

PENGUKURAN PERFORMANSI DI PT XYZ DENGAN PENDEKATAN MBCFPE

Sugih Arijanto ST., MM., Ir. Ambar Harsono MT

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Itenas
Jl. PHH Mustofa 23 Bandung 40124
Telp. (022)-7272215 Fax (022)-7202892
Email : s_arijanto@yahoo.com

Abstrak

Pengukuran performansi yang terintegrasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi kelemahan yang harus diperbaiki. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi yaitu melalui pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Dalam MBCfPE, terdapat tujuh kriteria yang diukur, yaitu: Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Workforce Focus, Process Management, dan Result. Kinerja Proses diukur dengan menggunakan ADLI (Approach, Deploy, Learning dan Integration) sedangkan kinerja hasil diukur dengan LeTCI (Level, Trend, Comparison, dan Integration).

PT XYZ adalah perusahaan produsen kue kering ternama di Kota Bandung. Tahapan penelitian dimulai dengan pengumpulan data melalui wawancara dan survey berdasarkan Kriteria Baldrige. Setelah seluruh data terkumpul, dilanjutkan dengan membuat profil organisasi dan dokumen aplikasi. Langkah selanjutnya yaitu dilakukan review proses dan hasil berdasarkan dokumen aplikasi, lalu dilanjutkan dengan scoring. Pada penelitian ini didapatkan skor perusahaan secara keseluruhan sebesar 319 atau tahap Early Results.

Untuk menuju perusahaan dengan kinerja excellent, secara keseluruhan PT XYZ baru pada tahap merespon persyaratan kriteria Basic to Overall Requirement. Kelemahan utama PT XYZ untuk kriteria proses adalah baru pada tahap awal Deploy dan Learning sedangkan untuk kriteria hasil adalah ketersediaan data pembandingan sebagai benchmark, sehingga keterukuran pencapaian kinerja excellent sulit dibandingkan.

Kata kunci: Kinerja Ekselen, Kinerja Proses & Hasil

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan di dunia usaha semakin ketat dimana setiap perusahaan selalu ingin menjadi yang terbaik di bidangnya. Untuk dapat bersaing dan tetap eksis di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus melakukan perbaikan dan inovasi secara berkala di setiap unit kerja perusahaan, baik pada bagian produksi maupun pada bagian manajerial. Hal-hal yang perlu diperbaiki perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi di perusahaan tersebut. Pada kenyataannya, banyak perusahaan belum pernah melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi, sehingga perusahaan belum mengetahui secara pasti kelemahan-kelemahan yang harus diperbaiki dan kekuatan-kekuatan yang harus dipertahankan.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan di Kota Bandung yang bergerak di bidang kuliner. Perusahaan tersebut memproduksi berbagai macam kue kering dan menjual berbagai macam makanan ringan. Selain menjual produk ditempat produksinya, PT XYZ juga menjual produknya melalui agen, cafe, dan mall di kota Bandung seperti di Bober Cafe dan Bandung Super Mall. Hingga saat ini produk-produk PT XYZ telah tersebar di beberapa kota besar di Indonesia dan telah diekspor ke luar negeri seperti Malaysia, Singapura, Brunei Darusalam, dan Hongkong.

Saat ini, terdapat beberapa perusahaan sejenis di kota Bandung yang memproduksi berbagai macam kue kering dan menjual makanan ringan. Agar perusahaan dapat bersaing dengan para pesaingnya, maka perusahaan harus selalu melakukan inovasi dan memperbaiki setiap kekurangan yang ada khususnya pada bagian manajerial. Akan tetapi, terkadang perusahaan mengalami kesulitan untuk mengetahui titik lemah yang harus diperbaiki dari sisi manajerial perusahaan. Salah satu cara untuk mengetahui titik lemah yang ada pada perusahaan yaitu dengan melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi pada perusahaan.

Hingga saat ini, PT XYZ belum pernah melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi, sehingga perusahaan belum dapat mengetahui secara pasti kelemahan yang harus diperbaiki. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan suatu pengukuran performansi yang terintegrasi pada PT XYZ agar perusahaan dapat mengetahui titik lemah yang ada sehingga perusahaan dapat memperbaiki setiap titik lemah yang ada dan dapat lebih mengembangkan usahanya.

