

PENGUKURAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA* *FOR PERFORMANCE EXCELLENT* KATEGORI PROSES FOKUS PELANGGAN DAN HASIL ITEM FOKUS PELANGGAN DI HOTEL X*

DERRY FITRIANI PUTRI, HARSONO TAROEPRATJEKA, AMBAR HARSONO

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: deryfitriani@gmail.com

ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan menghasilkan dokumen aplikasi dari proses fokus pelanggan dan kategori hasil item fokus pelanggan, menentukan *Strength* dan OFI (*Opportunity For Improvement*) berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori fokus pelanggan serta menentukan level perusahaan berdasarkan hasil *scoring*. Tahapan pengukuran yang dilakukan yaitu membuat dokumen aplikasi, melakukan penilaian proses menggunakan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) dan melakukan penilaian hasil menggunakan LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Score untuk kategori proses fokus pelanggan yaitu sebesar 57,5 poin dari 85 poin, score kategori hasil fokus pelanggan yaitu sebesar 42,5 point dari 85 point serta score dari seluruh kategori adalah sebesar 449,75 dari 1000 poin, sehingga kinerja Hotel X berada pada level "Early Improvement".*

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Pelanggan

ABSTRACT

*This paper purpose to conduce application documents from customer focus process category and customer focus result category, determining *Strength* and OFI (*Opportunity For Improvement*) based on performance measurement result of customer focus category and determining the level of organization based on *scoring* result. Steps of the measurements are making the application documents, *scoring* the process use ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) and *scoring* the result use LeTCI (*Level, Trend, Comparison, Integration*). Score of the customer focus process amounted 57,5 points from 85 points, score of customer focus result amounted 42,5 points from 85 points and score from all categories amounted 449,75 from 1000 points, so the performance of Hotel X are at level "Early Improvements".*

Keywords: Performance Measurements, MBCfPE, Customer Focus

* 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

Seiring dengan berkembangnya zaman maka persaingan dalam berbagai bidang pun semakin berkembang dan menuntut suatu organisasi untuk selalu berinovasi juga melakukan perbaikan di setiap waktu dan di setiap sektor. Agar suatu organisasi mampu bersaing, maka perlu dilakukan suatu pengukuran kinerja untuk melakukan perbaikan pada aspek yang memerlukan perbaikan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). MBCfPE menurut *Indonesian Quality Award Foundation* (IQAF) yaitu merupakan alat pemandu dan pengukuran untuk mengetahui keekselenan kinerja suatu organisasi. Level kinerja ekselen menurut *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) secara garis besar terdiri dari tujuh kategori yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan kategori hasil yang terdiri dari 5 item yaitu hasil produk dan proses, hasil fokus-pelanggan, hasil fokus-tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola dan hasil-hasil keuangan dan pasar. MBCfPE dapat membantu untuk mengetahui kekuatan yang perlu dipertahankan (*strength*) juga menghasilkan kesempatan untuk melakukan perbaikan kinerja (*opportunities for improvement*/OFI) agar menghasilkan level kinerja yang ekselen menurut *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Perbaikan kinerja dengan menggunakan pengukuran kinerja *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) salah satu kategorinya adalah fokus pelanggan. Pengukuran fokus pelanggan dilakukan agar dapat menghasilkan perkuatan untuk kinerja yang sudah baik dan kesempatan perbaikan kinerja yang saat ini kurang, yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing.

1.2 Identifikasi Masalah

Hotel X merupakan suatu organisasi profit bidang perhotelan di Kota Bandung yang selalu berupaya untuk meningkatkan daya saing dengan organisasi perhotelan lainnya. Hotel X telah menerapkan ISO 9001:2000 pada tahun 2004 sebagai upaya menentukan standar untuk sistem manajemen kualitas, namun sampai saat ini Hotel X belum mengetahui posisi level kinerjanya, seberapa bagus kinerja Hotel X dibanding para pesaing maupun industri sejenis, kekuatan apa yang dimiliki Hotel X serta aspek-aspek mana saja yang memiliki kesempatan untuk diperbaiki, untuk mengetahui hal tersebut maka Hotel X perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja hotel secara menyeluruh dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Tujuan penelitian ini yaitu menghasilkan dokumen aplikasi dari proses fokus pelanggan dan kategori hasil item fokus pelanggan, menentukan *Strength* dan OFI (*Opportunity For Improvement*) berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori fokus pelanggan serta menentukan level perusahaan berdasarkan hasil *scoring*.

Pengukuran kinerja Hotel X Bandung dilakukan secara tim yang terdiri dari 6 orang. Kategori Kepemimpinan dan Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola dilakukan oleh Husana, Perencanaan Strategis dan Hasil-hasil Keuangan & Pasar dilakukan oleh Somantri, Fokus Pelanggan dan Hasil-hasil Fokus pada pelanggan dilakukan oleh Putri, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan dilakukan oleh Nusantari, Fokus Tenaga Kerja dan Hasil-hasil Fokus Tenaga Kerja dilakukan oleh Putra serta Fokus Operasi dan Hasil Produk dan Proses dilakukan oleh Hutomo. Pembuatan dokumen aplikasi Profil Organisasi serta perhitungan *score* akhir dilakukan bersama-sama.

