

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam suatu perusahaan, perubahan standar baru, perubahan kondisi lingkungan dan semakin bertambahnya serta beragamnya permintaan konsumen secara tidak langsung membuat perusahaan harus lebih mahir dalam mengantisipasi hal tersebut. Untuk itu, suatu perusahaan harus berusaha meningkatkan kualitas kinerjanya.

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

PDAM Surya Sembada memiliki cakupan layanan 92,66% dengan jumlah pelanggan 536.984 sambungan rumah (PDAM, 2016). Di dalam upaya untuk mendorong peningkatan kinerja, Kantor PDAM Surya Sembada kota Surabaya yang terletak di daerah timur kota Surabaya seharusnya memiliki sumber daya yang memadai dan berkompeten dibidangnya menuju pelayanan yang baik dalam mendistribusi air bersih.

PDAM Surya Sembada Surabaya selama ini menggunakan ISO:9001 2008 yang dilakukan dalam dua kali dalam satu tahun untuk mengukur kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan Malcolm Baldrige sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja karyawan, yang disini penulis gunakan untuk membandingkan dengan kinerja yang sudah ada di PDAM Surya Sembada kota Surabaya. Dimana dalam pengaplikasiannya, sistem manajemen mutu ISO 9001 masih merupakan prosedur mutu (belum bias dipakai sebagai ukuran kinerja dengan hasil penilaian tidak berupa angka). Sedangkan Malcolm Baldrige merupakan panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang

komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai unggulan yang terdiri dari tujuh kriteria dan banyak kesesuaian dengan standar akreditasi BAN-PT.

Pengukuran kinerja menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige karena dianggap mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan, kriteria Malcolm Baldrige berbasis KPKLBUMN juga telah terbukti untuk memberikan kerangka kerja untuk kegiatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi mandiri dan program untuk peningkatan keunggulan kinerja.

Penilaian Sistem manajemen kinerja di PDAM Surya Sembada kota Surabaya menggunakan Malcolm Baldrige cukup baik dan adaptif dalam pengimplementasiannya, karena MBNQA untuk kriteria sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas perumusan masalah yang dikaji dalam penulisan penelitian pada tugas akhir ini adalah

1. Bagaimana hasil pencapaian kinerja PDAM Surya Sembada kota Surabaya dalam mencapai visi dengan menggunakan dasar kriteria Malcolm Baldrige berbasis KPKLBUMN?
2. Pada level manakah kinerja PDAM Surya Sembada kota Surabaya dengan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige untuk menyatakan hasil kinerja?
3. Rekomendasi apa saja yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja PDAM Surya Sembada kota Surabaya

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menjelaskan maksud dari perumusan masalah di atas maka penulis membuat tujuan dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut



1. Mengukur kinerja perusahaan PDAM Surabaya menggunakan Malcolm Baldrige berbasis KPKU PDAM dengan poin penilaian menggunakan bobot skala prioritas.
2. Menentukan level perusahaan PDAM Surabaya berdasarkan hasil skoring Malcolm Baldrige
3. Rekomendasi Perbaikan dengan Mempertimbangkan kondisi yang sesuai untuk perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian pada tugas akhir ini maka dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Hasil dari pengukuran kinerja ini dapat menjadi bahan acuan bagi perusahaan untuk melakukan perkembangan dan menghasilkan suatu penilaian kinerja pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya
2. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan materi penelitian ini.
3. Penelitian dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode Malcolm Baldrige berbasis KPKU BUMN.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dibawah ini adalah ruang lingkup dari penelitian yang akan dijalankan ini juga terdiri dari batasan dan asumsi :

Batasan :

1. Responden yang ikut terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan (tenaga ahli) kantor PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.
2. Pengukuran Kinerja dilakukan pada periode 2016-2017

Asumsi:

1. Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN yang digunakan sebagai acuan tidak mengalami perubahan selama penelitian



2. Alternatif kriteria yang tertinggi diasumsikan sebagai kriteria yang memiliki kinerja terbaik
3. Responden dianggap sebagai validator dan informasi yang ada pada perusahaan

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang akan dibahas pada penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang hal-hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian dan permasalahan yang akan diteliti serta penentuan tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini, juga disertai dengan batasan masalah dan asumsi yang digunakan dalam penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian tugas akhir ini. Teori yang akan diangkat mengenai teori-teori tentang pengukuran kinerja metode Malcolm Baldrige berbasis KPKUBUMN.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang langkah-langkah yang dikerjakan dalam menyelesaikan penelitian tugas akhir ini. Langkah-langkah tersebut meliputi tempat penelitian, metode pengambilan data, materi penelitian, dan langkah-langkah penelitian

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang gambaran umum PDAM Surabaya, riwayat, struktur organisasi, ketenagaan, kesejahteraan pegawai, dan



dan pengukuran kinerja, informasi dan data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian yang diantaranya data kuisisioner dan analisis kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian ini. Selain itu, dijelaskan pula cara-cara pengolahan datanya untuk menyelesaikan permasalahan yang ada sesuai dengan penelitian

BAB V ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini menjelaskan tentang analisa yang sebelumnya telah dilakukan pengolahan data pada bab sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian serta saran-saran penilaian kinerja yang dapat diberikan bagi perusahaan untuk melakukan perkembangan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Simamora adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standart kerja yang ditentukan (Simamora, 2002)

2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan (Mulyadi, 2001 dalam Puspita, 2007).

Yuwono (2002) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Ukuran-ukuran kinerja yang menyeluruh harus terkait dengan visi, misi, dan tujuan, mengandalkan pada kemampuan untuk mengukur, valid dan dapat dipercaya memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas, dan berguna untuk peggan internal dan external , stakeholder dan pembuat kebijakan (Gaspersz, 2004).

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono (2002), manfaat pengukuran kinerja perusahaan adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun suatu perubahan dengan memberi reward kepada pekerja yang diharapkan

2.2 Indoneasian Quality Award (IQA)

Indonesian Quality Award (IQA) adalah suatu penghargaan pencapaian kinerja ekselen organisasi yang diukur berdasarkan hasil penilaian menurut kriteria Malcolm Baldrige

Proses penilaian untuk pemberian penghargaan ini berlangsung setiap tahun. Participant dalam penghargaan ini adalah organisasi/perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis, bisnis, kesehatan dan pendidikan baik swasta maupun pemerintah.

Proses "awarding" diawali dengan penilaian dan dilanjutkan dengan penganugrahan penghargaan. Kegiatan ini diselenggarakan oleh IQA Foundation secara periodik setiap tahun.

2.3 Pengertian MBNQA dan Baldrige Assessment

Malcolm Baldrige National Quality Award merupakan penghargaan atas mutu kinerja yang diberikan kepada organisasi di Amerika Serikat. Namun dalam



makalah ini akan lebih membahas mengenai penilaiannya atau disebut juga The Baldrige Assessment adalah salah satu tools untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menggunakan pengukuran dan memberikan feedback mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence atau Kriteria Baldrige merupakan penuntun bagi suatu perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil.

2.3.1 Sejarah MBNQA

Malcolm Baldrige adalah menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) yang berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam berbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat. Namanya abadikan dalam bentuk penghargaan (award) mutu dalam kategori manufaktur, jasa, usaha kecil, pendidikan dan kesehatan sejak 1987. Baldrige Award diciptakan sebagai motivator dan keinginan setiap organisasi untuk bersaing secara sehat dalam hal peningkatan mutu.