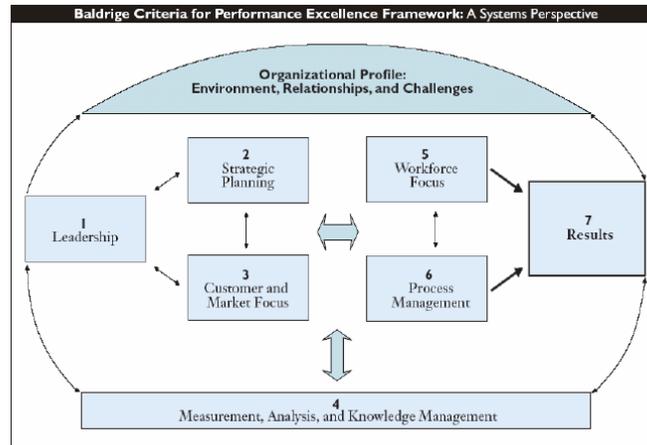
Salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran performansi perusahaan yaitu dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Pada *Malcolm Baldrige*, terdapat tujuh kriteria yang diukur. Kriteria tersebut meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; manajemen proses; dan hasil-hasil bisnis. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada pihak perusahaan dimana hasil wawancara tersebut akan dijadikan dokumen aplikasi. Setelah dokumen aplikasi dibuat, langkah selanjutnya yaitu dilakukan *review* proses berdasarkan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* hasil berdasarkan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Proses penilaian dilakukan dengan melihat *review* proses dan hasil yang kemudian dicocokkan dengan *scoring guidelines* yang terdapat pada studi literatur. Proses tersebut dilakukan pada setiap kriteria. Langkah selanjutnya yaitu menjumlahkan skor pada setiap kriteria sehingga total skor performansi perusahaan dapat diperoleh. Hasil pengukuran performansi tersebut, dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki.

2. TEORI

Pada *Malcolm Baldrige*, terdapat tujuh kriteria yang diukur. Kriteria tersebut meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; manajemen proses; dan hasil-hasil bisnis. Diagram keterkaitan *Malcolm Baldrige* beserta pembagian kriteria yang diukur ditunjukkan pada Gambar 1.

2.1 Sistem Manajemen *Malcolm Baldrige*

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) adalah sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, yang diciptakan oleh U.S. Congress pada tahun 1987 di bawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada *Malcolm Baldrige*, Menteri Keuangan Amerika Serikat, yang meninggal dunia dalam kecelakaan berkuda pada tahun 1987. Presiden Ronald Reagan, pada 20 Agustus 1987 menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi undang-undang (*Public Law 100-107*). Penghargaan *Malcolm Baldrige* ini diberikan setiap tahun dan diserahkan langsung oleh presiden Amerika Serikat. *Public Law 100-107* menetapkan tiga kategori bisnis yang berhak untuk memperoleh MBNQA, yaitu: manufaktur, jasa, dan bisnis kecil. Sampai tahun 2007, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70 negara di dunia, termasuk Indonesia yang mengadopsi MBCfPE menjadi *Indonesian Quality Award* (IQA) for BUMN (Badan Usaha Milik Negara) (Gasparsz, 2011).



Gambar 1. Diagram Keterkaitan *Malcolm Baldrige*

Tujuan dari MBNQA adalah (Gaspersz, 2011) :

1. Membantu meningkatkan praktik-praktik kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil.
2. Memudahkan komunikasi dan *sharing* informasi tentang praktik-praktik terbaik diantara organisasi-organisasi.
3. Berfungsi sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Terdapat enam alasan yang mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia memilih MBCfPE sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka. Keenam alasan tersebut adalah (Gaspersz, 2011):

1. MBCfPE mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement*) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan :
 - a. kepemimpinan,
 - b. perencanaan strategis,
 - c. fokus pelanggan,
 - d. pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan,
 - e. fokus tenaga kerja
 - f. fokus operasi, dan
 - g. keunggulan kinerja yang berkaitan dengan: produk dan pelayanan; kepuasan pelanggan; peningkatan pasar (penjualan dan pangsa pasar) dan finansial; peningkatan kompetensi dan pembelajaran manusia; peningkatan proses terus menerus; peningkatan kepemimpinan dan tanggung jawab sosial.
2. MBCfPE memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kerja.
3. MBCfPE merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. MBCfPE berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat, atau teknik.
5. MBCfPE mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
6. MBCfPE telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

2.2 Kategori Kriteria *Malcolm Baldrige*

Pada *Malcolm Baldrige*, terdapat 7 kategori dan 18 *item* yang dinilai untuk kategori bisnis (manufaktur, jasa, dan usaha kecil) atau yang populer disebut sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Kategori kriteria *Malcolm Baldrige* secara lengkap dapat ditunjukkan pada Tabel 1 (IQAF, 2011).

