

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada umumnya suatu perusahaan mempunyai tujuan utama yaitu mengembangkan usahanya kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, segala bentuk perbaikan perlu dilakukan. Dalam menghadapi dunia persaingan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini setiap perusahaan berusaha keras memajukan perusahaan mereka dengan melakukan pengukuran kinerja untuk melihat indikator apa yang yang perlu di perbaiki dalam perusahaan tersebut. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan dituntut untuk lebih menyempurnakan strategi bisnis dalam mengelola bisnisnya agar dapat mengembangkan usahanya menjadi lebih besar lagi. Tercapai atau tidaknya strategi yang dirumuskan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja.

Menurut Helfert (1996) kinerja adalah gambaran seluk-beluk suatu perusahaan yang dilihat selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil prestasi dari perusahaan tersebut yang mana dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Sedangkan Resti (2018) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut ini : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”* yang artinya kinerja adalah suatu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Menurut Antonia (2016) pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas operasional yang ada pada perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik guna memberikan informasi mendetail tentang hasil dari pelaksanaan rencana dan di bagian mana saja yang diperlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian yang sudah dilakukan perusahaan. Sebelum melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran agar menjamin efektivitas sepanjang waktu.

Secara tradisional, pengukuran kinerja hanya terfokus pada aspek finansial saja. Padahal kinerja perusahaan yang dinilai baik tidak hanya dilihat dari sisi aspek finansialnya saja melainkan juga dari sisi aspek non-finansialnya. Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang membuat perusahaan terjebak pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek. Hal tersebut sudah tidak cocok lagi diterapkan di era globalisasi seperti saat ini. Pengukuran kinerja saat ini dan seterusnya harus mencakup berbagai aspek dalam perusahaan dengan memperhatikan pula hubungan antar bagian-bagian di dalam perusahaan tersebut.

Pengukuran kinerja yang sudah sering digunakan dalam berbagai penelitian adalah *Performance Prism* dan *Balanced Scorecard*. Sehingga Disini peneliti tertarik untuk meneliti perusahaan menggunakan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Mengapa *Malcolm Baldrige* yang dipilih? Pertama, *Malcolm Baldrige* dipilih karena menyediakan suatu kerangka pengukuran yang digunakan untuk meningkatkan kinerja tanpa bersifat mengharuskan. Dimana berarti suatu organisasi didorong untuk mengembangkan pendekatan yang kreatif dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan organisasionalnya dimana hal ini dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat antara pendekatan dengan hasil-hasilnya yang cocok

digunakan di era globalisasi seperti saat ini. Kedua, *Malcolm Baldrige* dipilih karena bersifat inklusif. Dimana pendekatan ini menjabarkan suatu kerangka pengelolaan perusahaan yang terintegrasi yang mana menyangkut seluruh aspek organisasi, operasi, dan hasilnya tidak seperti pendekatan lain yang hanya tertuju pada salah satu aspek, misalnya kepemimpinan saja, perencanaan strategis saja, fokus pelanggan saja atau manajemen proses saja. Dimana dengan penjabaran kriteria yang tidak hanya terfokus pada salah satu aspek ini dapat lebih mengukur dimana perusahaan harus menyesuaikan dan memperbaiki kinerjanya. Yang terakhir, *Malcolm Baldrige* dipilih karena bersifat adaptable. Dimana kriteria ini dapat diterapkan dan digunakan oleh organisasi bisnis baik itu besar maupun yang kecil, pendidikan, layanan kesehatan, organisasi pemerintah, nirlaba, baik itu hanya berada di satu lokasi maupun yang tersebar di seluruh dunia (www.nist.gov/baldrige).

Menurut Sitti (2016) pengukuran kinerja secara komprehensif dan terintegrasi sangat dibutuhkan pada era globalisasi saat ini. Pengukuran kinerja tersebut meliputi berbagai aspek dalam organisasi dengan memperhatikan hubungan antar bagian-bagian yang ada didalam suatu organisasi. Sedangkan Haris (2005) menjelaskan bahwa *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* atau yang lebih dikenal dengan sebutan Kriteria *Baldrige* adalah salah satu metode yang dapat memberikan solusi atas masalah tersebut. Model *MBCfPE* ini merupakan suatu kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja secara jelas dan terukur. Adapun faktor yang diukur meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan;

pengukuran, analisis dan pengetahuan manajemen; fokus tenaga kerja; fokus operasi; dan hasil-hasil.

Penelitian yang dilakukan oleh Setya dkk (2018) menyebutkan bahwa kriteria *Malcolm Baldrige* pada dasarnya merupakan suatu kriteria dan nilai inti dari *Malcolm Baldrige Performance Criteria* yang diciptakan pertama kali oleh *US Congress* dan berada dibawah tanggung jawab *the National Institute of Standards and Technology (NIST)* yaitu lembaga penelitian di bawah Departemen Perdagangan Amerika Serikat yang terkait dengan pelaksanaan bisnis manufaktur, jasa, dan bisnis kecil. MBNQA sendiri diciptakan pertama kali oleh *U.S. Congress* tahun 1987 sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige* seorang Menteri Perdagangan Amerika atas kepeduliannya dalam memajukan mutu (Gasperz, 2011: 323). MBNQA ini sendiri bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kinerja suatu perusahaan sebagai faktor penting dalam persaingan bisnis di era globalisasi seperti saat ini. Selain itu juga untuk berbagi informasi tentang kesuksesan strategi kinerja dan manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan dan penerapan strategi tersebut. Sebagai alat penilaian mandiri (*Self Assessment*), kriteria MBNQA digunakan untuk membantu mengidentifikasi apa saja kekuatan yang dapat diunggulkan dari perusahaan dan untuk mencari peluang perusahaan untuk melakukan perbaikan proses dan hasil serta mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi (Ayuningtyas dkk, 2005).

