

Pengukuran Performansi di PT. XYZ dengan Pendekatan MBCfPE Pada Kriteria Fokus Pelanggan dan Hasil Bisnis*

WISNU NOVRIANTO, AMBAR HARSONO, SUGIH ARIJANTO

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: noex_07@yahoo.com

ABSTRAK

Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran terhadap kinerja di PT. XYZ dengan menggunakan Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBCfPE) khususnya fokus pelanggan dan hasil bisnis. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Dari pengumpulan data tersebut, selanjutnya dibuat profil organisasi, dokumen aplikasi proses dan hasil, review proses dengan metoda ADLI (Approach, Deploy, Learning, dan Integration) dan review hasil dengan metoda LeTCI (Level, Trends, Comparisons, dan Integration), penilaian untuk review proses dan hasil, serta penilaian keseluruhan perusahaan. Skor review proses terbagi atas dua, yaitu suara pelanggan sebesar 14,85 dan kerekatan pelanggan sebesar 13,2. Untuk skor hasil fokus pelanggan diperoleh sebesar 38,7. Skor perusahaan dari keseluruhan kriteria adalah 318,85.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja Perusahaan, Malcolm Baldrige

ABSTRACT

Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBCfPE) is one tool to continuously improve overall organizational performance. On this study measured the performance of the PT. XYZ by using the Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBCfPE) particularly customer focus and business results. The process of data collection through interviews and questionnaires. Of data collection, the next is create a profile of the organization, documents application process, review process by the method of ADLI (Approach, Deploy, Learning, and Integration) and review the results with the method LeTCI (Levels, Trends, Comparisons, and Integration), assessment to review the process and outcomes, as well as evaluating the overall company. Score review process is divided into two, namely the voice of the customer at 14.85 and customer engagement at 13.2. To score the results obtained by the customer focus of 38.7. Criteria of the overall company score is 318.85.

Keywords: Measuring Corporate Performance, Malcolm Baldrige

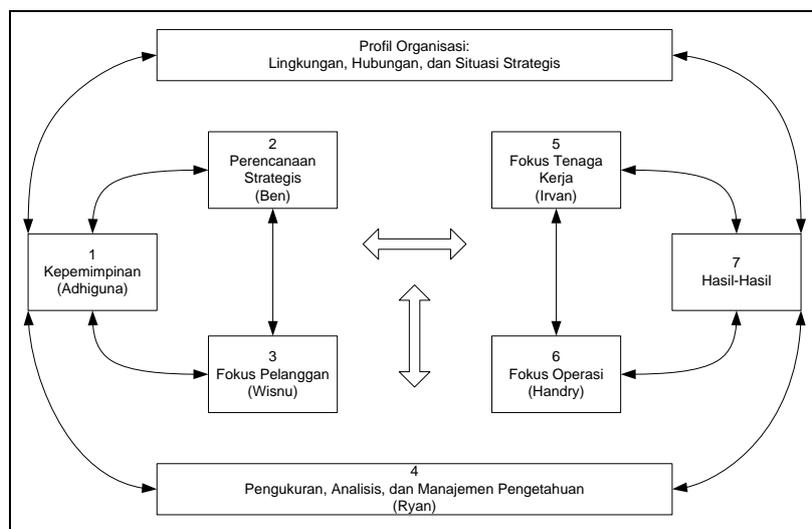
* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

1. PENDAHULUAN

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi kue kering. PT. XYZ adalah sebuah merek kue kering *roombutter* yang berstandar internasional. Kue kering yang dimiliki PT. XYZ adalah kue kering yang diproses dan diolah secara higienis menggunakan bahan baku berkualitas tinggi sehingga menghasilkan kue kering tanpa bahan pengawet yang memiliki citarasa yang khas. Saat ini, perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama tidaklah sedikit. Hal tersebut merupakan bentuk persaingan yang wajar dalam dunia bisnis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk memiliki performansi yang baik sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan performansi perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. PT. XYZ selama ini belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil pengukuran tersebut akan digunakan untuk meningkatkan performansi dari perusahaan. Metode *Malcolm Baldrige* digunakan karena memiliki tujuh kriteria yang digunakan untuk mengukur performansi atau kinerja perusahaan, yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil bisnis.

Tujuan akhir dari penelitian ini adalah memberikan usulan bagi perusahaan sesuai perbaikan yang dibuat sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan memperbaiki kualitas kinerja perusahaan. Usulan tersebut dibuat berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan yang telah dilakukan sebelumnya.

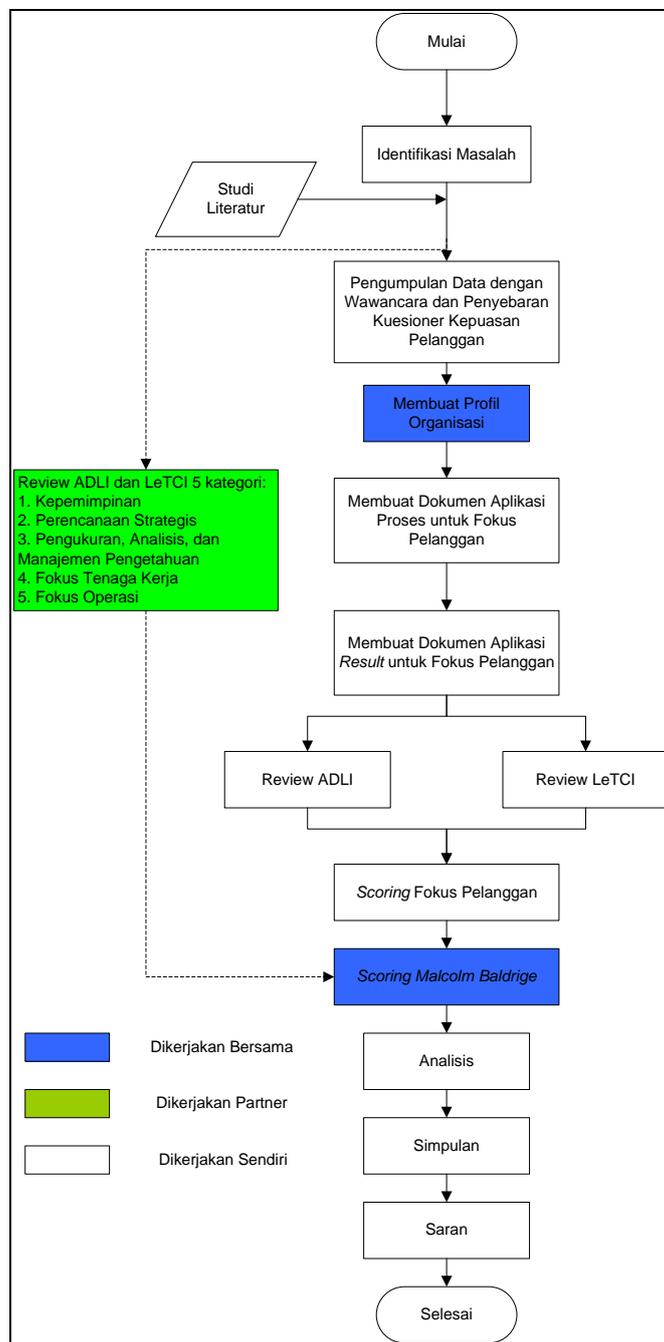
Pada penelitian ini, batasan masalah yang digunakan adalah berupa kriteria *Malcolm Baldrige*. Kriteria *Malcolm Baldrige* yang dimaksud adalah fokus pasar dan pelangganserta hasil bisnis. Kriteria yang lain seperti kriteria kepemimpinan (*leadership*) telah digunakan oleh Adhiguna, kriteria perencanaan strategis (*strategic planning*) telah digunakan oleh Ben, kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan telah digunakan oleh Ryan, kriteria fokus sumber daya manusia digunakan oleh Irvan, dan kriteria fokus operasi telah digunakan oleh Handry. 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. Kerangka Kriteria Malcolm Bridge secara umum digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kriteria Malcolm Baldrige

2. METODOLOGI PENELITIAN

Rincian beberapa tahapan metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Metodologi Penelitian

2.1 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang diangkat pada penelitian ini berhubungan dengan adanya tuntutan PT. XYZ untuk meningkatkan performansinya sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih berkualitas dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Pada kenyataannya, perusahaan ini belum memiliki metode yang tepat untuk mengukur kinerjanya. Salah satu metode yang dapat digunakan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja adalah dengan

menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Oleh sebab itu, metode ini akan digunakan pada penelitian ini untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Metode ini menggunakan pengukuran dengan kriteria yang telah ditentukan dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menyediakan jasa yang terbaik. Oleh karena itu, dengan metode tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

2.2 Studi Literatur

Pada studi literatur ini akan dijabarkan tentang kriteria-kriteria *Malcolm Baldrige* yang digunakan untuk memecahkan masalah. Kriteria-kriteria tersebut adalah kriteria fokus pelanggan. *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 hasil bisnis dalam *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* menguji kinerja organisasi dan peningkatan dalam semua area kunci *outcome*: produk dan pelayanan, berfokus pelanggan, pasar dan finansial, berfokus sumber daya manusia, efektivitas proses, serta kepemimpinan dan tanggung jawab sosial. *Approach, Deployment, Learning, dan Integration* (ADLI) merupakan dimensi yang digunakan untuk penilaian kategori proses. Sedangkan *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.

2.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data berisi pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Untuk pengumpulan data hanya berupa data wawancara dan kuesioner kepuasan pelanggan. Pertanyaan untuk wawancara dibuat berdasarkan kriteria-kriteria *Malcolm Baldrige* yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan. Kriteria-kriteria yang digunakan adalah fokus pelanggan dan hasil-hasil bisnis. Untuk kriteria fokus pelanggan menggunakan metode ADLI (*Approach, Deploy, Learning, dan Integration*). Untuk kriteria hasil-hasil bisnis menggunakan metode LeTCI (*Level, Trends, Compare, dan Integration*).

Pengumpulan data selanjutnya adalah berupa penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan agen. Tujuannya adalah untuk mengetahui segmentasi dan kepuasan pelanggan. Kuesioner yang dibuat, sebelumnya telah dilakukan uji validitas. Kuesioner terbagi atas dua bagian, yaitu bagian pertama yang berisi pertanyaan mengenai identitas pelanggan untuk mengetahui segmentasi pelanggan. Bagian kedua berisi pertanyaan mengenai pendapat pelanggan terhadap produk dan pelayanan untuk mengetahui bentuk kepuasan pelanggan.

2.4 Profil Organisasi

Profil organisasi merupakan gambaran organisasi yang menjelaskan tentang sekilas keadaan organisasi, proses operasional, dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Profil organisasi terdiri dari dua bagian utama, yaitu deskripsi organisasi dan tantangan-tantangan organisasi.

Deskripsi organisasi merupakan gambaran organisasi atau perusahaan seperti lingkungan operasi dari organisasi dan hubungan organisasi dengan pelanggan, pemasok, dan mitra yang lain. Deskripsi organisasi terdiri atas lingkungan organisasi dan hubungan organisasi. Lingkungan organisasi mencakup 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, profil karyawan yang dimiliki oleh organisasi, teknologi, peralatan, dan fasilitas dalam organisasi, dan badan hukum yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, deskripsi organisasi juga mencakup tentang hubungan organisasi seperti bentuk struktur organisasi beserta tugas dan wewenang dari setiap bagian, dan hubungan perusahaan dengan pemasok, mitra kerja, dan distributor.

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.

2.5 Pengolahan Data

Pengolahan data dibuat dengan melakukan skoring atau penilaian dari jawaban pertanyaan *Malcolm Baldrige* yang telah didapat. Namun sebelumnya, dibuat review proses dengan menggunakan ADLI dan review hasil dengan menggunakan LeTCI. Review ADLI berisikan tentang *approach, deploy, learning, dan integration*. *Approach* berisikan tentang pendekatan yang digunakan, *deploy* berisikan tentang penjabaran dari pendekatan yang digunakan, *learning* berisikan tentang pembelajaran dari pendekatan yang digunakan, dan *integration* berisikan tentang keselarasan dari pendekatan yang digunakan dengan tujuan perusahaan. Review LeTCI berisikan tentang *level, trend, comparison, dan integration*. *Level* berisi tentang tingkat kinerja perusahaan, *trend* berisi tentang tingkat hasil perusahaan, *comparison* berisi tentang perbandingan perusahaan dengan perusahaan pesaing, dan *integration* berisi tentang keselarasan dari hasil kinerja dengan tujuan perusahaan. Setelah membuat review ADLI dan LeTCI, langkah selanjutnya adalah melakukan skoring *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*.

