

PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCFPE PADA KATEGORI 5 PROSES FOKUS TENAGA KERJA DAN KATEGORI HASIL FOKUS TENAGA KERJA DI HOTEL X *

NURHAYATI RAHMAN PUTRA, SUGIH ARIJANTO, AMBAR HARSONO

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: nrachmanp@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan dokumen aplikasi proses dan hasil dari kategori fokus tenaga kerja serta memberikan usulan untuk mempertahankan kekuatan (Strength) dan memperbaiki Opportunities for Improvement – OFI menggunakan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Penelitian ini membahas mengenai salah satu kategori MBCfPE yaitu fokus tenaga kerja. Tahapan ini menyusun dokumen aplikasi yang dikerjakan bersama tim. Kemudian dokumen aplikasi akan di ada review (Approach, Deployed, Learning and Inovasi) ADLI untuk skor proses, review (Level, Trend, Comparison and Integration) LeTCI untuk skor hasil dan dinilai keseluruhan kategori. Penelitian ini didapatkan skor untuk kategori fokus tenaga kerja proses sebesar 60% dari total 85 poin dan 40% dari 80 point dan hasil mendapatkan skor 35% dari 85 poin. Nilai keseluruhan MBCfPE Hotel Horison sebesar 445.75 poin dari total nilai ekselen 1000 poin. Dengan pencapaian nilai tersebut, Hotel X berada pada tingkatan kinerja "Early Improvement" dengan Global Image "Average"

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Tenaga Kerja

ABSTRACT

In this study we want to produce a document application process and result of categories workforce focus and provide proposals to maintain strength and corecly Opportunities for Improvement – OFI using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) approximation method. This study will discuss about Workforce Focus which is one of MBCfPE method. This study was conducted by interviews and documents searching, then arrange the organization profile and application documents by our team. The application documents then will reviewed using ADLI for score processing, and LetCI for score results in all category. In the end of study we got score 60% of 85 point and 40% of 80% for Workforce Focus score processing and 35% of 85 point for score result. The total MBCfPE score for X Hotel is 445.75 point of 1000 point total excellent value. With this result, Horison Hotel is on "Early Improvement" employment level with "Average" Global Image.

Keywords: Performance Measurements, MBCfPE, Workforce 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

Perusahaan yang bergerak dalam bidang organisasi profit perlu melakukan tindakan untuk mempertahankan eksistensinya di kalangan sesama perusahaan profit di bidang produk/jasa agar bisa terus bersaing dan meningkatkan kualitas produk/jasa yang dimiliki. Peningkatan daya saing dan meningkatkan kualitas dengan melakukan perbaikan yang berkelanjutan secara menyeluruh, oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengukuran kerja secara menyeluruh untuk mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki.

Hotel X merupakan perusahaan profit yang bergerak dalam bidang produk dan jasa/layanan berbintang 4 dan bertaraf internasional yang perlu memiliki daya saing untuk mempertahankan citra hotel yang telah bersertifikasi ISO 9001:2000. Pada saat ini pengukuran kinerja di Hotel X menggunakan formulir penilaian kerja karyawan dengan aspek penilaian cenderung masih bias penilaian (ketidakakuratan dalam pengukuran), hal ini karena penilaian kerja dilakukan oleh atasan tanpa membedakan pertanyaan penilaian berdasarkan segmentasi tenaga kerja.

Metode MBCfPE (*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*) adalah suatu metode yang mengevaluasi semua bagian sistem manajerial untuk mengetahui tingkatan posisi ekselen kinerja suatu organisasi. Metode MBCfPE memiliki 7 kategori yang berkesinambungan satu dengan lainnya. Kategori tersebut yaitu: kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; dan hasil.