Penghargaan ini dikelola oleh Lembaga Standar dan Teknologi Nasional (The National Institute of Standard and Technology) dan The American Society for Quality (ASQ). Hingga tahun 2007, metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70 negara di dunia. MBCfPE banyak diadopsi karena di dalam penilaiannya dimuat aspek kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Indonesia juga mengadopsi MBCfPE dan dijadikan Indonesian Quality Award (IQA) sebagai penghargaan atas kinerja BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Penghargaan kepada BUMN dimaksudkan



untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari BUMN dalam menghadapi persaingan global, yaitu dengan meningkatkan kinerja BUMN secara menyeluruh dan terpadu dengan berbasiskan pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence yang sudah dikenal di dunia bisnis internasional terutama di Amerika Serikat

2.3.2 Kategori Penghargaan dalam Malcom Baldrige

Ada 6 kategori penghargaan yang diberikan secara tahunan, masing-masing mendapatkan 3 penghargaan (Anonymoussa, 2010):

1. Produksi
2. Penyedia Jasa
3. Bisnis kecil
4. Institusi Pendidikan
5. Institusi Kesehatan
6. Institusi nonprofit

2.3.3 Konsep Baldrige Assesment

Kriteria Baldrige assessment merupakan dasar dalam melakukan self-assessment sebuah perusahaan atau organisasi dalam memberikan penghargaan dan memberikan umpan balik kepada perusahaan atau organisasi dalam upaya menciptakan kinerja yang bermutu tinggi. Keunggulan dari Kriteria Baldrige adalah kemampuannya untuk memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu. Kriteria Baldrige dibagi menjadi tujuh kriteria, dimana antar kriteria saling memiliki keterkaitan. 4 tujuan utama pada kriteria Malcolm Baldrige antara lain :

1. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi
2. Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi best practices diantara organisasi pendidikan dan tipe organisasi yang lain.
3. Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah, industri dan organisasi lain.



4. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi.

Sasaran kriteria kinerja bermutu tinggi menurut Indonesia Quality Award Foundation (2007), dirancang untuk membantu perusahaan atau organisasi menggunakan pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola kinerjanya, yang bermuara pada :

- a. Penyampaian nilai terbaik yang bisa dibuat kepada pelanggan dan stakeholder sehingga dapat berkontribusi pada ketahanan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi.
- b. Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
- c. Terjadinya pembelajaran organisasi maupun pembelajaran karyawan.

2.3.4 Alasan Memilih Malcolm Baldrige

Menurut Gasperz (2007), paling sedikit terdapat enam alasan mendasar mengapa organisasi lokal maupun kelas dunia memilih Malcolm Baldrige sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka.

1. Malcolm Baldrige mampu mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dan berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan 7 kategori Malcolm.
2. Malcolm Baldrige memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja melalui memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Malcolm Baldrige merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional, dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. Malcolm Baldrige berfokus pada persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur prosedur, alat, atau teknik.



5. Malcolm Baldrige mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil.
6. Malcolm Baldrige telah terbukti merupakan praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi

2.3.5 Fungsi Baldrige Assessment

Baldrige assessment berfungsi sebagai tool yang mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. Institusi yang dapat menerapkan Baldrige assessment ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa, dan bisnis kecil, serta institusi kesehatan dan pendidikan. Dengan Baldrige assessment dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Spez, 2002)

2.3.6 Tujuan Baldrige Assessment

Secara umum Baldrige assessment bertujuan untuk mengukur kinerja MBNQA merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (Baldrige Criteria). MBCfPE merupakan panduan manajemen terbaik untuk membuat sebuah perusahaan menjadi unggul, bermutu tinggi, atau kelas dunia. Tujuan MBCfPE dalam meningkatkan daya saing bagi suatu perusahaan atau organisasi menurut Haris (dalam Saputra, 2008) adalah :

- a. Membantu meningkatkan praktik kinerja organisasi, kemampuan dan hasil.
- b. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktik praktik terbaik di antar organisasi.
- c. Sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

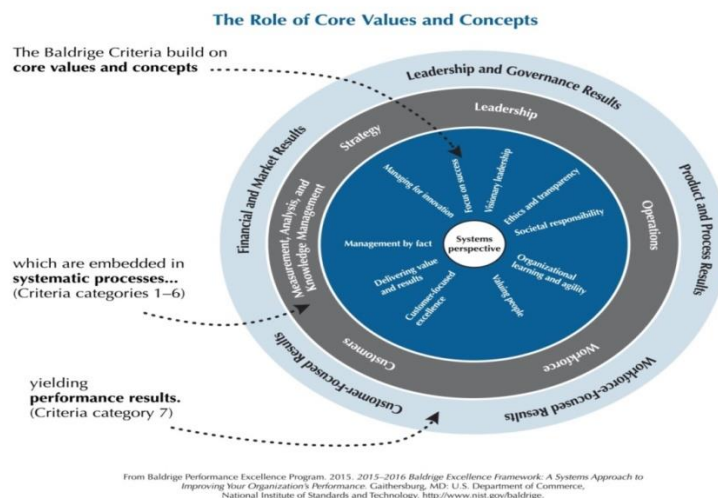


Berdasarkan sumber www.nist.gov, terdapat beberapa keuntungan yang diperoleh dalam aplikasi MBDFPE dimana organisasi tersebut dapat mengetahui laporan balik mengenai hal berikut di bawah ini:

- Key Themes Summary sintesis pada yang paling penting, kekuatan dan peluang untuk memperbaiki pendekatan organisasi dan hasil analisa.
- Comments – tindakan, dinci pada kekuatan dan peluang untuk perbaikan tiap criteria, spesifikasi organisasi, dan membantu memprioritaskan usaha perbaikan.
- Individual Scoring Range Untuk tiap kriteria, kita dapat menerima range penilaian 10 % seiring dengan menghitung kekuatan peluang perbaikan relatif organisasi.
- Scoring Distribution – persentase aplikasi yang dinilai pada tiap kriteria.

Dengan adanya laporan, kita dapat melihat jumlah skor atau penilaian dari penerapan model Baldrige, sehingga dapat diketahui setinggipapa organisasi selama ini, dan juga hal apa saja yang perlu dipertahankan atau diperbaiki dari organisasi tersebut.

2.3.7 Peran nilai dan konsep



Gambar 2.1 Peran nilai dan konsep



Kriteria MBNQA dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai dan konsep, sebagai berikut:

2.3.7.1 Kepemimpinan visioner (Visionary Leadership)

Untuk menjadi perusahaan unggul, suatu perusahaan harus dipimpin oleh manajemen yang mempunyai kemampuan untuk membaca masa depan. Pandangan manajemen terhadap masa depan tersebut harus dirumuskan dalam bentuk pernyataan (visi). Visi perusahaan tersebut harus dirumuskan dalam bentuk kalimat yang mudah dipahami dan dapat diterjemahkan dalam strategi yang jelas.. Dengan demikian akan tercipta sebuah sistem kepemimpinan yang didalamnya terdapat :

1. Kebebasan yang terkendali bagi para karyawan untuk berinovasi dan memiliki kreatifitas untuk mengembangkan organisasi perusahaan.
2. Semangat kerja yang tinggi dari para karyawan untuk selalu memberikan pelayanan dan kontribusi yang baik bagi organisasi perusahaan.
3. Hubungan komunikasi yang erat dengan setiap elemen yang ada dalam organisasi perusahaan.
4. Nilai-nilai dan harapan yang kuat dan realistis untuk diraih oleh semua karyawan.