2.6 Analisis

Analisis dibuat setelah pengolahan data selesai dilakukan. Analisis berisikan tentang hasil penilaian atau pengukuran yang telah dilakukan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan kriteria yang digunakan. Analisis juga berisikan hasil skoring akhir atau keseluruhan kriteria yang dinilai. Hasil akhir skoring ini nantinya akan membantu perusahaan dalam meningkatkan performansi atau kinerja perusahaan.

2.7 Simpulan dan Saran

Simpulan berisikan tentang jawaban dari tujuan awal penelitian yang telah ditentukan serta hasil analisis yang telah dibuat sebelumnya. Simpulan didapat dari hasil pengolahan data yang telah dibuat disesuaikan dengan tujuan awal. Saran yang dibuat berupa usulan perbaikan terhadap performansi perusahaan didapat dari hasil pengolahan data dan analisis yang telah dibuat.

3. HASIL PENELITIAN

Penilaian pada kriteria fokus pelanggan terbagi atas tiga, yaitu suara pelanggan, kerekatan pelanggan, dan hasil bisnis. Pada *scoring* proses untuk kriteria suara pelanggan *Approach* dinilai sebesar 55% dimana *approach* yang sistematis dan efektif, responsif terhadap *overall requirement* suatu item, sudah terbukti. Untuk *Deployment* sebesar 55% dimana *APPROACH* sudah di *DEPLOY*, meskipun masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja dalam tahap awal *deploy*. Untuk *Learning* sebesar 45% dimana tahap awal *APPROACH* yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti. Dan *Integration* sebesar 25% dimana *Approach* sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama. Sehingga diperoleh skor untuk kriteria suara pelanggan sebesar 14,85.

Untuk suara pelanggan diperoleh nilai sebesar 14,85 yang berdasarkan bobot suara pelanggan sebesar 45. Hal tersebut dikarenakan hampir semua pertanyaan dapat dijawab. Namun, pertanyaan tersebut dijawab dengan menggunakan pendekatan yang bersifat hanya menyebutkan contoh-contoh dan keterangan dari aktivitas tanpa menjelaskan proses yang sistematis. Untuk *deploy*, pendekatan hanya digunakan oleh bagian yang berhubungan dengan pertanyaan yaitu bagian pemasaran dan bagian lain yang berhubungan dengan pemasaran serta tidak digunakan oleh bagian lain yang tidak ada hubungan dengan bagian pemasaran. Untuk *learning*, masih terdapat pendekatan yang belum dilakukan pembelajaran. Untuk ke depannya, perusahaan harus melakukan pembelajaran terhadap pendekatan yang digunakan, agar mampu berkembang dengan pesat. Pendekatan yang harus dievaluasi dan diperbaiki adalah pendekatan dalam mendengarkan pada siklus hidup pelanggan, pendekatan dalam menindaklanjuti bersama pelanggan perihal mutu produk untuk menerima umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti, pendekatan dalam menindaklanjuti bersama pelanggan perihal dukungan pelanggan untuk menerima umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti, pendekatan dalam menindaklanjuti bersama pelanggan perihal transaksi untuk menerima umpan balik yang segera dan dapat ditindaklanjuti, pendekatan dalam mendapatkan tentang kepuasan pelanggan anda dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan organisasi sejenis yang bersesuaian. Perusahaan hanya memiliki satu data pesaing, sehingga perusahaan hanya mampu menentukan kekuatan yang dimiliki hanya berdasarkan satu pesaing. Dan untuk *integration*, sejauh ini apa yang dilakukan dan hasil yang diberikan oleh bagian pemasaran mendukung tujuan perusahaan.

Pada *scoring* proses untuk kriteria kerekatan pelanggan *Approach* dinilai sebesar 55% dimana *approach* yang sistematis dan efektif, responsif terhadap *overall requirement* suatu item, sudah terbukti. Untuk *Deployment* sebesar 55% dimana *APPROACH* sudah di *DEPLOY*, meskipun masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja dalam tahap awal *deploy*. Untuk *Learning* sebesar 35% dimana tahap awal *APPROACH* yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti. Dan *Integration* sebesar 25% dimana *Approach* sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama. Sehingga diperoleh skor untuk kriteria kerekatan pelanggan sebesar 13,2. Skor total proses pada fokus pelanggan adalah sebesar 28,05.

Untuk kerekatan pelanggan diperoleh nilai sebesar 13,2 yang berdasarkan bobot suara pelanggan sebesar 40. Hal tersebut juga dikarenakan hampir semua pertanyaan dapat dijawab. Namun, pertanyaan tersebut dijawab dengan menggunakan pendekatan yang bersifat hanya menyebutkan contoh-contoh dan keterangan dari aktivitas tanpa menjelaskan proses yang sistematis. Untuk *deploy*, pendekatan hanya digunakan oleh bagian yang berhubungan dengan pertanyaan yaitu bagian pemasaran dan bagian lain yang berhubungan dengan pemasaran serta tidak digunakan oleh bagian lain yang tidak ada hubungan dengan

bagian pemasaran. Untuk *learning*, masih terdapat pendekatan yang belum dilakukan pembelajaran. Untuk ke depannya, perusahaan harus melakukan pembelajaran terhadap pendekatan yang digunakan, agar mampu berkembang dengan pesat. Pendekatan yang harus dievaluasi dan diperbaiki adalah pendekatan dalam menyediakan sarana umpan balik terhadap produk, pendekatan dalam menyediakan sarana umpan balik terhadap dukungan yang diberikan kepada pelanggan, pendekatan dalam menggunakan informasi pelanggan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang akan datang, pendekatan dalam menggunakan informasi pelanggan untuk mengantisipasi segmen pasar yang akan datang, pendekatan dalam menentukan segmen mana yang mempengaruhi produk yang akan datang, dan lain sebagainya. Dan untuk *integration*, sejauh ini apa yang dilakukan dan hasil yang diberikan oleh bagian pemasaran sangat mendukung tujuan perusahaan.

Pada *scoring* hasil untuk kriteria fokus pelanggan dinilai *Levels* sebesar 65% dimana Level kinerja organisasi yang baik dilaporkan pada sebagian area yang diminta dalam persyaratan item. Untuk *Trends* sebesar 55% dimana terbukti, *trend* yang bermanfaat dalam area yang dianggap penting bagi pencapaian misi organisasi. Untuk *Comparisons* sebesar 10% dimana tidak ada atau hanya sedikit saja data pembandingan yang disajikan. Dan *Integration* sebesar 30% dimana hasil-hasil dari beberapa area yang dianggap penting bagi misi organisasi, sudah dilaporkan terbatas proyeksi kinerja yang dilaporkan. Sehingga diperoleh skor untuk hasil fokus pelanggan sebesar 38,7.

Untuk hasil fokus pelanggan diperoleh nilai sebesar 38,7 yang berdasarkan bobot hasil fokus pelanggan sebesar 90. Nilai tersebut didapat berdasarkan *scoring* hasil yang dilakukan sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan lebih dari 50% indikator pada hasil fokus pelanggan berada pada level "good". Selain itu banyak indikator pada hasil fokus pelanggan yang memiliki *trend* yang naik, walaupun perusahaan tidak memiliki data pembandingan untuk indikator hasil fokus pelanggan yang ditampilkan.

Untuk skor pada kriteria fokus pelanggan secara keseluruhan diperoleh nilai akhir sebesar 28,05. Nilai tersebut didapatkan dengan menjumlahkan nilai pada kriteria suara pelanggan sebesar 14,85 dengan nilai pada kriteria kerekatan pelanggan sebesar 13,2. Untuk skor kriteria hasil fokus pelanggan diperoleh skor sebesar 38,7.