1.2 Identifikasi Masalah

Hotel X merupakan salah satu perusahaan profit, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat harus ada peningkatan dalam perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kekuatan daya saing agar dapat menjaga kualitas kinerja ekselen. Salah satu metode yang membantu Hotel X untuk menjaga kualitas kinerja ekselen dengan mengetahui tingkatan kinerja yang telah dicapai dengan menilai secara menyeluruh dengan mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki salah satunya mengenai fokus tenaga kerja dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

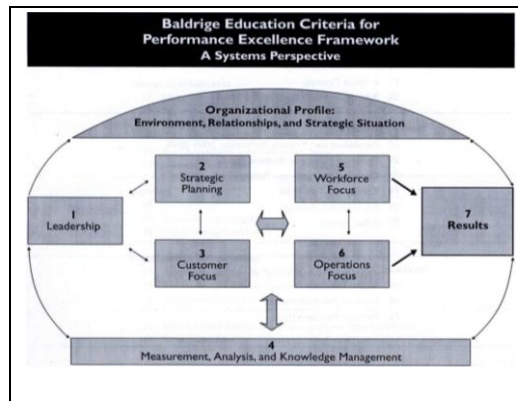
Metode MBCfPE terdapat 7 kategori yang berkesinambungan satu dengan lainnya. Kategori tersebut yaitu: (1) kepemimpinan oleh Husana, (2) perencanaan strategis oleh Soemantri, (3) fokus pelanggan oleh Putri, (4) pengukuran, analisa, dan manajerial pengetahuan oleh Nusantari, (5) fokus operasi oleh Hutomo sedangkan pembuatan dokumen aplikasi serta perhitungannya dan hasil dilakukan bersama tim.

Pengukuran kinerja untuk kategori tenaga kerja dilakukan Hotel X untuk Menghasilkan dokumen aplikasi proses dan hasil dari kategori fokus tenaga kerja, menentukan kekuatan (*strength*) dan memperbaiki (*Opportunities for Improvement – OFI*) dengan pengukuran kinerja di Hotel X pada kategori tenaga kerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) dan menentukan *level* perusahaan berdasarkan hasil *scoring*.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent (MBCfPE)

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan sebuah metode untuk pengukuran kinerja secara menyeluruh. Persyaratan kriteria MBCfPE ada tujuh, yaitu: kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi; hasil-hasil. Ketujuh kategori menunjukkan suatu kerangka kesisteman yang saling berhubungan dan terintegrasi dapat dilihat pada Gambar 1..

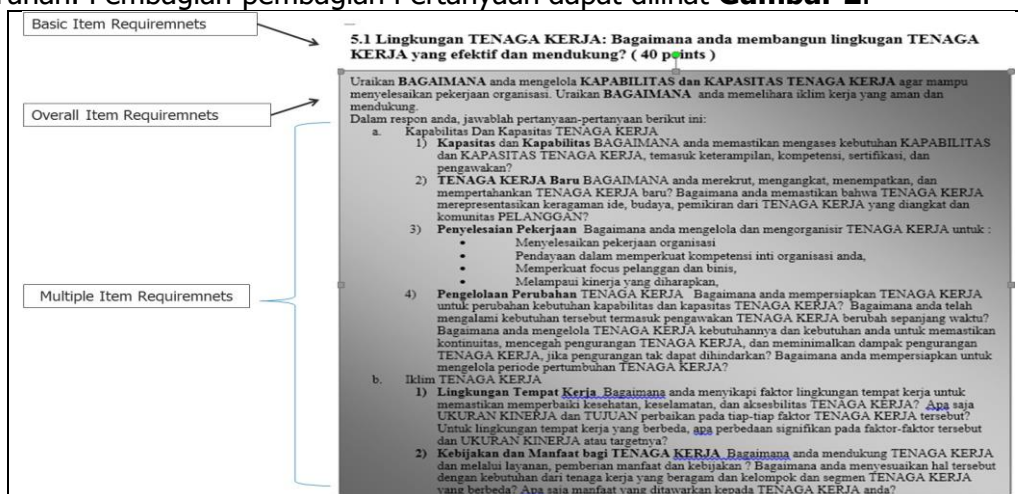


Gambar 1. Kerangka Kesisteman

Sumber: Indonesia *Quality Award Foundation*

Pengukuran kinerja menggunakan metode MBCfPE harus didahului dengan penyusunan Dokumen Aplikasi. Penyusunan dokumen aplikasi didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan Latam (2011-2012).

