas 65,5% dipengaruhi oleh variabel bebas BEF masing-masing ialah kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi dan 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

3. Secara serempak, variabel bebas BEF berpengaruh positif dan signifikan atas variabel terikat (kinerja) PT. Galena Perkasa Sidoarjo. Sehingga sudah sepatutnya masing-masing variabel BEF ini menjadi perhatian bersama semua *stakeholder* dalam menjalankan perusahaan agar kualitas kinerja tetap terjaga bahkan meningkat.
4. Secara parsial, masing-masing variabel bebas BEF berpengaruh-positif dan signifikan atas variabel terikat kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo, meliputi:
 - Variabel kepemimpinan, tingkat pencapaian sebesar 77% atau 92 poin terhadap standar BEF sebesar 120 poin.
 - Variabel strategi, tingkat pencapaian sebesar 78% atau 66 poin terhadap standar BEF sebesar 85 poin.
 - Variabel pelanggan, tingkat pencapaian sebesar 69% atau 59 poin terhadap standar BEF sebesar 85 poin.
 - Variabel pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tingkat pencapaian sebesar 72% atau 65 poin terhadap standar BEF sebesar 90 poin.
 - Variabel tenaga kerja, dengan tingkat pencapaian sebesar 73% atau 62 poin terhadap standar BEF sebesar 85 poin.
 - Variabel operasi, tingkat pencapaian sebesar 75% atau 64 poin terhadap standar BEF sebesar 85 poin.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, adapun saran-saran yang bisa diajukan kepada:

1. PT. Galena Perkasa Sidoarjo berkaitan dengan hasil penelitian ini, diantaranya:
 - Mempertahankan pencapaian kinerja saat ini, dikarenakan sudah cukup bagus masuk ke tingkat *Excellent*.
 - Jika menginginkan posisi yang lebih tinggi lagi, yakni Pemimpin Benchmark (*Benchmark Leader*) dengan kriteria *Excellent*, perusahaan bisa mempertimbangkan usulan-usulan perbaikan terhadap semua variabel yang sudah disampaikan sebelumnya, khususnya variabel pelanggan. Variabel pelanggan ini perlu menjadi fokus bersama semua *stakeholder*

dikarenakan tingkat pencapaian variabel ini adalah yang terendah dibandingkan pencapaian variabel-variabel lainnya.

- Untuk melaksanakan prinsip *Continuous Improvement* diharapkan pengukuran kinerja dilaksanakan secara periodik setiap 1 – 2 (tahun) sekali, mengingat rata-rata prosentase pencapaiannya di atas 50%
- Perbaikan untuk peningkatan kinerja, perusahaan agar memperhatikan variabel dengan pencapaian terendah, meliputi variabel Pelanggan indikator Suara Pelanggan (30 poin atau 67% dari standar BEF 45 poin), variabel Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan indikator Mengelola Informasi-Pengetahuan Organisasional-Teknologi Informasi (32 poin atau 70% dari standar BEF 45 poin), dan variabel Tenaga Kerja indikator Partisipasi Tenaga Kerja (32 poin atau 70% dari standar BEF 45 poin) dengan cara mempertimbangkan atau menjalankan usulan-usulan terhadap hasil penelitian ini.

2. Penelitian selanjutnya.

Hasil penelitian ini bisa dikembangkan dalam bentuk, diantaranya: mensinergikan dengan alat ukur kinerja sejenis lainnya, misal *Balanced Scorecard*, *Lean Think*, dan *Six Sigma* atau menambahkan dengan *Analysis Hierarchi Process (AHP)* guna menentukan skala prioritas perbaikan variabel yang berkaitan dengan peningkatan kinerja agar lebih tepat, atau menambahkan dengan metode SWOT dan QSPM agar diketahui secara sistematis usulan perbaikan dalam kaitan dengan rencana strategis perusahaan selanjutnya.