



State-owned Enterprise Performance Measurement Based on the 2016 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)

Pengukuran Kinerja BUMN Berbasis *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* Tahun 2016

Vindha Tyas Restianingati*

Magister Kebijakan Publik Universitas Airlangga

ABSTRACT

PT. XYZ is a state-owned enterprise that contributes to national sugar production. In running its business, companies need performance measurement to see how far the company has achieved. This study provides an overview of performance measurement using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) approach. This study uses a descriptive qualitative approach which is supported by information from related informants and secondary data from PT. XYZ. The resulting data analysis will be reduced and conclusions drawn. The results of the assessment show that the score achieved by PT. XYZ 2016 was 415.75 points and included in the early improvement performance class. The category that dominated and received the highest rating was the Product and Process Results category as a whole with 44 points. While the category that has a low rating is Operations Focus for the Operational Effectiveness indicator with a score of 16 points. This research is expected to provide input in improving the performance of BUMN and become learning in developing the organization.

Keywords: State-owned Enterprise, Performance Measurement, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, KPKU (Excellent Performance Assessment Criteria)

OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)
ISSN 2527-9246 (print)

Edited by:
Sulikh Asmorowati

Reviewed by:
Theresia Octastefani and Dhea
Candra Dewi

*Correspondence:
Vindha Tyas Restianingati
v.t.restianingati@gmail.com

Published: 11 April 2023

Citation:
Restianingati, V. T. (2023).
State-owned Enterprise
Performance Measurement
Based on the 2016 Malcolm
Baldrige Criteria for
Performance Excellence
(MBCfPE).

JKMP (Jurnal Kebijakan dan
Manajemen Publik). 11:1.
doi: [10.21070/jkmp.v11i1.1720](https://doi.org/10.21070/jkmp.v11i1.1720)

ABSTRAK

PT. XYZ merupakan badan usaha milik negara yang berkontribusi terhadap produksi gula nasional. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan memerlukan pengukuran kinerja untuk melihat sejauh mana pencapaian perusahaan. Studi ini memberikan gambaran tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang didukung dengan keterangan dari informan terkait serta data sekunder dari PT. XYZ. Analisis data yang dihasilkan akan direduksi serta ditarik kesimpulan. Hasil penilaian menunjukkan bahwa skor yang dicapai oleh PT. XYZ tahun 2016 sebesar 415,75 poin dan termasuk dalam kelas kinerja *early improvement*. Kategori yang mendominasi dan mendapatkan rating tertinggi adalah kategori Hasil-hasil Produk dan proses secara keseluruhan dengan perolehan 44 poin. Sedangkan kategori yang memiliki rating rendah adalah Fokus Operasi untuk indikator Efektivitas Operasional dengan skor 16 poin. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja BUMN dan menjadi pembelajaran dalam mengembangkan organisasi.

Kata Kunci: BUMN, Pengukuran Kinerja, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul)

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha merupakan hal nyata yang harus dihadapi setiap perusahaan. Disrupsi teknologi dan informasi yang begitu cepat menuntut dunia usaha untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi. Untuk menghadapi persaingan usaha, maka sebuah perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja dalam rangka mengetahui dan mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan melalui berbagai tingkatan indikator. Pentingnya pengukuran kinerja ini dapat menjadi acuan dalam melaksanakan program-program perusahaan ke depan serta mengetahui letak kelemahan dan kelebihan dari suatu perusahaan. Sehingga mampu menghadapi tantangan dan perubahan yang lebih kompleks terutama pada usaha yang dikelola oleh sektor publik dalam upaya meningkatkan daya saing.

BUMN di Indonesia merupakan organisasi sektor publik yang memiliki usaha dan berkompetisi dengan sektor swasta dalam memberikan pelayanan prima. Salah satunya yaitu pelayanan dalam kebutuhan pokok berupa gula. Produksi gula nasional yang sempat naik turun mempengaruhi ketersediaan dan harga gula. Termasuk ancaman impor gula yang dapat melemahkan eksistensi petani tebu. Ketua Ikatan Ahli Gula Indonesia (IKAGI) sekaligus Direktur Utama SugarCo atau Sinergi Gula Nusantara, mengatakan terjadinya kelangkaan gula karena adanya kesenjangan importasi dan biaya transportasi yang tinggi sehingga menyebabkan harga gula naik (Nasution, 2021). Hal ini juga disebabkan karena masa panen tebu di beberapa daerah di Indonesia yang berbeda. Salah satu perusahaan negara yang memproduksi gula terbesar di Indonesia yaitu PT. XYZ di bawah naungan Holding Perkebunan. PT. XYZ merupakan perusahaan peninggalan Belanda yang kemudian di nasionalisasi sepenuhnya menjadi milik negara Republik Indonesia. PT. XYZ memiliki beberapa unit usaha gula aktif dan anak perusahaan. Tahun 2014, *holding* BUMN Perkebunan diresmikan oleh Menteri BUMN Dahlan Iskan. Dasar hukum transformasi dari bentuk persero ke PT. XYZ adalah keputusan para pemegang saham perusahaan perseroan PT. XYZ. Transformasi organisasi ini dalam rangka mengoptimalkan kinerja serta efektivitas organisasi.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. XYZ telah berupaya meningkatkan produksi dan laba dari tahun ke tahun. Namun selama 2 (dua) tahun pandemi *Covid-19* menyerang, produksi gula sempat mengalami penurunan. Hal ini tentunya juga mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang dilansir pada website PT. XYZ, selama 5 (lima) tahun terakhir produksi gula mengalami pasang dan surut. Pada tahun 2020 produksi gula sebesar 233.211 ton, kemudian mulai bangkit kembali pada tahun 2021 mencapai 256.414 ton. Tantangan pandemi *Covid-19* tidak menyurutkan upaya PT. XYZ untuk terus berkontribusi bagi negara. Permasalahan klasik yang juga muncul adalah unit usaha gula yang dimiliki PT. XYZ merupakan warisan Belanda yang memerlukan revitalisasi baik dari segi infrastruktur hingga peralatan/mesin untuk memproduksi gula. Revitalisasi unit usaha gula perlu dilakukan mengingat saat ini telah muncul pesaing swasta dalam industri gula yang mampu memproduksi gula dengan kapasitas yang lebih besar dan tentunya dengan peralatan yang lebih canggih dan modern. Poin penting lainnya adalah persaingan dalam mencapai rendemen tebu. Dalam 3 (tiga) tahun berturut-turut rendemen tebu terus mengalami penurunan yaitu 8,14 % (2018), 8,03% (2019), dan 6,95% (2020). Salah satu penyebabnya adalah perubahan cuaca yang tidak menentu sehingga mengganggu tanaman tebu, kondisi ini menurunkan kualitas rendemen dan menyebabkan produksi gula kurang maksimal.