Tabel 1 Kategori *Malcolm Baldrige* untuk Bidang Bisnis

No	Kategori	Nilai Maksimum
1.	Kepemimpinan	120
1.1	Kepemimpinan Senior	70
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	50
2.	Perencanaan Strategis	85
2.1	Pengembangan Strategis	40
2.2	Implementasi Strategis	45
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	85
3.1	Suara Pelanggan	40
3.2	Kerekatan Pelanggan	45
4.	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90
4.1	Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45
4.2	Pengelolaan Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45
5.	Fokus Sumber Daya Manusia	85
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	40
6.	Fokus Operasi	85
6.1	Sistem Kerja	35
6.2	Proses Kerja	50
7.	Hasil-hasil	450
7.1	Hasil Produk dan Proses	120
7.2	Hasil-hasil Fokus Pelanggan	90
7.3	Hasil-hasil Fokus Tenga kerja	80
7.4	Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80
7.5	Hasil-hasil Keuangan dan Pasar	80
	Nilai Total	1000

Kriteria-kriteria pada *Malcolm Baldrige* dibangun berdasarkan konsep dan tata nilai inti yang saling terkait berikut ini (IQAF, 2011):

1. Kepemimpinan yang memiliki visi
2. Keekselenan yang diarahkan oleh pelanggan
3. Pembelajaran organisasional dan personal
4. Pengharkatan tenaga kerja dan mitra
5. Kegesitan
6. Fokus pada masa depan
7. Pengelolaan inovasi
8. Manajemen berdasarkan fakta
9. Tanggung jawab kemasyarakatan
10. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai
11. Perspektif kesisteman

2.4 Sistem Penilaian (*Scoring*)

Penilaian atas respon terhadap bidang kriteria didasarkan pada dua dimensi evaluasi, yaitu proses dan hasil. Perusahaan atau organisasi yang menggunakan kriteria perlu memberikan informasi yang berhubungan dengan kedua dimensi evaluasi tersebut.

2.4.1 Proses

Penilaian proses mengacu pada metode yang digunakan dan diperbaiki perusahaan dalam menjawab kategori satu sampai dengan kategori enam. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses, yaitu (IQAF, 2011):

1. Pendekatan (*Approach*), penilaian mengacu pada :
 - a. Cara yang digunakan untuk melaksanakan proses,
 - b. Kesesuaian metode yang digunakan terhadap persyaratan *item* dan lingkungan operasi organisasi,
 - c. Efektivitas penggunaan metode,
 - d. Sejauh mana pendekatan itu dapat dilakukan secara berulang dan berdasarkan pada data dan informasi yang terpercaya.
2. Penjabaran (*Deployment*), penilaian mengacu pada:
 - a. Pendekatan yang diterapkan dalam menjawab persyaratan *item* yang relevan dan penting bagi organisasi,
 - b. Pendekatan diterapkan secara konsisten,
 - c. Pendekatan digunakan (dilaksanakan) oleh semua unit kerja yang sesuai.
3. Pembelajaran (*Learning*), penilaian mengacu pada:
 - a. Penyempurnaan pendekatan melalui siklus evaluasi dan perbaikan,
 - b. Mendorong perubahan terobosan atas pendekatan melalui inovasi,
 - c. Saling berbagi penyempurnaan dan inovasi antar unit kerja dan proses lainnya yang relevan dalam organisasi.
4. Keterpaduan (*Integration*) penilaian mengacu pada:
 - a. Keselarasan pendekatan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan *item* proses,
 - b. Sistem pengukuran, informasi, dan perbaikan saling melengkapi antar proses dan unit kerja,
 - c. Rencana, proses, hasil, analisa, pembelajaran, dan tindakan diharmonisasikan antar proses dan unit kerja,
 - d. Perencanaan, proses-proses, hasil-hasil, analisis, pembelajaran dan tindakan, selaras antar proses-proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi secara luas.

2.4.2 Hasil

Penilaian “hasil-hasil” mengacu pada *output* dan *outcomes* perusahaan dalam mencapai persyaratan kategori tujuh. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil, yaitu (IQAF, 2011):

1. Tingkatan (*level*), penilaian mengacu pada tingkat kinerja organisasi saat ini.
2. Kecenderungan (*Trend*), penilaian mengacu pada:
 - a. Tingkat/laju perbaikan kinerja atau keberlangsungan kinerja yang baik,
 - b. Keluasan tentang hasil kinerja organisasi.
3. Perbandingan (*Comparison*) mengacu pada:
 - a. Kinerja organisasi terhadap perbandingan yang sesuai, seperti pesaing atau organisasi sejenis,
 - b. Kinerja organisasi terhadap *benchmark* atau pemimpin di sektor usaha.
4. Integrasi (*Integration*), penilaian mengacu pada:
 - a. Ukuran hasil yang penting bagi *stakeholder*, program, penawaran dan jasa, pasar, proses, dan rencana tindakan persyaratan kinerja yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan *item* dalam proses,
 - b. Hasil organisasi termasuk indikator-indikator yang valid dari kinerja masa depan,

