

Pengukuran Performansi di PT XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Kepemimpinan dan Hasil Bisnis*

ADHIGUNA PRAJNA RESTYANANDA, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: adhiguna_pr@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. Pada penelitian ini, dilakukan pengukuran melalui pendekatan MBCfPE di PT XYZ untuk kriteria kepemimpinan dan hasil bisnis. Tahapan penelitian dimulai dengan pengumpulan data melalui wawancara dan survei, 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 untuk kriteria kepemimpinan sebesar 39,6, untuk kriteria hasil bisnis kepemimpinan dan tata kelola sebesar 34,4, dan skor perusahaan secara keseluruhan sebesar 318,85.

Kata kunci: Pengukuran Performansi, Malcolm Baldrige

ABSTRACT

Integrated performance measurement is one way that can be used by companies to identify weaknesses that have to be corrected. One tool that can be used to perform integrated performance measurement is through the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) approach. In MBCfPE, there are seven criteria that were measured. In this study, measurements were taken through MBCfPE approach at PT XYZ for of leadership and business results criteria. Stages of research begins with data collection through interview and survey. After all the data are collected, the next step is making organization profile and document application. After that, continued with making review process and results based on document application, and then continued with scoring. In this study obtained scores of 39.6 for the leadership criteria, score of 34.4 for business result of leadership and governance criteria, and score of 318,85 for the company's overall score.

Keywords: Performance Measurement, Malcolm Baldrige

* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan bimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan di dunia usaha semakin ketat dimana setiap perusahaan selalu ingin menjadi yang terbaik dibidangnya. 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.

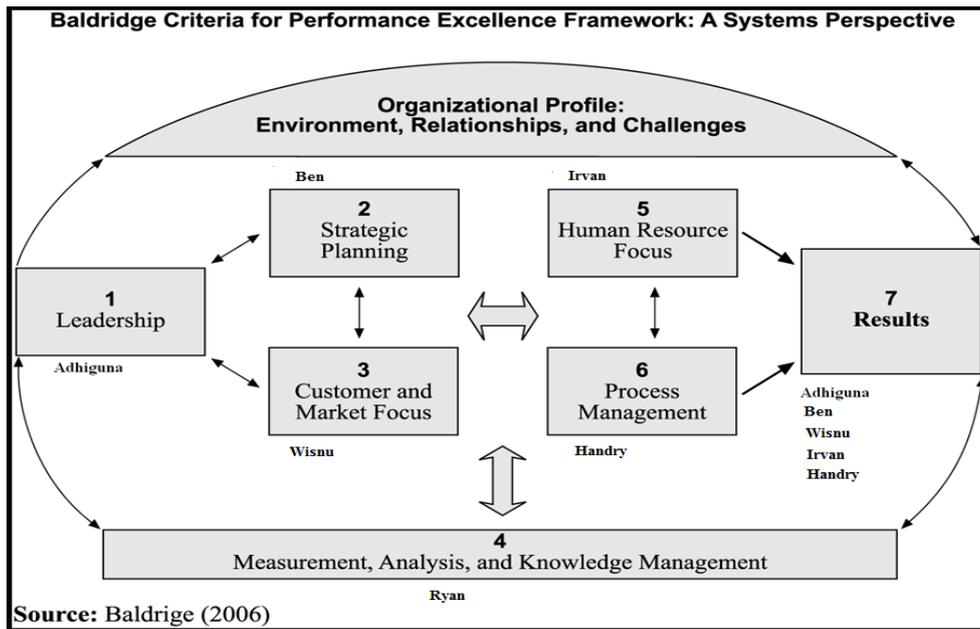
Salah satu *tool* yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran performansi perusahaan yaitu dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Pada *Malcolm Baldrige*, terdapat tujuh kriteria yang diukur. Kriteria tersebut meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus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

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.

