

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
KRITERIA MALCOLM BALDRIGE GUNA MENENTUKAN  
LEVEL KEUNGGULAN PERUSAHAAN**

**Risma Adelina Simanjuntak<sup>1</sup>, I Kadek Agus Budiastawa<sup>2</sup>**

Jurusan Teknik Industri Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta

Email : rismastak61@gmail.com

**Abstrak**

*Pengukuran kinerja (performance measurement) ialah penggunaan bukti secara statistik untuk memutuskan kemajuan yang sudah ditentukan oleh tujuan organisasi. Pada kesempatan ini penulis mencoba mengukur sistem kinerja berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige pada Department Store & Supermarket XXX. Malcolm Baldrige adalah salah satu tools untuk peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (continously improvement). Tujuh kriteria Malcolm Baldrige yang digunakan adalah Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pasar dan Pelanggan, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Sumber Daya Manusia, Manajemen Proses dan Result. Ketujuh kriteria tersebut dievaluasi melalui A-D-L-I (Approach, Deployment, Learning, Integration) dan untuk kriteria hasil dievaluasi melalui L-T-C-I (Level, Trend, Comparison, Integration), sehingga diperoleh skor total yang menunjukkan posisi perusahaan.*

*Berdasarkan hasil penilaian dari ketujuh kriteria di atas perusahaan memperoleh poin sebesar 341,4 poin. Hal tersebut menunjukkan posisi perusahaan berada pada level keunggulan Early Result*

**Kata kunci** : ADLI, LTCI, Malcolm Baldrige, Performance Measurement.

## 1. PENDAHULUAN

Kemajuan ilmu pengetahuan serta peradaban manusia menyebabkan kegiatan di bidang industri dihadapkan pada tantangan yang berat, para pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan akan memberikan perhatian penuh pada mutu produk atau jasa yang dihasilkan. Jasa yang diberikan menjadi salah satu faktor yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dari proses keberhasilan suatu perusahaan. Tuntutan konsumen untuk memperoleh barang atau jasa yang berkualitas mendorong para pemilik perusahaan untuk lebih memperhatikan kualitas barang atau jasa tersebut, dengan memperbaiki sistem kinerja organisasinya.

Kinerja organisasi perusahaan yang baik memberikan kontribusi yang sangat besar dalam memajukan perusahaan tersebut. Sebaliknya kinerja perusahaan yang kurang baik atau yang tidak baik secara tidak langsung akan menghambat proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

*Department Store & Supermarket XXX* merupakan salah satu toko serba ada yang berada di Yogyakarta yang bergerak dalam bidang penjualan atau penyampaian produk ke tangan konsumen akhir. Dengan infrastruktur yang memadai, perusahaan memberikan standar pelayanan yang akan membuat pengunjung merasa aman dan nyaman ketika berbelanja. Untuk mendukung keamanan dan kenyamanan pengunjung, semua infrastruktur penunjang baik kelengkapan gedung dan standar keamanan bangunan juga mendapatkan perhatian serius. Untuk kelengkapan produk, di hadirkan untuk memenuhi semua kebutuhan para konsumennya mulai dari kebutuhan keluarga, pelajar sampai mahasiswa.

*Department Store & Supermarket XXX* memiliki banyak pesaing, agar mampu bersaing perusahaan memberikan pelayanan semaksimal mungkin untuk keinginan konsumen, senyum ramah karyawan dan karyawan perusahaan menyambut kedatangan konsumen. Perusahaan, memberikan suasana dan nuansa berbeda, setiap berbelanja maupun berekreasi. Setiap lantai memberikan program masing-masing yang diperuntuk bagi pelanggan setia.

