

# Pengukuran Performansi Di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Fokus Operasi dan Hasil Bisnis\*

**HANDRY HIDAYAT, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: handry11@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Persaingan sangat ketat pada bisnis kue kering membuat perusahaan diharuskan memiliki kinerja yang ekselen. Penulis melakukan pengukuran performansi di PT. XYZ berdasarkan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), yang menilai kinerja berdasarkan tujuh kriteria spesifik. Pengambilan data dilakukan dengan pengamatan dan wawancara pada unit kerja terkait. Penelitian dilakukan khusus untuk kriteria 6 yaitu fokus operasi. Hasil pengumpulan data diproses mengikuti sistem penilaian MBNQA untuk kategori proses, yaitu ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration). Hasil yang diperoleh untuk kriteria 6.1 (sistem kerja) adalah 12,6 dan pada kriteria 6.2 (proses kerja) adalah 9,2. Hasil ini disatukan dengan penelitian lain pada kriteria yang lain (keseluruhan 7 kriteria), dan menghasilkan skor keseluruhan perusahaan sebesar 318,85 atau masuk pada kategori Early Result.*

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja Perusahaan, Malcolm Baldrige, MBNQA, ADLI

## **ABSTRACT**

*Competition is extremely tight in the cookie business made companies are required to have excellence performance. The author conducted a performance measurement at PT. XYZ based on Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), which assesses performance based on seven specific criteria. Data collection is conducted by observation and interviews at related units. The study was conducted exclusively for criteria 6 (focus on operation). The data is processed following MBNQA scoring system for process category, i.e. ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration). Results for criterion 6.1 (work system) is 12.6 and the criterion 6.2 (work process) is 9.2. These results is then compiled with other studies on other criteria (all seven criteria), and produces an overall score of 318.85 or company entered the category of Early Result.*

**Keywords:** Measuring Corporate Performance, Malcolm Baldrige, MBNQA, ADLI

---

\* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan 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

### 1.1 Pengantar

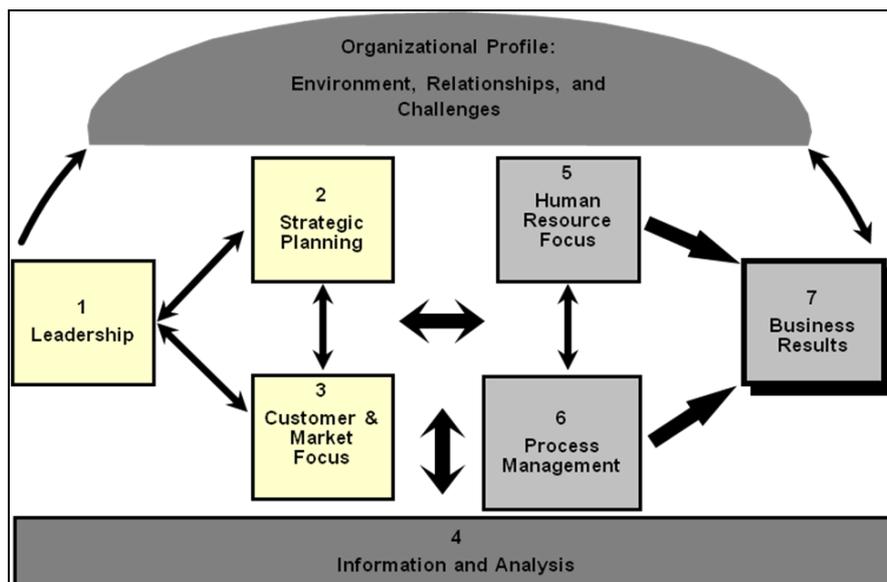
Pada saat ini banyak sekali jiwa *entrepreneur* yang tumbuh dengan kesadaran untuk membuka lapangan pekerjaan sendiri secara mandiri. Hal itu mendorong berkembangnya usaha-usaha kecil secara pesat. Perusahaan yang tumbuh tersebut membuat persaingan antar pengusaha sangat mungkin terjadi. Perusahaan harus memiliki daya saing agar perusahaan tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain sehingga perusahaan tetap eksis. PT. XYZ memiliki beberapa anak perusahaan salah satunya adalah PT. XYZ yang bergerak dibidang kuliner khusus kue kering *roombutter*. PT. XYZ memiliki banyak pesaing karena bisnis kuliner khususnya bisnis kue kering sudah sangat menjamur di Bandung. Oleh sebab itu perusahaan harus memiliki daya saing dan memiliki kinerja yang baik untuk menunjang kemajuan perusahaan. PT. XYZ belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh. Pengukuran kinerja yang pernah dilakukan perusahaan sifatnya masih berupa khusus atau hanya sebagian unit/departemen saja. Karena itu perusahaan masih belum mengetahui secara benar bagaimana kinerja mereka secara menyeluruh dan integrasi antar departemen. Salah satu metode yang dapat dipakai yaitu metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang dapat mencakup pengungkuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dan mendorong peningkatan perusahaan melalui evaluasi berdasarkan hasil pengukuran.