Batasan masalah yang digunakan adalah kriteria yang diukur dalam penelitian ini hanya kriteria kepemimpinan, dan hasil bisnis kepemimpinan, sedangkan untuk kriteria Perencanaan Strategis dikerjakan oleh Ben Nugraha Putra, fokus pada Pasar dan Pelanggan Wisnu Novrianto, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan oleh Ryan Ramadhan, Fokus pada Sumber Daya Manusia oleh Irvan Herdiana, dan Manajemen Proses oleh Handry Hidayat. Diagram keterkaitan *Malcolm Baldrige* beserta pembagian bidang penelitian dari kriteria yang diukur ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Keterkaitan *Malcolm Baldrige*

2. STUDI LITERATUR

2.1 *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*

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*. 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) (Gaspersz, 2011).

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.

Sistem manajemen *Malcolm Baldrige* berdasarkan pada tiga tahap proses penilaian, yaitu (Gaspersz, 2011):

1. Evaluasi dari suatu pernyataan tertulis
2. Kunjungan lapangan ke perusahaan-perusahaan yang memiliki faktor skor tertinggi berdasarkan pernyataan tertulis itu
3. Penilaian akhir untuk menentukan pemenang MBNQA berdasarkan keputusan hasil keseluruhan penilaian. Proses penilaian didaftarkan oleh suatu konsorsium yang dibentuk oleh *The American Society for Quality (ASQ)* dan *The American Productivity and Quality Center (APQC)*.

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	NilaiMaksimum	NilaiPersentase
1.0	Kepemimpinan	120	12%
1.1	Kepemimpinan Senior	70	
1.2	Tata Kelola dan TanggungJawab Masyarakat	50	
2.0	Perencanaan Strategis	85	8,5%
2.1	Pengembangan Strategis	40	
2.2	Implementasi Strategis	45	
3.0	Fokus Pasar dan Pelanggan	85	8,5%
3.1	Suara Pelanggan	40	
3.2	Kerekatan Pelanggan	45	
4.0	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	9%
4.1	Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45	
4.2	Pengelolaan Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	
5.0	Fokus Sumber Daya Manusia	85	8,5%
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45	
5.2	KerekatanTenaga Kerja	40	
6.0	Fokus Operasi	85	8,5%
6.1	Sistem Kerja	35	
6.2	Proses Kerja	50	
7.0	Hasil-hasil	450	45%
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	100%

Kriteria-kriteria tersebut dirancang untuk membantu menyiapkan perusahaan/organisasi dengan pendekatan terpadu untuk mengelola kinerja organisasional, yang bermuara pada:

1. Penyampaian nilai terbaik yang selalu diperbaiki kepada pelanggan, dan *stakeholder* yang berkontribusi pada keberlanjutan organisasional.
2. Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan/organisasi secara menyeluruh.
3. Terjadinya pembelajaran organisasional maupun pembelajaran karyawan.

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. Tanggungjawab kemasyarakatan
10. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai
11. Perspektif kesisteman

3. METODA PENELITIAN

Langkah–langkah dalam penelitian seperti yang digambarkan pada Gambar 2 adalah sebagai berikut:

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.