2. STUDI LITERATUR

2.1 *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (MBCFPE)*

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menggunakan Kriteria *Baldrige* akan memberikan suatu asesmen yang holistik yang menunjukkan dimana organisasi berada dan kemana organisasi harus berada. Kriteria *Baldrige* memberikan suatu *tools* yang diperlukan untuk menguji semua bagian sistem manajemen dan memperbaiki proses dan hasil yang diinginkan organisasi secara keseluruhan (IQAF, 2013).

Penjelasan 7 kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence (MBCfPE)* menurut IQAF (2013), yaitu:

1. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan menjawab bagaimana para pemimpin senior memandu dan mengupayakan keberlanjutan organisasi. Kategori ini juga memasukkan sistem tata kelola organisasi dan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab secara hukum, etika dan tanggungjawab sosial serta mendukung komunitas utamanya. Kategori ini terbagi atas dua:
 - a. Kepemimpinan Senior
 - b. Tata Kelola dan Tanggung jawab Sosial
2. **Perencanaan Strategis**
Perencanaan Strategis menekankan pada cara organisasi mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja, mengimplementasikan dan mengubahnya jika dipandang perlu serta ukuran-ukuran kemajuannya. Kategori ini terdiri atas dua:
 - a. Pengembangan Strategi
 - b. Implementasi Strategi
3. **Fokus Pelanggan**
Fokus Pelanggan menunjukkan bagaimana organisasi merekatkan pelanggan untuk keberhasilan penguasaan pasar jangka panjang dan menjelaskan pula tentang cara organisasi mendengarkan suara pelanggan, membangun hubungan pelanggan dan menggunakan informasi pelanggan untuk memperbaiki dan mengidentifikasi peluang inovasi. Kategori ini terbagi atas dua:
 - a. Suara Pelanggan
 - b. Kerekatan Pelanggan
4. **Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan**
Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan menjelaskan mengenai cara organisasi menseleksi, mengumpulkan, menganalisa, mengelola dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuannya (*knowledge assets*). Kategori ini berisi mengenai cara organisasi belajar dan bagaimana organisasi mengelola teknologi informasinya. Kategori juga menguji cara organisasi menggunakan temuan *review* untuk memperbaiki kinerjanya. Kategori ini terbagi atas dua:
 - a. Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasi
 - b. Manajemen Pengetahuan, Informasi dan Teknologi Informasi
5. **Fokus Tenaga Kerja**
Fokus Tenaga Kerja menjelaskan mengenai cara organisasi mengakses kebutuhan kapabilitas dan kapabilitas tenaga kerja dan membangun lingkungan tenaga kerja yang mendukung organisasi agar berkinerja tinggi. Kategori ini juga menjelaskan cara organisasi merekatkan, mengelola dan mengembangkan tenaga kerja untuk memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan misi, strategi dan rencana kerja organisasi secara menyeluruh. Kategori ini terbagi dua:
 - a. Lingkungan Tenaga Kerja

- b. Kerekatan Tenaga Kerja
- 6. Fokus Operasi
Fokus Operasi menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan memperbaiki produk-produk dan proses kerjanya dan memperbaiki efektivitas operasional untuk memberi nilai bagi pelanggan dan mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kategori ini terbagi dua:
 - a. Proses Kerja
 - b. Pengelolaan Proses
- 7. Hasil
Hasil menyajikan suatu informasi yang berisi tentang hasil kinerja dan perbaikan organisasi di seluruh area utama, hasil-hasil produk dan proses, hasil-hasil fokus pelanggan, hasil tata kelola & kepemimpinan. Kategori hasil juga menyajikan informasi mengenai hasil fokus tenaga kerja dan hasil-hasil keuangan dan pasar. Selain itu kategori ini juga menjelaskan level kinerja dibandingkan dengan pesaing dan organisasi lainnya yang menawarkan produk sejenis. Kategori hasil terdiri dari lima item yaitu:
 - a. Hasil Produk dan Proses
 - b. Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan
 - c. Hasil-hasil Fokus pada Tenaga Kerja
 - d. Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola
 - e. Hasil-hasil Keuangan dan Pasar