2.3.7.2. Keunggulan yang didorong / digerakkan pelanggan (Customer-Driven Excellent)

Kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pelanggan. Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya memberi kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga dapat mengembangkan bisnis organisasi. Organisasi yang dapat memuaskan pelanggan akan memiliki keunggulan. Keunggulan ini dapat dimiliki oleh suatu organisasi apabila organisasi tersebut memperhatikan dan mampu menerapkan dua komponennya, yaitu masa sekarang dan masa depan.

Komponen masa sekarang berarti memahami keinginan/hasrat pelanggan masa sekarang. Sedangkan komponen masa depan berarti mengantisipasi

keinginan/hasrat pelanggan dimasa depan organisasi yang keunggulannya digerakan oleh pelanggan tidak hanya memperhatikan karakteristik layanan, namun juga feature dan karakteristik yang membedakan layanan dari organisasi lainnya.

Customer Driven excellencemerupakan suatu konsep strategis dimana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, menarik pelanggan baru, dan mengembangkan segmen pasar. Customer Driven excellencetidak hanya berarti organisasi mengurangi kecacatan dan kesalahan serta mengurangi komplain, melainkan bagaimana organisasi menjamin bebasnya kecacatan dan kesalahan sehingga pelanggan merasa nyaman dan akan menjalin hubungan baik dengan organisasi tersebut.

2.3.7.3. Pembelajaran organisasi dan pribadi (Organizational and Personal Learning)

Organizational and Personal Learning diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus menerus dari pendekatan pendekatan yang ada, menuju kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan pendekatan baru. Proses pembelajaran berarti bagian rutinitas-hari diterapkan pada individu, unit kerja, dan departemen; digunakan untuk memecahkan akar permasalahan yang terjadi; dan diperoleh kesempatan kesempatan kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan.

Sumber pembelajaran meliputi ide kreatif dari karyawan, masukan dari pelanggan, sharing praktik-praktek kerja, dan benchmarking Pembelajaran organisasi dapat memberikan hasil berupa :

1. Peningkatan nilai kepada pelanggan melalui pelayanan yang baru dan berkembang.
2. Mengembangkan kesempatan bisnis baru.
3. Mengembangkan proses/model bisnis yang baru dan berkembang.
4. Menurunkan tingkat kesalahan, produk cacat, waste, dan biaya yang berhubungan.



5. Meningkatkan daya tanggap oleh cycle time performance
6. Meningkatkan kinerja organisasi dalam membangun layanan masyarakat dan tanggung jawab sosial.
7. Meningkatkan produktifitas dan efektifitas keseluruhan sumber daya yang dimiliki.

Selain pembelajaran organisasi, pembelajaran pribadi juga diperlukan karena kesuksesan karyawan tergantung dari kesempatan dan kemampuan masing-masing individu untuk mempelajari hal baru. Kesempatan ini dapat berupa pendidikan, pelatihan, rotasi pekerjaan, pemberian reward, dan lainny. Pembelajaran pribadi dapat memberi hasil tidak hanya bagi pribadi tetapi juga dapat memberi hasil kepada organisasi. Hasil pembelajaran pribadi berupa :

1. Perasaan puas karyawan terhadap organisasi.
2. Pembelajaran lintas fungsi dalam organisasi
3. Membangun pengetahuan
4. Peningkatan penemuan-penemuan inovasi.

2.3.7.4. Pemberian nilai karyawan dan mitra kerja (valuating workforce members and partners)

Kesuksesan organisasi bergantung pada pekerjanya, yaitu dilihat dari sisi pengetahuan, kemampuan, kreativitas dan motivasi masing-masing individu. Pemberian nilai kepada karyawan berarti organisasi berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan baik kepada para karyawan. Selain itu, organisasi juga harus membangun hubungan kemitraan internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan para karyawan melalui serikat pekerja, pembentukan tim kerja yang memiliki kinerja tinggi dan lain-lain. Kemitraan eksternal dapat dilakukn dengan menjalalin hubungan yang baik dengan pelanggan lainnya seperti supplier, organisasi sejenis, dan lain sebagainya. Keberhasilan kemitraan internal dan eksternal dapat mengembangkan tujuan-tujuan jangka panjang, yang berarti akan menciptakan dasar untuk investasi yang saling menguntungkan masing-masing pihak.



2.3.7.5. Ketangkasan(Agility)

Agility memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan fleksibel. Agility berhubungan dengan siklus. Semakin tangkas suatu organisasi dalam merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Organisasi sering membutuhkan sistem kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unit kerja, kemampuan untuk berubah dari satu proses ke proses lainnya untuk meningkatkan waktu respon. Waktu kinerja dari suatu organisasi menjadi semakin genting dan waktu siklus menjadi kunci dalam proses utama.

2.3.7.6. Berfokus pada masa depan(Focus on the Future)

Fokus pada masa depan berhubungan dengan faktor jangka pendek dan panjang yang mempengaruhi organisasi dan pangsa pasar. Organisasi membutuhkan orientasi yang kuat pada masa depan dan kemauan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak yang berkepentingan dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan supplier; menciptakan kesempatan untuk inovasi; dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik.

2.3.7.7. Manajemen untuk inovasi (Managing for Innovation)

Inovasi berarti suatu tindakan membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan proses; serta menciptakan nilai baru kepada pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Inovasi tidak selalu berhubungan langsung dengan bagian Research and Development (R&D), namun berhubungan erat dengan seluruh sistem kerja dan proses kerja. Organisasi harus dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya pembelajaran. Inovasi juga harus diintegrasikan ke dalam kerja sehari-hari dan didukung dengan perbaikan kinerja.



2.3.7.8. Manajemen berdasarkan fakta (Management by Fact)

Sistem manajemen bergantung pada pengukuran analisis kinerja. Pengukuran didapatkan dari kebutuhan dan strategi layanan. Pengukuran menyediakan data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan dan inovasi. Dalam memilih pengukuran harus mewakili faktor-faktor yang memimpin pada perbaikan biaya pengeluaran; peningkatan pelanggan, operasional, finansial, dan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja yang dilakukan juga harus tepat sasaran, berdasarkan proses spesifik, terkait dengan strategi bisnis organisasi dilakukan perbandingan hasil dengan strategi pesaing. Sebelum melakukan pengukuran, organisasi dapat membuat indikator-indikator yang menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh pada peningkatan kerja.

2.3.7.9. Tanggung jawab sosial (Social Responsibility)

Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawab, etika berperilaku, dan praktek menjadi warganegara yang baik kepada publik. Pemimpin organisasi harus menjadi panutan yang berfokus pada etika dan perlindungan, keamanan, dan lingkungan masyarakat. Perencanaan yang dibuat sebelumnya harus dapat mengantisipasi penyebab timbulnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah, dan menyediakan informasi dan faktor pendukung untuk menjaga kepedulian, keamanan, dan kepercayaan masyarakat.

2.3.7.10. Berfokus pada hasil dan penciptaan nilai (Focus on Results and Creating Values)

Pengukuran kinerja organisasi perlu juga memfokuskan hasil akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut bagi pihak yang berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan itu nantinya akan memberikan komunikasi yang efektif mengenai prioritas jangka pendek dan panjang, memonitor kinerja saat ini, dan mempersiapkan dasar yang jelas untuk memperbaiki hasil. Fokus pada hasil perlu

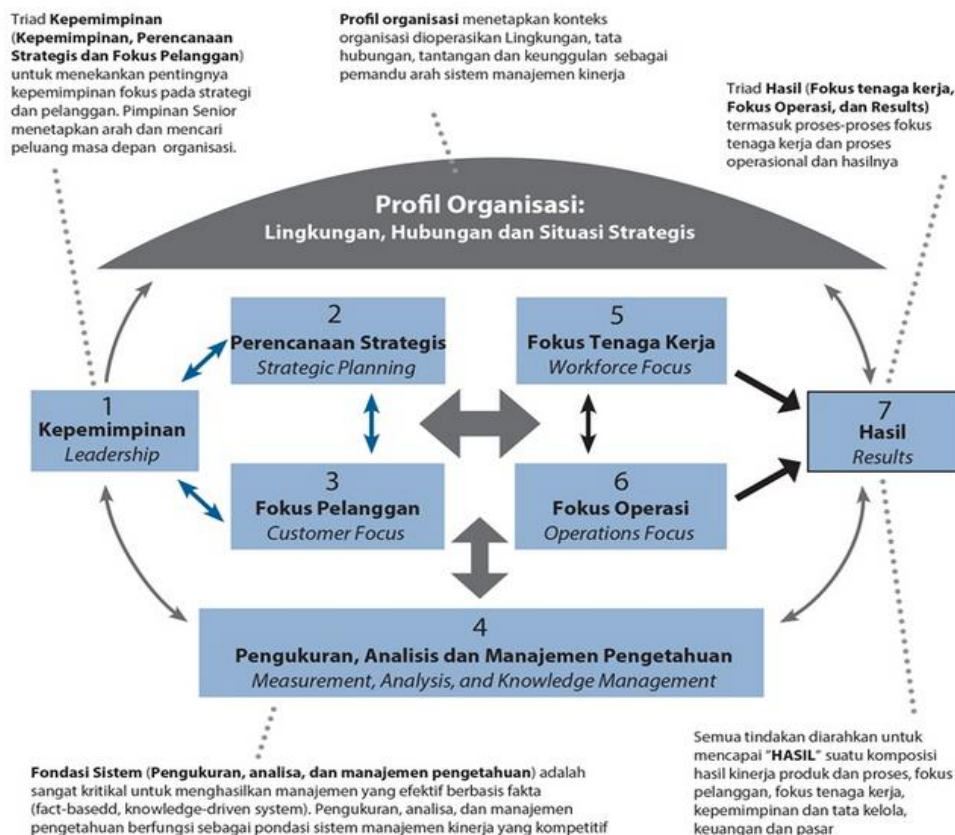


untuk menunjukkan fleksibilitas mencapai hasil yang berbeda dari waktu ke waktu.

2.3.7.11. Sistem perspektif (Perspective systems)

Sistem perspektif mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesuksesan kinerja. Nilai inti dan tujuh kategori Baldrige Assessment telah bekerja sama dan mengintegrasikan suatu mekanisme untuk memastikan kekonsistenan rencana, proses, pengukuran, dan tindakan secara keseluruhan. Sistem perspektif meliputi cara pemimpin organisasi dalam memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Sistem perspektif dapat juga berupa pengukuran kinerja, indikator, kunci nilai dan pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis

2.3.8 Kriteria Baldrige



Gambar 2.2 Framework 7 Kriteria Malcolm Baldrige



Kesebelas nilai inti dan konsep di atas kemudian diintegrasikan ke dalam 7 (tujuh) kategori yang merupakan kriteria MBNQA, yaitu:

1. Kepemimpinan

Menguji sistem kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan pribadi dari pemimpin senior. Menjelaskan bagaimana Para Pemimpin Senior menuntun organisasi. Menjelaskan sistem pengelolaan dalam organisasi. Menjelaskan bagaimana Senior Leader mengkaji kinerja organisasi.

2. Perencanaan Strategi

Menguji bagaimana perusahaan menetapkan arah strategis bagaimana mengembangkan strategi rencana tindakan penting guna mendukung arah yang ditetapkan.

3. Pasar dan pelanggan

Menguji bagaimana perusahaan menetapkan kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar.

4. Informasi dan analisis

Menguji pemilihan, pengelolaan, dan efektifitas penggunaan informasi dan data guna mendukung proses kunci dan rencana tindakan dan sistem manajemen informasi organisasi

5. Fokus sumber daya manusia

Menguji bagaimana organisasi mengembangkan dan menggunakan sumber daya yang potensial, serta menyeleraskan dengan tujuan perusahaan

6. Manajemen proses

Menguji aspek penting dari manajemen proses, termasuk design berfokus pelanggan, penyerahan produk (barang dan jasa), dukungan, dan proses pemasok serta kemitraan yang melibatkan semua unit kerja

7. Hasil-Hasil bisnis

Menguji kinerja perusahaan dan peningkatan dalam bisnis kunci-kepuasan pelanggan, kinerja pasar dan keuangan, hasil sumber



daya manusia, kinerja pemasok dan mitra bisnis, dan kinerja operasional. Kriteria tersebut merupakan rangkuman dari harapan pelanggan dan pasar serta persyaratan operasional organisasi untuk mencapai kinerja yang ekselen. Kriteria ini setiap tahun selalu di update oleh para pakar dari seluruh dunia untuk menjamin relevansinya dengan perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis dan organisasi.

Hubungan dari ketujuh kategori dapat dilihat pada gambar dibawah yang dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu:

a. Profil Organisasi

Profil organisasi membentuk konteks bagaimana caranya organisasi dioperasikan atau dijalankan. Lingkungan, kunci hubungan kemitraan, dan tantangan strategis sebagai panduan yang melingkupi system pengelolaan kinerja perusahaan.

b. Sistem Operasi

Sistem operasi terdiri dari 6 (enam) kategori pada bagian tengah gambar, yang mendefinisikan operasional organisasi, dan hasil bisnis yang dicapai, yaitu:

1. Mencerminkan segitiga kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan (Kategori 1),
- b. Perencanaan stretegis (kategori 2),
- c. Fokus pada pelanggan dan pasar,

Kategori ini ditempatkan secara bersamaan untuk menekankan pentingnya fokus kepemimpinan pada strategi dan pelanggan

2. Mencerminkan segitiga hasil:

- a. Fokus pada sumber daya manusia (kategori 5)
- b. Proses pengelolaan (kategori 6)
- c. Hasil bisnis (kategori 7)

Para karyawan dan proses utama adalah memenuhi pekerjaan yang akan memberikan hasil bisnis. Tanda panah horizontal dalam bagian tengah menghubungkan segitiga kepemimpinan ke segitiga hasil, keterkaitan tersebut merupakan kunci sukses organisasi.



c. Landasan sistem

Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan (kategori 4) adalah sangat penting untuk menghasilkan pengelolaan yang efektif dari organisasi yang berbasis fakta. Pengetahuan adalah pendorong untuk peningkatan kinerja dan kompetensi. Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan berfungsi sebagai pondasi sistem pengelolaan kinerja.

