

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini berlangsung dalam kondisi yang sangat kompetitif. Perusahaan dituntut untuk dapat memenangi persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, kepuasan pelanggan baik di pasar global maupun internasional sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui perbaikan terus menerus. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dinilai dengan indikator kinerja yang akurat dan tepat untuk mencerminkan daya saingnya (Cazzell & Ulmer, 2009). Evaluasi keunggulan kinerja bisnis adalah salah satu poin utama proses pembelajaran dan pengukuran termasuk keterlibatan karyawan. Dengan demikian, ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan memperkuat sistem manajemen dan fokus pada peningkatan kinerja mereka (Aydin & kahraman, 2017).

Evaluasi kinerja secara ekstensif sangat dibutuhkan pada persaingan global saat ini, hal tersebut meliputi berbagai aspek dalam organisasi dengan memperhatikan hubungan antar bagian-bagian didalam organisasi (Sabdan s. r., 2016). Metode pengukuran yang cukup banyak digunakan saat ini diantaranya *Balance Score card*, dan *Malcolm Baldrige*. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk memantau perkembangan perusahaan, tidak hanya itu saja beberapa perusahaan mencari

kemashuran demi mampu mengklaim supremasi pada industri sejenis (Cazzell & Ulmer, 2009). Pengukuran kinerja dapat membandingkan hasil yang riil dengan evaluasi kinerja personal maupun korporat. Sistem pengukuran kinerja perusahaan kebanyakan masih menggunakan sistem pengukuran tradisional, yaitu hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan, metode pengukuran tersebut tidak mampu memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya dan masih terdapat cukup celah untuk dilakukan tindakan kecurangan, cenderung mengejar tujuan jangka pendek saja sehingga saat ini mulai ditinggalkan (Nilsson, 2002).

Metode pengukuran kinerja *Balance Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Metode pengukuran tersebut tidak hanya memfokuskan pada aspek finansial saja melainkan juga aspek non finansial untuk mendukung pengukuran kinerja optimal. Metode BSC terdapat empat prespektif yaitu Finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta Pembelajaran dan pertumbuhan (Norton, 2007). Prespektif tersebut bertujuan untuk menyeimbangkan visi, misi, dan strategis perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam penerapannya memiliki kelemahan yaitu korelasi yang buruk antara profitabilitas dan aspek nonkeuangan; persepsi pemegang saham yang tertuju hanya pada laporan keuangan saja; ukuran tidak diperbarui; pengukuran cukup banyak sehingga manajer tidak dapat fokus melakukan penilaian dalam waktu sama (Anthony & Govindarajan, 2012).

Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) adalah kerangka kerja manajemen yang terdiri dari keseluruhan faktor organisasi, proses operasional, dan

hasil hasil kinerja secara jelas dan terukur yang saling terintegrasi (Gaspersz, 2011). Faktor dalam MBCfPE terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strtegis, fokus pelanggan, pengukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, fokus operasional, dan hasil hasil (Gaspersz, 2011). Kriteria *Baldrige* lebih pada *state of mind guidance* dalam mencapai kinerja yang optimal (Sabdan s. r., 2016). Kelebihan pengukuran kinerja menggunakan kriteria Baldrige adalah meningkatkan kepedulian terhadap keunggulan kinerja sebagai bagain penting dalam persaingan global, membantu mengidentifikasi kekuatan organisasi dan kelemahan untuk diberikan rekomendasi yang nantinya akan berdampak kepada Stakeholder dan shareholder, mengontrol sumber daya melalui perbaikan komunikasi, produktivitas, dan efektivitas (Cazzell & Ulmer, 2009).

Baldrige adalah kerangka kerja manajemen paling komprehensif yang tersedia (NIST, 2019-2020). Kriteria Baldrige merupakan kerangka peningkatan kinerja tanpa bersifat "mendikte", sehingga perusahaan mampu mengembangkan pendekatan yang kreatif dan fleksibel selaras dengan kebutuhan organisasionalnya serta untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat antara pendekatan ini dengan hasil-hasilnya. Kriteria Baldrige bersifat inklusif yang menjabarkan suatu kerangka pengelolaan yang terintegrasi yang melingkupi seluruh aspek organisasi, operasi, dan hasilnya. Kriteria Baldrige fokus pada persyaratan yang bersifat umum, bukan sekedar pada prosedur, "tools", atau Teknik, seperti penggunaan standar ISO, Six Sigma, atau yang lainnya dapat diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi. Kriteria Baldrige

bersifat *adaptable* yang dapat digunakan oleh organisasi bisnis baik besar maupun kecil, pendidikan, layanan kesehatan, organisasi pemerintah, nirlaba. Kriteria Baldrige unggul dalam praktek manajemen tervalidasi sehingga mampu meningkatkan cakupan dari kinerja yang didorong strategi, menanggapi kebutuhan seluruh stakeholder, dan mengakomodasi kebutuhan dan praktek organisasional yang penting.

Perencanaan merupakan salah satu kegiatan manajemen dasar dan strategis untuk menentukan realisasi tujuan perusahaan di masa depan, beberapa perusahaan menghubungkan kemajuan mereka dengan strategi berdasarkan kualitas yang telah dikembangkan melalui proses perencanaan terstruktur (Suharno, Sukanto, & Sutarto, 2015). Menurut T. Tani Handoko (2011), perencanaan adalah penentuan serangkaian kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan perusahaan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa perencanaan tersebut dilakukan.