Sebagai swalayan yang sedang berkembang, maka perkembangan tersebut akan diikuti dengan kompleksitas dalam pengenalan organisasi baik secara intern maupun ekstern. Sistem pengukuran kinerja yang sistematis dan terorganisir dengan baik sangat diperlukan karena dengan adanya perencanaan, pengukuran serta proses implementasi yang baik diharapkan organisasi dapat mencapai sukses secara berkesinambungan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang akan dibahas adalah mengukur kinerja perusahaan dan Menganalisis faktor-faktor kunci yang memiliki dampak terbesar terhadap kinerja organisasi perusahaan dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige*. Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor kunci yang memiliki dampak terbesar terhadap kinerja organisasi perusahaan, memperkirakan posisi perusahaan melalui proses penilaian *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* dan mengetahui kinerja perusahaan secara umum. Manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini adalah dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang didapat biasa digunakan sebagai bahan untuk evaluasi bagian-bagian di perusahaan yang kinerjanya diindikasikan belum mencapai target perusahaan dan yang kurang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, bagi perusahaan, diharapkan dapat memperkirakan posisi perusahaan, meningkatkan kinerja dan daya saing serta sebagai acuan untuk peningkatan kinerja secara terus-menerus dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaannya.

## 2. METODOLOGI

*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* merupakan salah satu *tools* untuk peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continously improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas.

Malcolm Baldrige terdiri dari tujuh kriteria yaitu sebagai berikut :

### 1. Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan dalam *Malcolm Baldrige* terdiri dari dua item, yaitu : kepemimpinan senior serta *Governance* dan Tanggung Jawab Sosial.

### 2. Perencanaan strategis

Kriteria perencanaan strategis dalam *Malcolm Baldrige* terdiri dari dua item, yaitu : Pengembangan Strategis (*Strategy Depeloment*) dan Penyebarluasan Strategi (*Strategy Deployment*).

### 3. Fokus pasar dan pelanggan

Kategori fokus pasar dan pelanggan dalam MBCfPE adalah menguji bagaimana organisasi menentukan persyaratan-persyaratan, kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar. Kategori ini menekankan hubungan sebagai suatu bagian penting dari strategi secara menyeluruh mulai dari mendengarkan pelanggan, pembelajaran, dan menetapkan keunggulan kinerja. Terdapat dua item dalam kategori fokus pasar dan pelanggan, yaitu : Item pengetahuan pasar dan pelanggan serta item hubungan dan kepuasan pelanggan.

### 4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan

Kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan dalam MBCfPE menguji bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan data, informasi dan pengetahuan, serta bagaimana organisasi itu mengelola teknologi informasi.

### 5. Fokus sumber daya manusia

Kategori fokus sumber daya manusia dalam MBCfPE menguji bagaimana organisasi melibatkan, mengelola, dan mengembangkan karyawan untuk menggunakan secara penuh kemampuan potensial dalam menyelaraskan dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi, dan rencana tindakan (*action plans*) dari organisasi secara keseluruhan.

### 6. Manajemen proses

Kategori manajemen proses dalam (MBCfPE) menguji bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti (*core competencies*) dan sistem-sistem kerja, termasuk bagaimana mendesain,

mengelola, dan meningkatkan proses-proses kunci untuk implementasi sistem-sistem kerja itu dalam menyerahkan nilai kepada pelanggan, mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi.

#### 7. Hasil-hasil

Kategori hasil-hasil dalam (MBCfPE) 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. Tingkat kinerja diuji secara relatif terhadap pesaing-pesaing dan organisasi lain yang menawarkan produk dan pelayanan serupa.

Pendekatan yang digunakan dalam memberikan skor untuk kategori hasil-hasil adalah berkaitan dengan :

- Tingkat kinerja (*performance level*)
- Kecenderungan (*trend*)
- Perbandingan (*comparison*),

Kepentingan yang berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama dari pelanggan, pasar, proses, dan rencana tindakan.

Pendekatan yang digunakan untuk implementasi kriteria *Malcolm Baldrige* adalah ADLI yaitu : *Approach* (pendekatan), *Deployment* (penyebarluasan), *Learning* (pembelajaran), dan *Integration* (integrasi)

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI) untuk kriteria proses dan pendekatan *Level, Trend, Comparison, Integration* (LTCI) untuk kriteria hasil-hasil. Berikut ini adalah pengolahan data setiap item kriteria berdasarkan ADLI dan LTCI :