### 1.2 Identifikasi Masalah

PT. XYZ memiliki banyak pesaing karena bisnis kuliner khususnya bisnis kue kering sudah sangat menjamur di Bandung. Permasalahan pada PT. XYZ adalah perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja untuk dapat mengetahui kinerja keseluruhan perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan mengukur performansi secara keseluruhan dapat mendorong peningkatan perusahaan lebih lanjut, maka dilakukan pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Metode *Malcolm BaldrigeCriteria For Performance Excellence* merupakan salah satu metode untuk mengukur performansi perusahaan. Metode ini adalah salah satu metode untuk memberikan penilaian pada perusahaan secara menyeluruh sehingga mengetahui kinerja, kesinergisan baik dalam departemen, antar departemen atau seluruh elemen perusahaan. Kriteria Malcolm Baldrige diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil bisnis. *Output* yang dihasilkan adalah berupa score atau nilai dari berbagai kriteria yang didapat. Score tersebut dapat menjadi acuan untuk usulan perbaikan kedepannya sehingga membuat perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

## 2. STUDI LITERATUR

*Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* merupakan kriteria kinerja ekselen dengan tujuan agar setiap organisasi dapat memperbaiki kinerjanya secara terstruktur sehingga daya saingnya meningkat yang bermuara pada meningkatnya daya saing bangsa secara nasional. *Malcolm Baldrige* terdiri dari tujuh kriteria, yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil bisnis. Kriteria fokus operasi menguji bagaimana organisasi mendesain sistem kerja, pengendalian biaya sistem kerja, kesiapan untuk keadaan darurat, mendesain proses kerja, implementasi proses kerja, *supply chain management*, dan perbaikan proses. Kategori ini juga menguji bagaimana organisasi mendesain sistem kerja dan proses kerja sehingga menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas.