Di tengah tantangan persaingan tersebut, PT. XYZ terus melakukan evaluasi dan berbenah diri. Untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan, PT. XYZ perlu melakukan pengukuran kinerja yang dilaksanakan oleh Kementerian BUMN salah satunya implementasi KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) BUMN. KPKU merupakan alat ukur dalam menilai kinerja perusahaan dalam rangka pencapaian kinerja yang bermutu tinggi dan unggul yang mengadopsi dan mengadaptasi 7 (tujuh) kategori Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) antara lain kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, manajemen proses, dan hasil.

Penelitian ini akan menganalisis pengukuran kinerja PT. XYZ pada tahun 2016 dengan pendekatan *malcolm baldrige*. Pengukuran kinerja perusahaan melalui Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) ini dilaksanakan berdasarkan surat Deputi Bidang Infrastruktur

Bisnis Kementerian BUMN Nomor S-445/D7.MBU/10/2016 tanggal 14 Oktober 2016 tentang Pelaksanaan Asesmen Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Tahun 2016. Dalam surat ini disebutkan bahwa asesmen menggunakan kriteria KPKU mengacu pada dokumen KPKU sebagaimana ditetapkan oleh Kementerian BUMN yang menggunakan metode MBCfPE Tahun 2013-2014 dan buku petunjuk pelaksanaan asesmen KPKU Kementerian BUMN versi tahun 2015 (PT. XYZ, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja PT. XYZ pada tahun 2016 melalui metode *Malcolm Baldrige* dan juga untuk menggambarkan kategori yang memiliki peran penting bagi perusahaan dan kategori yang memerlukan peningkatan kinerja.

Beberapa studi terdahulu tentang penilaian kinerja berbasis MBCfPE telah dilakukan di beberapa BUMN. Misalnya penelitian untuk mengetahui pengukuran kinerja pada Perum Jasa Tirta I Malang. Sebelumnya Perum Jasa Tirta hanya fokus menilai satu kategori yaitu fokus tenaga kerja pada unit SDM-nya. Sementara penelitian ini melengkapi analisis dari semua kategori berdasarkan penilaian KPKU. Hasilnya Fokus Operasi pada Perum Jasa Tirta I Malang memiliki skor paling kecil sehingga perusahaan ini perlu segera melaksanakan perbaikan dalam rangka meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan (Estuningsari, Eka Rahayu Setyanto & Efranto, 2013). Studi selanjutnya juga dilakukan untuk melihat perbandingan analitis dari berbagai aspek kerangka kerja, seperti tujuan bisnis, penghargaan dan pengakuan, kategori, dan poin skor. Penelitian ini memberikan perspektif untuk mengenal dan memahami lebih jauh tentang keunggulan/penghargaan model bisnis nasional di negara-negara ASEAN, yang pada akhirnya dapat membantu para pemimpin dalam mengevaluasi dan meningkatkan kerangka keunggulan bisnis (Sulistyo et al., 2021). Sedangkan dalam konteks BUMN Perkebunan, penelitian dengan metode MBCfPE dilakukan untuk menganalisis dan membandingkan kinerja pada kategori Fokus Pelanggan dan Fokus Tenaga Kerja pada 2 (dua) BUMN di sektor gula dalam menentukan level kinerja baik dari tingkat kematangan proses dan tingkat kematangan pembelajaran organisasi (Fadli, Suryadi, 2015). Melalui penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran lebih lengkap dari seluruh kategori MBCfPE terutama pada BUMN sektor gula.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Dalam perusahaan BUMN, kinerja merupakan aspek utama dalam meningkatkan pengembangan serta eksistensi perusahaan. Berdasarkan pendapat Prawirosentoso, kinerja merupakan pencapaian kinerja seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan masing-masing tanggung jawab dan wewenang sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, berdasarkan aturan hukum, moral dan etika (Asman & Rusli, 2014). Samodra Wibawa menegaskan kinerja adalah hasil kerja dari seseorang atau kelompok dalam organisasi dibandingkan dengan apa yang seharusnya dicapai oleh yang terlibat (Wibawa, 2010). Dengan kata lain kinerja dimaknai sebagai hasil kerja dari individu atau sekelompok orang dalam mendukung pencapaian hasil sebuah organisasi.

Sementara itu, untuk mengetahui hasil kinerja diperlukan pengukuran yang jelas yang dapat digunakan sebagai standar kinerja serta harus memiliki hubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan diharapkan sehingga hasil kerja yang dilakukan akan terlihat (Asman & Rusli, 2014). Dalam pengukuran kinerja, kinerja individu atau organisasi akan dinilai dan dievaluasi dengan metode tertentu oleh orang-orang memiliki kompetensi serta diberikan perintah dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dilihat secara luas sebagai prasyarat yang sangat diperlukan untuk manajemen menjadi lebih mapan (Pavlov & Bourne, 2011). Pengukuran kinerja dilakukan secara sistematis dan menyeluruh, atau secara *ad hoc* dan spesifik pengukuran kinerja memiliki peran penting untuk membuat penilaian dan membuat keputusan (Parker, 2000). Lebih lanjut Parker menuliskan alasan mengapa pengukuran kinerja itu sangat penting. Beberapa alasannya antara lain:

1. Untuk mengidentifikasi keberhasilan;
2. Untuk mengidentifikasi apakah perusahaan dapat menyediakan layanan/produk yang dibutuhkan pelanggan;

3. Membantu perusahaan memahami proses mereka serta mengkonfirmasi apakah perusahaan memahami proses yang terjadi selama bekerja;
4. Mengidentifikasi hambatan, masalah perusahaan sehingga diketahui dimana perbaikan diperlukan;
5. Memutuskan keputusan didasarkan pada fakta, bukan pada anggapan, emosi atau keyakinan atau intuisi; dan
6. Menunjukkan perbaikan yang sudah direncanakan, dan yang sebenarnya telah terjadi (Parker, 2000).