**Tabel 1. Pemberian Skor Dari Kriteria 1-6 Berdasarkan *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI)**

Kriteria	Faktor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
1.2 Governance dan Tanggung Jawab Sosial	A			X			
	D			X			
	L			X			
2.1 Pengembangan Strategi	I		X				
	A			X			
	D				X		
2.2 Penyebarluasan Strategi	L			X			
	I		X				
	A					X	
3.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	D			X			
	L					X	
	I					X	
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	A			X			
	D			X			
	L					X	
4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Organisasi	I		X				
	A		X				
	D		X				
	L			X			

	I	X			
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	A			X	
	D			X	
	L				X
5.1 Workforce Engagement	I		X		
	A				X
	D				X
5.2 Workforce Environment	L				X
	I			X	
	A			X	
6.1 Desain Sistem-Sistem Kerja	D			X	
	L		X		
	I		X		
6.2 Manajemen Proses Kerja dan Peningkatan	A			X	
	D			X	
	L			X	
	I		X		

**Tabel 2. Pemberian Skor Dari Kriteria Hasil-hasil Berdasarkan Level, Trend, Comparison, Integration ( LTCI)**

Kriteria	Faktor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
7.2 Hasil-Hasil Berfokus Pelanggan	L				X		
	T				X		
	C				X		
7.3 Hasil-Hasil Pasar dan Finansial	I			X			
	L				X		
	T			X			
7.4 Hasil-Hasil Sumber Daya Manusia	C		X				
	I		X				
	L			X			
7.5 Hasil-Hasil Efektivitas Proses	T			X			
	C		X				
	I		X				
7.6 Hasil-Hasil Kepemimpinan	L					X	
	T					X	
	C		X				
	I			X			

**Tabel 3. Posisi Bobot Dari Ketujuh Kriteria *Malcolm Baldrige***

Kriteria	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
1.1 Kepemimpinan Senior		X				
1.2 <i>Governance</i> dan Tanggung Jawab Sosial		X				
2.1 Pengembangan Strategi			X			
2.2 Penyebarluasan Strategi			X			
3.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan				X		
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			X			
4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Organisasi		X				
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan			X			
5.1 <i>Workforce Engagement</i>				X		
5.2 <i>Workforce Environment</i>		X				
6.1 Desain Sistem-Sistem Kerja		X				
6.2 Manajemen Proses Kerja dan Peningkatan			X			
7.1 Hasil-Hasil Produk dan Pelayanan				X		
7.2 Hasil-Hasil Berfokus Pelanggan				X		
7.3 Hasil-Hasil Pasar dan Finansial			X			
7.4 Hasil-Hasil Sumber Daya Manusia		X				
7.5 Hasil-Hasil Efektivitas Proses			X			
7.6 Hasil-Hasil Kepemimpinan			X			

**Tabel 4. Hasil Pencapaian Nilai Kriteria *Malcolm Baldrige***

No.	Kriteria	Max	Skor	
			%	Nilai
	Kepemimpinan	120 poin		
I	1.1 Kepemimpinan Senior	70 poin	15	10,5
	1.2 <i>Governance</i> dan Tanggung Jawab Sosial	50 poin	25	12,5
	Perencanaan Strategis	85 poin		
II	2.1 Pengembangan Strategi	40 Poin	35	14
	2.2 Penyebarluasan Strategi	45 Poin	30	13,5
	Fokus Pasar dan Pelanggan	85 Poin		
III	3.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	40 Poin	50	20
	3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	45 Poin	35	15,7
	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	90 Poin		
IV	4.1 Pengukuran, Analisis dan peningkatan Kinerja Organisasi	45 Poin	20	9
	4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	45 Poin	35	15,7
	Fokus Sumber Daya Manusia	85 Poin		
V	5.1 <i>Workforce Engagement</i>	45 Poin	50	22,5
	5.2 <i>Workforce Environment</i>	40 Poin	25	10
	Manajemen Proses	85 Poin		
VI	6.1 Desain Sistem-sistem Kerja	35 Poin	20	7
	6.2 Manajemen Proses Kerja dan	50 Poin	30	15

Peningkatan				
	Hasil-hasil	450 Poin		
	7.1 Hasil Produk dan Pelayanan	100 Poin	50	50
	7.2 Hasil-hasil Berfokus Pelanggan	70 Poin	50	35
VII	7.3 Hasil-hasil Pasar dan Finansial	70 Poin	30	21
	7.4 Hasil-hasil Sumber Daya Manusia	70 Poin	25	17,5
	7.5 Hasil-hasil efektivitas Proses	70 Poin	40	28
	7.6 Hasil-hasil Kepemimpinan	70 Poin	35	24,5
	TOTAL	1000		341,4

Berdasarkan hasil penilaian dari ketujuh kriteria *Malcolm Baldrige* di *Department Store & Supermarket XXX* yang dilakukan, secara keseluruhan kriteria proses berada pada *range* 15 sampai 25 % , 30% sampai 45 % , dan 50 % sampai 65 % .