**Gambar 1. Kerangka Malcolm Baldrige**  
**Sumber: Indonesia Quality Award Foundation, 2011**

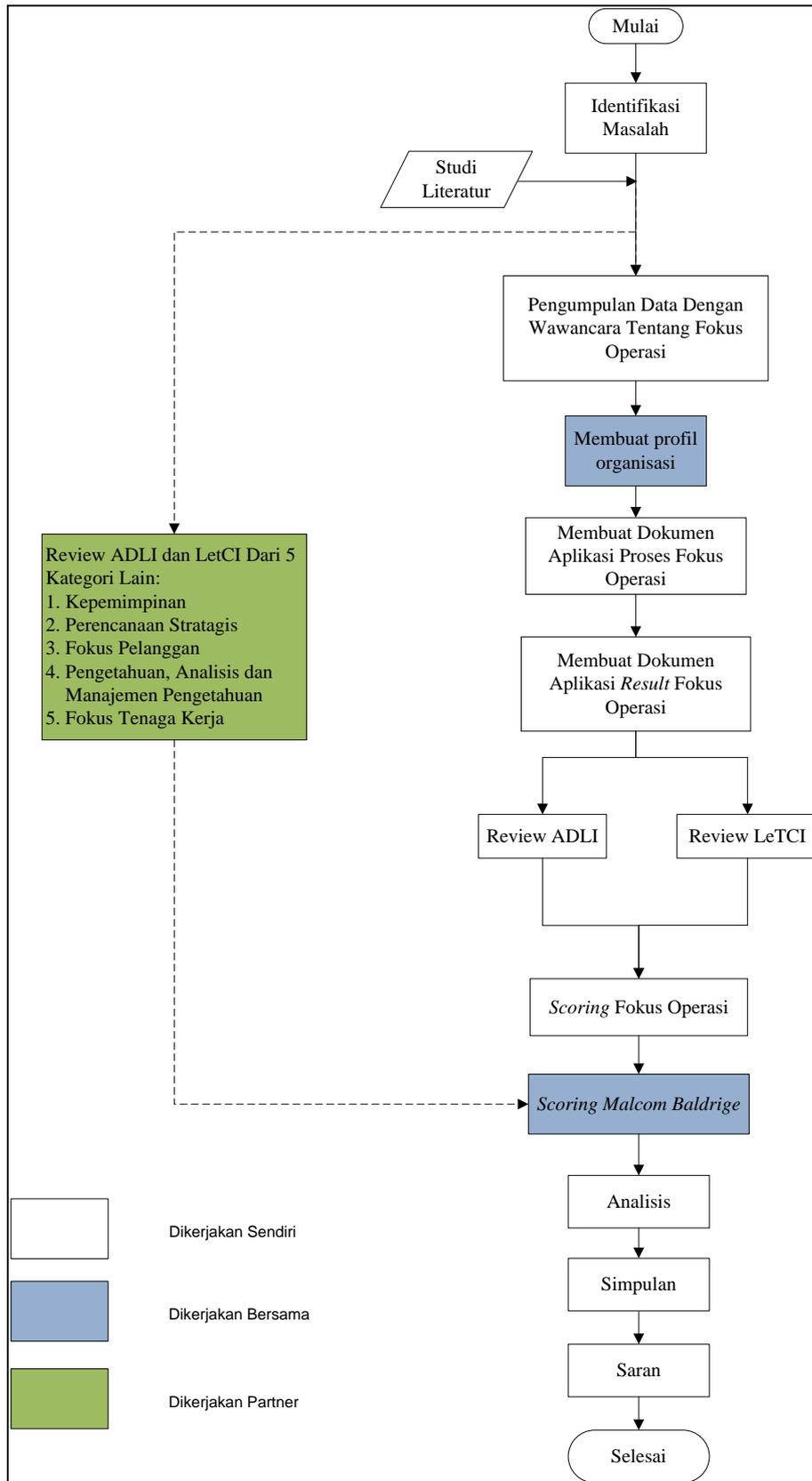
*Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI) merupakan dimensi yang digunakan untuk penilaian kategori proses. *Approach* (A) mengacu pada pendekatan, metode, dan cara yang digunakan dalam merespon persyaratan kriteria. *Deployment* (D) mengacu pada sejauh mana pendekatan, metode, dan cara tersebut diterapkan secara konsisten. *Learning* (L) mengacu pada seberapa jauh manfaat metode tersebut digunakan, dan *Integration* (I) mengacu pada penggunaan metode disemua unit organisasi.

*Level, Trends, Comparison, dan Integration* (LeTCI) merupakan dimensi yang digunakan untuk penilaian kategori hasil. *Level* (Le) merujuk pada apakah hal-hal penting bagi pengelolaan pendidikan diukur dan dikendalikan serta seberapa baik semua proses berakibat terhadap kinerja organisasi. *Trends* (T) diukur dari membaik atau memburuknya hasil yang telah dicapai. *Comparison* (C) diukur dari seberapa baik hasil tersebut dibandingkan dengan pesaing. *Integration* (I) diukur dari keterkaitan hasil terhadap proses dan faktor penting organisasi (Indonesia Quality Award Foundation, 2011).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dan memberikan masukan sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan memperbaiki integrasi antar unit di perusahaan.

Dalam penelitian ini, batasan masalah yang diteliti adalah kriteria *Malcolm Baldrige* tentang fokus operasi serta hasil bisnis. Kriteria lain berupa kepemimpinan diteliti oleh Prajna (2012), perencanaan strategis diteliti oleh Nugraha (2012), fokus pasar dan pelanggan diteliti oleh Novrianto (2012), pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan diteliti oleh Ramadhan (2012), dan fokus tenaga kerja diteliti oleh Herdiana (2012). Profil organisasi dikerjakan secara bersama dengan partner *Malcolm Badrige*, sehingga isi profil organisasi secara keseluruhan adalah sama. Beberapa data yang tidak bisa diperoleh merupakan data rahasia perusahaan yang dianggap ada pada dokumen aplikasi proses.



**Gambar 2. Metodologi Penelitian**

#### **4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data umum perusahaan dan data hasil wawancara. Data umum perusahaan meliputi produk yang ditawarkan perusahaan, visi, misi, profil tenaga kerja, sejarah perusahaan, tata nilai, kondisi perusahaan dll. Data umum perusahaan tersebut digunakan untuk membuat profil organisasi perusahaan. Data hasil wawancara untuk membuat dokumen aplikasi yang dihasilkan dari pertanyaan-pertanyaan yang telah dirancang sesuai kriteria *Malcolm Baldrige*. Merancang pertanyaan dibuat dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh pihak perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dibuat berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* yaitu fokus operasi dan hasil bisnis. Proses pembuatan pertanyaan-pertanyaan tersebut menggunakan pendekatan ADLI (*Approach, deployment, Learning, Integration*)

##### **4.1 Profil Organisasi**

Profil organisasi adalah potret organisasi yang menjelaskan tentang sekilas keadaan organisasi, proses operasional, dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi. Profil organisasi terdiri dari dua bagian utama, yaitu: P1 deskripsi organisasi dan P2 tantangan-tantangan organisasi.

Deskripsi organisasi merupakan gambaran organisasi atau perusahaan seperti lingkungan operasi dari organisasi dan hubungan organisasi dengan pemasok, mitra kerja hingga pelanggan. Deskripsi organisasi terdiri atas lingkungan organisasi dan hubungan organisasi. Lingkungan organisasi mencakup profil karyawan yang dimiliki oleh organisasi, teknologi, peralatan, dan fasilitas dalam organisasi, dan badan hukum yang dimiliki oleh perusahaan, jenis produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan beserta jenis pelanggan yang menggunakan produk atau jasa, kultur organisasi yang berisi tentang tujuan-tujuan, visi, misi, dan nilai-nilai yang sesuai dalam organisasi atau perusahaan. Selain itu, deskripsi organisasi mencakup tentang hubungan perusahaan dengan pemasok, mitra kerja, dan distributor serta hubungan organisasi seperti bentuk struktur organisasi beserta tugas dan wewenang dari setiap bagian.

Tantangan organisasi terdiri atas lingkungan kompetitif, tantangan-tantangan strategis, dan sistem peningkatan kinerja. Lingkungan kompetitif berisi tentang perusahaan lain yang merupakan pesaing utama dalam bidang yang sama, posisi perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing utama yang ada, dan faktor-faktor utama yang menentukan kesuksesan perusahaan terhadap pesaing. Tantangan-tantangan strategis menjelaskan tentang gambaran dari tantangan yang dihadapi perusahaan. Sistem peningkatan kinerja berisi tentang cara perusahaan mempertahankan organisasi melalui peningkatan kinerja dan pembelajaran organisasi.

##### **4.2 Dokumen Aplikasi Proses**

Setelah pengumpulan data dengan teknik wawancara selanjutnya yaitu membuat dokumen aplikasi proses untuk kriteria *Operations Fokus*. Dokumen aplikasi proses untuk kriteria *Operations Fokus* berisi tentang rangkuman dari hasil wawancara dengan narasumber yang terdiri dari item-item seperti: konsep desain sistem kerja, persyaratan sistem kerja, pengelolaan sistem kerja, implementasi sistem kerja, pengendalian biaya, kesiapan untuk keadaan darurat, konsep desain proses kerja, persyaratan proses kerja, pengelolaan proses kerja, implementasi sistem kerja, *supply chain management*, perbaikan proses.

##### **4.3 Dokumen Aplikasi Result**

Langkah selanjutnya adalah membuat dokumen aplikasi *result*. Dokumen aplikasi *result* berisi tentang data-data kuantitatif dan grafik yang menggambarkan *trend* dari indikator *Operations*

*Fokus.* Data-data kuantitatif pada dokumen aplikasi *result* terbagi dalam terdiri dari item-item seperti: jumlah pemasok yang diganti, jumlah kecelakaan kerja, jumlah kehilangan alat, jumlah produk baru yang diajukan, jumlah produk yang dipilih, jumlah inovasi produk, jumlah produk yang tidak diproduksi kembali, target produksi, total produksi, biaya produksi, rencana kerja dan pencapaian.