Kriteria Kinerja Ekselen 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. Pembagian-pembagian Pertanyaan dapat dilihat **Gambar 2.**

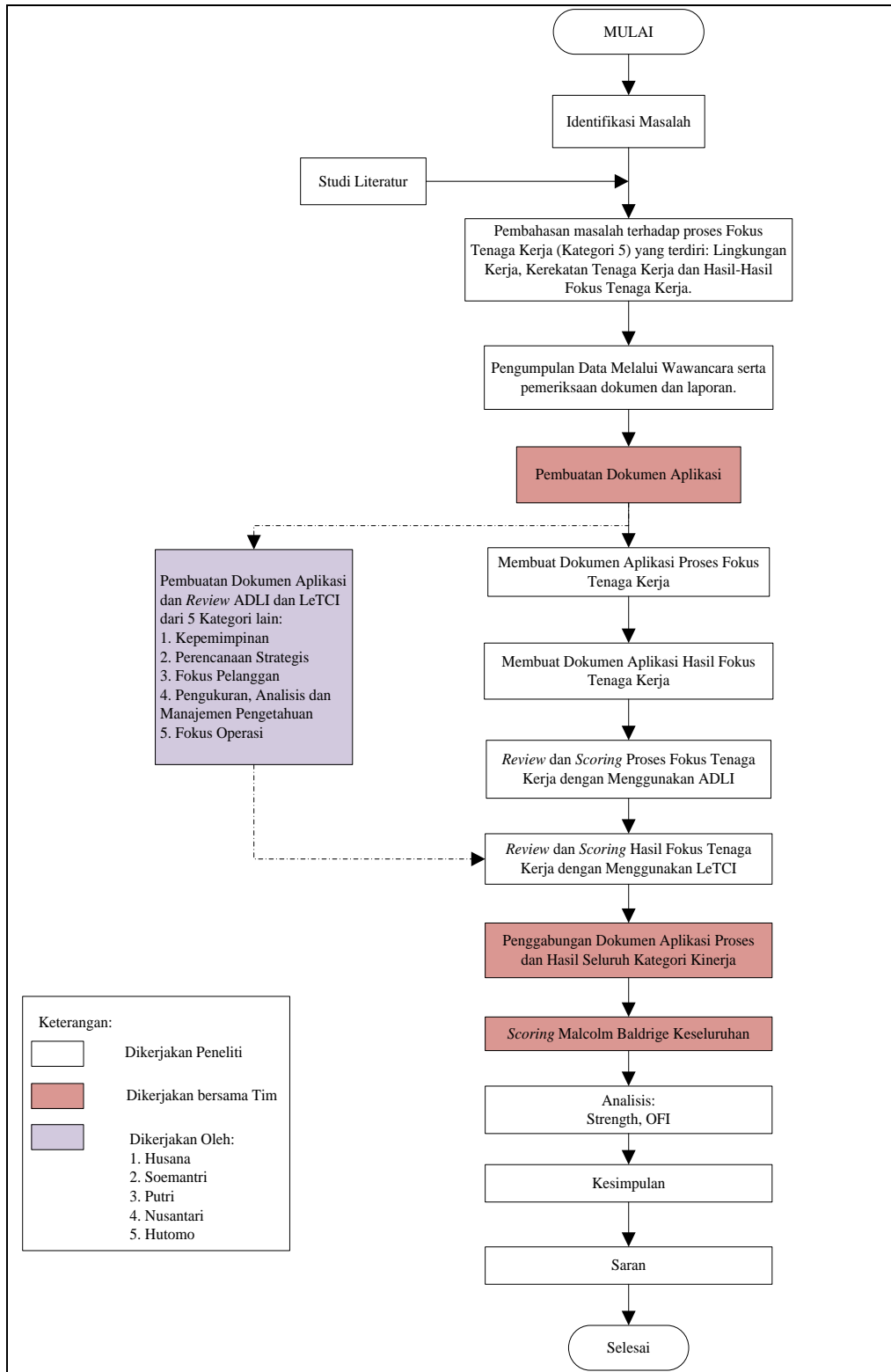


Gambar 2. Pembagian Pertanyaan

Sumber: Indonesia *Quality Award Foundation*

3. METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Metodologi Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan penyusunan dokumen. Data-data yang dibutuhkan untuk Fokus tenaga kerja yaitu dari pihak departemen HRD, departemen IT dan pihak terkait lainnya. Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada narasumber mengenai Fokus Tenaga Kerja dibantu dengan data form penilaian kinerja karyawan dan sebagai acuan dari pertanyaan ada pada buku Kriteria Kinerja Ekselen versi Organisasi Profit 2013 – 2014 menurut IQA (*Indonesian Quality Award*).

Data yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data yaitu kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, iklim tenaga kerja, kinerja tenaga kerja, asesmen kerekatan tenaga kerja, serta pengembangan tenaga kerja dan pimpinan. Data-data yang dikumpulkan untuk pembuatan profil organisasi dan dokumen aplikasi.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data yang dilakukan dengan ada hasil pengukuran kinerja tenaga kerja yang dilakukan di Hotel X 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 diawali dengan penentuan *key factors* diambil dari yang berkaitan di profil organisasi di Hotel X. *Key factors* yang dipilih mengenai Visi dan Misi, Profil Tenaga Kerja, Aset, Pelanggan dan *Stakeholder*, Konteks Strategis, Sistem Perbaikan Kinerja. Penentuan penilaian selanjutnya menentukan kekuatan (*strength*) atau kelemahan (OFI) dari *criteria requirement* yang telah dijawab. Kemudian ada identifikasi ADLI. Sedangkan *Scoring Malcolm Baldrige* untuk *review* ADLI dengan sistem penilaian pada buku kriteria kinerja ekselen organisasi profit 2013-2014 (IQAF; 2013). Contoh *review* ADLI dapat dilihat pada Tabel 3 dan contoh rekapitulasi *strength* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh review ADLI