Hasil penilaian dari masing-masing kriteria adalah sebagai berikut :

#### 1. Kriteria Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan ini memiliki bobot 15 % dan 25 % , dimana untuk kepemimpinan senior 15 % dan *Governance* dan tanggung jawab sosial 25 % , hal ini menggambarkan :

- Approach* berada pada tahap awal, dari pendekatan sistematis
- Pendekatan masih berada pada tahap awal penyebarluasan meskipun hanya masih beberapa area.
- Tahap awal permulaan transisi dari pendekatan reaktif terhadap masalah ke orientasi peningkatan secara umum.
- Pendekatan diselaraskan atau diintegrasikan dengan area atau unit kerja yang lain melalui solusi masalah bersama.

#### 2. Kriteria Perencanaan Strategis

Skor yang diperoleh pada kriteria perencanaan strategi adalah 30% dan 35%, yang mana item pengembangan strategi 35% dan item penyebarluasan strategi 30%. Hal ini menggambarkan:

- Approach* efektif, sistematis, responsif
- Pendekatan sudah disebarluaskan, meskipun masih pada beberapa area.
- Proses evaluasi sudah sistematis meskipun masih berada pada tahap permulaan.
- Pendekatan masih berada pada tahap awal penyelelarasan.

#### 3. Kriteria fokus Pasar dan Pelanggan

Kriteria fokus pasar dan pelanggan berada pada *range* skor 35% dan 50%. Untuk item pengetahuan pasar dan pelanggan memperoleh skor 50% sedangkan untuk item hubungan dan kepuasan pelanggan memperoleh skor 35%. Hal ini menggambarkan :

- Approach* efektif, sistematis, responsif.
- Pendekatan sudah disebarluaskan dengan baik meskipun hanya beberapa area.
- Evaluasi sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta.
- Pendekatan masih berada pada tahap awal penyelerasan.

#### 4. Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan ini memiliki bobot 20% dan 35%, dimana pengukuran, analisis dan peningkatan kinerja organisasi memperoleh skor 20 % dan manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan memperoleh skor 35 % , hal ini menggambarkan :

- Permulaan (tahap awal) pendekatan sistematis
- Pendekatan disebarluaskan meskipun di beberapa area.
- Tahap awal transisi dan peningkatan secara umum.
- Pendekatan masih berada pada tahap awal keselarasan.

#### 5. Kriteria fokus sumber daya manusia

Kriteria fokus sumber daya manusia berada pada *range* skor 25% dan 50%. Untuk item *Workforce Engagement* memperoleh skor 50% sedangkan untuk item *Workforce Environment* memperoleh skor 25%. Hal ini menggambarkan :

- Approach* berada pada tahap awal dari pendekatan sistematis.

- b. Pendekatan berada pada tahap awal penyebarluasan dalam banyak area kerja.
- c. Evaluasi sistematis dan peningkatan proses berdasarkan fakta.
- d. Pendekatan masih berada pada tahap awal penyelerasan.

#### 6. Manajemen proses

Skor yang diperoleh pada kriteria manajemen proses adalah 20% dan 30%, yang mana item desain sistem-sistem kerja 20 dan item manajemen proses kerja dan peningkatan 30%. Hal ini menggambarkan:

- a. Pendekatan sistematis meskipun masih berada pada tahap awal.
- b. Penyebarluasan masih berada pada tahap awal.
- c. Tahap awal permulaan transisi dari pendekatan reaktif terhadap masalah ke orientasi peningkatan secara umum.
- d. Pendekatan diselaraskan dengan area atau unit kerja melalui solusi masalah bersama.

