

# **PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MALCOLM BALDRIGE FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE) PADA KRITERIA PENGUKURAN, ANALISIS DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DI HOTEL X\***

**NURINA KHOIRUNISA NUSANTARI, HARSONO TAROEPRATJEKA, SUGIH  
ARIJANTO**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: narana.nisa@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui pencapaian, kekuatan dan perbaikan yang dapat dilakukan pada Hotel X. Metode pengukuran kinerja yang digunakan yaitu Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence untuk kriteria analisis kinerja dan manajemen pengetahuan. Penelitian ini menghasilkan dokumen aplikasi, score kinerja ekselen, kekuatan, dan peluang perbaikan di Hotel X. Score kinerja ekselen dilakukan melalui review ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration). Score yang diperoleh untuk kriteria 4 sebesar 45 poin dari 90 poin dan score keseluruhan sebesar 449,75 poin dari 1000 poin, sehingga Hotel X berada pada level "early improvement".*

**Kata kunci:** *Pengukuran kinerja, Malcolm Baldrige, analisis kinerja, manajemen pengetahuan*

## **ABSTRACT**

*Performance measurement is performed to determine achievement, strengths and improvements that can be made of Hotel X. Performance measurement method used in this research is the Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence criteria for performance analysis and knowledge management. This research resulted is the application documents, strength, and opportunities for improvement at the Hotel X. Score performance excellence carried through reviews ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration). Score obtained for criteria 4 is 45 points from 90 points and a total score of 449,75 points from 1000 points, so the Hotel X at the level of "early improvement".*

**Keywords:** *performance measurement, Malcolm Baldrige, performance analysis, knowledge management*

---

\* 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

Pengukuran kinerja dilakukan untuk melihat sejauh mana pencapaian dari suatu organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan pengukuran kinerja, organisasi atau perusahaan dapat melihat aspek-aspek apa yang dapat dan harus diperbaiki. Metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja diantaranya Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), Balanced Scorecard, Performance Prism.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam memperbaiki kinerjanya untuk mencapai level kinerja ekselen. Malcolm Baldrige terdiri dari 7 kategori yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil-hasil. Perbaikan kinerja dapat dilaksanakan apabila perusahaan atau organisasi melakukan pengukuran kinerja Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) yang salah satu kategorinya adalah pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan.

Pengukuran kinerja kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan perlu dilakukan agar Hotel X dapat memperbaiki hal-hal seperti menyeleksi, mengumpulkan, mengelola dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuan pada setiap level, pengelolaan teknologi informasi serta penggunaan temuan review untuk memperbaiki kinerjanya. Dengan menggunakan pengukuran pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan data dan informasi yang akan diperlukan pada proses di Hotel X dapat dikelola lebih baik lagi sehingga proses kerja akan menjadi lebih efektif. Dengan demikian akan meningkatkan daya saing dibanding dengan kompetitornya.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Pertumbuhan Kota Bandung menjadi kota wisata belanja dan kota wisata kuliner menyebabkan banyak berdirinya hotel-hotel baru. Hotel x sebagai salah satu hotel tertua di Kota Bandung perlu mempertahankan daya saing dibandingkan hotel-hotel lain di kelasnya. Daya saing dapat dipertahankan jika suatu organisasi mengetahui level kinerjanya. Hotel x dapat mempertahankan daya saing, jika Hotel x mengetahui level kinerjanya. Hotel x telah melakukan pengukuran kinerja untuk aspek keuangan, karyawan dan pelanggan, namun belum melakukan perbaikan pada aspek kinerja lainnya seperti kinerja proses atau produk.

Metode MBCfPE memiliki 7 kategori kinerja ekselen yang perlu dianalisis secara keseluruhan. Kriteria pengukuran yang perlu dilakukan yaitu (1) kepemimpinan oleh (Husana,2015), (2) perencanaan strategis oleh (Somantri,2015), (3) kepuasan konsumen oleh (Putri,2015), (5) fokus tenaga kerja (Putra,2015),(4) fokus operasi oleh (Hutomo,2015) sedangkan kriteria hasil dikerjakan bersama.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Menghasilkan dokumen aplikasi dari proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan.
2. Memberikan usulan kepada Hotel X untuk mempertahankan strength dan memperbaiki OFI (Opportunity for Improvement) berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada kategori pengukuran kinerja pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dengan menggunakan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE).
3. Menentukan level perusahaan berdasarkan hasil scoring.