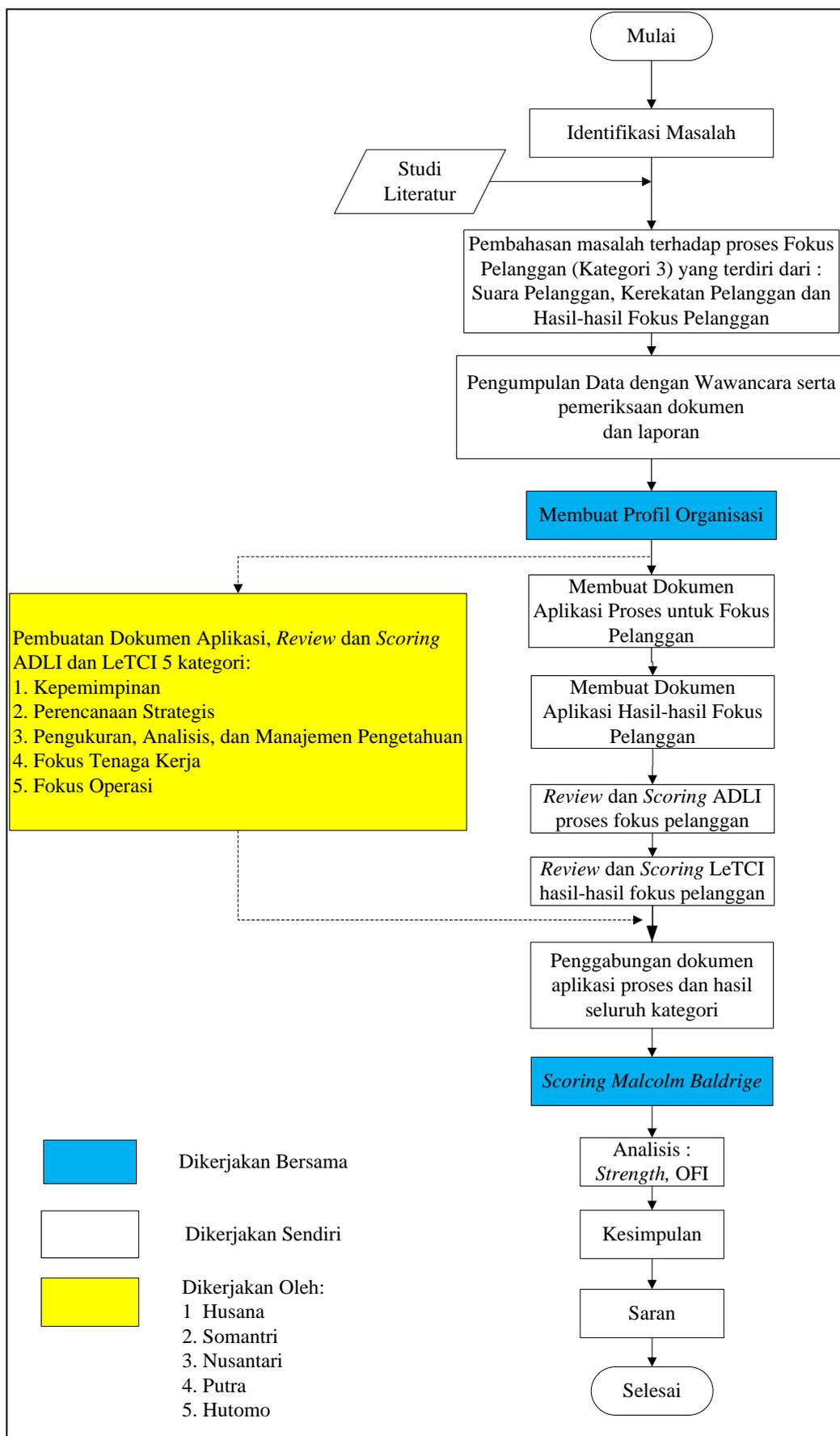
Kerangka kriteria kinerja ekselen *Malcolm Baldrige* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*

3. METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian untuk menyelesaikan permasalahan tentang kinerja Hotel X dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Metodologi Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara pada narasumber yang berkaitan dengan data fokus pelanggan yaitu pihak departemen *front office*, pihak departemen *marketing*/pemasaran dan pihak terkait lainnya, dan melalui periksa dokumen. Pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara diambil berdasarkan kuesioner item fokus pelanggan menurut IQAF (2013).

Data yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data yaitu mengenai mendengarkan suara pelanggan Hotel X saat ini, mendengarkan pelanggan potensial Hotel X, kepuasan dan kerekatan, kepuasan dibandingkan kompetitor, ketidakpuasan, produk yang ditawarkan, dukungan pelanggan, segmentasi pelanggan dan pengelolaan hubungan dan pengelolaan komplain.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan di Hotel X serta berisi mengenai *review* dan *scoring* proses dengan menggunakan pendekatan ADLI (*Approach, Deployment, Learning, Integration*) serta *review* dan *scoring* hasil dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*).