Karakteristik kunci dari kriteria Baldrige

1. Kriteria berfokus terhadap hasil bisnis
2. Kriteria adalah Non perspektif dan dapat beradaptasi
3. Kriteria mendukung perspektif sistem dalam mempertahankan batas sasaran keseluruhan organisasi
4. Kriteria yang menunjang diagnosa berdasarkan sasaran

2.3.9 Kriteria Untuk Kinerja Prima

Tabel 2.1 Kriteria untuk Kinerja Prima dan nilai tertimbangannya:

A.	Pendahuluan: Profil Organisasi	
	P.1. Deskripsi Organisasi	
	P.2. Tantangan Organisasi	
B.	Kategori dan Point terhadap setiap nilai	
	Kepemimpinan (120)	
	1.1. Kepemimpinan Senior	70
	1.2. Tata kelola dan tanggungjawab sosial	50
	Perencanaan Strategis (85)	
	2.1. Pengembangan strategi	40
	2.2. Pelaksanaan strategi	45
	Fokus terhadap pelanggan dan pasar (85)	
	3.1. Keterlibatan pelanggan	40
	3.2. Suara pelanggan	45
	Pengukuran Analisis dan pengetahuan manajemen (90)	
	4.1. Pengukuran, analisis dan pengembangan kinerja organisasi	45
	4.2. Manajemen informasi, pengetahuan, dan teknologi	45
	Fokus pengukuran terhadap tenaga kerja (85)	
	5.1. Keterlibatan tenaga kerja	45
	5.2. Lingkungan tenaga kerja	40
	Manajemen proses (85)	
	6.1. Sistem kerja	35
	6.2. Proses kerja	50



Hasil bisnis (450)	
7.1.Hasil produk dan jasa	100
7.2.Hasil yang berfokus pada pelanggan	70
7.3.Hasil keuangan dan pasar	70
7.4.Hasil tenaga kerja	70
7.5.Hasil dai proses yang efektif	70
7.6.Hasil kepemimpinan dan tanggungjawab sosial	70
Total Skor	1000

Penjelasan:

A. Pendahuluan

Profil organisasi menyediakan ringkasan dari organisasi. Profil ini menunjukkan lingkungan operasi, hubungan kunci organisasi, lingkungan persaingan dan tantangan strategis, dan pendekatan bagi peningkatan kinerja, Profil Organisasi menyediakan konteks pemahaman organisasi klinerja tersebut dan untuk memandu dan mempersiapkan informasi yang disajikan pemimpin sebagai respon terhadap jenis kriteria dalam kategori 7.

a. Deskripsi Organisasi

Jenis ini mengarahkan karakteristik dan hubungan kunci yang membentuk lingkungan organisasi.Jenis ini juga mengarahkan kepadadensita kelola organisasi.Tujuannya adalah menetapkan konteks organisasi dan untuk memberi respon kepada kriteria yang disyaratkan kategori 1

b. Tantangan Organisasi

Jenis ini mengarahkan lingkungan kompetitif tempat organisasi beroperasi dan kuncitantangan strategis yang dihadapi organisasi.Jenis ini juga mengarahkan bagaimana pemimpin mendekati peningkatan kinerja dan pembelajaran organisasi.Tujuannya adalah untuk mengerti tantangan kunci organisasi dan sistem untuk mempertahankan keuntungan yang berkelanjutan.

B. Kategori

1. Kepemimpinan- kategori 1 (120 poin)

Kepemimpinan mengarahkan bagaimana pemimpin senior memandu dan mempertahankan organisasi, menetapkan visi organisasi,

nilai-nilai dan harapan terhadap kinerja. Perhatian diberikan kepada bagaimana pemimpin senior berkomunikasi dengan pegawai, membentuk pemimpin masa depan dan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku etis dan kinerja tinggi. Kategori ini juga meliputi sistem tata kelola organisasi, masalah hukumnya, dan tanggung jawab etis terhadap masyarakat dan bagaimana organisasi mendukung komunitas.

➤ Senior leadership (70 poin)

Point ini menguji aspek-aspek kunci dari tanggung jawab pimpinan puncak. Yaitu menguji bagaimana top leader mempersiapkan dan mengkomunikasikan visi, nilai-nilai dan misi organisasi. Point ini fokus pada tindakan pimpinan puncak dalam menciptakan dan mempertahankan organisasi yang berkinerja tinggi.

➤ Governance and societal responsibility (50 poin)

Point ini menguji aspek-aspek kunci sistem good governance suatu organisasi. Point ini juga melihat bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawabnya terhadap publik, bagaimana pimpinan puncak meyakinkan bahwa manajemen akan berperilaku sesuai peraturan dan beretika, dan bagaimana pimpinan puncak dan pegawai meningkatkan dan melatih hubungan yang baik.

2. Rencana Strategis (Strategic Planning)- kategori 2 (85 poin)

Kategori ini menguji bagaimana suatu organisasi membangun tujuan-tujuan strateginya dan action plan-nya. Selain itu juga menguji bagaimana organisasi menentukan tujuan-tujuan organisasinya dan melaksanakan action plan-nya serta menggantinya jika keadaan mengharuskannya, kemajuannya diukur. Kategori ini dibagi menjadi sub kategori, yaitu:

➤ Pengembangan strategi (strategic development) (40 poin)

Poin ini menggambarkan bagaimana organisasi menentukan strategi dan tujuan-tujuan strategi termasuk bagaimana organisasi menghadapi tantangan strateginya. Meringkas tujuan strategi kunci organisasi dan sasaran terkait.



- Pelaksanaan strategi (strategic deployment) (45 poin)

Menggambarkan bagaimana organisasi mengubah tujuan strateginya menjadi action plan Meringkas action plan organisasi dan indikator-indikator yang berkaitan dengan key performance Memproyeksikan kinerja organisasi di masa depan berdasarkan performance indikator
- 3. Fokus pada pelanggan (customer focus) kategori 3 (85 poin)

Kategori ini menguji bagaimana organisasi menentukan kebutuhannya, ekspektasinya dan penentuan pelanggan. Menguji bagaimana suatu organisasi membangun hubungannya dengan pelanggan dan menentukan faktor kunci yang mengarah kepada akuisisi pelanggan, kepuasannya, loyalitasnya, dan kerentanannya dan perluasan bisnis serta kelangsungan hidup organisasi. Kategori terbagi menjadi 2 subkategori:

 - Keterlibatan pelanggan (customer engagement) (40 poin)

Menggambarkan bagaimana organisasi menentukan penawaran produk dan mekanisme untuk mendukung penggunaan produk oleh pelanggan. Selain itu juga menggambarkan bagaimana organisasi membangun budaya yang berfokus kepada pelanggan.
 - Suara dari pelanggan (voice of the customer) (45 poin)

Menggambarkan bagaimana suatu organisasi mendengar informasi dari pelanggan tentang kepuasan dan ketidakpuasan. Selain itu juga menggambarkan bagaimana informasi yang diperoleh dari pelanggan digunakan untuk kesuksesan organisasi.
- 4. Pengukuran, analisis dan pengetahuan manajemen (measurement, analysis and knowledge management) kategori 4 (90 poin)

Kategori ini menguji bagaimana organisasi menyeleksi, mendapatkan, menganalisa, memanager, dan mengembangkan datanya, aset aset informasi dan pengetahuan. Juga menguji bagaimana organisasi mereview kinerjanya. Terbagi menjadi 2 sub kategori:

 - Pengukuran, analisis dan pengembangan kinerja organisasi (45 poin)



menggambarkan bagaimana organisasi mengukur, menganalisa, menghubungkan, mereview dan mengembangkan kinerjanya pada semua level dan semua bagian organisasi.

- Manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi (45 poin)
menggambarkan bagaimana organisasi menjamin kualitas dan ketersediaan data dan informasi untuk pegawai, pemasok dan partner dan pelanggan. Menggambarkan bagaimana organisasi membangun dan memmanage ~~asset~~ pengetahuan.

5. Fokus pada Tenaga Kerja (~~Workforce focus~~) kategori 5 (85 poin)

Kategori ini menguji bagaimana organisasi terlibat, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja untuk memanfaatkan potensi yang sejalan dengan keseluruhan misi, strategi, dan rencana aksi organisasi. Disamping itu, kategori ini menguji kemampuan ~~ukt~~menilai kemampuan dan kapasitas tenaga kerja. Terbagi menjadi 3 sub kategori:

- Keterlibatan Tenaga Kerja (~~workforce engagement~~) (45 poin)
Menggambarkan bagaimana organisasi terlibat, memberikan kompensasi dan penghargaan kepada tenaga kerja yang mencapai kinerja yang baik. Selain itu, menggambarkan bagaimana anggota tenaga kerja termasuk pemimpin ~~pp~~ pemimpin yang dikembangkan untuk mencapai kinerja yang baik.
- Lingkungan Tenaga Kerja (~~workforce environment~~) (40 poin)
Menggambarkan bagaimana organisasi mengelola ~~kap~~ kemampuan tenaga kerja dan kapasitas untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi. Kategori ini juga menjelaskan bagaimana organisasi menjaga keamanan dan iklim kerja yang sportif.

6. Manajemen proses (~~process management~~) kategori 6 (85 poin)

Kategori manajemen proses menguji aspek ~~pas~~ aspek kunci dari proses manajemen organisasi, termasuk produk kunci, jasa dan proses bisnis untuk menciptakan nilai kepada pelanggan organisasi serta kunci proses pendukung. Kategori ini dibagi menjadi 2 subkategori:

- Sistem kerja (~~work systems~~) (35 poin)



Menggambarkan bagaimana desain sistem kerja organisasi dan menentukan proses kunci untuk memberikan nilai pelanggan, mempersiapkan potensi yang baru muncul dan mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi

➤ Proses kerja (work process) (50 poin)

Mendeskrripsikan bagaimana organisasi mendesain, mengimplementasi, mengelola, dan mengembangkan proses kerja utama untuk memberikan nilai pelanggan dan mencapai kesuksesan dan keberlanjutan organisasi.

7. Hasil Bisnis(result)– kategori 7 (450 poin)

Kategori hasil bisnis menguji kinerja organisasi dan peningkatannya dalam kunci bisnis, yaitu outcome dari produksi dan jasa, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan dan penguasaan pasar, hasil SDM, kinerja operasi dan kepemimpinan dan tanggung jawab sosial. Level kinerja diuji secara relatif kepada para pesaingnya. Kategori ini dibagi menjadi 6 subkategori:

➤ Hasil produksi dan jasa (product and service outcome) (100 poin)

Mengikhtisarkan hasil kinerja kunci produk dan jasa organisasi. Mensegmentasi hasilnya sesuai dengan tipe dan grup produk dan jasa, grup pelanggan dan segmentasi pasar dengan benar. Termasuk data komparatif yang sesuai.

➤ Hasil fokus kepada pelanggan (customer focused outcomes) (70 poin)

Mengikhtisarkan kunci hasil fokus kepada pelanggan, termasuk kepuasan pelanggan dan nilai persepsi pelanggan. Segmentasi hasilnya sesuai dengan tipe dan grup dari produk dan jasa, grup pelanggan dan segmentasi pasar. Termasuk data komparatif yang sesuai.

➤ Hasil keuangan dan pasar (financial and market outcomes) (70 poin)



- Mengikhtisarkan kunci hasil kinerja keuangan dan tempat pemasaran sesuai dengan segmentasi pelanggan dan pasar. Termasuk data komparatif yang sesuai.
- Hasil Tenaga Kerja (workforce outcomes) (70 poin)
Mengikhtisarkan hasil yang berfokus pada tenaga kerja, termasuk kinerja sistem kerja dan pembelajaran pegawai, pengembangan, kebaikan dan kepuasan, segmentasi hasilnya untuk menunjukkan keragaman dari workforce dan perbedaan tipe dan kategori dari pegawai. Termasuk data komparatif yang sesuai.
 - Hasil dari Proses yang Efektif (Process Effectiveness Outcomes) (70 poin)
Mengikhtisarkan hasil utama dari kinerja operasi yang berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, market segmen dengan benar. Termasuk data komparatif yang sesuai.
 - Hasil kepemimpinan dan tanggungjawab sosial (Leadership and social responsibility result) (70 poin)
Mengikhtisarkan kunci governance, kepemimpinan senior dan hasil tanggungjawab sosial, termasuk bukti dan perilaku etik, akuntabilitas fiskal, kepatuhan hukum dan organisasi masyarakat. Segmentasi hasilnya sesuai dengan unit bisnis dengan benar. Termasuk data komparatif yang sesuai.

C. Sistem Penilaian (Scoring system)

Respon penelitian terhadap kriteria dan umpan balik didasarkan kepada 2 dimensi evaluasi, yaitu: proses dan hasil. Faktor spesifik untuk dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Proses

Proses mengacu kepada metode yang digunakan organisasi dan meningkatkan untuk memenuhi persyaratan point dalam kategori 41 faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah Pendekatan (Approach)



Penyebaran (Deployment), Pembelajaran (Learning), Integrasi (Integration) – A-D-L-I.

1. Approach

- a. metode yang digunakan untuk menyelesaikan proses
- b. kecukupan metode untuk memenuhi syarat
- c. keefektifan penggunaan metode tersebut
- d. derajat dimana approach dapat diulang dan didasarkan kepada data dan informasi yang reliable

2. Deployment

- a. approach diterapkan dalam memenuhi persyaratan item yang relevan dan penting bagi organisasi
- b. approach diterapkan secara konsisten
- c. approach digunakan oleh semua unit kerja yang tepat

3. Learning

- a. menjernihkan approach melalui siklus evaluasi dan peningkatan
- b. meningkatkan pemecahan perubahan melalui inovasi
- c. menyaring pemurnian dan inovasi dengan unit kerja lain yang relevan dan proses dalam organisasi

4. Integration

- a. approach disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam kriteria syarat item yang lain
- b. pengukur, informasi, dan peningkatan sistem saling melengkapi melalui lintas proses dan unit kerja
- c. rencana, proses, hasil, analisa, pembelajaran, dan tindakan diharmonisasikan melalui lintas proses dan unit kerja untuk mendukung sasaran organisasi secara luas.

b. Hasil

Hasil mereferensi kepada output dan outcome organisasi dalam memenuhi persyaratan dalam 7 item, 4 faktor yang digunakan adalah:

1. Level (Le) mengacu kepada, Tingkat kinerja organisasi saat ini.



2. Trend (T)mengacu kepada:
 - a. Tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan dari kinerja yang baik (misalnya, kemiringan dari trend data).
 - b. Keluasan, (misalnya, luasnya penyebaran penerapan) dari hasil kinerja organisasi.
3. Comparison (C)mengacu kepada:
 - a. Kinerja organisasi anda relative dibandingkan terhadap pembanding yang sesuai, seperti pesaing atau organisasi yang sejenis/
 - b. Kinerja organisasi anda relative dibandingkan terhadap benchmark atau industri leader.
4. Integration (I)mengacu kepada:
 - a. Ukuran hasil (seringkali melalui segmentasi) menunjukkan pelanggan penting, demikian juga dengan produk, pasar, proses, dan persyaratan kinerja rencana tindakan yang juga penting yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan dalam bidang proses.
 - b. Hasil organisasi termasuk indikator-indikator yang valid dari kinerja masa depan.
 - c. Hasil organisasi diselaraskan diantara proses-proses dan unit kerja untuk mendukung sasaran organizationwide.

Tabel 2.2 Petunjuk Pemberian Score/ Nilai

Score	Proses (Untuk digunakan dalam kategori 1-6)	Hasil (Untuk digunakan dalam kategori 7)
0% atau 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada pendekatan yang sistematis; Informasi tidak reliable (A) • Sedikit / tidak ada penyebaran () • Tidak ada peningkatan pembelajaran (L) • Tidak ada kejelasan dalam struktur organisasi (I) <ul style="list-style-type: none"> ○ Tidak ada hasil dari kinerja atau sedikit hasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada hasil kinerja organisasi dan / atau hasil miskin di daerah dilaparkan (Le) • Data Trend baik tidak dilaporkan atau menunjukkan terutama tren merugikan. (T) • Informasi komparatif tidak dilaporkan. (C) • Hasil tidak dilaporkan untuk setiap bidang yang penting b



	<p>pada wilayah yang dilaporkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tren data tidak dilaporkan atau ditampilkan, terutama tren yang kurang baik ○ Informasi komparatif tidak dilaporkan ○ Hasil tidak dilaporkan untuk beberapa hal atas pentingnya persyaratan kinerja pokok organisasi anda 	<p>pemenuhan misi organisasi (</p>
10%, 15%, 20% atau 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya sedikit ada pendekatan yang sistematis yang sesuai dengan standar awal (A) • Adanya penyebaran dalam tingkatan awal (D) • Adanya sistem evaluasi pada tahap awal (L) • Tidak ada kejelasan dalam struktur organisasi (I) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebuah hasil kinerja beberapa organisasi dilaporkan, respon terhadap kebutuhan dasar itu dan tingkat kinerja awal yang baik , jelas. (Le) • Beberapa data tren yang dilaporkan, dengan beberapa tren yang jelas merugikan . (T) • Informasi komparatif Sedikit atau tidak dilaporkan. (C) • Hasil dilaporkan untuk beberapa daerah yang penting bagi pemenuhan misi organisasi . (I)
30%, 35%, 40%, atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pendekatan sistematis yang efektif sesuai dengan standar awal (A) • Adanya penyebaran pendekatan meskipun beberapa wilayah kerah atau unit kerjanya masih dalam tahap awal penyebaran (D) • Adanya permulaan sistem evaluasi (L) • kejelasan dalam struktur organisasi pada tahap awal (I) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kinerja organisasi yang baik dilaporkan, respon terhadap kebutuhan dasar itu (Le) • Beberapa data tren yang dilaporkan, dan sebagian besar tren yang disajikan menguntungkan. (T) • Tahap awal untuk memperoleh informasi komparatif yang jelas. (C) • Hasil dilaporkan untuk banyak bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (I)
50%, 55%, 60%,	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pendekatan sistematis yang efektif mewakili keseluruhan dari item persyaratan (A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kinerja organisasi yang baik adalah dilaporkan responsif terhadap kebutuhan

atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya penyebaran pendekatan dengan baik meskipun beberapa wilayah kerja atau unit kerja masih bervariasi (D) • Berdasarkan fakta, evaluasi yang sistematis dan proses perbaikan dan beberapa pembelajaran organisasi adalah pada suatu tempat memperbaiki efisiensi dan efektifitas dari proses kunci (L) • Pendekatan diluruskan dengan kebutuhan organisasi anda yang identifikasi dalam menjawab kategori kriteria yang lain (I) 	<p>keseluruhan item. (Le)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tren bermanfaat jelas dalam bidang yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (C) • Beberapa tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan yang relevan dan / atau patokan dan menunjukkan bidang kinerja relatif baik. (C) • Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk key patient and stakeholder, pasar, dan persyaratan proses. (I)
70%, 75%, 80%, atau 85%	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pendekatan sistematis yang efektif mewakili bermacam-macam dari item persyaratan (D) • Adanya penyebaran pendekatan dengan baik dan tidak ada perbedaan yang signifikan (D) • Berdasarkan fakta, evaluasi yang sistematis dan proses perbaikan dan beberapa pembelajaran organisasi adalah alat manajemen yang pokok; adanya bukti yang jelas dari pembersihan dan inovasi sebagai hasil dari analisis dan sharing pada level organisasi (L) • Pendekatan diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi anda yang identifikasi dalam menjawab kategori kriteria yang lain (I) 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk tingkat kinerja organisasi sangat baik dilaporkan, responsif terhadap kebutuhan beberapa item. (L) • Tren menguntungkan telah dipertahankan dari waktu ke waktu di sebagian besar wilayah yang penting bagi pemenuhan misi organisasi. (C) • Banyak dari sebagian besar tren dan tingkat kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap perbandingan yang relevan dan / atau tolok ukur dan daerah menunjukkan kepemimpinan dan kinerja relatif sangat baik (C) • Hasil kinerja organisasi dilaporkan untuk key patient and stakeholder, pasar, proses dan persyaratan rencana aksi (I)
90%, 95%, atau 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pendekatan sistematis yang efektif yang sangat responsif terhadap bermacam-macam dari item persyaratan (D) • Adanya penyebaran pendekatan yang penuh (sangat baik) dan tidak ada kelemahan atau 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kinerja organisasi sangat baik dilaporkan bahwa responsif sepenuhnya terhadap kebutuhan beberapa item. (Le) • Tren menguntungkan telah dipertahankan dari waktu ke waktu di semua bidang yang

	<p>perbedaan yang signifikan dalam wilayah atau unit kerja (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan fakta, evaluasi yang sistematis dan proses perbaikan dan beberapa pembelajaran organisasi adalah organisasi secara luas; adanya bukti yang jelas dari pembersihan dan inovasi sebagai hasil dari analisis dan sharing pada level organisasi (L) • Pendekatan diintegrasikan dengan baik pada kebutuhan organisasi anda yang identifikasi dalam menjawab kategori kriteria yang lain (I) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kinerja sekarang sangat istimewa pada mayoritas wilayah yang penting untuk persyaratan item ○ Tren perbaikan excellent dan atau level kinerja sangat excellent dilaporkan pada mayoritas wilayah ○ Bukti dari industri dan kepemimpinan benchmark diperlihatkan di banyak wilayah ○ Semua hasil kinerja ditujukan ke pelanggan utama, pasar, proses, dan persyaratan action plan 	<p>penting bagi pemenuhan misi organisasi. (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bukti industri dan patokan kepemimpinan ditunjukkan di banyak daerah. (C) • Hasil kinerja organisasi dan proyeksi dilaporkan untuk pelanggan and stakeholder, pasar, proses, dan persyaratan rencana aksi. (I)
--	--	--