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1 Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence

Malcolm Baldrige dikembangkan berdasarkan 11 (sebelas) nilai dasar (*core value*) yang menjadi dasar pengelolaan perusahaan berkinerja unggul. Kesebelas nilai dasar tersebut ialah kepemimpinan yang visioner, keekselenan yang diarahkan oleh pelanggan, pembelajaran organisasi dan karyawan, kegesitan, fokus pada masa depan, pengelolaan inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggung jawab kemasyarakatan, fokus pada hasil dan penciptaan nilai, perspektif kesisteman. Tujuh kriteria yang terdapat dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* ialah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, pengelolaan proses, hasil organisasi yang digambarkan dalam *framework Baldrige*. Gambar *framework Baldrige* dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Framework Baldrige**

Sumber: Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014

Berdasarkan Indonesia Quality Award Foundation manfaat dari penggunaan Baldrige dapat memberdayakan organisasi anda - tidak menjadi soal ukuran atau industri anda - untuk mencapai tujuan, memperbaiki hasil dan menjadikan lebih kompetitif melalui keselarasan perencanaan, proses, keputusan, pegawai, tindakan dan hasil. Menggunakan kriteria Baldrige akan memberikan anda suatu asesmen yang holistik yang menunjukkan dimana organisasi anda berada dan kemana organisasi anda harus berada. Kriteria memberikan suatu tools yang anda perlukan untuk menguji semua bagian sistem manajemen anda dan memperbaiki proses dan hasil yang diinginkan organisasi anda secara keseluruhan.

Kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan menanyakan bagaimana organisasi menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuannya (*knowledge assets*); bagaimana ia belajar; dan bagaimana ia mengelola teknologi dan informasinya. Kriteria juga menguji bagaimana temuan *review* untuk memperbaiki kinerjanya.

### 2.2 Sistem Penilaian

Penilaian dilakukan berdasarkan dua dimensi penilaian yaitu penilaian proses dan penilaian hasil.

#### 2.2.1 Penilaian Proses

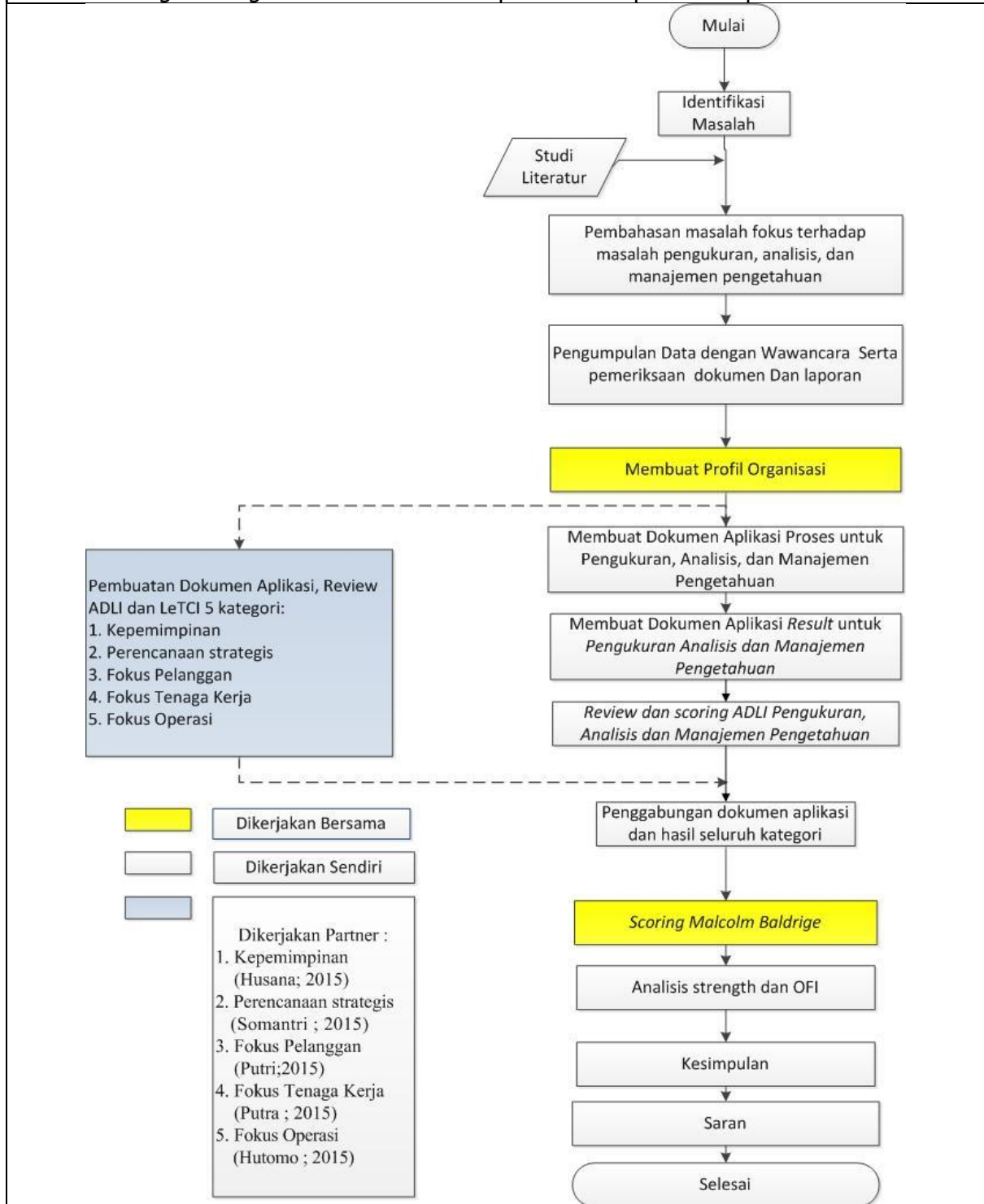
Berdasarkan IQAF;2013-2014 penilaian "proses" mengacu pada penilaian dimana penilaian proses mengacu pada metode yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam menjawab persyaratan item pada kategori 1-6. Proses adalah approach, deployment, learning dan integration A-D-L-I.

