

ANALISIS PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCfPE)* TERHADAP KINERJA DI PT. KINENTA INDONESIA

Edi Susanto¹

¹ Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung
Jl. PKH. Hasan Mustapa No. 23 Bandung 40124, Indonesia
Email : susanto.edi19@gmail.com

Abstract. *The purpose of this research is to implement a self-assessment through a survey on the overall performance measurement approach Malcolm Baldrige Kriteria for Performance Excellent namely on seven criteria : leadership, strategi planning, customer fokus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce fokus, operation fokus and results to determine the level of performance in PT. Kinenta Indonesia. The research data was obtained from interviews, observations, questionnaires and literature. Then analyzed with the provisions of the assessment criteria MBCfPE. Thus obtained from the survey results MBCfPE with total points 784 points. Then in accordance with the scores level at posisi MBCfPE PT. Kinenta Indonesia performance Benchmark Leader with Excellent category.*

Keywords: *Performance, Overall Performance Measurement, MBCfPE*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Didalam dunia industri, persaingan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain semakin kompetitif. Berkembangnya persaingan saat ini membuat perusahaan harus mampu mempertahankan kualitasnya maka diperlukan pengukuran kinerja. Pentingnya pengukuran kinerja pada suatu perusahaan untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan.

PT. Kinenta Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur (*spare part* otomotif), yang memproduksi produk Wiring Harnest. Bertambahnya perusahaan-perusahaan manufaktur sejenis di Indonesia mengharuskan PT. Kinenta Indonesia untuk meningkatkan performansi dan kinerja perusahaannya dalam meningkatkan kualitas produk di Indonesia. Karena itu dibutuhkan pengukuran performansi kinerja secara keseluruhan agar PT. Kinenta Indonesia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk mampu melakukan persaingan dan kemajuan perusahaan dimasa mendatang.

Saat ini PT. Kinenta Indonesia sudah melakukan pengukuran kualitas namun belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan, maka diperlukan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*. MBCfPE merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan terus menerus. MBCfPE memiliki tujuh kriteria yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus

pelanggan dan pasar, ukuran analisis dan manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, fokus kepada operasi dan hasil kinerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah didapatkan, rumusan masalah yang dapat diangkat menjadi dasar penelitian adalah bagaimana level kinerja PT. Kinenta Indonesia ditinjau dari penerapan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui level kinerja PT. Kinenta Indonesia berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.
2. Bahan usulan mengetahui sejauh mana peran PT. Kinenta Indonesia agar berdaya saing tinggi.

2. Landasan Teori

2.1. Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:337) “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999:212-225) :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
3. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.2. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

MBCfPE merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mendiagnose dan mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit kerja baik yang berorientasi profit atau non-profit secara keseluruhan dan terus-menerus. Terdapat sebelas tata nilai dan konsep inti yang membangun kriteria bisnis MBCfPE sebagai berikut (Vincent Gaspersz 2011;205) : Kepemimpinan visioner, keunggulan yang dikendalikan pelanggan, pembelajaran organisasi dan pribadi, menghargai karyawan dan mitra kerja, ketangkasan, berfokus masa depan, mengelola untuk inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggung jawab social, berfokus pada hasil-hasil dan penciptaan nilai, perspektif sistem.

Berikut merupakan gambar kerangka kategori MBCfPE yang dapat dilihat pada Gambar 1.