Diagnosis dan sintesis dilakukan berdasarkan dua (2) sudut pandang yaitu penilaian kualitas proses dan penilaian kualitas hasil berdasarkan Baldrige Excellence Framework, yaitu :

1. Kualitas Proses dinilai berdasarkan dimensi Pendekatan Penyebaran, Pembelajaran dan Integrasi mengelola organisasi dengan mempertimbangkan sbb :
 - a. Seberapa sistematis pendekatan atau metode yang dibangun



- b. Seberapa besar pengaruh metode diperbaiki agar tetap selaras dengan kebijakan dan operasional
 - c. Seberapa kuat pendekatan yang diperbaiki terjadi sinergi di semua jajaran Departemen/Bagian dan personal sesuai kebutuhan organisasi.
2. Kualitas Hasil dinilai berdasarkan dimensi Level Trend/Pencapaian/Comparison/Pembandingan dan Integrasi/performansi yang dihasilkan sebagai dampak dari kualitas Proses yaitu :
- a. Seberapa tinggi kecenderungan Hasil memenuhi misi organisasi.
 - b. Sebarapa unggul dibandingkan pesaing/Benchmark yang relevan atau organisasi yang sejenis.
 - c. Seberapa luas dan dalam indikator yang dilaporkan.

Skor tanggapan terhadap setiap item pada kriteria dan umpan balik dari Baldrige Assessment applicandidasarkan pada dua dimensi evaluasi, yaitu dimensi proses dan dimensi hasil. Dimensi proses mengacu pada bagaimana metode organisasi yang digunakan untuk meningkatkan pemenuhan persyaratan item-item dalam kategori ke-4 sampai dengan kategori -6. Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi proses yaitu approach, deployment, learning, and integration (ADLI).

Tabel 2.3 Evaluasi Proses

Faktor	Mengacu pada :
<i>Approach</i> (Pendekatan)	<ul style="list-style-type: none"> - metode yang digunakan untuk menyelesaikan proses - kesesuaian metode untuk persyaratan item dan lingkup operasi organisasi - efektivitas penggunaan metode - sejauh mana pendekatan ini berulang dan didasarkan data yang dapat dipercaya dan informasi
<i>Deployment</i> (penyebaran)	<ul style="list-style-type: none"> - sejauh mana pendekatan telah diterapkan dalam mena persyaratan item yang relevan dan penting untuk organisasi - sejauh mana pendekatan diterapkan secara konsisten - sejauh mana pendekatan yang digunakan (dieksekusi) semua unit kerja yang sesuai
<i>Learning</i> (belajar)	<ul style="list-style-type: none"> - menyempurnakan pendekatan melalui siklus evaluasi perbaikan - mendorong perubahan terobosan pada pendekatan m inovasi

	- berbagi perbaikan dan inovasi dengan unit kerja te lainnya dan proses ke dalam organisasi
<i>Integration</i> (intregasi)	- sejauh mana pendekatan sejajar dengan kebut organisasi , diidentifikasi dalam profil organisasi dan ite item proses lainny - sejauh mana tindakan, informasi, dan sistem peningk saling melengkapi seluruh proses dan unit kerja - sejauh mana rencana ,proses, hasil, analisis, belajar tindakan adalah harmonis di seluruh proses dan unit untuk mendukung organisasi mencapai tujuan yang luas

Kategori "Hasil" mengacu pada keluaran dan hasil organisasi dalam mencapai persyaratan dalam item-7.5 (pada kategori 7).Terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yaitu *levels, trends, comparisons, and integration* (LeTCI)

Tabel 2.4 Evaluasi Hasil

Faktor	Mengacu pada :
<i>Level</i> (tingkat)	- tingkat kinerja saat ini
<i>Trends</i> (tren)	- tingkat perbaikan kinerja atau keberlanjutan kinerja y sudah baik - luasnya (tingkat penyebaran) dari hasil kinerja.
<i>Comparisons</i> (perbandingan)	- kinerja relatif terhadap perbandingan yang tepat, se dilakukan pada pesaing atau organisasi serupa - kinerja relatif terhadap benchmark atau pemimpin indus
<i>Integration</i> (intregasi)	- sejauh mana hasil tindakan (sering melalui segmenta menangani pasien penting dan stakeholder, pelay kesehatan, pasar, proses, dan persyaratan kinerja re aksi yang diidentifikasi dalam profil organisasi dan da proses item - sejauh mana hasil mencakup indikator yang valid dari kinerja masa depan - sejauh mana hasil diharmoniskan di seluruh proses dan kerja untuk mendukung tujuan organisasi yang luas.

Skor total yang didapatkan oleh suatu organsasi menunjukkan di level mana kinerja organisasi tersebut. Berikut ini adalah kriteria suatu organisasi berdasarkan hasil penilaian menggunakan Baldrige assessment

Tabel 2.5 Kriteria organisasi berdasarkan Maldrige Assessment

Skor yang Diperoleh	Kriteria
876-1000	World Leader
776-875	Benchmark Leader
676-775	Industry Leader
576-675	Emerging Industry Leader
476-575	Good Performance
376-475	Early Improvment
276-375	Early Result
0 -275	Early Developmant

	Excellent
	Average
	Poor

2.4. Pengukuran Kinerja Berbasis KPKU-BUMN

Asisten Deputi Manajemen SDM Eksekutif BUMN Purnomo Sinar Hadi (www.bumn.go.id) menyampaikan bahwa dalam kerangka meningkatkan kemampuan dan daya saing BUMN, Kementerian BUMN memutuskan untuk membangun dan mengimplementasikan sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja BUMN berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul yang diadopsi dari Malcom Baldrige Criteria For Performance Excellence. Dengan demikian ketika Kementerian BUMN menggunakan KPKU sebagai alat untuk mengukur Kinerja BUMN, maka kelak dapat mengetahui dimana posisi kinerja BUMN kita dibanding dengan perusahaan kelas dunia.

Sesuai Surat Sekretaris Kementerian Badan Usaha Negara (BUMN) Nomor : S-08/S.MBU/2013 tanggal 16 Januari 2013 tentang Penyampaian Pedoman Penentuan Key Performance Indicators (KPI) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN, KPKU merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat untuk pelaksanaan ~~self~~assessment BUMN dan pemberian umpan balik kepada masing-masing BUMN. Selain itu, KPKU memiliki tiga peran penting dalam memperkuat daya saing BUMN :

- Membantu memperbaiki kapabilitas dan kinerja BUMN, baik finansial maupun non finansial.
- Memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi mengenai praktik terbaik.
- Berfungsi sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelola kinerja dan untuk memandu perencanaan serta pembelajaran organisasi.

KPKU didesain untuk menyediakan pendekatan (metode/sistem) terpadu dalam pengelolaan kinerja BUMN yang ditujukan untuk menghasilkan ~~hasil~~ sebagai berikut:

- Penyampaian nilai yang selalu meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan (company sustainability)
- Peningkatan efektifitas dan Individu.