### 2.2.2 Penilaian Hasil

Berdasarkan IQAF;2013-2014 hasil adalah output dan outcomes organisasi anda dalam memenuhi persyaratan kategori 7. Empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah level, trend, comparison, integration (LeTCI).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian berisi langkah langkah yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian. Langkah langkah dalam melakukan penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Metodologi Penelitian

#### 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

##### 4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait serta memeriksa dokumen yang berhubungan. Pengumpulan data untuk penyelesaian tugas akhir ini sesuai dengan literatur IQAF versi profit 2013- 2014. Profil organisasi berisi gambaran suatu organisasi yang terdiri atas gambaran organisasi dan situasi organisasi. Profil organisasi dibuat bersama rekan *Malcolm Baldrige*, sehingga urutan dan keseluruhan isi sama.

##### 4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data berisi review dan scoring proses

Pengolahan data berisi proses mengolah data yang telah dikumpulkan untuk kemudian melakukan analisis dari hasil tersebut. Pengolahan data dilakukan dengan Scoring ADLI. Review ADLI dilakukan dengan format yang dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Tabel Review ADLI**

item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
4.1a	<b>Pengukuran Kinerja</b>						
4.1a(1)	<b>Pengukuran Kinerja</b>						
	bagaimana perusahaan memilih, mengumpulkan, menyelaraskan dan mengintegrasikan data dan informasi untuk menelusuri kinerja operasional harian dan kinerja organisasional keseluruhan, termasuk kemajuan pencapaian sasaran strategis dan rencana kerja?	2	<p>Memilih :</p> <p>Proses pemilihan data dan informasi untuk menelusuri kinerja operasional harian dilakukan berdasarkan <i>business plan</i> yang diturunkan menjadi <i>night audit</i>. Kinerja organisasional keseluruhan dilakukan berdasarkan sasaran mutu serta <i>business plan</i> yang telah ditetapkan perusahaan.</p> <p>Mengumpulkan:</p> <p>Data dan informasi dikumpulkan oleh setiap departemen/ unit yang sesuai dengan ukuran kinerja yang bersangkutan. Data dan informasi dikumpulkan melalui <i>database</i> yang dimiliki sistem informasi Hotel X.</p> <p>Menyelaraskan:</p> <p>Data dan informasi diselaraskan pada saat rapat morning briefing serta penggunaan program PMS (<i>Property Management System</i>) yang terhubung dari front office hingga back office.</p> <p>Mengintegrasikan:</p> <p>Data dan informasi diintegrasikan melalui Sistem Informasi LAN yang dimiliki Hotel X.</p>	v	v	v	v
<p>Analisa ADLI :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Approach</i> :Proses yang dilakukan tertulis dalam dokumen MM/MR/01 (Manual Mutu), proses sudah efektif terlihat dari rencana strategis yang dihasilkan.</li> <li><i>Deployment</i>: sudah diterapkan secara konsisten di setiap unit kerja.</li> <li><i>Learning</i>: Terdapat proses rapat tinjauan manajemen yang tertulis pada PM/MR/05 (Prosedur Rapat Tinjauan Manajemen) .</li> <li><i>Integration</i>: proses ini selaras dengan profil, dan item pada kategori lainnya serta memiliki arah untuk menuju visi.</li> </ol> <p>Draft Comment</p> <p><i>Strength</i> : Hotel X memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, mengintegrasikan data perusahaan berdasarkan business plan yang diturunkan menjadi night audit. Kinerja organisasional keseluruhan dilakukan berdasarkan sasaran mutu serta business plan yang telah ditetapkan perusahaan, dikumpulkan oleh setiap departemen/ unit yang sesuai dengan ukuran kinerja yang bersangkutan. Data dan informasi dikumpulkan melalui database yang dimiliki sistem informasi Hotel X, Data dan informasi diselaraskan pada saat rapat morning briefing serta penggunaan program PMS (Property Management System) yang terhubung dari front office hingga back office, diintegrasikan melalui Sistem Informasi LAN yang dimiliki Hotel X. Diagram sistem PMS (Property Management System) dapat dilihat pada gambar 4.1 diterapkan oleh seluruh departemen dan General Manager sebagai penanggung jawab.</p>							

Scoring ADLI dilakukan berdasarkan Malcolm Baldrige, metode malcolm baldrige melakukan penilaian secara holistik. Setelah melakukan *review* ADLI dilakukan perhitungan rekapitulasi ADLI contoh rekapitulasi dapat dilihat pada tabel 2. Contoh hasil scoring untuk Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasional dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 2. Tabel Rekapitulasi Review ADLI**

No	Kriteria Item	Jumlah Elemen	A		D		L			I		
			S	E	K	U	Ev	P	IS	AI1	AI2	
4.1	Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasi											
4.1.a	Pengukuran Kinerja											
4.1.a.1	Pengukuran Kinerja	2(+*2)	2	2	2	2	2	1	1	2	2	
4.1.a.2	Data Pembandingan	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	
4.1.a.3	Data Pelanggan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4.1.a.4	Kelincahan Pengukuran	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	
4.1b	Analisis dan Tinjauan Kinerja	5(+*1)	5	4	5	5	5	3	3	5	0	
4.1.c	Perbaikan Kinerja											
4.1.c.1	Best Practices	2	2	1	2	2	2	1	1	2	0	
4.1.c.2	Kinerja Kedepan	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
4.1.c.3	Perbaikan Berkesinambungan	3	3	2	3	3	3	0	0	3	1	
	Total	18(+*3)	17	13	17	16	18	8	8	17	7	

Keterangan:

S= Sistematis

E= Efektif

K= Konsisten

U= Mengenai semua unit relevan

Ev= Evaluasi

P= Perbaikan

IS= Inovasi Sharing

AI1 = Align / selaras dengan profil dan Kriteria lain

AI2= Align / selaras antar proses, unit kerja, mendukung tujuan organisasi yang lebih luas

(+...\*) = Jumlah Pertanyaan "Apa"