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	Bukti dari Respon Aplikasi	A	D	L	I
5.1a.3.1.3	Memperkuat fokus pada pelanggan dan bisnis?	4	Hotel Horison Bandung memperkuat fokus pada pelanggan dengan cara mempertahankan <i>repeater guest</i> yang selalu datang atau dengan cara mendengarkan pelanggan (Secara langsung, kuisioner dll) dan memberikan pelayanan dengan menerapkan tata nilai agar selalu ada jiwa melayani dan mengutamakan kepentingan tamu agar merasa dihargai. Memperkuat fokus pada bisnis dengan cara aktif mempromosikan produk-produk yang ditawarkan pada pelanggan melalui promosi media cetak, media elektronik, media sosial dan secara langsung kepada pelanggan (Sms, bbm)	√	√	√	√
<p>Analisa ADLI :</p> <ol style="list-style-type: none"> Approach: Sudah ada metode yang sistematis dengan ada indikator jumlah suara pelanggan yang masuk, efektif karena grafik suara pelanggan terjadi kenaikan dari sebelumnya. Deployment: Sudah di terapkan disemua unit dan sudah jelas penanggungjawabnya. Learning: Hasil dari review ada dan ada evaluasi untuk perbaikan mengenai jumlah tamu yang datang kembali dan materi <i>training</i> yang berhubungan dengan keinginan pelayanan yang belum sesuai dengan harapan pelanggan Integration: Metode sudah terintegrasi dengan profil organisasi P.1.b(2) Pelanggan dan Stakeholder yang menghubungkan tentang Penyelesaian Pekerjaan. <p>Draft Comment Strength: Hotel Horison Bandung sudah menentukan indikator untuk mengorganisasikan dan mengelola tenaga kerja dalam memperkuat fokus pada pelanggan dan bisnis dengan menentukan indikator jumlah suara pelanggan yang masuk. Metode yang digunakan terbukti efektif karena grafik suara pelanggan terjadi kenaikan dari sebelumnya dan proses review dari rapat adanya evaluasi yang menjadi tindakan lanjut</p>							

Pengukuran Performansi berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja di Hotel X

Tabel 1. Contoh Rekapitulasi Review ADLI

Item Ref	Item Pertanyaan	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	Ev	P	IS	AI1	AI2
5.1.a.1	Kapasitas dan Kapabilitas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.1.a.2	Tenaga Kerja Baru	2	2	1	2	1	2			2	
5.1.a.3	Penyelesaian Pekerjaan	4	4	4	4	4	4	4		4	
5.1.a.4	Manajemen Perubahan Tenaga Kerja	4	4	3	4	3	4	3	1	4	
5.1.b.1	Lingkungan Tempat Kerja	1(+2*)	1	1	1	1	1	1	1	1	
5.1.b.2	Kebijakan dan Manfaat bagi Tenaga Kerja	2(+1*)	2	1	2	1	2			2	
TOTAL		17	14	11	14	11	14	9	3	14	1

Keterangan:

(+...*) = Pertanyaan APA

S = Sistematis

E = Efektif

K = Konsisten

U = Mengenai semua unit relevan

Ev = Evaluasi

P = Perbaikan

IS = Inovasi Sharing

AL₁ = Align / selaras dengan profil dan Kriteria lain

AL₂ = Align / selaras antar proses, unit kerja, mendukung tujuan organisasi yang lebih luas

Berdasarkan perhitungan pada tabel 3 review ADLI kemudian dilakukan rekapitulasi pada Tabel 4 rekapitulasi review ADLI akan menentukan Tabel 2.

Tabel 2. Scoring ADLI

	0% atau 5%	10%, 15%, 20%, atau 25%	30%, 35%, 40%, atau 45%	50%, 55%, 60%, atau 65%	70%, 75%, 80%, atau 85%	90%, 95%, atau 100%
Approach	Terbukti tidak adanya cara/pendekatan (<i>Approach</i>) yang sistematis terhadap persyaratan bidang, informasi anekdotal	Tahap awal dari <i>approach</i> yang sistematis terhadap basic requirements bidang sudah terbukti	<i>Approach</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>basic requirement</i> , sudah terbukti	<i>Approach</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>overall requirement</i> bidang, sudah terbukti	<i>Approach</i> yang sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>multiple requirement</i> bidang, sudah terbukti	<i>Approach</i> yang sistematis dan efektif, responsif penuh terhadap <i>multiple requirement</i> bidang, sudah terbukti
				X		
Deployment	Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penyebaran (<i>Deployment</i>) atas pendekatan yang sistematis	<i>Approach</i> baru pada tahap awal penyebaran di sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam pencapaian <i>basic requirement</i> bidang	<i>Approach</i> sudah di- <i>deploy</i> , meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal penerapan	<i>Approach</i> sudah <i>well deployed</i> , meskipun <i>deployment</i> masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja	<i>Approach</i> sudah di <i>well deployed</i> , tanpa kesenjangan (gap) yang signifikan	<i>Approach</i> sudah di <i>full deployed</i> , tanpa kelemahan atau kesenjangan (gap) yang signifikan di berbagai area atau unit kerja
				X		
Learning	Orientasi perbaikan tidak terbukti, 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 yang sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran (<i>learning</i>) organisasional termasuk inovasi telah diterapkan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas proses-proses utama	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran (<i>learning</i>) organisasional telah menjadi alat manajemen yang utama; bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan <i>sharing</i> pada tingkat/level organisasional	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran (<i>learning</i>) organisasional melalui inovasi telah menjadi alat utama seluruh organisasi; penyempurnaan dan inovasi yang didukung oleh analisis dan <i>sharing</i> , sudah terbukti diseluruh organisasi
				X		
Integration	Tidak terbukti adanya keselarasan (<i>Alignment</i>) organisasional; area individu atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri	<i>Approach</i> sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama	<i>Approach</i> masih dalam tahap awal penyelarasan (<i>Alignment</i>) dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses bidang lainnya	<i>Approach</i> sudah selaras (<i>aligned</i>) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya	<i>Approach</i> sudah terintegrasi (<i>integrated</i>) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya	<i>Approach well integrated</i> dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya
				X		