4.2.1 Review dan Scoring Proses

Review proses dilakukan dengan melakukan identifikasi ADLI. Contoh review ADLI dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh Review ADLI

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
3.1a	Mendengarkan pelanggan						
3.1a1	Mendengarkan pelanggan saat ini						
3.1a1(1)	BAGAIMANA anda mendengarkan, berinteraksi dengan, dan mengamati pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti?	1	Mendengarkan, berinteraksi dan mengamati pelanggan sesuai dengan rencana mutu RM/MR/01 dan prosedur mutu PM/MR/04 1.Melalui kuesioner – "How do you rate us" –Melalui kuesioner fasilitas <i>banquet</i> –Melalui kuesioner fasilitas <i>restaurant & bar</i> 2.Melalui email, fax, surat, media sosial, <i>website</i> resmi Hotel X dan <i>web-based</i> 3.Menanya secara langsung dan menerima masukan (<i>face to face</i> /via telepon) melalui – <i>banquet (head waiter banquet, banquet captain dan banquet manager)</i> – <i>kamar (front desk/receptionist, manager on duty, roomboy dan guest relation officer)</i> – <i>restaurant & bar (waiter, bartender dan R&B manager)</i>	v	v	v	v
Analisa ADLI :							
1. <i>Approach</i> : Hotel X sudah memiliki metode yang sistematis untuk mendengarkan, berinteraksi dan mengamati pelanggan dan memiliki indikator efektivitas yaitu jumlah suara pelanggan yang diperoleh dan ditindaklanjuti. Metode ini terbukti efektif dilihat dari jumlah suara pelanggan yang mengalami kenaikan dan mencapai target							
2. <i>Deployment</i> : Metode ini telah diterapkan secara konsisten, dilakukan diseluruh unit kerja relevan dan diterapkan sejak Juli 2004 (sudah lebih dari 3 tahun)							
3. <i>Learning</i> : Hasil pengukuran indikator pernah dibahas dan ada program tindak lanjutnya. Hasil dari perbaikan menyebabkan jumlah suara pelanggan yang masuk bertambah setiap tahunnya.							
4. <i>Integration</i> : Metode mendengarkan pelanggan ini mencakup semua produk yang ditawarkan Hotel X dan juga merupakan <i>input</i> untuk penggunaan data dan informasi suara pelanggan pada kategori 4.1a(3) Data Pelanggan.							
<i>Draft Comment</i> (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI)							
<i>Strength</i> : Hotel X mendengarkan, berinteraksi dengan, dan mengamati pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti menggunakan kuesioner, media sosial, bertanya dan menerima secara langsung/via telepon sesuai dengan <i>complain flow diagram</i> . Metode yang diterapkan efektif dengan jumlah suara pelanggan yang mengalami kenaikan dan mencapai target.							

Berdasarkan hasil *review Item 3.1* Suara Pelanggan metode yang diterapkan Hotel X Untuk Mendengarkan Pelanggan serta Menentukan Kepuasan dan Kerekatan Pelanggan secara *overall requirement* telah direspon *Approach, Deployment, Learning* dan *Integration* dengan baik. *Approach* yang diterapkan Hotel X pada *Item 3.1* Suara Pelanggan telah sistematis dan efektif, responsif terhadap *overall requirements* suatu *Item*, sudah terbukti, metode yang diterapkan sudah *well deployed*, meskipun *deployment* masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja, proses evaluasi dan perbaikan sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran (*learning*), termasuk inovasi sudah terbukti untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama, dan metode yang diterapkan sudah selaras (*aligned*) dengan kebutuhan organisasi menyeluruh yang telah diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan Bidang-bidang Proses lainnya sehingga *score* untuk *Item 3.1* yaitu 65%.

Tabel 6. Scoring ADLI Item 3.2 Kerekatan Pelanggan

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	Tidak terbukti adanya Cara/ Pendekatan (<i>APPROACH</i>) yang sistematis terhadap persyaratan suatu <i>Item</i> , informasi anekdotal	Tahap awal dari <i>APPROACH</i> yang sistematis terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> , sudah terbukti	<i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsive terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti	<i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>OVERALL REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti	<i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti	<i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif penuh terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti
Deployment	Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penerapan (<i>DEPLOYMENT</i>) atas <i>APPROACH</i> yang sistematis	<i>APPROACH</i> baru pada tahap awal <i>DEPLOYMENT</i> di sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam pencapaian <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i>	<i>APPROACH</i> sudah di <i>DEPLOY</i> , meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal <i>deploy</i>	<i>APPROACH</i> sudah WELL <i>DEPLOYED</i> , meskipun <i>DEPLOYMENT</i> masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja	<i>APPROACH</i> sudah WELL <i>DEPLOYED</i> , tanpa kesenjangan (<i>Gaps</i>) yang signifikan	<i>APPROACH</i> sudah FULLY <i>DEPLOYED</i> , tanpa kesenjangan (<i>Gaps</i>) yang signifikan di beberapa area atau unit kerja
Learning	Orientasi pada Perbaikan tidak ditemukan, perbaikan dicapai sebagai reaksi atas adanya masalah	Tahap awal transisi dari bersifat reaktif terhadap masalah menuju Orientasi pada Perbaikan secara umum, sudah terbukti	Tahap awal <i>APPROACH</i> yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti	Proses evaluasi dan perbaikan sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran (<i>LEARNING</i>), termasuk INOVASI sudah terbukti untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta, dan pembelajaran (<i>LEARNING</i>) termasuk INOVASI telah menjadi alat manajemen yang utama; terdapat bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan " <i>sharing</i> " pada level perusahaan	Proses evaluasi dan perbaikan sistematis, berdasarkan fakta, dan pembelajaran (<i>LEARNING</i>) organisasional melalui INOVASI telah menjadi alat utama organisasi secara luas; penyempurnaan dan inovasi didukung oleh analisis dan " <i>sharing</i> ", sudah terbukti diseluruh organisasi
Integration	Tidak terbukti adanya keselarasan (<i>ALIGNMENT</i>) Organisasional; area individu atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri (I)	<i>APPROACH</i> selaras dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui penyelesaian masalah bersama	<i>APPROACH</i> masih dalam tahap awal penyesuaian (<i>ALIGNMENT</i>) dengan kebutuhan dasar perusahaan yang diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan <i>Item</i> Process lainnya	<i>APPROACH</i> sudah selaras (<i>ALIGNED</i>) dengan kebutuhan organisasi menyeluruh yang telah diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan Bidang-bidang Process lainnya	<i>APPROACH</i> sudah terintegrasi (<i>INTEGRATED</i>) dengan kebutuhan organisasional sebagaimana diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan Process Bidang lainnya	<i>APPROACH</i> sudah WELL <i>INTEGRATED</i> dengan kebutuhan organisasional sebagaimana yang diidentifikasi dalam respon pada Profil Perusahaan dan <i>Item</i> Process lainnya