Perencanaan strategis menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan melalui perbaikan terus-menerus, yang memungkinkan realisasi strategi integrasi vertikal ke depan berupa penciptaan kemitraan dengan pelanggan dan strategi integrasi vertikal mundur berupa penciptaan kemitraan dengan pemasok (Djordjevic, Panic, Arsic, & Zivkovic, 2018). Perencanaan strategis terkait dengan masa depan dan pasti akan melibatkan berbagai tingkat kegagalan, beberapa bagian dari organisasi memerlukan perencanaan selama bertahun-tahun ke depan, namun untuk divisi lain membutuhkan perencanaan hanya untuk waktu yang singkat (Bateman, Thomas S, 2008). Berdasarkan pernyataan di atas tersirat bahwa upaya perbaikan secara terus menerus ditunjukkan

dengan bagaimana suatu organisasi benar-benar dapat melakukan kegiatan berdasarkan potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan baik dalam jangka panjang dan pendek.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari, (Prayitno, Taroepatjeka, & Arijanto, 2014) menyatakan bahwa penilaian kriteria perencanaan strategis perlu dilakukan pada seluruh unit kerja dapat melaksanakan metode-metode yang telah ditetapkan sehingga nantinya tercipta keseragaman tata kerja yang berpengaruh pada peningkatan produktivitas dan keberlanjutan organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Sabdan S. R., 2016) menyatakan bahwa penilaian Kriteria perencanaan strategis memiliki peran penting dalam pemanfaatan kemampuan perusahaan dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif ini. Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memiliki perencanaan yang berkualitas jika didasarkan pada perencanaan yang berorientasi pada kepuasan para pemangku kepentingan. Untuk mencapai tujuan, semua kegiatan harus didasarkan pada perencanaan yang dipersiapkan dengan baik baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Kemudian, pendekatan perencanaan mungkin memenuhi harapan para pemangku kepentingan dalam perencanaan strategis, yaitu, perencanaan jangka panjang yang menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi. Dengan demikian, harus ada upaya agar perumusan perencanaan strategis dapat dilakukan dengan cara yang tepat.

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufakturing yang berdiri sejak tahun 1984 dan memiliki kurang lebih 300 orang

karyawan, berlokasi di Gresik. PT. XYZ merupakan perusahaan Agroindustri yang profesional, berpotensi dan berkembang di Indonesia. PT XYZ adalah anak perusahaan dari PT Petrokimia Gresik (persero) perusahaan pupuk terbesar dan terlengkap di Indonesia. PT XYZ memproduksi Bahan Aktif kimia untuk pertanian dan perkebunan pertama kali di Indonesia dan saat ini menjadi perusahaan formulator pestisida. Perencanaan Strategis PT XYZ terbagi dalam Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) dan Rencana Jangka Pendek atau Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, PT. XYZ dituntut untuk terus meningkatkan strategi dalam persaingan pasar global yang sangat kompetitif ini. Penggunaan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) mengukur perencanaan strategis dirasa perlu karena metode tersebut memandang bahwa sebuah pencapaian adalah hasil integrasi dari beberapa kriteria salahsatunya adalah pengukuran Kriteria perencanaan strategis yang belum pernah dilakukan perusahaan. Siklus peningkatan proses dimulai dari Perencanaan, oleh sebab itu suatu perencanaan strategis harus dilakukan pengukuran secara komprehensif dan evaluasi secara rutin. Dimensi perencanaan strategis mefokuskan pada pengembangan tujuan strategis dan rencana tindakan, bagaimana tujuan strategis dan rencana aksi digunakan, dan bagaimana kemajuan diukur. Kriteria ini memeriksa bagaimana organisasi memahami pelanggan, pemangku kepentingan, pasar, dan persyaratan sosial sebagai masukan untuk menetapkan arahan strategis (Abdullah, Hasan, Khaled, Hasan,

& Muhammed, 2014). Komponen dalam Kriteria perencanaan strategis ini adalah bagaimana perusahaan mampu membangun strategi dan bagaimana perusahaan mengimplementasikannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana evaluasi proses perencanaan strategis dan operasional PT XYZ menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* ?
2. Bagaimana melakukan perbaikan kinerja proses perencanaan strategis dan operasional PT XYZ ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan perbaikan proses perencanaan Strategis dan operasioal perusahaan PT XYZ dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang hendak diraih dari penelitian ini adalah untuk :

1. Bagi perusahaan

Perusahaan mampu bersaing dan diharapkan dapat memenangkan persaingan melalui strategi bisnis dan program kerja yang tepat dimasa depan sesuai dengan visi dan misinya.

2. Bagi pengembang ilmu

Mengetahui praktis bagi pengembangan disiplin ilmu manajemen dan akuntansi sehingga hasilnya diharapkan dapat bermanfaat untuk penelitian berikutnya.

3. Bagi mahasiswa

Memperdalam teori dan relevansi dalam konsep pengukuran kinerja.

1.5. Sistematika Penelitian

BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan dalam pelaksanaan penelitian ini yang berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan teknis.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari dalam penelitian ini termasuk pada penelitian terdahulu, Pembahasan secara terperinci terkait manajemen kualitas, Kinerja excellence, Malcolm Baldrige Criteria for

Performance Excellence, Perencanaan Strategis dan operasional dan sistem penilaian MBCfPE yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengukuran kriteria perencanaan strategis PT XYZ.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan metodologi yang digunakan dalam penelitian yaitu pendekatan penelitian kualitatif; Subjek pada penelitian ini adalah perusahaan PT XYZ, dengan Objek Kegiatan perencanaan strategis perusahaan; jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder melalui wawancara, dokumentasi, dan diskusi; teknik analisis data yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan Triangulasi data; serta langkah-langkah dalam melakukan analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan, analisis deskriptif evaluasi proses perencanaan strategis dan operasional perusahaan, skoring hasil pengukuran, *Oppurtunity for Improvement*, dan usulan perbaikan perencanaan strategis perusahaan.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari serangkaian penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran perbaikan kepada perusahaan dan penelitian selanjutnya.