Sumber: Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014

Nilai yang didapatkan pada penilaian 5.1 Lingkungan Kerja dari perhitungan *scoring* ADLI yaitu 60%.

4.2.2 Review dan Scoring Hasil

Review hasil fokus tenaga kerja dibuat berdasarkan dokumen aplikasi hasil fokus tenaga kerja yang telah disusun terlebih dahulu kemudian dihitung menggunakan pendekatan LeTCI (*Level, Trend, Comparisons, Integration*) sedangkan *Scoring* hasil fokus tenaga kerja dilakukan berdasarkan penilaian hasil pada buku kriteria kinerja ekselen organisasi profit 2013-2014 (IQAF;2013). Perhitungan hasil dilakukan berdasarkan nilai persentase *level, trend, comparisons* serta *intergration* yang ada pada *scoring* hasil untuk menentukan *strength* dan OFI.

Tabel 3. Contoh Review LeTCI

NO	NAMA INDIKATOR	Level			TREND			Comparison			INTEGRASI		
		Excellent	Good	Poor	Sust	Fav	Flat	Adv	Pembanding	Lead	Lagging	PROYEKSI	KEKURANGAN
7.3 Hasil Fokus Tenaga Kerja													
	Jumlah tenaga kerja yang keluar							1				1	
	Kesenjangan Kapabilitas pendain kompetensi karyawan level executive		1		1							1	
	Kesenjangan Kapabilitas pendain kompetensi karyawan level head departemen		1		1							1	
	Kesenjangan Kapabilitas pendain kompetensi karyawan asst. Head departemen		1		1							1	
	Kesenjangan Kapabilitas pendain kompetensi karyawan level Supervisor		1			1						1	
	Kesenjangan Kapabilitas pendain kompetensi karyawan level Staff		1		1							1	
	Persentase Indeks Kinerja Karyawan Level Executive		1		1							1	
	Persentase Indeks Kinerja Karyawan Level Head Departemen		1			1						1	
	Persentase Indeks Kinerja Karyawan Level Asst. Head Departemen		1				1					1	
	Persentase Indeks Kinerja Karyawan Level Supervisor		1					1				1	
	Persentase Indeks Kinerja Karyawan Level Staff		1			1						1	
	Kesenjangan Kebutuhan Karyawan sesuai level		1		1							1	
	Kesenjangan Kebutuhan Karyawan Housekeeping		1		1							1	
13		0	13	0	6	4	1	1	0	0	0	13	0

Berdasarkan perhitungan menggunakan Tabel 3 review LeTCI akan bisa menentukan nilai untuk masing-masing guidelines yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Contoh Scoring LeTCI