Berdasarkan hasil *review Item 3.2* Kerekatan Pelanggan metode untuk produk yang ditawarkan dan Dukungan Pelanggan serta Pembangunan Hubungan Pelanggan Hotel X telah memiliki *approach* sistematis dan efektif, responsif terhadap *multiple requirements* suatu item, sudah terbukti, *approach* yang diterapkan sudah *well deployed*, tanpa kesenjangan (*gaps*) yang signifikan, Hotel X telah melakukan proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta, dan pembelajaran (*learning*) termasuk inovasi telah menjadi alat manajemen yang utama serta terdapat bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan "*sharing*" pada level perusahaan, *approach* sudah terintegrasi (*integrated*) dengan kebutuhan organisasional sebagaimana diidentifikasi dalam respons pada profil organisasi dan proses bidang lainnya sehingga *score* untuk *Item 3.2* yaitu 70%.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil fokus pelanggan dibuat berdasarkan dokumen aplikasi hasil fokus pelanggan dengan menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*). *Review* hasil dapat dilihat pada Tabel 7 dan *scoring* hasil dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 7. *Review* LeTCI

NO	KODE INDIKATOR	NAMA INDIKATOR	LEVEL			TREND				COMPARISON			INTEGRATION		
			Excellent	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pembandingan	Lead	Lagging	PROYEKSI	KEKURANGAN	
7.2		Hasil Fokus Pelanggan													
7.2.a(1)		Kepuasan Pelanggan													
1		Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel		1			1				1		1	1	
2		Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>restaurant & bar</i>		1			1				1		1	1	
3		Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>banquet</i>		1			1				1	1		1	
4		Ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel		1			1				1	1		1	
5		Ketidakpuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>restaurant & bar</i>		1			1				1	1		1	
6		Ketidakpuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>banquet</i>		1			1				1	1		1	
7		Positif <i>Guest comment</i> (langsung)		1			1								1
8		Negatif <i>Guest comment</i> (langsung)		1			1								1
9		Positif <i>comment</i> (website)			1				1						1
10		Negatif <i>comment</i> (website)			1				1						1
11		Kepuasan pelanggan MICE terhadap kamar hotel		1			1							1	
12		Kepuasan pelanggan MICE terhadap fasilitas R&B		1			1							1	
13		Ketidakpuasan pelanggan MICE terhadap kamar hotel		1			1							1	
14		Ketidakpuasan pelanggan MICE terhadap fasilitas R&B		1			1							1	
15		Kepuasan pelanggan Individual terhadap kamar hotel		1			1							1	
16		Kepuasan pelanggan Individual terhadap fasilitas R&B		1			1							1	
17		Ketidakpuasan pelanggan Individual terhadap kamar hotel		1			1							1	
18		Ketidakpuasan pelanggan Individual terhadap fasilitas R&B		1			1							1	
19		Kepuasan pelanggan <i>government sport club</i>													1
20		Ketidakpuasan pelanggan terhadap <i>sport club</i>													1
20			0	16	2	0	16	0	2	6	4	2	14	6	
7.2.a(2)		Kerekatan Pelanggan													
1		Pelanggan yang memberi dukungan													1
2		Pelanggan yang memberikan rekomendasi													1
3		Tingkat <i>repeater guest</i>		1			1								1
4		Tingkat pelanggan Horison <i>Preferred Card</i>		1			1								1
4			0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4
24		Jumlah yang dilaporkan	0	18	2	0	18	0	2	6	4	2	14	10	
		Kekurangan yang dilaporkan	0.00%	75.00%	8.33%	0.00%	75.00%	0.00%	8.33%	25.00%	16.67%	8.33%	58.33%	41.67%	
				75.00%	8.33%		75.00%	8.33%		16.67%	8.33%	58.33%	41.67%		
			36.46%												