#### 7. Hasil-hasil

Secara umum kriteria hasil-hasil berada pada *range* 25% dan 50%. Dimana hasil untuk item hasil produk dan layanan sebesar 50%, hasil berfokus pelanggan 50%, hasil pasar dan finansial 30%, hasil sumber daya manusia 25%, hasil efektivitas proses 40%, dan hasil untuk kepemimpinan adalah 35%. Hasil evaluasi terhadap faktor *Level, Trend, Comparison* dan *Integration* adalah :

- a. Tingkat kerja yang baik dilaporkan dalam banyak area.
- b. Tahap awal dari kecenderungan yang membaik.
- c. Tingkat kinerja dievaluasi terhadap pembandingan-pembandingan.
- d. *Integration* dilaporkan untuk banyak area

Setelah melakukan analisa *Malcolm Baldrige* langkah selanjutnya adalah menentukan posisi perusahaan berdasarkan level keunggulan kinerja organisasi perusahaan sebagai berikut :

**Tabel 5. Posisi Perusahaan Berdasarkan Level Keunggulan Kinerja Organisasi Perusahaan**

Level Keunggulan	Skor (Poin)	Posisi Perusahaan
<i>Early Development</i>	0-250	
<i>Early Result</i>	251-350	Gardena Departement Store & Supermarket
<i>Early Improvement</i>	351-450	
<i>Good to Excellence</i>	451-550	
<i>Emerging Industry Leader</i>	551-650	
<i>Industry Leader</i>	651-750	
<i>Benchmark Leader</i>	751-875	
<i>World Class Leader</i>	876-1000	

Berdasarkan hasil penilaian maka *Departement Store & Supermarket XXX* termasuk ke dalam kategori *Early Result*, yang artinya perusahaan tersebut masih berada pada tahap awal pencapaian hasil-hasil kinerja yang sudah membaik dan masih memerlukan perbaikan kinerja untuk mencapai level yang lebih tinggi.

#### 4. KESIMPULAN

1. Penilaian kinerja *Department Store & Supermarket XXX* secara keseluruhan saat ini menggunakan sistem pengukuran berdasarkan standar perusahaan atau mandiri.
2. Berdasarkan hasil penilaian kinerja perusahaan, bobot untuk keenam kriteria proses berdasarkan *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI) berada pada *range* 15 persen sampai 50 persen, yang artinya kinerja perusahaan sebagian masih berada pada tahap awal dan sebagian sudah menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik.
3. Berdasarkan hasil evaluasi dengan *Level, Trend, Comparison, Integration* (LTCI), untuk criteria hasil-hasil (*result*) bobot kriteria berada pada *range* 25 persen sampai 50 persen, yang artinya kinerja perusahaan sudah menunjukkan kinerja yang baik, dengan memperhatikan pesaing-pesaingnya, bagian-bagian atau area kerja sudah saling terintegrasi.

4. Secara keseluruhan berdasarkan hasil pencapaian nilai kriteria *Malcolm Baldrige*, perusahaan memperoleh nilai total sebesar 341,4 p
5. oin dari sekor tertinggi 1000 poin. Hal ini menunjukkan bahwa *Department Store & Supermarket XXX* berada pada level keunggulan *Early Result*, yang artinya perusahaan tersebut masih berada pada tahap awal pencapaian hasil-hasil kinerja yang sudah membaik dan masih memerlukan perbaikan kinerja untuk mencapai level yang lebih tinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Hardiman I.A, 2006, *Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, [http : //dewey.ptra.ac.id/dgt\\_directory\\_subtheme.php?cod+d1254 &npage=40](http://dewey.ptra.ac.id/dgt_directory_subtheme.php?cod+d1254&npage=40), diakses tanggal 20 april 2012
- Purnomo Cahyo, 2009, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, Skipsi, IST.AKPRIND Yogyakarta.
- Tentang Gardena ,<http://gardenastore.blogspot.com> diakses tanggal 20 Agustus 2012
- Vanany Iwan, 2009, *Performance Measurement Model & Aplikasi*, ITS Press, Surabaya
- Vincent Gasperz & Fontana Avanti, 2011, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Vinchristo Publication, Bogor.
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran\\_kinerja](http://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja)