

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan dalam dunia bisnis menjadi sangat ketat dimana setiap pelaku bisnis diberi kebebasan yang lebih luas untuk menawarkan dan menjual produknya baik berupa barang ataupun jasa. Perusahaan-perusahaan tersebut dituntut untuk memiliki keunggulan tersendiri yang dapat menjadi kekuatan untuk dapat bersaing di dunia bisnis global.

Tidak mudah bagi sebuah perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan-keunggulan yang diperlukan dalam persaingan di era globalisasi ini. Perusahaan harus dapat terus meningkatkan kinerjanya dalam menghasilkan barang atau jasa dengan kualitas yang tinggi namun tetap dengan mempertahankan harga yang mampu bersaing dan wajar. Kompetisi dalam dunia bisnis semakin menggelobal sehingga tuntutan untuk menjadi sebuah organisasi yang ekselen pun tak lagi dapat terelakkan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh fungsi-fungsi manajemen yang terdapat di dalamnya dalam mengelola faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan konsumen dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kepuasan konsumen menurut Kotler (dalam Toni Irawan dan Lie Bie Fong:2002:15) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dengan harapannya. Berarti dapat dikatakan apabila kinerja dibawah harapannya, kepuasan konsumen rendah, dan apabila kinerja lebih tinggi daripada harapannya, konsumen akan merasa sangat puas.

Karenanya kegagalan pihak manajemen mengantisipasi faktor-faktor penting tersebut akan mempengaruhi daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Dalam hal ini manajemen hendaknya melakukan penyesuaian terhadap beberapa hal, bukan hanya selalu menfokuskan diri pada pengembangan aktiva dan investasi perusahaan saja.

Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan karena pengukuran kinerja merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk membantu proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. Diperlukan suatu metode yang dapat membantu perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja. Penggunaan alat bantu ukur kinerja yang saat ini digunakan di Indonesia seperti ISO dirasakan belum mampu membantu perusahaan untuk dapat bersaing di era globalisasi. Karenanya diperlukan sebuah alat bantu ukur kinerja perusahaan yang mampu menjadi sebuah perspektif sistem atau alat pemindai bukan hanya sebagai obat sehingga dapat membantu perusahaan mengidentifikasi masalah yang menjadi penghambat meningkatnya kinerja perusahaan.

Seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (dalam Johannes : 2010) “*What you measure is you get*” yang berarti bahwa apa yang dijadikan alat ukur dalam bisnis hal itu pula yang akan dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa strategi mempunyai posisi yang strategis untuk mencapai ukuran.

Vincent Gasperz dalam bukunya *Organizational Excellence* mengungkapkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja atau alat bantu pengukuran kinerja seperti ISO, balanced scorecard dan beberapa alat bantu ukur lainnya yang banyak dilakukan oleh perusahaan di Indonesia tidak akan memberikan hasil yang memuaskan apabila program peningkatan kinerjanya masih dilakukan secara acak (*random*) dan parsial.

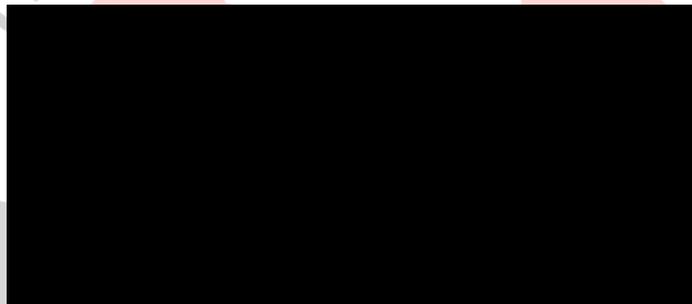
Pengukuran kinerja terhadap aspek keuangan mulai dirasakan memiliki kelemahan. Kinerja perusahaan yang hanya diukur dari aspek keuangan hanya berlaku untuk mengukur tingkat profitabilitas yang diukur dari laporan keuangan perusahaan yang memiliki kemungkinan untuk direkayasa karena berupa data kuantitatif dan rasional dan hanya bersifat jangka pendek. Karenannya diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang juga mengukur aspek non keuangan tidak hanya aspek keuangan. Sehingga dapat secara menyeluruh mengukur kondisi suatu perusahaan.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan sebuah program penghargaan berdasarkan pencapaian suatu organisasi terhadap *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)* atau yang lebih sering

disingkat menjadi Kriteria Baldrige (*Baldrige Criteria*). Kriteria Baldrige adalah suatu pendekatan yang dapat menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Kriteria Baldrige ini merupakan salah satu metode yang terdapat dalam TQM yang telah mampu meningkatkan kualitas bersaing untuk perusahaan-perusahaan besar di Amerika. *MBNQA* sendiri terdiri dari beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

PT. Pertamina (persero) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri minyak dan memiliki lebih dari 20 anak perusahaan yang tersebar di Indonesia. Sebagai sebuah perusahaan yang besar, Pertamina pasti membutuhkan suatu alat bantu dalam meningkatkan kinerja perusahaan guna untuk mencapai misi dan visi perusahaan yaitu Menjalankan usaha inti minyak, gas, dan bahan bakar nabati secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat dan Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia. PT. Pertamina merupakan salah satu perusahaan yang menjadi pelopor digunakannya kriteria Baldrige di Indonesia yaitu sejak tahun 2003. Banyak perusahaan yang pada awalnya turut menerapkan Malcolm Baldrige sebagai alat pengukuran kinerja guna meningkatkan kinerja perusahaan, namun pada akhirnya beberapa perusahaan memutuskan untuk menggunakan kembali ISO ataupun Balanced Scorecard dan mulai meninggalkan Malcolm Baldrige. Namun Pertamina masih tetap bertahan dengan Malcolm Baldrige hingga saat ini dikarenakan pihak Pertamina merasa belum ada tool sejenis yang lebih baik dibandingkan dengan Malcolm Baldrige.

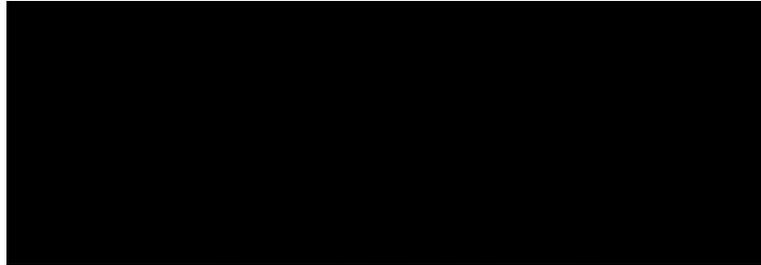
Secara umum, data keuangan PT. Pertamina dalam kurun waktu 4 tahun setelah penerapan Kriteria Malcolm Baldrige yaitu tahun 2003 mengalami peningkatan kinerja keuangan yang cukup signifikan (lihat gambar 1.1). PT. Pertamina merupakan salah satu BUMN yang memberikan kontribusi yang cukup besar pada Negara, hal itu terlihat dari tingkat deviden atau setoran yang diberikan kepada pemerintah pada tahun 2006 mencapai Rp. 131,11 triliun.



Gambar 1. 1 Grafik Laba dan Deviden PT. Pertamina (Persero)

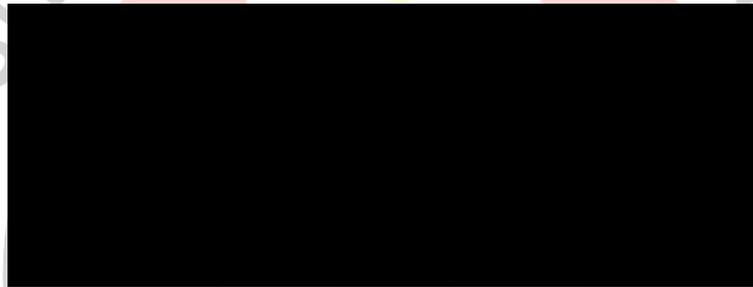
Sumber : Mudrajat Kuncoro (2009:229)

Tingkat rasio profitabilitas yang dilihat dari tingkat Net Profit Margin (NPM), Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE) pada perusahaan cenderung mengalami kenaikan, hal tersebut dapat terlihat dari gambar 1.2. Untuk kinerja perusahaan (ROE) tahun 2006 sendiri memiliki nilai yang lebih besar yaitu 15,49% dibandingkan dengan nilai rata-rata dalam kurun 4 tahun yaitu sekitar 13.13%. Hal ini berarti mengindikasikan kinerja perusahaan mengalami peningkatan.



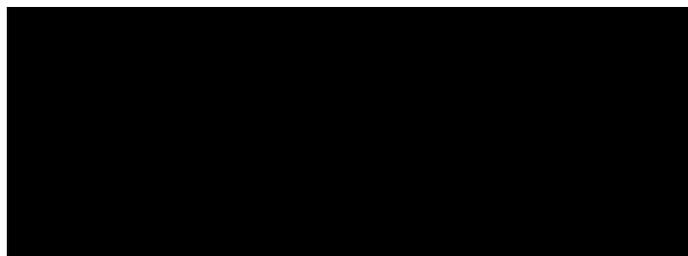
Gambar 1. 2 Grafik Ratio Profitabilitas PT. Pertamina (Persero)

Sumber : Mudrajat Kuncoro (2009:231)



**Gambar 1. 3
Tingkat Pencemaran Lingkungan**

Tingkat pencemaran lingkungan dapat terlihat dalam gambar 1.3, hal ini berarti menggambarkan bahwa telah terjadi penurunan yang cukup signifikan dalam tingkat pencemaran lingkungan. Peningkatan kinerja dapat terlihat juga dari semakin meningkatnya realisasi investasi yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat terlihat dari gambar 1.4.



Gambar 1. 4
Realisasi Investasi

Penerapan kriteria malcolm baldrige sebagai alat bantu dalam pengukuran kinerja perusahaan sekaligus alat bantu untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Pertamina (Persero) sejak tahun 2003 terus diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan yang dapat terlihat dari laba perusahaan yang setiap tahunnya mengalami peningkatan, tingkat ROE yang relatif membaik, tingkat pencemaran lingkungan serta tingkat realisasi investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian pada PT. Pertamina (persero) yang telah menerapkan Kriteria Malcolm Baldrige sehingga penulis ingin meneliti apakah kriteria malcolm baldrige yang diterapkan pada perusahaan ini telah efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dengan demikian penulis akan mengangkat judul *“Pengaruh Penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan”*

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian yang berjudul “*Pengaruh Penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*” ini, adalah;

1. Bagaimana Penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award di PT. Pertamina (Persero)
2. Bagaimana tingkat kinerja perusahaan pada PT. Pertamina (Persero)
3. Bagaimana pengaruh penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award terhadap peningkatan kinerja perusahaan

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award pada PT. Pertamina (Persero)
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan pada PT. Pertamina (Persero)
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award terhadap peningkatan kinerja perusahaan pada PT. Pertamina (Persero)

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Penerapan Malcolm Baldrige National Quality Award Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*” ini, adalah sebagai berikut:

1. Segi Teoritis
 - a. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja bahwa penerapan dan pengembangan alat Bantu pengukuran kinerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam upayanya dalam peningkatan kinerja yang lebih efektif sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai.
 - b. Untuk memperkuat teori bahwa penerapan dan pengembangan alat Bantu pengukuran kinerja yang baik dapat memicu manajemen dalam upaya peningkatan kinerja
2. Segi Praktis
 - a. Dengan adanya penerapan dan pengembangan alat Bantu pengukuran kinerja yang baik dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan
 - b. Sebagai bahan perbandingan dan bahan dokumen untuk penelitian lebih lanjut.