Tabel 8. *Scoring* LeTCI

Guidelines	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Levels	Tidak ada hasil-hasil kinerja yang dilaporkan, atau hasilnya buruk dalam area yang dilaporkan	Beberapa hasil organisasional sudah dilaporkan, responsif terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i>	Level kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan, responsif terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> pada bidang	Level kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan responsif terhadap <i>OVERALL REQUIREMENTS</i>	Level kinerja organisasional "good" sampai "excellent" telah dilaporkan, <i>responsive</i> terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> pada bidang	Level kinerja organisasional "excellent" sudah dilaporkan yang responsif penuh terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> pada bidang
Trends	<i>Trend</i> data tidak dilaporkan atau yang dilaporkan pada umumnya menunjukkan <i>trend</i> terbalik	<i>REQUIREMENTS</i> pada bidang dan tahap awal kinerja baik terbukti	Beberapa <i>trend</i> data telah dilaporkan dan mayoritas <i>trend</i> yang disajikan bermanfaat	<i>Trend</i> yang bermanfaat sudah terbukti di area penting bagi pencapaian misi organisasi	<i>Trend</i> yang bermanfaat dapat dipertahankan sepanjang waktu di hampir seluruh area penting bagi pencapaian misi organisasi	<i>Trend</i> yang bermanfaat telah dipertahankan sepanjang waktu di semua area penting bagi pencapaian misi organisasi
Comparisons	Informasi pembandingan tidak dilaporkan	Beberapa <i>trend</i> data telah dilaporkan, dan mayoritas <i>trend</i> yang disajikan bermanfaat	Tahap awal mendapatkan informasi pembandingan, sudah terbukti	Beberapa level kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap informasi pembandingan dan atau <i>benchmark</i> dan menunjukkan area kinerja yang relatif baik	Banyak sampai hampir seluruh <i>trend</i> dan level kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap pembandingan dan / atau <i>benchmark</i> yang relevan dan menunjukkan area kepemimpinan dan kinerja yang relatif sangat baik (<i>very good</i>)	Terdapat bukti yang menunjukkan kepemimpinan industri dan <i>benchmark</i> dalam banyak area
Integration	Hasil-hasil pada area yang penting bagi pencapaian misi utama organisasi tidak dilaporkan	Hasil-hasil telah dilaporkan pada beberapa area yang penting bagi pencapaian misi organisasi	Hasil-hasil telah dilaporkan untuk banyak area penting bagi pencapaian misi organisasi	Hasil-hasil kinerja organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses	Hasil-hasil kinerja organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses dan rencana kerja	Hasil-hasil kinerja dan proyeksi organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses dan rencana kerja

Berdasarkan 20 indikator dari 24 indikator yang seharusnya dilaporkan Hotel X memiliki 18 indikator kepuasan pelanggan yang dilaporkan berada pada level *good* sehingga *score Level* sebesar 50%-65%. Hotel X memiliki 2 indikator kerekatan pelanggan berada pada *trend sustain* dan 16 indikator kepuasan pelanggan berada pada *trend fiverable* sehingga *score Trend* sebesar 50%-65%. Hotel X telah melaporkan 6 data pembandingan dengan 4 indikator kepuasan pelanggan berada pada *comparation leading sehingga score Comparison* Hotel X yaitu 30%-45%. *Score Integration* Hotel X yaitu 30%-45%, empat belas indikator kepuasan

pelanggan telah memiliki proyeksi/pencapaian sehingga *score Integration* hasil-hasil fokus pada pelanggan berada pada *range* 30%-45%. Hasil untuk kepuasan pelanggan *Level* kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan responsif terhadap *overall requirements*, *Trend* yang bermanfaat sudah terbukti di area penting bagi pencapaian misi organisasi, secara keseluruhan Hotel X telah mendapatkan informasi pembandingan pada tahap awal dan sudah terbukti serta secara keseluruhan hasil-hasil telah dilaporkan untuk banyak area penting bagi pencapaian misi organisasi sehingga *score* untuk *Item 7.2* yaitu 50%.