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE)

Pemerintah Amerika Serikat telah memperkenalkan *Malcolm Baldrige* pada tahun 1987 untuk mendukung organisasi nirlaba, perusahaan dan lembaga pendidikan tinggi untuk menjalankan manajemen yang lebih berkualitas. Banyak organisasi yang tertarik dengan model ini karena dapat membantu menciptakan lingkungan yang kuat serta mendorong kinerja yang luar biasa (Ananda et al., 2018). Kriteria *baldrige* membantu mengidentifikasi kekuatan perusahaan, peluang perusahaan dan peluang untuk proses dan hasil yang lebih baik yang berdampak pada pemangku kepentingan, karyawan, pemilik, pemasok, pelanggan, serta masyarakat (Sulistyo et al., 2021). MBCfPE adalah metode untuk meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan secara terus menerus dengan menggunakan kriteria pengukuran yang telah ditentukan dan memberikan umpan balik pada kinerja organisasi sebagai entitas dalam memberikan pelayanan prima (Arijanto et al., 2016). Lebih lanjut Arijanto juga menjelaskan manfaat MBCfPE adalah:

1. Untuk meningkatkan keseluruhan kinerja dan efektivitas dari sebuah organisasi
2. Memberikan fasilitas komunikasi bagi semua aspek yang berada di dalam organisasi sehingga memiliki komunikasi yang baik di dalam perusahaan/ organisasi
3. Memperbaiki nilai-nilai yang mempengaruhi konsumen dan berkontribusi terhadap keberhasilan pangsa pasar serta meningkatkan kinerja dan kapabilitas organisasi bersangkutan
4. MBCfPE digunakan sebagai alat untuk memahami pengelolaan kinerja organisasi, perencanaan, dan pelatihan karyawan (Arijanto et al., 2016).

Pada dasarnya MBCfPE memiliki 11 (sebelas) kriteria pengukuran dalam menilai kinerja organisasi antara lain :

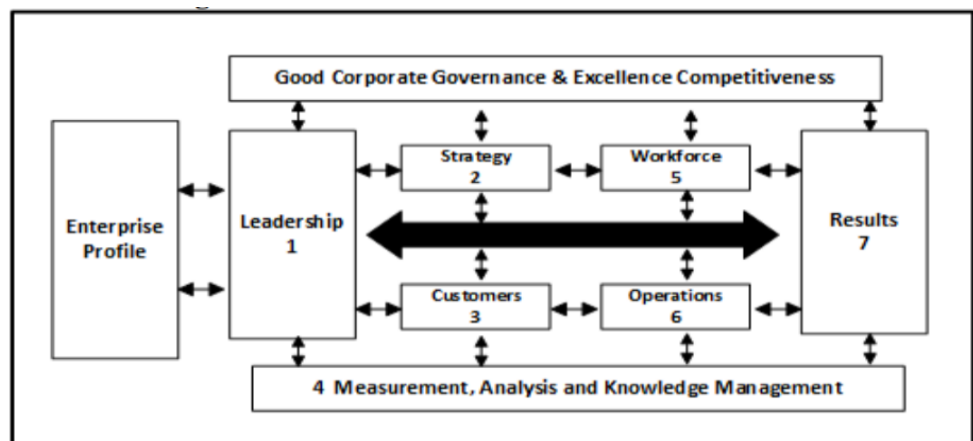
1. *Visionary leadership*, kepemimpinan visioner adalah kompetensi untuk mengantisipasi masa depan. Pandangan pemimpin terhadap masa depan harus dirumuskan menjadi sebuah visi.
2. *Customer-driven excellence*, keunggulan yang digerakkan oleh pelanggan berkaitan dengan pelanggan yang membeli produk terjangkau dan mampu memenuhi kebutuhannya.
3. *Organisational and personal learning*, pembelajaran organisasi dan pribadi terjadi jika perusahaan mempekerjakan orang-orang yang kompeten.
4. *Valuing workforce members and partners*, menghargai anggota dan mitra tenaga kerja ditunjukkan dengan dukungan karyawan dan mitra bisnis.
5. *Agility*, kelincahan adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dan bertahan.
6. *Focus on the future*, hal ini terlihat dalam mengelola kinerja perusahaan yang terkait untuk manajemen masa depan dan beradaptasi dengan yang mungkin terjadi di masa depan.
7. *Managing for innovation*, mengelola inovasi yang mengacu pada inovasi dan kreativitas manajemen yang akan berkompetisi.
8. *Management by fact*, manajemen berdasarkan fakta ditunjukkan dengan praktik yang melihat fakta dan data dalam proses pembuatan keputusan.
9. *Societal responsibility*, tanggung jawab sosial tercermin dalam lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, dan dalam hal ini organisasi memperhatikan lingkungan sosial sekitarnya.

10. *Focus on results and creating value*, fokus ini menunjukkan bahwa *output* dan proses penciptaan nilai perusahaan yang lebih baik dari para pesaingnya.
11. *System perspective*, perspektif sistem tercermin dalam sejumlah aspek yang harus dipahami sebagai suatu sistem (Raharja et al., 2018).

Kemudian 11 (sebelas) kriteria diatas dirangkum menjadi 7 (tujuh) kriteria utama penilaian yang disebut sebagai kerangka *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE). Kerangka ini kemudian diadopsi dan diadaptasi oleh Kementerian BUMN Republik Indonesia untuk menilai kinerja organisasi BUMN yang dikenal sebagai Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Adapun 7 (tujuh) kriteria yang dimaksud diantaranya:

1. Kepemimpinan mengacu pada bagaimana pemimpin memandu sistem manajemen dalam sebuah organisasi dan memeriksa kinerja organisasi (*leadership*).
2. Perencanaan strategis menunjukkan sebuah organisasi menetapkan target strategis, termasuk sebuah organisasi dapat mempertimbangkan tantangan strategis dan meringkas target strategis utama dan organisasi tujuan (*strategic planning*).
3. Fokus pelanggan dan pasar menunjukkan bagaimana organisasi memutuskan persyaratan, tujuan dan preferensi dari pelanggan untuk menjamin kelangsungan produk dan layanan dan untuk membangun peluang baru (*customer and market focus*).
4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan menunjukkan sebuah organisasi dapat mengukur, menganalisis, menyelaraskan dan memperbaiki data dan informasi tentang kinerja sesuai dengan setiap level di setiap divisi organisasi (*measurement, analysis and knowledge management*).
5. Fokus tenaga kerja menunjukkan bagaimana kompensasi, jalur karier, dan praktik kerja dapat mengarah untuk mencapai kinerja tertinggi dalam sebuah organisasi (*workforce focus*).
6. Fokus proses menunjukkan bagaimana sebuah organisasi mengidentifikasi dan mengelola proses utamanya dari menciptakan *customer value* dan mencapai kesuksesan dan peningkatan bisnis (*process focus*).
7. Hasil bisnis merangkum hasil kinerja utama produk dan proses, fokus pelanggan, fokus finansial dan pasar, fokus tenaga kerja, kepemimpinan dan tata kelola serta tanggung jawab kepada masyarakat (*business result*) (Gasperz, 2007).

Kriteria *baldrige* memberikan kerangka kerja untuk perbaikan dan penilaian organisasi. Kerangka ini mengizinkan organisasi untuk mengembangkan pendekatan kreatif yang selaras dengan kebutuhan organisasi, dan menyediakan landasan untuk melakukan penilaian secara mandiri dan menciptakan pemberian penghargaan terhadap perusahaan itu sendiri (Weinstein et al., 2007).



Gambar 1. Indonesia Excellent Framework 2017 (Sulistyo et al., 2021)

Gambar 1 merupakan *Indonesia Excellent Framework 2017* yang menjadi landasan pelaksanaan KPKU dengan tujuan untuk mendorong dan membantu perusahaan sebagai upaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan memiliki keunggulan kompetitif perusahaan, yang kemudian dapat dijelaskan untuk mencapai hasil yang unggul (Sulistyo et al., 2021). Dimensi kepemimpinan diklasifikasikan sebagai pendorong kualitas organisasi/perusahaan. Empat dimensi strategi perencanaan, manajemen proses, fokus pelanggan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia diklasifikasikan sebagai dimensi sistem. Dimana satu dimensi menghubungkan keseluruhan proses yaitu penilaian, analisis dan pengetahuan manajemen. Kerangka tersebut menetapkan bahwa pendorong kualitas memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada hasil. Selanjutnya hasil pada sistem menjadi perantara untuk mencapai dampak langsung pada kualitas hasil (Winn & Cameron, 1998). Fokusnya adalah pada hasil dan bukan pada alat proses atau prosedur. Kerangka ini dimaksudkan untuk mendorong peningkatan dan perbaikan serta melakukan terobosan besar dan perubahan mendasar (Mohapatra, 2013).

KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul)

Berdasarkan Surat Sekretaris Kementerian BUMN tanggal 16 Januari 2013 Nomor: S-08/S.MBU/2013 terkait Penyampaian Pedoman Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN, KPKU menjadi rencana strategis Kementerian BUMN sebagai pedoman dan referensi pengukuran kinerja serta meningkatkan pencapaian kinerja unggul BUMN. Selain itu, KPKU dapat menjadi alat dalam menjalankan *self-assessment* BUMN serta memberikan umpan balik pada masing-masing BUMN. Penilaian ini mengadaptasi metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*. Sesuai dengan surat tersebut tujuan dari pelaksanaan KPKU ini adalah :

1. Menjaga keberlangsungan perusahaan (*company sustainability*) melalui pemberian penilaian yang menggambarkan peningkatan kinerja perusahaan untuk disampaikan pada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya
2. Meningkatkan efektivitas dan kemampuan perusahaan BUMN melalui tahapan pembelajaran secara menyeluruh baik individu maupun kelompok

Kriteria KPKU diadopsi dari kriteria BEF (*Business Excellence Framework*) dengan tujuan untuk mendorong dan membantu perusahaan meningkatkan keberlanjutan kinerja dan memiliki keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada akhirnya dapat ditunjukkan dengan pencapaian hasil yang unggul (Sulistyo et al., 2021). Sementara itu, sistem penilaian yang digunakan dalam KPKU BUMN ini mengacu pada dua dimensi yaitu dimensi proses dan dimensi hasil. Dalam menilai dimensi proses, pendekatan yang digunakan adalah *Approach* (Metode/Sistem), *Deployment* (Penerapan), *Learning* (Pembelajaran) dan *Integration* (Integrasi) yang disingkat ADLI. Sementara untuk penilaian dimensi hasil sebagai evaluasi yaitu Level, Tren, Perbandingan dan Integrasi (LeTCI).

Berdasarkan surat edaran kementerian BUMN di atas dijelaskan pula kelas kinerja BUMN yang dihasilkan dari pengukuran KPKU BUMN termasuk rentang skor yang dihasilkan, antara lain (BUMN, 2013) :

1. Skor 876 s.d 1000, meliputi penerapan kinerja secara keseluruhan, kinerja prima dan berkelanjutan, proses *outstanding*, integrasi/ analisis yang prima, pembelajaran dan praktik terbaik yang menjadi budaya, adanya *benchmark* nasional & internasional. Kelas kinerja ini disebut *World Class Leader*.
2. Skor 776 s.d 875, meliputi proses yang selaras, penerapan *excellent*, kinerja bagus/prima, integrasi/analisis/pembelajaran dan praktik baik sebagai strategi manajemen, serta untuk *benchmark* nasional. Kelas kinerja ini disebut *Benchmark Leader*.
3. Skor 676 s.d 775, meliputi proses yang selaras, pada umumnya penerapan kinerja berjalan baik, dan beberapa *outstanding*. Telah tampak basis integrasi, analisis, pembelajaran, *best practice* berjalan, dan menjadi *benchmark* perusahaan peraih penghargaan KPKU BUMN. Kinerja ini disebut *Industry Leader*.
4. Skor 576 s.d 675, secara umum proses berjalan sistematis, tidak ada gap yang signifikan, analisis atas dasar data dan fakta, berkomitmen dalam pembelajaran,

- kinerja secara umum baik di berbagai area area penting. Kinerja ini disebut *Emerging Industry Leader*
5. Skor 476 s.d 575, secara umum proses sudah efektif, namun di beberapa area masih bervariasi. Diperlukan penekanan pada penerapan (*deployment*), terdapat pencapaian kinerja, integrasi, keberlanjutan, dan pembelajaran. Kinerja ini disebut *Good Performance*.
 6. Skor 376 s.d 475, secara umum proses sudah sistematis, namun *deployment* di beberapa area masih bervariasi, mulai ada peningkatan pada kinerja penting. Kinerja ini disebut *Early Improvement*.
 7. Skor 276 s.d 375, baru mulai menata proses yang sistematis, terdapat *gap* dalam *deployment*, proses-proses baru mulai menyajikan kinerja selaras. Kinerja ini disebut *Early Result*.
 8. Skor 0s.d 275, mulai mengembangkan dan menerapkan proses/prosedur sesuai persyaratan dan kriteria, secara umum terdapat *gap* yang signifikan. Kinerja ini disebut *Early Development*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data lebih ditekankan pada informasi dari informan serta dokumentasi yang diperoleh dari data yang sudah tersedia seperti dokumen laporan umpan balik dari *asesmen* implementasi kriteria penilaian kinerja unggul 2016 serta data lain baik melalui jurnal ilmiah terindeks global dan terpercaya misalnya Scopus, Proquest, JSTOR, Springer Link dan google scholar. Penelitian kualitatif seringkali melibatkan kumpulan dari berbagai sumber untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam tentang pemahaman individu, termasuk melalui pendapat, perspektif dan sikap (Nassaji, 2015). Data yang diperoleh juga dikonfirmasi ulang kepada informan dari perusahaan terkait sebagai langkah untuk mengkroscek data terbaru. Lokus dari penelitian ini adalah PT. XYZ, nama perusahaan disamarkan dengan tujuan untuk melindungi data-data yang dianggap sensitif. Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja dengan KPKU pada tahun 2016. Analisis dilakukan melalui reduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan berdasarkan elaborasi hasil literatur dengan data sekunder yang diperoleh. Penilaian KPKU BUMN tahun 2016 di PT. XYZ dilakukan melalui dokumen kinerja perusahaan antara lain :