- c. Hasil organisasi diselaraskan antara proses-proses dan unit kerja untuk mendukung sasaran organisasi secara luas.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, dilakukan penilaian untuk setiap kategori dengan menggunakan panduan penilaian (*scoring guidelines*). Panduan penilaian (*scoring guidelines*) untuk dimensi evaluasi proses dapat ditunjukkan pada Tabel 2 (IQAF, 2011).

Tabel 2. Panduan Penilaian (*Scoring Guidelines*) Proses

Skor	Proses
0% atau 5%	Tidak terbukti adanya pendekatan (<i>APPROACH</i>) yang sistematis terhadap suatu <i>item</i> , informasi anekdotal (A)
	Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penerapan (<i>DEPLOYMENT</i>) atau <i>APPROACH</i> yang sistematis (D)
	Orientasi pada perbaikan tidak ditemukan, perbaikan dicapai sebagai reaksi atas adanya masalah (L)
	Tidak terbukti adanya keselarasan (<i>ALIGNMENT</i>) organisasional, area atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri (T)
10%, 15%, 20%, atau 25%	Tahap awal dari <i>APPROACH</i> sistematis terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> baru pada tahap awal <i>DEPLOYMENT</i> di sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam penacapaian <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> (D)
	Tahap awal transisi dari bersifat reaktif terhadap masalah menuju orientasi pada perbaikan secara umum, sudah terbukti (L)
30%, 35%, 40%, atau 45%	<i>APPROACH</i> sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama (I)
	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah di <i>DEPLOY</i> , meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal penerapan (D)
	Tahap awal <i>APPROACH</i> yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti (L)
50%, 55%, 60%, atau 65%	<i>APPROACH</i> masih dalam tahap awal penyelesaian (<i>ALIGNMENT</i>) dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>OVERALL REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , meskipun <i>DEPLOYMENT</i> masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan beberapa pembelajaran (<i>LEARNING</i>) organisasi telah diterapkan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama (L)
70%, 75%, 80% atau 85%	<i>APPROACH</i> sudah selaras (<i>ALIGNED</i>) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , tanpa kesenjangan yang signifikan (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan pembelajaran (<i>LEARNING</i>) organisasi telah menjadi alat manajemen yang utama, ditemukan bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan <i>sharing</i> pada tingkat/level organisasi (L)
90%, 95%, atau 100%	<i>APPROACH</i> sudah terintegrasi (<i>INTEGRATED</i>) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses <i>item</i> lainnya (I)
	<i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENT</i> suatu <i>item</i> , sudah terbukti (A)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>FULL DEPLOYED</i> , tanpa kelemahan atau kesenjangan yang signifikan di berbagai area atau unit kerja (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta dan pembelajaran (<i>LEARNING</i>) organisasi telah menjadi alat utama seluruh organisasi, penyempurnaan informasi yang didukung oleh analisis dan <i>sharing</i> , sudah terbukti diseluruh organisasi (L)
	<i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi proses <i>item</i> lainnya (I)