5. ANALISIS

5.1 Analisis *Most Strength* dan *Most OFI*

5.1.1 *Most Strength*

Berdasarkan proses *review* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *most strength* yang dimiliki oleh Hotel X dalam proses fokus pelanggan terdapat pada *criteria requirement 3.2.b 2 (3)* yaitu mengenai pengelolaan komplain untuk mengembalikan kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan dan kerekatan pelanggan. Hotel X mengembalikan kepercayaan pelanggan dengan cara memastikan keluhan pelanggan terselesaikan pada hari yang sama dengan menelusuri permasalahan sampai ke akarnya, memastikan penyebab keluhan pelanggan tidak terulang kembali diwaktu yang akan datang dan memberikan *compliment/reward* sebagai bentuk permohonan maaf. Hotel X meningkatkan kepuasan dengan cara melayani pelanggan sesuai dengan tata nilai yang berlaku, memastikan semua personel yang berhubungan langsung dengan pelanggan dapat melayani pelanggan sesuai dengan prosedur yang ada, melaksanakan *training* pada personel yang berhubungan langsung dengan pelanggan untuk mendukung pencapaian kepuasan, menerapkan metode mendengarkan suara pelanggan sebagai *input* untuk bahan evaluasi kinerja Hotel secara keseluruhan dan departemen terkait. Hotel X meningkatkan kerekatan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan tata nilai, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan aktif menginformasikan promo-promo Hotel X secara langsung pada pelanggan melalui *e-mail*, BBM, SMS *blast* surat dan via telepon. Hotel X sudah memiliki metode/*approach* yang sistematis dan efektif untuk pengelolaan komplain pelanggan dan memungkinkan Hotel X dapat mengembalikan kepercayaan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan dan kerekatan pelanggan, metode telah diterapkan secara konsisten sejak Juli 2004 (sudah lebih dari 3 tahun) dan diterapkan di semua unit relevan dan hasil pengukuran indikator pernah dibahas juga ada perbaikan berupa pemberian informasi dan promo secara langsung melalui media sosial. Metode ini sesuai dengan produk yang ditawarkan, pelanggan dan *stakeholder*, pencapaian visi misi Hotel X dan sistem perbaikan yang dilakukan Hotel X. Metode ini selaras dengan Kategori 1.1a(3) menciptakan keberlanjutan organisasi, Kategori 4.1a(3) Data pelanggan.

5.1.2 *Most Opportunity For Improvement (OFI)*

Berdasarkan proses *review* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *most Opportunity For Improvement (OFI)* yang dimiliki oleh Hotel X dalam proses fokus pelanggan terdapat pada *criteria requirement 3.1.a 2 (1)* mengenai mendengarkan pelanggan terdahulu, pelanggan potensial, pelanggan pesaing untuk mendapatkan informasi yang dapat ditindaklanjuti dan mendapatkan umpan balik atas produk, dukungan pelanggan dan transaksi sesuai dengan kesesuaiannya. Hotel X mendengarkan pelanggan terdahulu (*banquet*) untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan memperoleh umpan balik yaitu melakukan dengan cara bertanya secara langsung kepada pelanggan, dilakukan oleh *sales and marketing/public relation* melalui surat, *e-mail*, telepon, fax, *blackberry messenger* dan melakukan kunjungan pada pelanggan. Informasi yang didapatkan mengenai alasan pelanggan tidak lagi mengadakan *event* dan menginap di Hotel X. Hotel X belum mendengarkan pelanggan

terdahulu untuk produk kamar hotel dan *restaurant & bar*. Hotel X mendengarkan suara pelanggan potensial (pelanggan kamar hotel dan *banquet*) secara langsung melalui *sales call* yang dilakukan oleh *sales and marketing* dan melalui pihak ketiga seperti travel *agent* dan *event organizer*. Informasi yang didapatkan yaitu mengenai persyaratan produk/jasa yang dinyatakan oleh pelanggan. Hotel X belum mendengarkan suara pelanggan potensial untuk pelanggan *restaurant & bar*. Hotel X mendengarkan pelanggan pesaing (pelanggan kamar hotel dan *restaurant*) secara langsung dengan cara menanyakan pada pelanggan pesaing saat melakukan studi banding ke hotel pesaing yang dilakukan oleh *intelligence* pihak Hotel X. Informasi yang didapatkan berupa alasan pelanggan memilih hotel pesaing dan *comment* pelanggan mengenai hotel pesaing secara keseluruhan, dengan cara memantau *website* hotel pesaing dan *web-based* yang dilakukan oleh *sales and marketing*. Informasi yang didapatkan berupa testimoni dan *comment* pelanggan mengenai hotel pesaing. Walaupun Hotel X sudah menetapkan metode untuk mendengarkan pelanggan terdahulu, pelanggan potensial dan pelanggan pesaing dengan cara bertanya langsung pada pelanggan dan memantau *website* pelanggan pesaing secara konsisten, namun metode ini belum memiliki indikator efektifitas dan program tindak lanjut dari pembahasan pengukuran indikator serta belum dilakukan disetiap unit relevan.