1. Penilaian proses menggunakan faktor ADLI yaitu *Approach* (Metode/Sistem), *Deployment* (Penerapan), *Learning* (Pembelajaran) dan *Integration* (Integrasi). Kinerja yang dinilai antara periode bulan Januari s.d Desember 2015 (*audited*) dan Januari s.d Desember 2016 (*unaudited*).
2. Penilaian hasil menggunakan faktor LeTCI yaitu *Level*, *Trend*, *Comparison*, *Integration*. Penilaian ini dapat mengungkapkan hasil-hasil kinerja perusahaan serta kaitanya dengan pembelajaran organisasi. Data yang dipergunakan untuk menilai kinerja antara periode bulan Januari s.d Desember 2015 (*audited*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Malcolm Baldrige* di PT. XYZ

Setelah melakukan penelusuran data dan menelaah dokumen-dokumen pendukung, kinerja PT. XYZ pada tahun 2016, maka dapat dijabarkan melalui 7 (tujuh) kategori *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kategori ini adalah hasil analisis dari kepemimpinan senior serta keberlanjutan kehidupan perusahaan yang seringkali dikaitkan dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yaitu menjalankan tanggung jawab perusahaan kepada publik kepada komunitas/masyarakat yang dapat memperkuat kinerja perusahaan. Pada kategori kepemimpinan senior PT. XYZ memiliki komitmen terhadap tata nilai perusahaan dengan melakukan kunjungan

ke unit usaha, mengadakan pertemuan dalam rapat manajemen, serta melaksanakan *survey engagment employee* atau *customer*. Para pimpinan PT. XYZ memiliki peran aktif untuk memotivasi tenaga kerja, memberikan penghargaan bagi karyawan untuk memperkuat kinerja perusahaan yang lebih unggul. Pimpinan PT. XYZ juga mengidentifikasi tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan dengan cara membahas ketentuan atau kebijakan dari regulasi dalam Rapat Direksi, Rapat Gabungan Direksi dan Dewan Komisaris untuk kemudian diterapkan pada unit kerja terkait.

Sementara itu, manajemen tata kelola dan CSR pada PT. XYZ menunjukkan bahwa perusahaan ini telah melakukan penilaian pada aspek-aspek utama tata kelola dan aspek akuntabilitas yang dilakukan oleh direksi dan pimpinan senior dengan cara menerapkan *Board Manual*, Pedoman GCG dan CoC (*Code of Conduct*), melakukan *review* berkala (bulanan/tahunan) pencapaian kinerja organisasi, melakukan audit GCG, pemberlakuan pedoman umum pengendalian gratifikasi dan penerapan WBS (*Whistle Blowing System*). Evaluasi juga dilakukan untuk akuntabilitas fiskal dengan cara *review* dan pemeriksaan berkala transaksi perpajakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan RI, maupun *auditor independen* (KAP), konsolidasi data perpajakan secara internal, menyusun laporan keuangan perusahaan, serta penetapan *cashflow*.

Dalam aspek tanggung jawab perusahaan PT. XYZ melakukan pengelolaan pada setiap dampak produk dan operasional yang dapat merugikan publik. PT. XYZ mendukung diterapkannya etika berperilaku dalam seluruh interaksi bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan. Selanjutnya, PT. XYZ menggunakan aspek kesejahteraan masyarakat sebagai bagian dari strategi dan operasional sehari-hari dengan merencanakan kegiatan melalui penyaluran dana PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) seperti bantuan untuk penghijauan, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan, serta bantuan pembangunan sarana/ prasarana ibadah. Aspek kepemimpinan di PT. XYZ ini menunjukkan bahwa direksi dan pemimpin senior lainnya mampu menghilangkan hambatan organisasi, mendasarkan keputusan pada fakta daripada opini, keterbukaan untuk berubah, mengkomunikasikan visi yang jelas, mendukung visi dengan sumber daya, bertanya kepada karyawan tentang cara untuk meningkatkan, mengkomunikasikan pentingnya perbaikan berkelanjutan dan kualitas (Winn & Cameron, 1998).

2. Perencanaan Strategis

Pada kategori ini, aspek yang dianalisis yaitu pengembangan strategi perusahaan dan bagaimana implementasi dari strategi tersebut. Dalam konteks kategori ini PT. XYZ melakukan proses perencanaan yang dituangkan dalam RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) untuk jangka waktu 5 tahun periode 2013-2017 dan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) untuk jangka waktu 1 tahun. Pengembangan strategis ini diarahkan pada peningkatan daya saing dan profitabilitas perusahaan melalui tahapan konsolidasi, pemantapan dan pengembangan pada *core business* dan *non-core business*. PT. XYZ melakukan perencanaan strategis dengan memperhatikan periode waktu perencanaan yang telah ditetapkan dan memperhatikan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang kompleks dan fleksibilitas operasional.

PT. XYZ telah menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung inovasi melalui pengembangan instrumen manajemen berpedoman kepada Prosedur Pengembangan Sistem IT melalui aplikasi ERP SAP dengan 9 Modul, *e-Farming*, *e-TMA online*, aplikasi kartu tani, *e-Procurement*, *core sampler* dalam rangka meningkatkan kepercayaan terhadap petani dalam menghadapi persaingan. Melakukan identifikasi peluang strategis yang tertuang dalam RJPP dan RKAP melalui penerapan strategi efisiensi, diversifikasi, optimalisasi. PT. XYZ juga menyusun strategi terkait dengan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan rencana strategis yang dituangkan dalam RJPP dan RKAP. Pada tataran implementasi strategi, PT. XYZ melakukan pengembangan program kerja mengacu kepada RJPP dan RKAP dengan mempertimbangkan faktor produksi, biaya, pemasaran, penjualan, investasi berdasarkan skala prioritas. Hal ini dibuktikan dengan adanya rapat pembahasan rencana produksi dan evaluasi kinerja kebun, strategi pengembangan produk, pengembangan pasar dan kombinasi berbagai strategi yang mengacu kepada strategi efisiensi, diversifikasi, dan optimalisasi.

3. Fokus Pelanggan

Kategori fokus pelanggan memfokuskan analisisnya pada kebutuhan suara pelanggan serta keterikatan pelanggan kepada perusahaan baik secara emosional maupun rasional. Dalam konteks ini PT. XYZ merespon suara pelanggan untuk mendapatkan informasi melalui *hotline* Bagian Pemasaran, *fax* dan *e-mail* serta menyebarkan kuisioner setiap tahunnya kepada pelanggan yang melakukan transaksi. PT. XYZ juga membuat *daily calling card* untuk mencatat setiap keluhan yang masuk ke PT. XYZ setiap harinya, sehingga tercipta komunikasi yang baik dan lancar dengan pelanggan. Dalam membangun keterikatan pelanggan, PT. XYZ melakukan identifikasi pelanggan dan pasar untuk produk dan layanan yang ditawarkan melalui surat kolektif dari Direksi kepada seluruh General Manager. Identifikasi dan penyesuaian produk ditawarkan ke pasar dalam rangka menarik pelanggan baru, serta untuk memberikan peluang bagi peningkatan hubungan perusahaan dengan pelanggan. PT. XYZ memotivasi pelanggan agar mau bekerjasama dengan perusahaan, termasuk secara intens berkomunikasi dengan pelanggan, menentukan persyaratan yang terpenting untuk memberikan dukungan kepada pelanggan, menggunakan informasi pelanggan, pasar dan produk yang ditawarkan untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan dan *segmen* pasar. Perusahaan harus memahami kebutuhan serta keinginan pelanggan. Pelanggan harus didengarkan, diprioritaskan, keluhan harus didaftarkan dan diselesaikan. Pendekatan customer-centric harus tertanam dalam budaya organisasi (Mohapatra, 2013).

4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Kategori ini menguji pengukuran, analisis dan perbaikan kinerja serta menganalisis kemampuan perusahaan dalam mengelola teknologi informasi dan meningkatkan kualitas data. PT. XYZ mengintegrasikan data dan informasi untuk mengidentifikasi kinerja operasional secara keseluruhan, termasuk dalam mencapai sasaran strategis serta program kerja. PT. XYZ dan Dewan Komisaris (Dewan Pengawas) telah melakukan evaluasi kinerja perusahaan, pencapaian sasaran strategis dan program kerja mengacu kepada RKAP, RKO, LM, KPI dan Penilaian Tingkat Kesehatan Perusahaan. Memanfaatkan hasil evaluasi kinerja untuk peningkatan efektivitas yang berkelanjutan dan kesempatan berinovasi. Budaya inovasi membutuhkan pemikiran progresif dari seluruh organisasi dan pemangku kepentingan lainnya, seperti di Amerika Serikat, inovasi sebagai nilai inti akan menentukan dasar keberadaan perusahaan sehingga organisasi yang dapat berinovasi dapat tumbuh dan berkembang (Mohapatra, 2013).

Sementara dalam pengelolaan informasi, pengetahuan dan teknologi Informasi, PT. XYZ menerapkan metode yang sistematis dalam mengelola data dan informasi untuk memastikan keakuratannya, integritas dan keandalannya, ketepatan waktunya, keamanan dan kerahasiannya melalui pembangunan sistem terintegrasi yaitu ERP SAP yang terdiri dari 9 modul yaitu *controlling*, *material management*, *finance*, *human capital management*, *performance sales and distribution*, *production planning*, *project system*, *plant maintenance*, *plantation estate management system*. PT. XYZ memberikan fasilitas pelayanan informasi yang mudah untuk diakses (*user friendly*) oleh karyawan, pemasok, mitra, kolaborator dan pelanggan sesuai kebutuhan melalui pembuatan aplikasi-aplikasi. Memastikan bahwa *hardware* dan *software* memiliki karakteristik aman, mudah, dan *ter-update* dengan baik. *Hardware* yang digunakan merupakan *merk* umum yang digunakan di pasaran dan hasil kerjasama dengan telkom dalam hal *Cloud Computing* produksi ERP-SAP termasuk *risester recovery*.

5. Fokus Tenaga Kerja

Kategori ini terdiri dari 2 aspek yaitu analisis terhadap lingkungan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh para karyawan dan kemampuan perusahaan untuk membangun keterikatan dengan tenaga kerja. Dalam hal ini PT. XYZ memiliki metode untuk merekrut dan mengembangkan tenaga kerja serta mempertahankannya untuk tetap loyal dengan perusahaan. Perusahaan juga memastikan bahwa karyawan memiliki keberagaman gagasan, budaya, berorientasi kepada pelanggan. Tenaga kerja mendapatkan penilaian kinerja

berbasis kompetensi, mereka yang mampu bekerja melampaui target bisa mendapatkan penghargaan dari perusahaan. PT. XYZ juga melakukan antisipasi untuk menghadapi peningkatan tenaga kerja dengan memperhatikan pelaksanaan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) di Kantor Pusat dan Unit Usaha. Hal ini untuk membedakan faktor kesehatan, keselamatan dan keamanan termasuk target kinerja untuk lingkungan tempat kerja yang berbeda.

Sedangkan dalam menguji keterikatan tenaga kerja terhadap perusahaan, PT. XYZ memastikan bahwa budaya perusahaan terinspirasi dari beragam gagasan, budaya dan pemikiran dari tenaga kerja melalui penilaian individu yang relevan (keterbukaan) dengan CoC dan GCG, serta sosialisasi CoC dan GCG yang relevan dengan Sistem Penilaian Karya. PT. XYZ juga menerapkan sistem manajemen kinerja dalam mempertimbangkan praktek pemberian penghargaan, kompensasi, dan insentif. Tidak hanya itu, PT. XYZ menilai tingkat keterikatan/ kepedulian tenaga kerja dengan cara melaksanakan *survey* kuisisioner terhadap representasi karyawan dan menilai tingkat keterikatan karyawan berdasarkan hasil *survey*.

Perusahaan di bidang pergulaan ini juga menerapkan metode secara formal maupun informal dalam menentukan tingkat keterikatan tenaga kerja dan kepuasan tenaga kerja. Selain itu, PT. XYZ menerapkan mekanisme Sistem Pembelajaran dan Pengembangan yang mendukung kebutuhan perusahaan dan pengembangan pribadi karyawan, manajer dan pimpinan serta mempertimbangkan peningkatan fokus pada pelanggan. Sistem ini diharapkan dapat memastikan terjadinya peningkatan pengetahuan dan keterampilan baru serta untuk mengelola peningkatan karir yang efektif untuk seluruh tenaga kerja. Karyawan harus dimotivasi oleh mekanisme organisasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Lingkungan organisasi harus dibuat kondusif untuk mempromosikan pemikiran "*outofthebox*". Skema penghargaan dan pengakuan harus mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Saran, keluhan, masalah, dan rencana pengembangan karir karyawan harus ditanggapi dengan serius karena hanya karyawan yang bersemangat yang bisa datang ke perusahaan dengan energi positif dan ide-ide konstruktif (Mohapatra, 2013)

6. Fokus Operasi

Dalam kategori fokus operasi ini perusahaan perlu menilai proses kerja yang sudah dilakukan serta melihat bagaimana efektifitas operasional termasuk jika perusahaan dalam kondisi darurat. Fokus operasi juga bertujuan untuk meningkatkan nilai untuk pelanggan melalui produk dan layanan baru yang lebih baik, mendapatkan produk dan layanan yang seragam secara konsisten dengan melakukan *benchmarking*, mengurangi variasi dan pemborosan, serta mengurangi jumlah cacat dan meningkatkan produktivitas juga efektifitas dalam penggunaan semua sumber daya dengan tujuan untuk perbaikan yang berkelanjutan dari semua operasi dan terjadalam organisasi (Rao Tummala & Tang, 1996).

Dalam proses kerja, PT. XYZ menentukan persyaratan (prosedur/ mekanisme/ diagram proses kerja utama yaitu proses pengolahan bahan baku tebu menjadi gula). Persyaratan untuk proses kerja utama peralatan/ permesinan dan kualitas bahan adalah kuantitas dan kualitas bahan baku tebu, kehandalan bahan pembantu proses, modal kerja dan tenaga kerja. PT. XYZ telah menerapkan metode peningkatan proses kerja dalam upaya memperbaiki kualitas kinerja produk dan bisnis serta mengidentifikasi produk yang tidak sesuai target/standard. Untuk meningkatkan efektifitas operasional perusahaan, PT. XYZ menerapkan metode mengendalikan biaya operasional secara keseluruhan dengan cara melakukan efisiensi, diversifikasi dan optimalisasi, *cost reduction*, dan *feasibility study* (analisa kelayakan) terhadap aktivitas perusahaan yang membutuhkan biaya tinggi. Metode lain yang dilakukan adalah menekan anggaran inspeksi, menguji dan mengaudit proses dan kinerja dengan cara penyelesaian pekerjaan (100%), *preventive maintenance program* dan *quality control*, penerapan metode yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan seperti pelatihan kalibrasi peralatan, pelatihan audit pipa boiler yang selama ini dilakukan Disnaker, pelatihan K3 Kimia dan lain-lain hal ini dapat menguntungkan perusahaan. PT. XYZ telah mengimplementasikan pengelolaan inovasi dengan cara *sharing knowledge* melakukan *benchmark* dan *up date* teknologi dengan melakukan proses inovasi.

7. Hasil

Dimensi hasil ini merupakan rangkuman dari seluruh hasil penilaian perusahaan yang dilakukan oleh tim assesmen dari *holding* perusahaan. Adapun hasil penilaian bisnis PT. XYZ sebagai berikut :

- a) Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola diantaranya 81 data atau sebesar 78,64 persen merupakan hasil kinerja dari hasil-hasil kepemimpinan; 3 data (23,08 persen) hasil kinerja tentang kinerja kepemimpinan; 17 data (70,83 persen) hasil kinerja tentang tata kelola; 15 data (100 persen) hasil kinerja tentang hukum dan regulasi; 4 data (80 persen) hasil kinerja tentang etika; 10 data (90,91 persen) hasil kinerja tentang kemasyarakatan; 32 data (91,43 persen) hasil kinerja tentang implementasi strategik.
- b) Hasil-hasil Produk dan Proses diantaranya 57 data hasil kinerja bisnis berkaitan dengan kinerja produk dan proses; 6 data ata sebesar 11 persen merupakan hasil kinerja produk dan proses; 41 data (72 persen) hasil efektifitas dan operasional; 10 data (18 persen) hasil kesiapan menghadapi keadaan darurat
- c) Hasil-hasil Fokus Pelanggan diantaranya dari 21 data (60.00 persen) hasil kinerja fokus pada pelanggan; dari 8 data (38,09 persen) hasil kinerja berkaitan dengan kepuasan pelanggan; dari 13 data (61,90 persen) hasil kinerja berkaitan dengan keterikatan (engagement) pelanggan
- d) Hasil-hasil Finansial dan Pasar adalah PT. XYZ telah melaporkan kinerja berkaitan dengan kinerja keuangan sebanyak 29 data ata sebesar 87,88 persen; PT. XYZ telah melaporkan kinerja berkaitan dengan kinerja pasar sebanyak 5 data (33,3 persen); dari 5 (33,3 persen) data hasil kinerja bisnis berkaitan dengan kinerja pasar
- e) Hasil-hasil Fokus Tenaga Kerja adalah 50 data hasil kinerja hasil-hasil fokus tenaga kerja 13 data (108,33 persen) hasil kinerja berkaitan dengan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja; 10 data (30,30 persen) hasil kinerja berkaitan dengan iklim tenaga kerja; 4 data (25 persen) hasil kinerja tentang keterikatan tenaga kerja; 9 data (128,57 persen) hasil kinerja tentang pengembangan tenaga kerja

Sub Kategori (1)	Maks Skor (2)	Presentase (%) (3)	Skor (Nominal) (4)
Kepemimpinan			
Kepemimpinan Senior	70	45	31.50
Tata Kelola dan Tanggung Jawab	50	50	25.00
Perencanaan Strategis			
Pengembangan Strategi	40	45	18.00
Implementasi Strategi	45	45	20.25
Fokus Pelanggan			
Suara Pelanggan	45	45	20.25
Keterikatan Pelanggan	40	45	18.00
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan			
Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja	45	45	20.25
Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi	45	55	24.75
Fokus Tenaga Kerja			
Lingkungan Tenaga Kerja	40	45	18.00
Keterikatan Tenaga Kerja	45	40	18.00
Fokus Operasi			
Proses Kerja	45	50	22.50
Efektifitas Proses	40	40	16.00
Hasil-Hasil			
Hasil-hasil Produk dan Proses	110	40	44.00
Hasil-hasil Fokus Pelanggan	85	30	25.50
Hasil-hasil Fokus Tenaga Kerja	85	35	29.75
Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	35	28.00
Hasil-hasil Keuangan dan Pasar	90	40	36.00
Total	1000		415.75

Gambar 2. Ringkasan Skor KPKU PT.XYZ Kinerja Tahun 2016 (Data PT. XYZ, 2022)

Berdasarkan hasil identifikasi pada tabel di atas, kategori fokus operasi terutama dalam pengujian efektivitas proses menunjukkan poin yang paling rendah yaitu sebesar 16.00 poin. Sub kategori efektifitas proses merupakan upaya PT. XYZ dalam mengendalikan anggaran, mencegah kegagalan produksi, serta menangkap peluang strategis. Sedangkan kategori yang menunjukkan poin tertinggi terletak pada hasil bisnis PT. XYZ terutama pada sub kategori hasil-hasil produk dan proses yaitu sebesar 44.00 poin. Pada sub kategori ini, PT. XYZ mampu meningkatkan pengembangan usaha yang lebih berkualitas melalui produk-produk yang dihasilkan. Hasil-hasil yang berkualitas bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi (Lee et al., 2003).