3.2 Studi Literatur

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

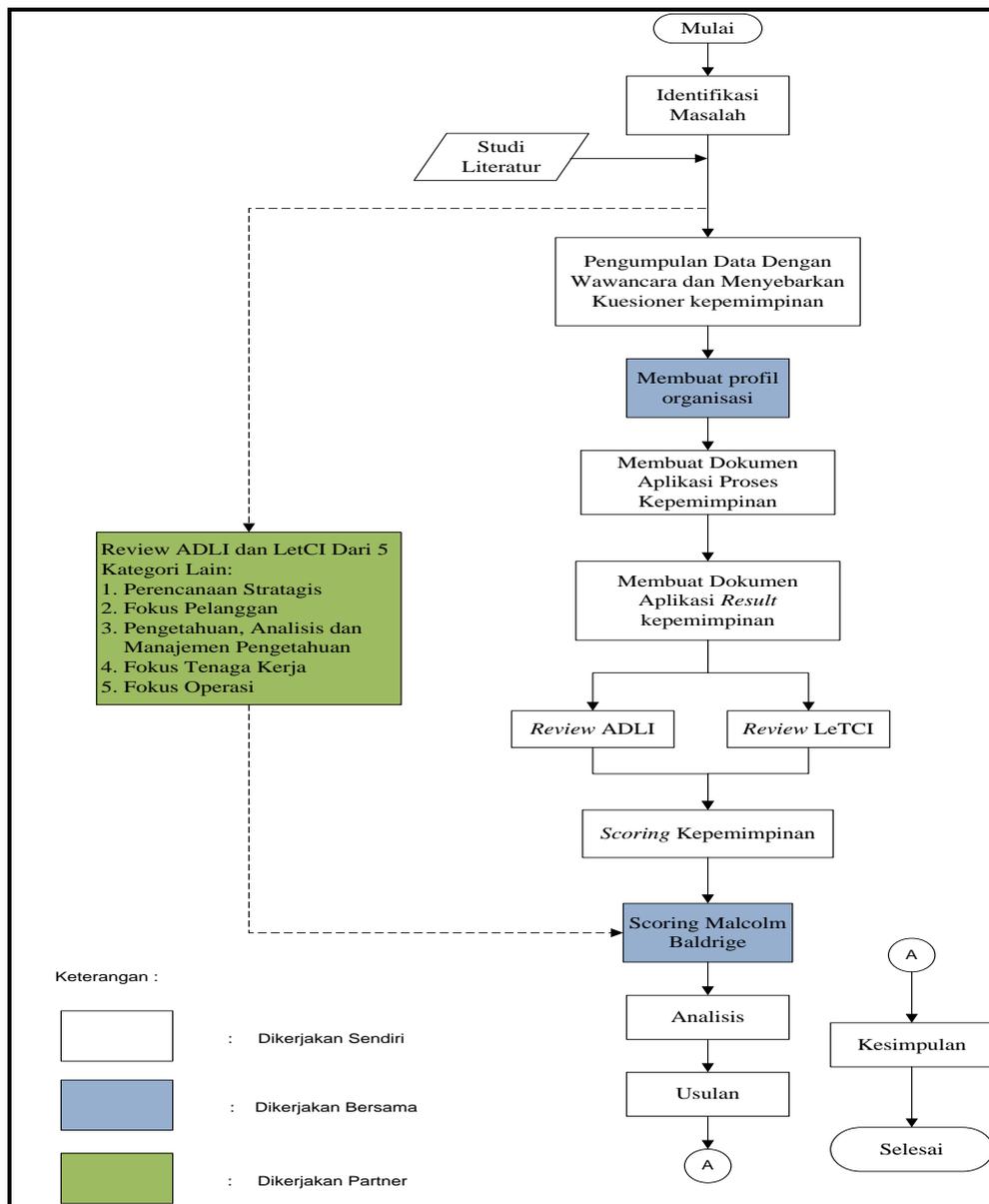
Data–data yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain adalah Data Umum Perusahaan, Data Hasil Wawancara dan Data Hasil Survey Kepemimpinan.

3.4 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.



Gambar 2. Flowchart Metodologi Penelitian

3.5 Pembuatan Dokumen Aplikasi Proses

Setelah wawancara selesai dilakukan, langkah selanjutnya yaitu membuat dokumen aplikasi proses untuk kriteria kepemimpinan. Dokumen aplikasi proses untuk kriteria kepemimpinan berisi tentang rangkuman dari hasil wawancara dengan narasumber yang terdiri dari beberapa sub bagian, yaitu: visi, misi, dan tata nilai; mengutamakan perilaku etis dan taat pada hukum; menciptakan keberlanjutan organisasi; komunikasi; fokus tindakan; sistem tata

kelola; evaluasi kinerja; perilaku hukum dan peraturan; perilaku etis; kesejahteraan masyarakat; dan dukungan komunitas.