Adapun beberapa penelitian tentang *Malcolm Baldrige* yaitu menurut Khairul (2017) dengan hasil yang menunjukkan bahwa sebaiknya FKTP memprioritaskan pada aspek-aspek unggulan yang memiliki tingkat keberhasilan tinggi dalam kriteria *Malcolm Baldrige*. Kemudian penelitian Tania (2018) yang menyebutkan bahwa kriteria *Baldrige* telah teruji mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap perusahaan. Dan penelitian Aziz (2015) yang mengatakan bahwa model sistem manajemen mutu dengan menggunakan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* (kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; pengukuran, analisis dan pengetahuan manajemen dan hasil kerja) dapat digunakan pada organisasi level operasional.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No: PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, maka setiap BUMN berupaya untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang baik. Aturan ini kemudian diwujudkan melalui kinerja perusahaan yang optimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja tersebut adalah menggunakan pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *Malcolm Baldrige*. Melalui Menteri Negara BUMN di Indonesia juga telah mengadopsi MBNQA dan diubah menjadi *Indonesian Quality Award (IQA) for BUMN*. *IQA for BUMN* ini sendiri dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari BUMN dalam menghadapi persaingan global yang sudah dikenal dalam dunia bisnis internasional (Sitti, 2016).

Berdasarkan penjabaran diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil objek penelitian di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun. PT TASPEN (Persero) atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi ASN dan Pejabat Negara (dikutip dari Annual Report PT TASPEN (Persero), 2018). Hingga saat ini PT TASPEN (Persero) mempunyai 1 kantor pusat operasional, 6 Kantor Cabang Utama dan 51 Kantor Cabang yang tersebar diseluruh Indonesia. PT TASPEN (Persero) juga memiliki

anak perusahaan yaitu PT Taspen Properti Indonesia, PT Asuransi Jiwa Taspen, dan PT Bank Mandiri Taspen (dikutip dari www.taspen.co.id).

Selama ini, PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun berfokus pada tujuan direksi yang ingin dicapai. Tujuan tersebut biasanya disebutkan pada saat Rakernas (Rapat Kerja Nasional). Mulai dari kinerja karyawan yang harus mempunyai daya saing dan tenaga kerja yang profesional sampai dengan harus mendapatkan iuran premi sesuai dengan target perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan jika fokusnya pada kinerja karyawan. Dimana kinerja yang lain tidak begitu menjadi prioritas utama. Oleh sebab itu peneliti ingin menawarkan penerapan *Malcolm Baldrige* agar perusahaan dapat lebih bersaing dengan kualitas yang lebih unggul, seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa *Malcolm Baldrige* mengukur kinerja menggunakan 7 (tujuh) kriteria yang sangat berperan penting untuk kelangsungan kinerja perusahaan terlebih lagi selama ini PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun mempunyai kompetitor utama yang bersaing di bidang yang sama.

Berdasarkan latar belakang dari masalah tersebut, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja perusahaannya dengan menerapkan *Malcolm Baldrige* dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan kinerjanya sebagai elemen penting dalam persaingan bisnis di era globalisasi seperti saat ini. Pada penelitian terdahulu terdapat persamaan dalam penelitian yaitu sama-sama membahas mengenai penerapan *Malcolm Baldrige*, akan tetapi terdapat perbedaan pada permasalahan, objek penelitian, dan metode pembobotan, maka peneliti mengambil judul **“PENERAPAN MODEL MALCOLM BALDRIGE UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN JASA (Studi Kasus PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah menentukan bobot kriteria dan sub-kriteria *Malcolm Baldrige* pada PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* ?
2. Bagaimanakah level kinerja PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun jika diukur dengan kriteria *Malcolm Baldrige* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk melakukan pembobotan pada kriteria dan sub-kriteria *Malcolm Baldrige* pada PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.
2. Untuk mengetahui level kinerja PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Madiun jika diukur dengan kriteria *Malcolm Baldrige*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan sebagai ilmu pengetahuan, khususnya dibidang akuntansi manajemen bahwa pengukuran kinerja tidak harus selalu menggunakan metode yang sudah sering dipakai tapi juga harus menyoroti pengukuran kinerja lain seperti *Malcolm Baldrige*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak diantaranya adalah :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi model pengukuran kinerja sehingga dapat membantu perusahaan mengetahui level kinerjanya dan bobot dari setiap kriteria dan sub-kriteria sehingga akan mempermudah untuk mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki, ditingkatkan maupun dipertahankan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan atau acuan khususnya mengenai pengukuran kinerja perusahaan dan bisa lebih dikembangkan dalam penelitian selanjutnya.