Kegagalan untuk mendengarkan pelanggan terdahulu, pelanggan potensial dan pelanggan pesaing untuk mendapatkan umpan balik tentang produk, dukungan pelanggan, dan transaksi dapat menyebabkan Hotel X menerima informasi yang tidak seimbang dan tidak lengkap, hal ini dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, yang memerlukan biaya mahal. Jika Hotel X hanya mendengarkan suara pelanggan yang tidak cukup penting maka Hotel X hanya akan memiliki data yang tidak penting. Hotel X perlu mengumpulkan dan menganalisis data keluhan juga data pelanggan yang hilang untuk mendapatkan tambahan wawasan persyaratan yang harus dipenuhi dan kesempatan untuk mengetahui apa yang harus dikerjakan di masa depan. Jika Hotel X tidak mengetahui alasan pelanggan hilang atau mengetahui cara memperoleh pelanggan maka Hotel X akan lebih sulit untuk memberikan produk dan layanan yang tepat, menjaga kerekatan pelanggan dan menumbuhkan atau mempertahankan bisnis. Organisasi/perusahaan yang berorientasi pada pelanggan kinerja dan kualitasnya selalu ditentukan oleh para pelanggan organisasi/perusahaan tersebut. *Customer-driven excellence* memiliki dua komponen, masa kini dan masa depan yaitu memahami keinginan pelanggan saat ini dan mengantisipasi apa yang nantinya dikehendaki pelanggan serta potensi pasar. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan bukan semata-mata bertujuan menyediakan produk dan jasa dengan karakteristik yang memenuhi persyaratan pelanggan, tetapi juga mampu menyediakan produk dan jasa dengan fitur-fitur dan karakteristik yang membedakan organisasi dengan pesaingnya. Untuk itu Hotel X perlu bersungguh-sungguh memerhatikan fitur-fitur dan karakteristik produk dan semua moda akses dan dukungan pelanggan yang bisa memberi nilai tinggi pada pelanggan. Hal ini bisa diwujudkan jika Hotel X menerapkan *Customer-driven excellence* sesuai dengan *Core Values Malcolm Baldrige*.

5.2 Analisis Score Keseluruhan

Total skor yang didapatkan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terhadap kinerja Hotel X adalah sebesar 449,75 poin dari total 1000 poin dan berada pada level kinerja "*Early Improvement*". Tabel *score* keseluruhan Hotel X dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Score Keseluruhan Hotel X

Sub Item	Kategori	Bobot	Score	Hasil
1.1	Kepemimpinan senior	70	50%	35
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	50%	25
2.1	Pengembangan Strategi	45	45%	20,25
2.2	Implementasi strategi	40	45%	18
3.1	Suara Pelanggan	40	65%	26
3.2	Kerekatan Pelanggan	45	70%	31,5
4.1	Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasi	45	55%	24,75
4.2	Manajemen Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi	45	45%	20,25
5.1	Lingkungan Tenaga Kerja	40	60%	24
5.2	Kerekatan Tenaga Kerja	45	40%	18
6.1	Proses Kerja	45	55%	24,75
6.2	Efektivitas Operasional	40	55%	22
7.1	Hasil Produk dan Proses	120	30%	36
7.2	Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan	85	50%	42,5
7.3	Hasil-hasil Fokus tenaga kerja	85	35%	29,75
7.4	Hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola	80	30%	24
7.5	Hasil-hasil keuangan dan Pasar	80	35%	28
Total				449,75

6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yaitu berdasarkan analisis kategori Fokus Pelanggan, terdapat 8 kekuatan pada *Item* 3.1 Suara Pelanggan dan 15 kekuatan pada *Item* 3.2 Kerekatan Pelanggan. *Most Strength* terdapat pada proses *Item* 3.2 Kerekatan Pelanggan yaitu 3.2.b.2(3) pengelolaan komplain untuk mengembalikan kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan dan kerekatan pelanggan. Berdasarkan analisis kategori Fokus Pelanggan, terdapat 5 OFI (*Opportunity For Improvement*) pada *Item* 3.1 Suara Pelanggan dan 3 OFI (*Opportunity For Improvement*) pada *Item* 3.2 Kerekatan Pelanggan. *Most* OFI terdapat pada kriteria 3.1 Suara Pelanggan yaitu 3.1.a 2 (1) yaitu mengenai mendengarkan pelanggan terdahulu, pelanggan potensial, pelanggan pesaing untuk mendapatkan informasi yang dapat ditindaklanjuti dan mendapatkan umpan balik atas produk, dukungan pelanggan dan transaksi sesuai dengan kesesuaiannya. Nilai keseluruhan pada kategori 3.1 Suara Pelanggan sebesar 26 poin dari 40 poin dan pada 3.2 Kerekatan Pelanggan dengan nilai sebesar 31,5 poin dari 45 poin.

Berdasarkan analisis pada hasil 7.2 Hasil-hasil pada Fokus Pelanggan, terdapat 20 indikator dari 24 indikator yang seharusnya dilaporkan oleh Hotel X. Dari 20 indikator tersebut 18 indikator berada pada level *good*, 18 indikator pada *trend favorable*, 6 indikator *comparison* dengan 4 indikator *leading* dan 14 indikator proyeksi, dari 20 indikator yang dilaporkan, terdapat 2 indikator dengan level *poor*, 2 indikator pada *trend adverse*, 2 indikator pada *comparison lagging* dan 10 indikator kekurangan. Kategori 7.2 Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan mendapat nilai sebesar 42,5 poin dari 85 poin.

Nilai total pengukuran kinerja Hotel X dengan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance excellence* adalah sebesar 449,75 poin dari total 1000 poin dan Hotel X berada pada level kinerja "*Early Improvement*" dan *global image Average*.

REFERENSI

Indonesian Quality Award Foundation. (2013). *Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014*. Yayasan Indonesia Quality Award. Jakarta.