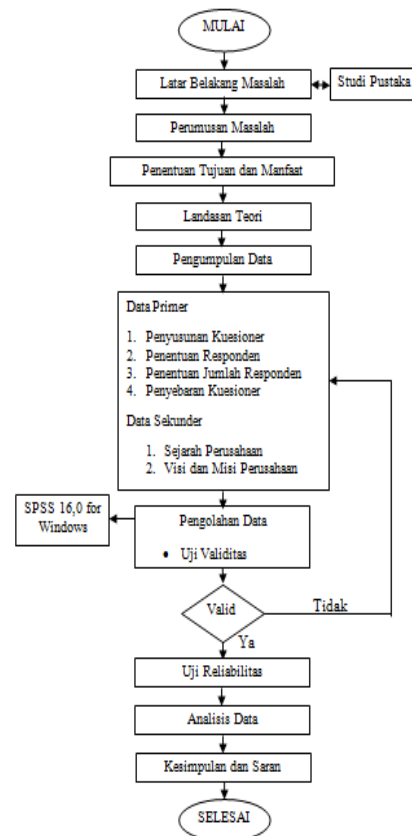


Gambar 1. Kerangka Kategori MBCfPE

Kriteria MBCfPE memiliki 7 kategori berdasarkan literatur “ Indonesian Quality Award Foundation “.Penyajian MBCfPE yang paling mutakhir adalah kriteria tahun 2011 – 2012 yakni: 1. Kepemimpinan, 2. Perencanaan Strategis, 3. Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar, 4. Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan, 5. Fokus Kepada Tenaga Kerja, 6. Fokus Kepada Proses dan 7. Hasil Bisnis.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Diagram alir penelitian ini merupakan gambar yang menjelaskan mengenai langkah-langkah penyelesaian penelitian ini yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, penentuan tujuan dan manfaat, landasan teori, pengumpulan data, pengolahan data, uji validitas, uji reliabilitas, analisis data, dan kesimpulan dan saran. Metode penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Metodologi

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperoleh dari pengamatan, wawancara dan penyebaran kuisisioner (dengan sample yg di ambil 63 responden dari 167 responden,dengan menggunakan rumus solvin). Data didapatkan dari karyawan PT. Kinenta Indonesia yaitu : staf, supervisor, dep.head, dan

manajer. Data-data yang diperoleh didapatkan dari jawaban pertanyaan-pertanyaan dari pertanyaan masing-masing kriteria MBCfPE.

4.2. Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan tahap selanjutnya. Tahapan pengolahan data terdiri dari karakteristik responden PT. Kinenta Indonesia, uji validitas, uji reliabilitas, analisis statistik deskriptif, *scoring* dan rekapitulasi *scoring* untuk seluruh kategori.

4.2.1. Karakteristik Responden PT. Kinenta Indonesia

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
18-20	5	8 %
20-30	37	59 %
31-40	19	30 %
41-50	2	3 %
Total	63	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Pada tabel 4.1 usia responden yang paling dominan antara usia 20-30 tahun dengan jumlah 37 orang dengan presentase (59%).

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	%
Perempuan	39	62 %
Laki-Laki	24	38 %
Jumlah	63	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden perempuan lebih banyak dari pada laki-laki dengan jumlah 39 orang (62%).

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	%
SMA/SMK	42	67 %
Strata 1	20	32 %
Strata 2	1	1 %
Total	63	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa pada umumnya bagian staff dan staff up PT. Kinenta Indonesia pendidikan terakhir SMA/SMK dan S1, adapun yang tamatan S2.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Masa Kerja	Jumlah (Orang)	%
1-5 Tahun	43	68 %
6-10 Tahun	12	19 %
11-15 Tahun	5	8 %
16-20 Tahun	3	5 %
Total	63	100 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang menjadi karyawan dari 1 sampai 5 tahun adalah 43 orang dengan presentase (68%).

4.2.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* ($df = n-2$, $(63-2=61)$). Sehingga di peroleh *r* kritis/tabel nya = 0,248 dan dinyatakan valid apabila *r* hitung > *r* tabel. (Imam Ghazali,2013:53).

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r hitung	r tabel
1	Kepemimpinan	0,564	0,248
2	Perencanaan Strategis	0,572	0,248
3	Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar	0,608	0,248
4	Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	0,497	0,248
5	Fokus Kepada Tenaga Kerja	0,603	0,248
6	Fokus Kepada Operasi	0,545	0,248
7	Kinerja	0,555	0,248

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa hasil pengujian instrumen semua variabel kriteria MBCfPE valid karena nilai *r* hitung diatas nilai *r* kritis.

4.2.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,7. (Imam Ghazali,2013:48).