#### **4.4 Pengolahan Data**

Pengolahan data dilakukan berdasarkan profil organisasi dan hasil wawancara yang telah dibuat. Kriteria-kriteria hasil wawancara tersebut diukur dengan menggunakan metode ADLI (*Approach, Deploy, Learning, dan Integration*). Untuk kriteria hasil-hasil bisnis menggunakan metode LeTCI (*Level, Trends, Compare, dan Integration*). Setelah menentukan dokumen aplikasi proses dan *result*, langkah selanjutnya yaitu menentukan *scoring* penilaian untuk kriteria fokus operasi dengan menggunakan panduan dari literatur. Skor yang didapat dikalikan dengan bobot untuk kriteria fokus operasi. Setelah menentukan skor untuk masing-masing kategori, langkah selanjutnya adalah menjumlahkan untuk skor total perusahaan. Skor total merupakan penjumlahan dari skor tiap-tiap kategori dikali bobot.

### **5. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Analisis**

Analisis yang dilakukan berdasarkan nilai yang didapat dari penilaian dan pengukuran terhadap kinerja dan kondisi yang ada pada perusahaan. Analisis berdasarkan skor yang diperoleh oleh perusahaan untuk setiap kategori yang ada. Analisis yang ada berguna untuk membantu perusahaan menilai kekuatan dan kelemahan dari perusahaan sehingga perusahaan melakukan evaluasi dan kondisi perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

#### **5.2 Skoring Sistem Kerja**

Untuk sistem kerja diperoleh nilai sebesar 12,6 yang berdasarkan bobot sistem kerja sebesar 45. Nilai tersebut diperoleh berdasarkan *scoring* sistem kerja yang ditunjukkan oleh Tabel 4.34. Hal tersebut dikarenakan cukup banyak pertanyaan tentang sistem kerja yang tidak mampu dijawab oleh perusahaan yaitu desain sistem kerja tidak disosialisasikan dan diinovasi; belum mendayagunakan kompetensi inti; persyaratan sistem kerja berdasarkan mitra kerja; tidak memiliki data produk cacat; tidak memiliki metode tentang meminimalkan biaya jaminan, inspeksi, pengujian, maupun audit; tidak memiliki prosedur menghadapi keadaan darurat untuk bagian kantor; prosedur yang ada tidak memperinci tentang pencegahan, dan pemulihan saat keadaan darurat. Pada aspek *learning* PT XYZ telah melakukan beberapa evaluasi, namun masih terdapat poin-poin multiple yang belum dilakukan perbaikan dan inovasi, diantaranya desain sistem kerja; kompetensi inti; menentukan sumberdaya internal dan eksternal; mencegah kesalahan pelayanan; memiliki prosedur tanggap darurat.

#### **5.3 Skoring Proses Kerja**

Untuk proses kerja diperoleh nilai sebesar 9,2 yang berdasarkan bobot sistem kerja sebesar 40. Nilai tersebut diperoleh berdasarkan *scoring* proses kerja yang ditunjukkan oleh Tabel 4.36. Hal tersebut dikarenakan cukup banyak pertanyaan tentang proses kerja yang tidak mampu dijawab oleh perusahaan yaitu memadukan *cycle time*, produktivitas, faktor efisien dan faktor efektif; perusahaan tidak menjabarkan secara jelas cara memastikan proses kerja terhadap operasi harian; indikator divisi lain; ukuran *in-process*-nya; evaluasi mitra kerja selain agen; menghasilkan kinerja lebih baik; mengurangi variabilitas. Pada aspek *learning* J&C telah melakukan beberapa evaluasi, namun masih terdapat poin-poin multiple yang

belum dilakukan perbaikan dan inovasi, diantaranya persyaratan utama proses kerja; desain proses kerja terhadap sistem kerja.

#### **5.4 Skoring Hasil Produk dan Operasi**

Untuk hasil produk dan proses atau kriteria hasil 7.1 diperoleh nilai sebesar 33,6 yang berdasarkan bobot hasil produk dan proses sebesar 120. Skor yang rendah tersebut sangat diwarnai oleh sedikitnya data pembanding yang dimiliki perusahaan seperti jumlah inovasi pesaing, total produksi pesaing, biaya produksi pesaing dan total penjualan pesaing. Data pembanding yang dimiliki perusahaan hanya satu data pesaing. Banyak indikator yang tidak dimiliki perusahaan seperti data produk cacat, rencana kerja yang dimiliki perusahaan masih berupa deskripsi kerja. Total skor perusahaan didapat dari penjumlahan dari skor setiap kriteria baik skor proses maupun skor hasil.

**Tabel 1. Rekap Skor Proses**

<b>No</b>	<b>Kategori</b>	<b>Nilai Maksimum</b>	<b>Nilai Persentase</b>
<b>1</b>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>120</b>	
1.1	Kepemimpinan Senior	70	23,1
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat	50	16,5
<b>2</b>	<b>Perencanaan Strategis</b>	<b>85</b>	
2.1	Pengembangan Strategis	40	15,2
2.2	Implementasi Strategis	45	17,1
<b>3</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>85</b>	
3.1	Suara Pelanggan	40	14,85
3.2	Kerekatan Pelanggan	45	13,2
<b>4</b>	<b>Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan</b>	<b>90</b>	
4.1	Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	10,35
4.2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	17,1
<b>5</b>	<b>Fokus Sumber Daya Manusia</b>	<b>85</b>	
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45	10,8
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	40	12,15
<b>6</b>	<b>Fokus Operasi</b>	<b>85</b>	
6.1	Sistem Kerja	35	12,6
6.2	Proses Kerja	50	9,2
<b>Skor Total untuk Proses</b>		<b>550</b>	<b>172,15</b>

*Catatan: Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah skor kriteria 6 (Fokus Operasi), yang menyangkut Sistem kerja dan Proses kerja. Skor dari kriteria yang lain diperoleh dari Prajna (2012), Nugraha (2012), Novrianto (2012), Ramadhan (2012), dan Herdiana (2012)*

**Tabel 2. Hasil Rekap Skor**

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai Persentase
7.1	Hasil Produk dan Operasi	120	33,6
7.2	Hasil Fokus Pelanggan	90	38,7
7.3	Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	21,6
7.4	Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	34,4
7.5	Hasil Keuangan dan Pasar	80	18,4
<b>Skor Total untuk Result (Hasil)</b>		450	146,7

*Catatan: Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah skor kriteria 7.1 (Hasil Produk dan Operasi). Skor dari kriteria yang lain diperoleh dari Prajna (2012), Nugraha (2012), Novrianto (2012), Ramadhan (2012), dan Herdiana (2012)*

**Tabel 3. Rekap Skor Total**

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai Persentase
<b>Skor Total untuk Proses</b>		550	172,15
<b>Skor Total untuk Result (Hasil)</b>		450	146,7
<b>Nilai Total</b>		<b>1000</b>	<b>318,85</b>

## 6. KESIMPULAN

### 6.1 Kesimpulan

Pada Tabel 1 dapat dilihat skor total keseluruhan untuk kriteria proses adalah 172,15. Skor tertinggi didapat untuk kriteria 1.1 yaitu 23,1 sedangkan skor terkecil didapat untuk kriteria 6.2 yaitu 9,2.

Pada Tabel 2 didapat skor total untuk kriteria hasil adalah 146,7. Skor tertinggi didapat untuk kriteria 7.4 yaitu 38,7 sedangkan skor terkecil didapat untuk kriteria 7.5 yaitu 18,4. Sehingga skor total perusahaan untuk hasil maupun proses adalah 318,85 seperti pada Tabel 3. Skor total akhir tersebut masuk pada kategori "*Early Result*", yang berarti kinerja perusahaan secara keseluruhan berada pada level *poor* atau buruk. Hal tersebut disebabkan kinerja pada proses perusahaan secara umum masih terdapat banyak kekurangan banyak pertanyaan pada setiap kriteria belum terjawab, *learning* masih berupa evaluasi meskipun belum seluruh aspek dievaluasi dan sedikit terdapat perbaikan dan inovasi. Integrasi antar departemen belum terlihat umumnya setiap departemen masih bekerja masing-masing. Hal tersebut terlihat dari skor yang didapat untuk enam kriteria proses sangat kecil yaitu berkisar antara 9,2-23,1. Untuk hasil skor yang didapat untuk lima kriteria hasil lebih besar dibandingkan dengan proses. Skor hasil berkisar antara 18,4-34,4 hal tersebut disebabkan indikator yang dimiliki perusahaan masih sedikit, data pembandingan masih sedikit dan hanya dibandingkan terhadap satu pesaing. Integrasi antar departemen masih belum terlihat dan rencana kerja perusahaan belum berupa target yang harus dicapai masih berupa deskripsi pekerjaan.

### 6.2 Usulan Perbaikan Berdasarkan Hasil Penilaian

Usulan perbaikan diberikan kepada perusahaan berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi. Kinerja organisasi ini dilihat berdasarkan tiga kriteria yang termasuk dalam penilaian kategori proses dan satu kriteria yang termasuk dalam penilaian kategori hasil.

Usulan perbaikan diberikan agar perusahaan melakukan tindakan agar perusahaan menjadi lebih baik dan membantu kinerja organisasi agar lebih berkembang dan memiliki daya saing.

Skor pada kriteria sistem kerja sebesar 12,6; dan proses kerja sebesar 9,2; sehingga skor pada kriteria proses fokus operasi sebesar 21,8. Skor pada kriteria hasil produk dan proses adalah sebesar 33,6. Skor total proses *Malcolm Baldrige* sebesar 172,15; dan skor total hasil *Malcolm Baldrige* adalah sebesar 146,7; sehingga skor total proses dan hasil adalah sebesar 318,85. Total skor akhir berada pada kategori "*Early Result*", yang berarti kinerja perusahaan secara keseluruhan berada pada level "*Poor*" atau buruk. Saran untuk perusahaan adalah Perusahaan mencatat data produk cacat agar perusahaan mengetahui apakah proses kerja yang ada pada perusahaan sudah baik dan mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Perusahaan memadukan *cycle time*, produktivitas, faktor efektif dan efisien terhadap proses kerja perusahaan. Perusahaan memiliki rencana dan target kerja yang jelas untuk semua divisi-divisi pada perusahaan. Perusahaan memiliki rencana tanggap darurat baik pencegahan, dan pemulihan tidak hanya bagian produksi tetapi pada bagian kantor.

Perusahaan harus melakukan survey pelanggan dalam mengetahui kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan untuk luar Kota Bandung. Perusahaan harus memiliki lebih dari satu data pesaing sebagai proyeksi dalam menentukan kekuatan perusahaan dan data pesaing yang dimiliki perusahaan harus lengkap dan detail. Perusahaan harus melakukan perbaikan atau tindak lanjut terhadap hasil survey melalui penyebaran kuesioner. Mengadakan *Gathering* untuk pelanggan biasa. Mengadakan *Gathering* lebih banyak untuk agen. Perusahaan memiliki rencana strategis untuk jangka panjang minimal 5 tahun kedepan sehingga perusahaan memiliki target atau acuan yang harus dicapai. Lakukan seleksi, dan pelatihan secara berkala dan sistematis, agar karyawan memiliki nilai lebih dan berkontribusi besar terhadap perusahaan.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Para penulis menyampaikan terima kasih kepada Pihak PT. XYZ seperti Bapak Lucky, Ibu Ega, Bapak Riza, dan Bapak Rendy yang sudah banyak membantu dalam memberikan data dan meluangkan waktu.

### **REFERENSI**

Herdiana, Irvan. (2012). *Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE pada Kriteria Tenaga Kerja*. *Jurnal Teknik Industri Reka Integra*, vol. I no. 1, Agustus 2012.

Indonesia Quality Award Foundation. (2011). *Kriteria Kinerja Ekselen (Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence)*.

Novrianto, Wisnu (2012). *Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE pada Kriteria Pasar dan Pelanggan*. *Jurnal Teknik Industri Reka Integra*, vol. I no. 1, Agustus 2012.

Nugraha, Ben. (2012). *Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE pada Kriteria Perencanaan Strategis*. *Jurnal Teknik Industri Reka Integra*, vol. I no. 1, Agustus 2012.

Prajna, Adhiguna. (2012). *Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Kepemimpinan. Jurnal Teknik Industri Reka Integra*, vol. I no. 1, Agustus 2012.

Ramadhan, Ryan. (2012). *Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan. Jurnal Teknik Industri Reka Integra*, vol. I no. 1, Agustus 2012.