3. METODOLOGI

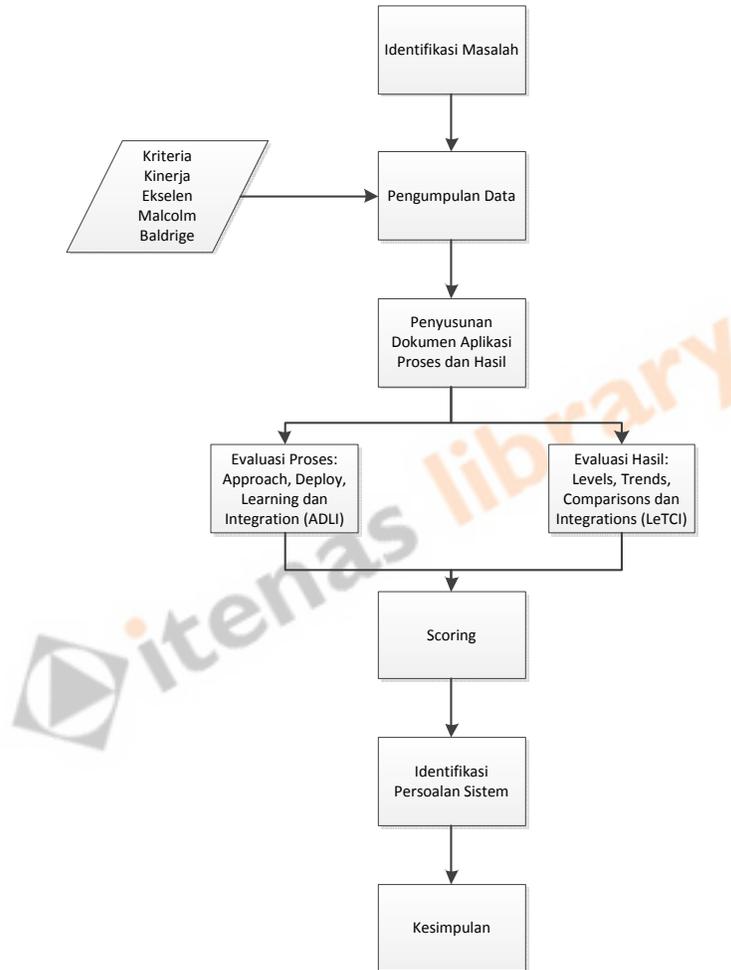
Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Langkah-langkah tersebut dibuat agar penelitian dapat lebih terstruktur dan terperinci. Langkah-langkah dalam penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.

3.1 Identifikasi Masalah

Masalah yang akan dibahas pada PT XYZ yaitu perusahaan belum pernah melakukan pengukuran performansi yang terintegrasi, sehingga perusahaan belum dapat mengetahui kelemahan apa saja yang harus diperbaiki. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan suatu pengukuran performansi perusahaan yang terintegrasi, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi berdasarkan hasil pengukuran tersebut serta perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat mengungguli pesaingnya.

Salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran performansi perusahaan yaitu dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Pada *Malcolm Baldrige*, terdapat tujuh kriteria yang diukur. Kriteria tersebut meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pasar dan pelanggan; pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; manajemen proses; dan hasil-hasil bisnis. Proses pengumpulan data dilakukan melalui

wawancara kepada pihak perusahaan dimana hasil wawancara tersebut akan dijadikan dokumen aplikasi. Setelah dokumen aplikasi dibuat, langkah selanjutnya yaitu dilakukan *review* proses berdasarkan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan *review* hasil berdasarkan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Proses penilaian dilakukan dengan melihat *review* proses dan hasil yang kemudian dicocokkan dengan *scoring guidelines* yang terdapat pada studi literatur. Proses tersebut dilakukan pada setiap kriteria. Langkah selanjutnya yaitu menjumlahkan skor pada setiap kriteria sehingga total skor performansi perusahaan dapat diperoleh. Hasil pengukuran performansi tersebut, dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan kekuatan yang dimiliki.



Gambar 2. Flowchart Metodologi Penelitian

3.2 Studi Literatur

Studi literatur merupakan sumber informasi yang dijadikan acuan dalam melakukan suatu penelitian. Isi dari literatur dalam tugas akhir ini yaitu mengenai kriteria-kriteria yang digunakan dalam pengukuran performansi dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance excellence*. Selain itu, dalam studi literatur juga terdapat tabel panduan penilaian (*scoring guidelines*) yang berfungsi sebagai acuan penilaian performansi perusahaan.

3.3 Pengumpulan Data

Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diantaranya: Data Umum Perusahaan (meliputi visi, misi, sejarah perusahaan, produk, segmen pelanggan, tata nilai, kondisi perusahaan,

stakeholder, dan lain-lain), Data Hasil Wawancara (diperoleh melalui wawancara dengan pihak perusahaan berdasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya yaitu mengenai kategori *Malcolm Baldrige*), dan Data Hasil Survey (diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat sebelumnya kepada karyawan PT XYZ).

3.4 Penyusunan Profil Organisasi

Profil organisasi merupakan potret organisasi yang menjelaskan tentang siklus keadaan organisasi, proses operasional, dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Profil organisasi terdiri dari dua bagian utama, yaitu deskripsi organisasi dan situasi organisasi. Deskripsi organisasi menjelaskan tentang lingkungan operasi dari organisasi dan hubungan-hubungan kunci dengan pelanggan, pemasok, mitra, dan *stakeholder* yang lain. Sedangkan situasi organisasi menjelaskan tentang lingkungan kompetitif dari organisasi, tantangan-tantangan strategis kunci yang dihadapi, dan sistem untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Profil organisasi sangat penting karena profil organisasi menjadi titik awal untuk penilaian mandiri (*self assessment*) dan untuk penulisan suatu aplikasi *Malcolm Baldrige Award*. Selain itu, profil organisasi juga dapat digunakan oleh *Examiner* (penguji) dan *Judges* (Juri) untuk peninjauan ulang aplikasi, kunjungan lapangan, dan memahami keadaan organisasi.