**Tabel 3. Tabel Scoring ADLI**

	0% -5%	10%-25%	30%-45%	50%-65%	70%-85%	90%-100%
A	Tidak ditemukan bukti PENDEKATAN yang SISTEMATIK terhadap persyaratan item,informasi anektoktal (A)	Terbukti PENDEKATAN sistematis pada tahap awal item di BASIC REQUIREMENTS(A)	APPROACH sistematis dan efektif,merespons item BASIC REQUIREMENTS (A)	APPROACH sistematis dan efektif ,merespons Item OVERALL REQUIREMENTS (A)	APPROACH sistematis dan efektif ,responsif terhadap item MULTIPPLE REQUIREMENTS sudah terbukti (A)	APPROACH sistematis dan efektif,responsif penuh terhadap MULTIPPLE REQUIREMENTS suatu bidang,sudah terbukti (A)
D	Sedikit atau tidak ada penerapan PENDEKATAN yang SISTEMATIK (D)	APPROACH baru pada tahap awal DEPLOYMENT disebagian besar area atau unit kerja ,menghambat kemajuan dalam pencapaian BASIC REQUIREMENTS suatu bidang(D)	APPROACH sudah dijalankan ,meskipun diberberapa area unit kerja tahap awal (D)	APPROACH sudah WELL DEPLOYED ,meskipun prakteknya bervariasi di beberapa area atau unit kerja (D)	X	APPROACH sudah FULLY DEPLOYED.tanpa kelemahan atau kesenjangan (Gaps) yang signifikan di berbagai area atau unit kerja (D)
L	Orientasi perbaikan tidak ditemukan,perbaikan dicapai dengan reacting to problem (L)	Tahap awal transisi dari reaktif terhadap masalah menuju orientasi perbaikan secara umum,sudah terbukti (L)	APPROACH yang sistematis pada tahap awal mengevaluasi dan memperbaiki proses utama,sudah terbukti(L)	Proses evaluasi dan perbaikan sudah sistematis,berdasarkan fakta,dan beberapa pelajaran termasuk INOVASI terbukti untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama (L)	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis,berdasarkan fakta,dan pembelajaran (LEARNING) termasuk INOVASI telah menjadi alat manajemen yang utama:terdapat bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan "sharing"pada level perusahaan (L)	Proses evaluasi dan perbaikan sistematis .berdasarkan fakta,dan pembelajaran (LEARNING) organisasional melalui INOVASI telah menjadi alat utama organisasi secara luas :penyempurnaan dan inovasi didukung oleh analisis dan "sharing",sudah terbukti diseluruh organisasi (L)
I	tidak terbukti adanya keselarasan;area individu atau unit kerja bekerja maunya sendiri	APPROACH selaras dengan area atau unit kerja sebagian besar melalui penyelesaian masalah bersama (I)	X	APPROACH dalam tahap awal penyalarsan dengan kebutuhan dasar perusahaan yang diidentifikasi pada profil Organisasi dan Item process lainnya (I)	APPROACH sudah selaras dengan kebutuhan organisasi secara menyeluruh dalam merespons Profil organisasi dan item proses lainnya (I)	APPROACH sudah WELL INTEGRATED dengan kebutuhan organisasional saat ini dan yang akan datang sebagaimana yang diidentifikasi dalam respon dpada Profil perusahaan dan process bidangs lainnya (I)

Sumber Kriteria Kinerja Ekselen 2013

**Rentang Score**

<input type="checkbox"/> 0–5%	<input checked="" type="checkbox"/> 50–65%
<input type="checkbox"/> 10–25%	<input type="checkbox"/> 70–85%
<input type="checkbox"/> 30–45%	<input type="checkbox"/> 90–100%

**Percentage Score: 55% IR Worksheet—Item 4.1**

Scoring Item 4.1 keseluruhan dilakukan dengan penilaian selisih 15 dan selisih 5. Setelah score approach, deployment, learning, integration didapatkan dilakukan penilaian selisih 15. Hasil dari penilaian selisih 15 didapatkan sebesar 50%-65%. Setelah itu penilaian selisih 5 didapatkan sebesar 55%-60%. Hasil item 4.1 didapatkan sebesar 55%.

## **5. ANALISIS**

### **5.1 Analisis Kategori Pengukuran, Analisis Dan Manajemen Pengetahuan**

Secara keseluruhan Hotel X telah dapat menjawab keseluruhan item persyaratan kriteria 4. Pada item persyaratan 4.1 pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi dengan Approach yang sudah sistematis dan efektif responsif terhadap item overall requirement, Deployment yang sudah well meskipun prakteknya bervariasi di beberapa area atau unit kerja, Learning sudah pada tahap Approach yang sistematis pada tahap awal mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti, Integration menunjukkan Approach sudah selaras dengan kebutuhan organisasi secara menyeluruh dalam merespons profil organisasi dan item proses lainnya.

Pada item persyaratan 4.2 manajemen pengetahuan, informasi, dan teknologi informasi dengan Approach yang sistematis dan efektif, merespons item overall requirement, Deployment yang prosesnya sudah WELL DEPLOYED, meskipun prakteknya bervariasi di beberapa area atau unit kerja, Learning sudah pada tahap proses evaluasi dan perbaikan sudah sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran termasuk inovasi terbukti untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas proses-proses utama, Integration menunjukkan Hotel X memiliki Approach yang sistematis pada tahap awal mengevaluasi dan memperbaiki proses utama yang sudah terbukti.