Scoring keseluruhan proses didapat dari total keseluruhan skor tujuh kriteria *malcolm baldrige*. Untuk *scoring* keseluruhan hasil didapat dari total keseluruhan lima kriteria hasil bisnis. Tabel 1 menunjukkan rekapitulasi skor keseluruhan proses dan hasil bisnis. Untuk skor keseluruhan proses didapat skor sebesar 172,15 dengan nilai tertinggi skor sebesar 23,1 pada kriteria 1.1 dan nilai terendah skor sebesar 9,2 pada kriteria 6.2. Skor total tersebut dikarenakan masih terdapat kriteria yang memiliki skor proses dengan nilai yang rendah. Selain itu juga mempertimbangkan dimensi ADLI. Masih banyak item pertanyaan yang belum dilakukannya *learning* walaupun memiliki pendekatan. Untuk skor keseluruhan hasil didapat skor sebesar 146,7 dengan nilai tertinggi skor sebesar 38,7 pada kriteria 7.2 dan nilai terendah skor sebesar 18,4 pada kriteria 7.5. Skor tertinggi dikarenakan pada *scoring* hasil cukup banyak menampilkan indikator kinerja hasil yang sudah baik walaupun masih terdapat indikator dari kinerja hasil yang kurang baik. Sehingga diperoleh skor total proses dan hasil sebesar 318,85. Total skor akhir tersebut berada pada kategori "Early Result", yang berarti kinerja perusahaan secara keseluruhan berada pada level "Poor" atau buruk.

28,05. Skor pada kriteria hasil fokus pelanggan adalah sebesar 38,7. Skor total proses *Malcolm Baldrige* adalah sebesar 172,15. Skor total hasil *Malcolm Baldrige* adalah sebesar 146,7. 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 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.

Tabel 1. Rekap Skor Proses

No	Kategori	Nilai Maksimum	Nilai Persentase
1	Kepemimpinan	120	
1.1	Kepemimpinan Senior	70	23,1
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat	50	16,5
2	Perencanaan Strategis	85	
2.1	Pengembangan Strategis	40	15,2
2.2	Implementasi Strategis	45	17,1
3	Fokus Pelanggan	85	
3.1	Suara Pelanggan	40	14,85
3.2	Kerekatan Pelanggan	45	13,2
4	Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	
4.1	Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	10,35
4.2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	17,1
5	Fokus Sumber Daya Manusia	85	
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	45	10,8
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	40	12,15
6	Fokus Operasi	85	
6.1	Sistem Kerja	35	12,6
6.2	Proses Kerja	50	9,2
7	Hasil-hasil	450	
7.1	Hasil Produk dan Proses	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
Nilai Total		1000	318,85

Mengadakan *Gathering* untuk pelanggan biasa. Mengadakan *Gathering* lebih banyak untuk agen. Perusahaan memiliki *succession planning* agar perusahaan dapat terus berjalan untuk kedepannya sehingga kinerja perusahaan tidak mengalami penurunan akibat ditinggal oleh pemimpin senior yang terdapat pada posisi penting. 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. 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.

4. KESIMPULAN

Skor pada kriteria suara pelanggan adalah sebesar 14,85. Skor pada kriteria kerekatan pelanggan adalah sebesar 13,2. Skor pada kriteria proses fokus pelanggan adalah sebesar

DAFTAR PUSTAKA

Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press. USA.

Gaspersz, V and Fontana, A. (2011). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Vinchristo Publication. Bogor.

Indonesian Quality Award Foundation. (2011). *Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012*. Yayasan Indonesia Quality Award. Jakarta.

Setiadi, N. J. (2010). *Perilaku Konsumen: Perspektif Kontemporer pada Motif, Tujuan, dan Keinginan Konsumen*. Kencana. Jakarta.

Kotler. Philip. (2007). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Indeks. Artikel *TriView National Bank Case Study*. Jakarta.

Dahlan Forum (2010). *Fokus Pelanggan*. Diperoleh 7 November 2011, dari <http://staff.ui.ac.id/internal/132161167/material/FOKUS%20PADA%20PELANGGAN.ppt>

Fitrian (2004). *Pemasaran*. Diperoleh 7 November 2011, dari http://fitrian.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/13728/Pengertian%2BPemasaran.doc&ei=TQMUUNqKM8TqrQfho4HgCg&usg=AFQjCNE_m_v79cT2UI2vwO2w8PQE5qIcYaQ