3.5 Penyusunan Dokumen Aplikasi Proses

Setelah wawancara selesai dilakukan, langkah selanjutnya yaitu membuat dokumen aplikasi proses untuk setiap kriteria. Dokumen aplikasi proses untuk setiap kriteria berisi tentang rangkuman dari hasil wawancara dengan narasumber.

3.6 Pembuatan Dokumen Aplikasi Hasil

Dokumen aplikasi hasil berisi tentang data-data kuantitatif dan grafik yang menggambarkan *trend* dari indikator setiap kriteria.

3.7 Pembuatan Review ADLI

Dalam *review ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration)*, dilakukan penentuan *strength* dan OFI (*Opportunities For Improvement*) perusahaan berdasarkan dokumen aplikasi proses yang telah dibuat. *Strength* merupakan keunggulan atau kekuatan yang dimiliki perusahaan yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan dokumen aplikasi, sedangkan OFI merupakan kekurangan yang dimiliki perusahaan yang dapat dijadikan bahan evaluasi dimana hasil evaluasi tersebut dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi *strength* dan OFI, yaitu pendekatan (*approach*), penjabaran (*deployment*), pembelajaran (*learning*), dan keterpaduan (*integration*).

3.8 Pembuatan Review LeTCI

Dalam *review LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration)*, dilakukan penilaian terhadap data-data kuantitatif dari indikator setiap kriteria yang telah direkapitulasi pada dokumen aplikasi hasil. Terdapat empat faktor yang digunakan dalam penilaian data-data kuantitatif dari indikator setiap kriteria, yaitu tingkatan (*level*), Kecenderungan (*trend*), perbandingan (*comparison*), dan integrasi (*integration*).

3.9 Scoring

Setelah *review ADLI* dan *LeTCI* dibuat, langkah selanjutnya yaitu melakukan *scoring* untuk setiap kriteria dengan menggunakan panduan penilaian (*scoring guidelines*) dari literatur. Setelah skor dari setiap kriteria didapatkan, langkah selanjutnya menjumlahkan skor untuk setiap kriteria proses dan hasil, sehingga diperoleh skor untuk tingkat performansi perusahaan.

3.10 Analisis

Setelah skor untuk setiap kriteria dan skor perusahaan secara keseluruhan telah didapatkan, langkah selanjutnya yaitu dilakukan analisis. Analisis yang dilakukan yaitu tentang justifikasi dari skor yang didapatkan untuk kriteria kepemimpinan serta justifikasi dari hasil "*kaucus*" untuk skor

perusahaan secara keseluruhan. Selain itu juga dilakukan analisis mengenai *key themes* dan 11 konsep dan tata nilai inti *Malcolm Baldrige* berdasarkan hasil pengukuran.

3.11 Masukan Berdasarkan Hasil Penilaian

Setelah skor untuk tingkat performansi perusahaan diperoleh, langkah-langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi perusahaan berdasarkan skor tersebut, sehingga dapat diperoleh masukan terkait *strength* yang sebaiknya dipertahankan dan Opportunity for Improvement (OFI) yang sebaiknya diperbaiki oleh perusahaan.

4. PEMBAHASAN

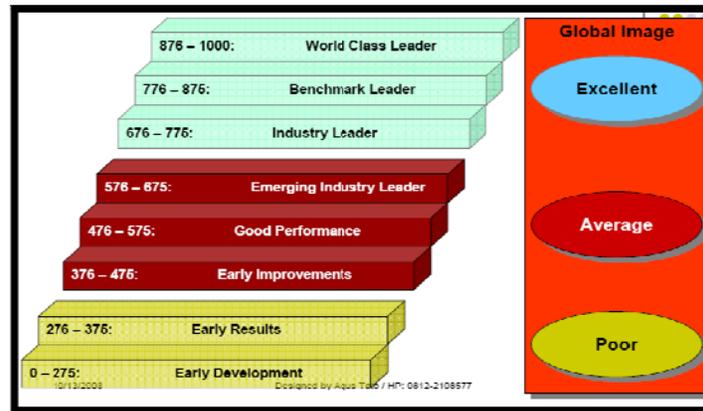
4.1. Skor Total Perusahaan secara Keseluruhan

Skor perusahaan secara keseluruhan didapatkan melalui *caucus*. Setelah dilakukan *caucus*, didapatkan skor total perusahaan secara keseluruhan yang ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3 Skor Perusahaan Secara Keseluruhan