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha Hitung	Cronbach Alpha
1	Kepemimpinan	0,846	0,7
2	Perencanaan Strategis	0,807	0,7
3	Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar	0,868	0,7
4	Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	0,772	0,7
5	Fokus Kepada Tenaga Kerja	0,844	0,7
6	Fokus Kepada Operasi	0,82	0,7
7	Kinerja	0,848	0,7

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 4.6 hasil uji reliabilitas kinerja di semua variabel kriteria MBCfPE didapatkan nilai $\alpha > 0,7$ sehingga dapat dikatakan bahwa hasil kuisioner semua variabel telah reliabel, sehingga layak dipergunakan dalam penelitian.

Tabel 7. Penjelasan Responden Variabel Kepemimpinan

Indikator	STS	S	TS	SS	Total
	Jumlah	Jumlah	Jumlah	Jumlah	
Visi, Misi dan Nilai-nilai	0	0	49	14	63
Komunikasi dan kinerja organisasi	0	1	49	13	63
	0	2	44	17	63
	0	7	38	18	63
Tata Kelola Organisasi	0	3	47	13	63
	0	3	38	22	63
Perilaku etis dan patuh hukum	0	11	31	21	63
	0	7	31	25	63
	0	4	44	15	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 8. Penjelasan Responden Variabel Perencanaan Strategis

Indikator	STS	S	TS	SS	Total
	Indikator	STS	S	TS	
Proses pengembangan strategi	0	7	48	8	63
	0	7	42	14	63
Sasaran strategi	0	8	47	8	63
Pengembangan dan penjabaran rencana kerja	0	9	51	3	63
Proyeksi kerja	0	16	40	7	63
	0	2	36	25	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 9. Penjelasan Responden Variabel Fokus Pelanggan dan Pasar

Indikator	STS	TS	S	SS	Total
	Jml	Jml	Jml	Jml	
Mendengarkan pelanggan	0	8	45	10	63
	1	5	47	10	63
Memperoleh informasi kepuasan pelanggan	0	4	41	18	63
	0	5	38	20	63
Menganalisa dan mendata pelanggan	0	6	43	14	63
	0	1	46	16	63
Penawaran produk dan mendukung pelanggan	0	1	44	18	63
	0	1	39	23	63
Membangun budaya fokus kepada pelanggan	0	2	41	20	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 10. Penjelasan Responden Variabel Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan

Indikator	STS	TS	S	SS	Total
	Jml	Jml	Jml	Jml	
Ukuran kinerja	0	2	47	14	63
	0	10	47	6	63
Analisa dan review kinerja	0	2	51	10	63
Perbaikan kinerja	0	2	45	16	63
Data, informasi dan pengetahuan organisasi	0	4	44	15	63
	0	10	37	16	63
Pengelolaan sumber informasi dan teknologi	0	6	43	14	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 11. Penjelasan Responden Variabel Fokus Kepada Tenaga Kerja

Indikator	STS	TS	S	SS	Total
	Jml	Jml	Jml	Jml	
Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja	0	2	43	18	63
	0	7	39	17	63
Lingkungan tenaga kerja	0	7	42	14	63
Pemerayaan tenaga kerja	0	2	41	20	63
	0	7	48	8	63
Pengembangan tenaga kerja dan pemimpin	0	4	47	12	63
Penilaian terhadap penanganan tenaga kerja	0	3	48	12	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 12. Penjelasan Responden Variabel Fokus Kepada Operasi

Indikator	STS	TS	S	SS	Totsl
	Jml	Jml	Jml	Jml	
Desain sistem kerja	0	16	46	1	63
	1	2	49	11	63
Proses kerja kunci	1	2	47	13	63
Kesiapan sistem kerja dalam keadaan bencana/darurat	0	5	44	14	63
Desain proses kerja	0	1	52	10	63
	0	2	52	9	63
Pengaturan proses kerja	0	1	47	15	63
Perbaikan proses kerja	0	2	48	13	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Tabel 13. Penjelasan Responden Variabel Kinerja

Indikator	STS	TS	S	SS	Total
	Jml	Jml	Jml	Jml	
Hasil kinerja produk dan proses	0	1	53	9	63
	0	4	44	15	63
Hasil kinerja fokus kepada pelanggan	0	4	49	10	63
	0	1	48	14	63
Hasil kinerja kepada tenaga kerja	0	5	40	18	63
	0	6	46	11	63
Hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola	0	12	43	8	63
	0	2	50	11	63
Hasil kinerja finansial dan pasar	1	3	51	8	63
	1	4	51	7	63