3.6 Pembuatan Dokumen Aplikasi Hasil

Dokumen aplikasi hasil berisi tentang data–data kuantitatif dan grafik yang menggambarkan *trend* dari indikator kepemimpinan. Data–data kuantitatif pada dokumen aplikasi hasil terbagi dalam beberapa sub bagian, yaitu kepemimpinan; tata kelola; hukum dan regulasi; etika; dan kemasyarakatan.

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 kepemimpinan yang telah di rekapitulasi pada dokumen aplikasi hasil. Terdapat empat faktor yang digunakan dalam penilaian data–data kuantitatif dari indikator kepemimpinan, 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 kriteria kepemimpinan 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 "*kaukus*" 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 OFI yang sebaiknya diperbaiki oleh perusahaan.

4. PROSES PENGUMPULAN & PENGOLAHAN 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 Kepemimpinan (diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepemimpinan yang telah dibuat sebelumnya kepada karyawan PT XYZ).

Data yang telah terkumpul dari dokumen yang ada di perusahaan, wawancara maupun survey 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.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Skor Kriteria Kepemimpinan senior

Pada *scoring* kriteria kepemimpinan senior, di dapatkan skor sebesar 23,1 dari total bobot 70. Persentase skor untuk kriteria kepemimpinan senior yaitu sebesar 33%. Skor tersebut didapatkan melalui empat dimensi penilaian yaitu, *approach, deployment, learning, dan integration*. Rentang persentase skor ditentukan untuk setiap dimensi penilaian tersebut.

Berdasarkan tabel *checklist* ADLI untuk kriteria kepemimpinan senior, didapatkan persentase skor 55% untuk *approach*, 55 % untuk *deployment*, 25 % untuk *learning* dan 25 % untuk *integration*. Hasil dari *approach* menandakan bahwa PT XYZ dapat menjawab pertanyaan *overall requirements* pada *Malcolm Baldrige*, sedangkan hasil *deployment* menandakan bahwa dari sebagian *item* pertanyaan yang terjawab, seluruhnya sudah dilakukan *deployment* meskipun masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja. Hasil dari *learning* menandakan bahwa dari sebagian pertanyaan *multiple requirements* yang terjawab, hanya sebagian yang dilakukan perbaikan. Perbaikan yang dilakukan masih bersifat reaktif terhadap masalah. Hasil untuk *integration* sebesar 25% menandakan bahwa sebagian pendekatan yang dilakukan PT XYZ dalam menjawab poin-poin pertanyaan *multiple*, sudah selaras dengan unit kerja lainnya, namun sebagian besar unit kerja masih melalui penyelesaian masalah bersama.

Setelah persentase skor *approach, deployment, learning, dan integration* didapatkan, langkah selanjutnya yaitu dilakukan justifikasi selisih 15 dan selisih 5 untuk menentukan skor total kriteria 1.1 tentang kepemimpinan senior. Pada justifikasi selisih 15 dan selisih 5, digunakan tiga kriteria untuk menentukan persentase skor yaitu *mostly, some, dan few*. Kriteria *mostly* dipilih jika sebagian besar atau 90% pertanyaan dari kriteria kepemimpinan senior dapat terjawab. Kriteria *some* dipilih jika sebagian atau sekitar 50% pertanyaan dari kriteria kepemimpinan senior dapat terjawab. Kriteria *few* dipilih jika sebagian kecil pertanyaan dari kriteria kepemimpinan senior dapat terjawab.

5.2 Skor Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat

Pada *scoring* kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat, di dapatkan skor sebesar 16,5 dari total bobot 50. Persentase skor untuk kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat yaitu sebesar 33%. Skor tersebut didapatkan melalui empat dimensi penilaian yaitu, *approach, deployment, learning, dan integration*. Rentang persentase skor

ditentukan untuk setiap dimensi penilaian tersebut. Setelah rentang persentase skor untuk keempat dimensi penilaian tersebut didapat, langkah selanjutnya yaitu melakukan justifikasi selisih 15 dan justifikasi selisih 5 terhadap persentase skor yang didapat dari keempat dimensi penilaian.

Berdasarkan tabel *checklist* ADLI untuk kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat, dan proses justifikasi, didapatkan persentase skor 55% untuk *approach*. Hal tersebut menandakan bahwa PT XYZ baru dapat menjawab pertanyaan *overall requirements* pada *Malcolm Baldrige*. Untuk *deployment* didapatkan persentase skor 50%. Hal tersebut menandakan bahwa dari sebagian *item* pertanyaan yang terjawab, seluruhnya sudah dilakukan *deployment* meskipun masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja. Untuk *learning*, didapatkan persentase skor 25%. Hal tersebut menandakan bahwa dari sebagian pertanyaan *multiple requirements* yang terjawab, hanya sebagian yang dilakukan perbaikan, dan perbaikan yang dilakukan masih bersifat reaktif terhadap masalah. Skor yang diperoleh untuk *integration* sebesar 20%. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian pendekatan yang dilakukan PT XYZ dalam menjawab poin-poin pertanyaan *multiple*, sudah selaras dengan unit kerja lainnya, namun sebagian besar unit kerja masih melalui penyelesaian masalah bersama.

Setelah persentase skor *approach*, *deployment*, *learning*, dan *integration* didapatkan, langkah selanjutnya yaitu dilakukan justifikasi selisih 15 dan selisih 5 untuk menentukan skor total kriteria 1.2 tentang tata kelola dan tanggung jawab masyarakat. Pada justifikasi selisih 15 dan selisih 5, digunakan tiga kriteria untuk menentukan persentase skor yaitu *mostly*, *some*, dan *few*. Kriteria *mostly* dipilih jika sebagian besar atau 90% pertanyaan dari kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat dapat terjawab. Kriteria *some* dipilih jika sekitar 50% pertanyaan dari kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat dapat terjawab. Kriteria *few* dipilih jika sebagian kecil pertanyaan dari kriteria tata kelola dan tanggung jawab masyarakat dapat terjawab.

5.3 Skor Kriteria Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

Pada *scoring* kriteria hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola, di dapatkan skor sebesar 34,4 dari total bobot 80. Persentase skor untuk kriteria hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola yaitu sebesar 43%. Skor tersebut didapatkan melalui empat dimensi penilaian yaitu, *level*, *trend*, *comparison*, dan *integration*. Rentang persentase skor ditentukan untuk setiap dimensi penilaian tersebut. Setelah rentang persentase skor untuk keempat dimensi penilaian tersebut didapat, langkah selanjutnya yaitu melakukan justifikasi selisih 15 dan justifikasi selisih 5 terhadap persentase skor yang didapat dari keempat dimensi penilaian. Proses justifikasi tersebut dilakukan untuk mendapatkan persentase kriteria hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola

Pada *scoring* untuk dimensi penilaian *level*, didapatkan persentase skor 65%. Hal tersebut dikarenakan dari 21 indikator kinerja yang dilaporkan PT XYZ, 85.71% menunjukkan hasil yang baik. Pada *scoring* untuk dimensi penilaian *trend*, didapatkan persentase skor 45%. Hal tersebut dikarenakan 21 indikator kinerja yang dilaporkan PT XYZ, 40% menunjukkan *trend* kinerja yang *sustain* dan 20% menunjukkan *trend* kinerja yang *favorable*. Pada *scoring* untuk dimensi penilaian *comparison*, didapatkan persentase skor 20%. Hal tersebut dikarenakan dari 21 indikator kinerja yang dilaporkan, hanya terdapat tiga data pembandingan. Pada *scoring* untuk dimensi penilaian *integration*, didapatkan rentang persentase skor 45%. Hal tersebut dikarenakan 21 indikator kinerja yang dilaporkan PT XYZ, dapat mendukung sebagian besar dari *item* pertanyaan kriteria kepemimpinan yang terjawab.