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai Perusahaan
1.0	Kepemimpinan	120	
1.1	Kepemimpinan Senior	70	23,1
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Kemasyarakatan	50	16,5
2.0	Perencanaan Strategis	85	
2.1	Pengembangan Strategis	40	15,2
2.2	Implementasi Strategis	45	17,1
3.0	Fokus Pasar dan Pelanggan	85	
3.1	Suara Pelanggan	40	14,85
3.2	Kerekatan Pelanggan	45	13,2
4.0	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	
4.1	Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45	10,35
4.2	Pengelolaan Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	17,1
5.0	Fokus Sumber Daya Manusia	85	
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45	10,8
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	40	12,15
6.0	Fokus Operasi	85	
6.1	Sistem Kerja	35	12,6
6.2	Proses Kerja	50	9,2
Jumlah			172,15
7.0	Hasil-hasil	450	
7.1	Hasil Produk dan Proses	120	33,6
7.2	Hasil-hasil Fokus Pelanggan	90	38,7
7.3	Hasil-hasil Fokus Tenga kerja	80	21,6
7.4	Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	34,4
7.5	Hasil-hasil Keuangan dan Pasar	80	18,4
Jumlah			146,7
	Nilai Total	1000	318,85

Berdasarkan skor tersebut, menempatkan PT XYZ pada posisi *early result* seperti pada Gambar 3.



Gambar 3 Posisi Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Performansi dengan MBCfPE

Posisi *early results* yang diperoleh PT XYZ pada pengukuran performansi dengan pendekatan MBCfPE disebabkan PT XYZ baru menerapkan sistem manajemen yang terstruktur pada tahun 2010, sehingga masih terdapat beberapa *item* pertanyaan pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige* yang tidak dapat direspons oleh PT XYZ. Proses *learning* yang dilakukan PT XYZ pun masih dalam tahap awal dari sistem perbaikan yang sistematis, dimana beberapa proses pengukuran dan evaluasi yang dilakukan belum diikuti dengan tindakan perbaikan. Selain itu, data pembandingan yang dimiliki PT XYZ hanya sebanyak empat data pembandingan untuk seluruh kriteria, sehingga PT XYZ tidak dapat mengetahui secara pasti posisi persaingan PT XYZ di industri kue kering di Indonesia.

4.1.11 Konsep Dan Tata Nilai Inti

1. Kepemimpinan yang Memiliki Visi

Perusahaan telah memiliki visi perusahaan, namun visi tersebut belum dijabarkan ke dalam rencana strategis perusahaan. Hal tersebut dapat menyebabkan tindakan yang dilakukan perusahaan dapat melenceng dari visi jangka panjang yang telah dimiliki perusahaan.

2. Keekselenan yang diarahkan oleh Pelanggan

Perusahaan telah memiliki cara untuk menarik atau mendapatkan pelanggan, menjaga loyalitas pelanggan, dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam mengurangi keluhan atau komplain dari pelanggan, perusahaan memiliki *customer* atau agen *care* yang menangani keluhan pelanggan. Selain itu dalam mengurangi keluhan pelanggan terhadap pelayanan, perusahaan juga memberikan pelatihan kepada penjaga toko atau SPG.

3. Pembelajaran Organisasional dan Personal

Perusahaan telah melakukan pelatihan untuk setiap tenaga kerjanya. Tetapi pelatihan dilaksanakan ketika tenaga kerja mengajukan pada perusahaan untuk diadakannya suatu pelatihan. Sehingga perusahaan akan selalu tertinggal dengan pesaing utamanya dikarenakan pelatihan pada perusahaan dilakukan pada saat ada tenaga kerja yang membutuhkan. Dan untuk pemimpin senior belum pernah melakukan *sharing knowledge* kepada tenaga kerja, sehingga tenaga kerja harus belajar atau mengetahui sendiri materi yang belum di mengerti.

4. Pengharkatan Tenaga Kerja dan Mitra

Perusahaan telah meningkatkan kerekatan tenaga kerja melalui survey kerekatan dan kepuasan tenaga kerja untuk mengetahui seberapa puas tenaga kerja bekerja pada perusahaan. faktor-faktor yang dilihat untuk menentukan kerekatan tenaga kerja yaitu hubungan atasan dan bawahan, peraturan kerja, pengembangan karir, penilaian kinerja dan persepsi tenaga kerja terhadap pekerjaan.

5. **Kegesitan**

Kegesitan yang dimiliki perusahaan khususnya terhadap inovasi produk. Inovasi produk sudah menjadi rutinitas perusahaan, hal tersebut dibuktikan oleh perusahaan dengan memberikan target inovasi produk minimal empat produk baru. Perusahaan memperoleh data produk baru dengan melakukan survey tidak resmi terhadap pelanggan mengenai produk yang sedang diinginkan baik saat datang dipameran atau saat datang ditoko. Perusahaan melakukan survey mengenai produk yang sedang *in* baik dalam negeri maupun luar negeri contoh pada produk macaron awalnya produk tersebut sedang *in* di negara Prancis. Kelemahan pada perusahaan dalam hal kegesitan antara lain perusahaan tidak memiliki banyak data untuk competitor

6. **Fokus Pada Masa Depan**

Selain memiliki rencana jangka pendek, perusahaan juga fokus pada masa depan untuk kemajuan perusahaannya. Perusahaan telah memiliki visi perusahaan, namun visi tersebut belum dijabarkan ke dalam rencana strategis perusahaan. Hal tersebut dapat menyebabkan tindakan yang dilakukan perusahaan dapat melenceng dari visi jangka panjang yang telah dimiliki perusahaan.

7. **Pengelolaan Inovasi**

Inovasi yang dilakukan perusahaan antara lain berkaitan dengan inovasi produk, pelayanan dan program-program. Inovasi dibutuhkan agar menciptakan nilai baru terhadap *stakeholder* organisasi.

8. **Manajemen Berdasarkan Fakta**

Perusahaan telah melakukan pengukuran kinerja terhadap beberapa aspek diantaranya untuk pengukuran kepuasan pelanggan, kepuasan agen, kepuasan tenaga kerja, kerekatan tenaga kerja, dan kepemimpinan. Namun untuk hasil dari pengukuran perusahaan belum pernah melakukan *learning* (perbaikan dan baru pada tahap awal). Sedangkan untuk pengukuran kinerja perusahaan hanya melakukan pengukuran untuk jangka pendek saja dan untuk pengukuran kinerja pada jangka panjang perusahaan belum pernah diterapkan (baru pada tahap perencanaan dari *owner*-nya saja). Perusahaan baru memiliki satu data pembandingan dari pesaing dan data pesaing hanya untuk bagian produksi dan penjualan saja, sehingga perusahaan tidak biasa membandingkan data secara keseluruhan.

9. **Tanggung Jawab Kemasyarakatan**

Perusahaan telah berkontribusi terhadap kesejahteraan lingkungan, sosial, dan ekonomi, namun kontribusi yang dilakukan perusahaan masih sekitar daerah Bojong Koneng. Kontribusi yang dilakukan perusahaan seperti menjadi penggerak pembuatan dan perbaikan jalan, mengadakan khitanan massal, mempekerjakan masyarakat sekitar, dan membentuk lembaga padat karya yang berfungsi sebagai wadah kreatifitas serta untuk memberdayakan masyarakat sekitar.

10. **Fokus Pada Hasil dan Penciptaan Nilai**

Perusahaan telah melakukan keseimbangan nilai-nilai pada para *stakeholder* utama, yaitu : pelanggan, tenaga kerja, pemasok, mitra kegiatan, masyarakat dan lingkungan sekitar.

11. **Perspektif Kesisteman**

Secara keseluruhan, perusahaan belum melakukan sistem perbaikan yang sistematis untuk beberapa kriteria. Unit kerja perusahaan belum terintegrasi dimana sistem pengukuran, informasi, dan perbaikan belum saling melengkapi diantara proses dan unit kerja.

5. **PENUTUP**

Berdasarkan hasil pengukuran performansi di PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa skor total perusahaan secara keseluruhan yaitu sebesar 318,85. Posisi perusahaan berdasarkan pengukuran performansi dengan pendekatan MBCfPE berada pada *level early result* dikarenakan skor total perusahaan berada pada rentang 276-375. Banyak perbaikan yang harus dilakukan oleh perusahaan jika ingin mencapai kinerja yang ekselen, pada semua kriteria proses dan hasil.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Gaspersz, Vincent, dan Fontana, Avanti, Bogor, Vinchristo Publication 2011, *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*
- [2] Indonesian Quality Award Foundation, 2011, *Studi Kasus Triview National Bank*, Indonesian Quality Award Foundation, Jakarta
- [3] Indonesian Quality Award Foundation, 2011, *Kriteria Kinerja Ekselen Organisasi Profit*, Edisi Keempat, Indonesian Quality Award Foundation, Jakarta.
- [4] Schermerhorn, John R, New York, John Wiley & Sons, .2005, *Management*, 8th Edition,