Guidelines	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Levels	Tidak ada hasil-hasil kinerja organisasi yang dilaporkan, atau hasilnya buruk dalam area yang dilaporkan	Beberapa hasil kinerja organisasi sudah dilaporkan, responsif terhadap BASIC REQUIREMENTS	Level kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan, responsif terhadap BASIC REQUIREMENTS	Level kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan. Responsif terhadap OVERALL REQUIREMENTS.	Level Kinerja organisasional "good" sampai "excellent" telah dilaporkan. Responsif terhadap MULTIPLE REQUIREMENT.	Level Kinerja organisasional "excellent" sudah dilaporkan yang responsif terhadap MULTIPLE REQUIREMENTS.
Trends	Trend data tidak dilaporkan atau yang dilaporkan pada umumnya menunjukkan trend terbaik.	Beberapa trend data telah dilaporkan, dengan beberapa trendnya terbukti tampak terbaik.	Beberapa trend data telah dilaporkan dan mayoritas trend yang disajikan bermanfaat.	X	Trend yang bermanfaat dapat dipertahankan sepanjang waktu hampir seluruh area penting bagi pencapaian misi organisasi .	Trend yang bermanfaat telah dipertahankan sepanjang waktu disemua area penting bagi pencapaian misi organisasi.
Comparisons	Informasi pembandingan tidak dilaporkan	Tidak ada atau hanya sedikit saja informasi pembandingan yang disajikan	X	Tahap awal mendapatkan informasi pembandingan, sudah terbukti.	Beberapa level kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap informasi pembandingan dan atau benchmark dan menunjukkan area kinerja yang relatif baik.	Banyak sampai hampir seluruh trend dan level kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap pembandingan dan/ benchmark yang relevan dan menunjukkan area kepemimpinan dan kinerja yang relatif sangat baik ("very good")
Integration	Hasil-hasil pada area yang penting bagi pencapaian misi utama organisasi, tidak dilaporkan.	X	Hasil-hasil telah dilaporkan pada beberapa area yang penting bagi pencapaian misi organisasasi.	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 dan rencana kerja.	Hasil-hasil kinerja dan proyeksi organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses dan rencana kerja.

Sumber: Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014

Nilai yang didapatkan pada penilaian 7.3 Hasil-hasil tenaga kerja dari perhitungan *scoring* LeTCI yaitu 35%

5. ANALISIS

5.1 Analisis Kategori Fokus Tenaga Kerja

5.1.1 Analisis ADLI

Analisis ADLI memiliki skor untuk fokus tenaga kerja pada proses sebesar 60% dari total 40 poin dan 40% dari total 45 poin. Perolehan skor disebabkan oleh pertanyaan kriteria belum semua direspon dengan baik sehingga *scoring* yang didapat tidak secara maksimal karena pada proses *approach* masih ada yang belum sistematis walaupun sudah mengetahui indikatornya, *deployment* sudah di tertera untuk diterapkan disemua unit tetapi tidak diimplementasikan, *learning* tidak merespon dengan baik karena tidak ada tindakan perbaikan hanya melakukan rekapitulasi dari opini yang ada.

5.1.2 Analisis LeTCI

Analisis LeTCI memiliki skor untuk fokus tenaga kerja pada hasil mendapatkan skor 35% dari 85 poin. Proses hasil mendapatkan nilai terkecil dari kategori 5.2 terutama kerekatan tenaga kerja yang belum diukur secara sistematis, selain itu belum adanya data pembandingan tentang tenaga kerja pesaing lain yang dimiliki oleh Hotel X sehingga hanya melihat kinerja secara internal tanpa melakukan perbandingan eksternal.

5.2 Analisis *Most Strength* Dan *Most OFI*

Hotel X memiliki *most strength* dalam lingkungan tenaga kerja dibagian kapasitas dan kapabilitas dengan menjawab pertanyaan 5.1.a.1(1) yaitu menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, kompetensi, staffing level. Hotel X memiliki *most OFI* dalam *item* 5.2 kerekatan tenaga kerja dibagian pertanyaan 5.2.b.1 yaitu asesmen kerekatan. Hotel X memiliki sebagian kecil faktor-faktor yang mempengaruhi kerekatan dan kepuasan tenaga kerja yang selalu ditanyakan saat rapat *morning breafing* dalam waktu 3 bulan sekali sehingga Hotel X telah memiliki penilaian yang sistematis meskipun secara non formal karena pengambilan suara atau aspirasi tenaga kerja hanya melalui perwakilan *head department* dari masing-masing departemen tanpa adanya penilaian secara formal sehingga hanya konsisten disemua unit kerja tetapi data aspirasi yang masuk tidak dalam bukti yang valid dan ada evaluasi tanpa ada perbaikan yang hanya selaras dengan profil organisasi.