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

4.2.4. Scoring Hasil MBCfPE

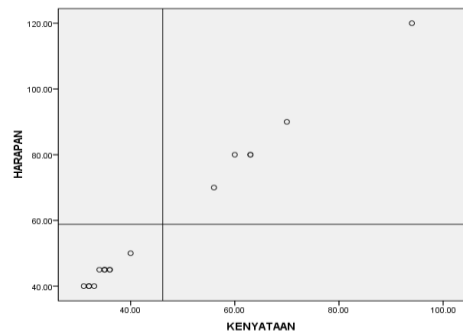
Tabel 14. Poin Scoring Hasil MBCfPE

No	MBCfPE	Total Poin	Skor Poin	% Total Poin
1	Kepemimpinan	120	96	80 %
2	Perencanaan Strategis	85	65	77 %
3	Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar	85	68	80 %
4	Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan	90	71	79 %
5	Fokus Kepada Tenaga Kerja	85	68	80 %
6	Fokus Kepada Operasi	85	66	78 %
7	Kinerja	450	350	78 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2016 (Data diolah)

Dari jumlah total poin hasil survei *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di atas dengan jumlah **784 poin**. Maka sesuai dengan level skor MBCfPE Kinerja PT. Kinenta Indonesia yaitu pada posisi *Benchmark Leader* dengan kategori *Excellent*.

Berdasarkan penelitian hasil penilaian kinerja maka dapat digambarkan posisi kinerja pada PT. Kinenta Indonesia dalam bentuk diagram kartesius berikut ini :



Gambar 4. Hasil Diagram Kartesius Poin MBCFPE

Hasil penilaian kinerja PT. Kinenta Indonesia berada pada kuadran B dan kuadran C yaitu menunjukkan bahwa unsur-unsur kinerja pokok yang dianggap penting oleh karyawan telah dilaksanakan dengan baik dan dapat memuaskan karyawan, maka kini kewajiban dari perusahaan adalah mempertahankan kinerja.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pencapaian kinerja PT. Kinenta Indonesia sesuai dengan level skor MBCfPE yaitu pada posisi *Benchmark Leader* dengan kategori *Excellent*.
2. Hasil penilaian kinerja PT. Kinenta Indonesia menunjukkan bahwa unsur-unsur kinerja pokok yang dianggap penting oleh karyawan telah dilaksanakan dengan baik dan dapat memuaskan karyawan, maka kini kewajiban dari perusahaan adalah mempertahankan kinerja.

5.2. Saran

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengukur pencapaian kinerja PT. Kinenta Indonesia berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, saran yang dapat diajukan yaitu *Benchmark Leader*, perusahaan harus mempertahankan dan memantapkan posisinya dan diharapkan perusahaan bisa menuju ke level perusahaan kelas dunia dengan perbaikan yang dilakukan pada kategori dan indikator yang masih perlu diperbaiki.

DAFTAR PUSTAKA

- Hardiansyah. (2012). Analisis Pengaruh Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* Terhadap Kinerja PT. TRAKINDO UTAMA CABANG MEDAN. Tesis padaa program studi S-2 Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara Medan.
- Hary Sajiwo, M. (2012). Pengukuran Kinerja Perbankan Menggunakan Kriteria MBNQA (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ). Skripsi

- pada program studi S-1 Teknik Industri Universitas Sebelas Maret.
- Imam Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kuspijani, DR.Ir. Sudarso, I, MT. “ Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige “. Jurnal Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Nur Fitriani, L. Harsono, A. Arijanto, S. “ Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE Pada Kategori Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Kinerja Keuangan Dan Pasar Di Yayasan X “ Jurnal *online* Institut Teknologi Nasional.
- Naraswati, N. (2011). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kualitas dengan Kriteria MBNQA Terhadap Kinerja Bisnis (Studi Kasus Pada PT. Petrokimia Gresik). Skripsi pada program Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Vincent Gaspersz. 2011. *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Vinchristo Publication.