Hasil pengumpulan data yang dilakukan menunjukkan Hotel X dapat merespon dengan baik criteria requirement secara keseluruhan. Hotel X sudah memiliki metode yang sistematis dalam melakukan proses kerjanya namun pada beberapa kriteria terdapat proses yang belum memiliki indikator efektivitas dan hasil dari pengukuran indikator belum dilakukan perbaikan yaitu kelincahan pengukuran, analisis kinerja untuk merespons dengan cepat perubahan kebutuhan organisasional, serta kinerja kedepan dalam merekonsiliasi perbedaan, manajemen pengetahuan dalam mengumpulkan dan mentransfer pengetahuan tenaga kerja, ketersediaan data dan informasi, kesiapan keadaan darurat/ emergensi belum memiliki indikator efektifitas. Penerapan telah secara konsisten dan dilakukan diseluruh unit kerja yang bersangkutan. Learning pada beberapa kriteria belum dilakukan. Integration pada beberapa kriteria terdapat yang belum berhubungan dengan tujuan organisasi yang lebih luas yaitu kelincahan pengukuran dan kinerja kedepan. Score yang didapatkan berdasarkan review ADLI sebesar 55% dan 45% dari poin yang seharusnya.

### **5.2 Analisis Most Strength Dan Most OFI**

#### **5.2.1 Analisis Most Strength**

Dari hasil yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 5.1 most strength pada kriteria item 4.1 pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja organisasi terdapat pada item 4.1a(3) data pelanggan mengenai pemilihan dan efektifitas penggunaan data suara pelanggan pasar untuk membangun budaya lebih fokus pada pelanggan dan menunjang operasional pengambilan keputusan strategis dan inovasi. Metode yang digunakan sudah sistematis dan

efektif yang dilakukan melalui bertanya langsung kepada konsumen yang dilakukan secara langsung, melalui kuesioner dan media sosial. Efektivitas penggunaan data dan informasi suara pelanggan dapat dilihat dari tersedianya output proses pemilihan dan penggunaan data pelanggan, seperti adanya kuesioner untuk seluruh segmen pelanggan. Proses tersebut menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap Hotel X yang meningkat setiap tahunnya untuk seluruh segmen. Metode sudah dilakukan secara konsisten dilakukan oleh departemen R&B, banquet, front office, marketing. Metode dalam memilih dan menggunakan data pelanggan telah diperbaiki dengan adanya pengawasan pengisian kuesioner dan Hotel X lebih aktif bertanya kepada pelanggan. Metode telah terintegrasi dengan profil dimana memenuhi persyaratan dan harapan pelanggan serta untuk mencapai visi, misi Hotel X.

### 5.2.2 Analisis Most OFI

Pada item 4.2 Manajemen pengetahuan, informasi, dan teknologi most OFI terletak pada item 4.2.a.1(4) mengenai bagaimana Horison merangkai dan mentransfer pengetahuan yang relevan digunakan untuk inovasi dan proses perencanaan strategis. Metode yang digunakan sudah sistematis namun belum efektif. Horison sudah memiliki metode melalui analisa data, review kinerja, laporan-laporan kerja dan data pembandingan untuk merangkai dan mentransfer pengetahuan yang relevan untuk inovasi dan perencanaan strategis, namun belum efektif dapat terlihat dari jumlah inovasi yang dibuat Horison dan hasil dari perencanaan strategis. Jumlah inovasi yang dilakukan Hotel Horison paling banyak dilakukan untuk bagian food and beverage sedangkan untuk departemen lainnya yang belum terdapat inovasi untuk meningkatkan kinerja Horison. Metode telah diterapkan secara konsisten dan di seluruh unit kerja yang bersangkutan. Horison telah melakukan evaluasi tingkat awal. Metode telah terintegrasi dengan profil dan kategori lainnya.

Berdasarkan konsep dan tata nilai inti malcolm baldrige inovasi berarti melakukan perubahan yang berarti bagi perbaikan produk, pelayanan, program, proses-proses, operasi dan model kegiatan organisasi untuk menciptakan nilai baru. Inovasi dibangun berdasarkan pada pengetahuan dari organisasi dan karyawan yang diakumulasi. Oleh karena itu kemampuan untuk menyebarkan dan mengkapitalisasi pengetahuan ini merupakan hal kritis dalam menggerakkan inovasi organisasi.