5.3 Analisis Skor Keseluruhan

Total nilai pengukuran kinerja Hotel Horison dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) adalah sebesar 445,75 dari 1000 poin. Kategori yang memiliki persentase nilai terkecil terhadap nilai akhir adalah kategori hasil. Pada kategori hasil banyak tetapi fokus tenaga kerja tidak melihat pesaing dan tidak berbagi informasi dengan sesama pesaing hotel. Nilai Kategori hasil menjadi kecil karena dipengaruhi oleh bukti hasil yang tidak semuanya memiliki data indikator hasil sehingga mempengaruhi nilai *scoring* untuk keseluruhan dari masing-masing kriteria.

Tabel 5. Score Keseluruhan Hotel X

Sub Item	Kategori	Bobot	Result	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



Sumber: Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014

6.KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan setelah melakukan penelitian adalah yaitu Berdasarkan analisis kategori Fokus Tenaga Kerja, terdapat 11 Kekuatan pada item 5.1 Lingkungan Kerja dan 10 Kekuatan pada item 5.2 Kerekatan Tenaga Kerja. *Most Strength* terdapat pada 5.1.a.1(1) yaitu menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, kompetensi, staffing level, Berdasarkan analisis kategori Fokus Tenaga Kerja, terdapat 3 OFI (*Opportunity For Improvement*) pada item 5.1 Lingkungan Kerja dan 11 OFI (*Opportunity For Improvement*) pada item 5.2 Kerekatan Tenaga Kerja. *Most OFI* terdapat pada kategori 5.2 dibagian Kerekatan Tenaga Kerja yaitu assesmen kerekatan tenaga kerja yang sudah sistematis namun belum ada indikator efektifitasnya, Nilai keseluruhan untuk proses fokus tenaga kerja sebesar 42 poin dari 85 poin dengan nilai *item* lingkungan tenaga kerja sebesar 24 poin dari 40 poin sedangkan nilai untuk *item* kerekatan tenaga kerja sebesar 18 poin dari 45 poin, Berdasarkan analisis pada hasil 7.3 Hasil Tenaga Kerja, terdapat 20 indikator dari 26 indikator yang seharusnya dilaporkan oleh Hotel X. Dari 20 Indikator tersebut 19 indikator yang berada pada *level good*, di *trend* terdapat 14 indikator pada *sustain* dan *favorable*, dan 19 indikator pada *integration* terdapat data proyeksi, Berdasarkan 20 indikator dari 26 indikator yang seharusnya dilaporkan oleh Hotel X terdapat 1 indikator pada *level poor*, di *trend* terdapat 2 indikator *flat* dan 3 indikator *adverse*, tidak mempunyai data pembandingan

dan 6 indikator tidak memiliki proyeksi, Kategori Hasil 7.3 mendapat nilai sebesar 29.75 poin dari 80 poin dan Nilai total pengukuran kinerja Hotel X dengan metode *Malcolm Baldrige* adalah sebesar 449,75 poin dari 1000 poin dan berada pada level kinerja "Early Improvement".

REFERENSI

Husana, Olivia. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Kepemimpinan dan Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola*, Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Hutomo, Dawam Akbar P. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Operasi dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa*, Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Indonesian Quality Award Foundation (IQAF), 2013, *Kriteria Kinerja Ekselen Organisasi Profit 2013-2014*

Nusantari, Nurina Khoirunisa. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar*, Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Putri, Deri Fitriani. 2015. *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan*. Tugas Akhir. Itenas. Bandung.