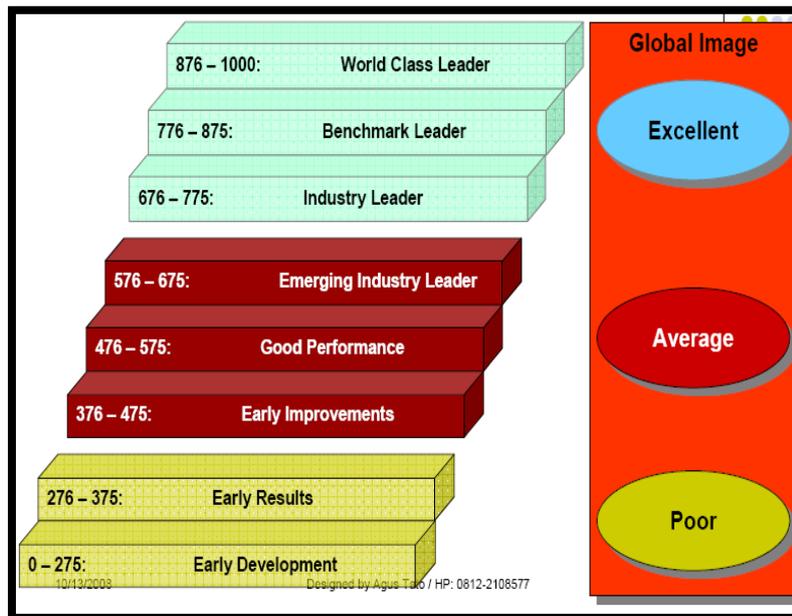
Setelah persentase skor *levels*, *trends*, *comparisons*, dan *integration* didapatkan, langkah selanjutnya yaitu dilakukan justifikasi selisih 15 dan selisih 5 untuk menentukan skor total

kriteria 7.4 tentang hasil kepemimpinan dan tata kelola. Pada justifikasi selisih 15 dan selisih 5, digunakan tiga kriteria untuk menentukan persentase skor yaitu *mostly*, *some*, dan *few* seperti yang diuraikan pada 5.2.

5.4 Skor Total Perusahaan secara Keseluruhan

Skor perusahaan secara keseluruhan didapatkan melalui *caucus* (diskusi dengan *partner* yang mengerjakan kriteria yang lain). Setelah dilakukan *caucus*, didapatkan skor total perusahaan secara keseluruhan yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Berdasarkan skor pada tabel 2, penempatan PT XYZ pada posisi *early result* seperti dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini.



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 dijawab 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 perbandingan yang dimiliki PT XYZ hanya sebanyak empat data perbandingan untuk seluruh kriteria, sehingga PT XYZ tidak dapat mengetahui secara pasti posisi persaingan PT XYZ di industri kue kering di Indonesia.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran performansi di PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa skor total untuk kriteria kepemimpinan senior yaitu sebesar 23,1 dari total bobot 70, skor total untuk kriteria tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan yaitu sebesar 16,5 dari total bobot 50, skor total untuk kriteria hasil kepemimpinan dan tata kelola yaitu sebesar 34,4 dari total bobot 80, dan 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.

Tabel 2. 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

REFERENSI

Gaspersz, Vincent, dan Fontana, Avanti. (2011). *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Vinchristo Publication. Bogor.

Indonesian Quality Award Foundation, (2011). *Kriteria Kinerja Ekselen Organisasi Profit*. Edisi Keempat, Indonesian Quality Award Foundation. Jakarta.

Indonesian Quality Award Foundation. (2011). *Studi Kasus Triview National Bank*, Indonesian Quality Award Foundation. Jakarta.

Schermerhorn, John R. (2005). *Management* 8th Edition, John Wiley & Sons. New York.