### 5.3 Analisis Score Keseluruhan

Tabel 4. Tabel Score Keseluruhan

Sub Item	Kategori	Bobot	Result	Hasil
1.1	Kepemimpinan senior	70	50%	35
1.2	Tata Kelola dan Tanggung Jawab Societal	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

Berdasarkan flowchart pada Gambar 3.1, hasil perhitungan score yang didapatkan oleh kategori 1 kepemimpinan sebesar 60 poin dan hasil kepemimpinan dan tata kelola sebesar



24 poin yang dikerjakan oleh (Husana, 2015), kategori 2 perencanaan strategis sebesar 45,25 dan hasil-hasil keuangan dan pasar sebesar 28 poin yang dikerjakan (somantri,2015), kategori 3 fokus pelanggan sebesar 57,25 poin dan hasil-hasil fokus pelanggan sebesar 42,5 poin dikerjakan oleh (Putri, 2015), kategori 4 pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan sebesar 45 poin dikerjakan oleh (Nusantari, 2015), kategori 5 fokus tenaga kerja sebesar 42 poin dan hasil-hasil fokus tenaga kerja sebesar 29,75 poin dikerjakan oleh (Putra, 2015), dan kategori 6 fokus operasi sebesar 46,75 poin dan hasil produk dan proses sebesar 36 poin dikerjakan oleh (Hutomo,2015) menggunakan metode MBCFPE (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent) terhadap kinerja didapatkan hasil sebesar 449,75 poin dari 1000 poin yang seharusnya didapatkan.

Dari hasil yang didapatkan terlihat hasil terkecil terdapat pada kategori 7, kriteria item 7.1 hasil-hasil produk dan proses bobot nilai 7.1 merupakan bobot nilai terbesar pada kategori hasil sehingga nilai pada kategori 7.1 sangat mempengaruhi total skor keseluruhan. Hal ini dapat disebabkan laporan data indikator yang seharusnya dilaporkan belum tersedia. Berdasarkan Gambar 3. dapat dilihat bahwa total skor yang didapatkan Hotel X berada pada band "early improvement" pada level average.



**Gambar 3. Tingkatan Kinerja Malcolm Baldrige**

## 6. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Horison memiliki 14 kekuatan dari untuk item 4.1 pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja dan 5 kekuatan untuk item 4.2 manajemen pengetahuan, informasi dan teknologi informasi. Most strength Horison terdapat pada item data pelanggan.
2. Horison memiliki 3 OFI (opportunity for improvement) untuk item 4.1 pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja dan 4 OFI (opportunity for improvement) untuk item 4.2 manajemen pengetahuan, informasi dan teknologi informasi. Most OFI Horison terdapat pada item merangkai dan mentransfer pengetahuan yang relevan untuk inovasi dan perencanaan strategis.
3. Total skor untuk kriteria 4.1 didapatkan sebesar 24,75 poin dari 45 poinseharusnya dan untuk kriteria 4.2 didapatkan sebesar 20,25 poin dari 45 poin seharusnya.
4. Total skor keseluruhan yaitu sebesar 449,75 dari 1000 total skor yang seharusnya didapatkan. Skor ini berada pada level "early improvement".

## REFERENSI

Husana, Olivia. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada Kategori Kepemimpinan dan Kategori Hasil Kepemimpinan di Hotel X, Tugas Akhir Prodi Teknik Industri. ITENAS.

Hutomo, Dawam A. P. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada Kategori Fokus Operasi dengan Penilaian ADLI dan Penilaian LeTCI, Tugas Akhir Prodi Teknik Industri. ITENAS

Indonesian Quality Award Foundation. 2013. Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014, Yayasan Indonesia Quality Award, Jakarta.

Putra, Nurhayati Rahman. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada Kategori Proses dan Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Fokus Tenaga Kerja di Hotel X, Tugas Akhir Prodi Teknik Industri. ITENAS

Putri, Derry Fitriani. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan di Hotel X, Tugas Akhir Prodi Teknik Industri. ITENAS

Somantri, Irfa Yuliandhari. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis dan Kategori Hasil-Hasil Keuangan dan Pasar di Hotel X, Tugas Akhir Prodi Teknik Industri. ITENAS.