PT. XYZ memiliki peluang peningkatan paling signifikan ditunjukkan dalam dua dimensi yaitu proses dan hasil. Pada dimensi proses aspek-aspek penting yang perlu ditingkatkan

oleh PT. XYZ antara lain :

1. Perlunya menyusun mekanisme penetapan visi dan misi secara sistematis. Hal ini dapat mendukung Pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai visi di masa mendatang serta menumbuhkan *organizational consciousness* (kesadaran diri terhadap organisasi)
2. PT. XYZ perlu menyusun strategi terkait ketidaktahuan atau terbatasnya jangkauan penglihatan (*potensial blind spot*) dalam proses perencanaan untuk mendapatkan informasi penting bagi perusahaan serta dapat memudahkan membentuk struktur organisasi manajemen risiko yang sistematis dan terintegrasi dalam jangka panjang.
3. Perlunya melakukan perbandingan dengan kepuasan pelanggan pesaing. Hal ini untuk mengetahui perbandingan posisi dengan perusahaan pesaing dalam mengidentifikasi pesaing yang memasuki pasar yang sama dengan PT. XYZ.
4. Perlunya melakukan perbandingan data evaluasi laporan manajemen bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan dengan proyeksi kinerja pesaing. Hal ini dapat mendukung perusahaan dalam menentukan posisi persaingan di pasar dan menghadapi tantangan strategis.
5. Dalam mengelola SDM berbasis kompetensi, PT. XYZ perlu melakukan pengukuran Kompetensi Indeks Karyawan, untuk menciptakan lingkungan organisasi yang produktif dan terintegrasi dengan KPI perusahaan dengan penerapan Sistem Manajemen Kinerja.
6. Perlunya meningkatkan efektivitas rantai pasokan (*supply chain*). Hal ini akan meningkatkan ketersediaan bahan baku utama yang lebih berkualitas.

Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kualitas program (perencanaan strategis, pelanggan dan fokus pasar), tetapi juga pada program kualitas yang mendukung yaitu sumber daya manusia dan manajemen proses (Lee et al., 2003). Kualitas tidak lagi hanya jaminan kualitas produk dan layanan tetapi kualitas keseluruhan dari strategi kompetitif organisasi termasuk hubungan dengan pelanggan, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, kesejahteraan karyawan, dan hasil keuangan secara keseluruhan (Lee et al., 2006). Dalam beberapa aspek hasil pengukuran dari PT. XYZ memiliki kinerja yang bagus, namun dalam hal efektifitas proses masih perlu ditingkatkan kembali. Sebuah studi menemukan bahwa *self assessment* terhadap perusahaan memang menghasilkan pengetahuan dan landasan teori serta mengidentifikasi kekuatan dan kebutuhan perbaikan, selain itu pada sebagian besar departemen, dari hasil penilaian ini perusahaan memulai komitmen untuk melakukan perubahan organisasi secara nyata (Ruben et al., 2007). *Malcolm Baldrige* mengembangkan pendekatan kreatif dan fleksibel yang sejalan dengan kebutuhan organisasi (Fauzi, 2021). Dengan pengukuran kinerja secara mandiri, PT. XYZ dapat melihat sejauh mana kapasitas perusahaan dalam menjalankan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan serta kendala yang dihadapi. Sehingga dapat menentukan langkah strategis dan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam rangka meningkatkan kinerja agar lebih efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Total skor penilaian KPKU sebesar 425,75 menunjukkan bahwa kinerja PT. XYZ masih pada level *Early Improvement* dimana telah memiliki proses yang sistematis, namun *deployment* di beberapa area masih bervariasi dan baru mulai terjadi peningkatan *trend* pada kinerja-kinerja penting. Berdasarkan penilaian KPKU 2016 terdapat kategori yang mendominasi dan mendapat penilaian paling tinggi yaitu pada kategori keseluruhan Hasil-Hasil Produk dan Proses sebesar 44 poin. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja produksi mengalami peningkatan. Kemudian terdapat kategori yang memiliki penilaian rendah yaitu pada Fokus Operasi dengan indikator Efektifitas Operasional dengan skor 16 poin, hal ini menunjukkan pengelolaan bisnis masih kurang efektif. PT. XYZ perlu merestrukturisasi sistem kerjanya, manajemen rantai pasokan dan meningkatkan pemantauan dan evaluasi. Penelitian tentang KPKU dengan metode *malcolm baldrige* ini masih dapat dikembangkan dengan fenomena dan metode yang berbeda sehingga dapat dilakukan kajian lebih lanjut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terima kasih atas kepada civitas akademika Universitas Negeri Airlangga terutama pada Program Studi Kebijakan Publik FISIP atas dukungannya sehingga artikel kami dapat di publish di Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik

REFERENCES

- Ananda, B. S., Arifianti, R., & Wulan Tresna, P. (2018). Analysis on the Quality Control of Travel Service Product on Arnes Shuttle Using Malcolm Baldrige Method: A Study on the Bandung-Jatinangor Route. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 34–45. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Arijanto, S., Harsono, A., & Taroepratjeka, H. (2016). Performance Measurement using KPKU- BUMN in X School Education Foundation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 105(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/105/1/012021>
- Asman, I., & Rusli, Z. (2014). Penilaian Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 37–42. <https://jkp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKP/article/view/2222>
- BUMN, K. (2013). Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul pada Badan Usaha Milik Negara. www.jdih.bumn.go.id
- Eka Rahayu Estuningsari, Nasir Widha Setyanto, R. Y. E. (2013). Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) (KPKU) BUMN (Studi Kasus : Perum Jasa Tirta 1 Malang). Universitas Brawijaya, 476–487.
- Fadli , Suryadi, E. T. K. (2015). Perbandingan Kinerja Perusahaan Berdasarkan Variabel-Variabel Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) (Studi Banding antara PTPN II dan PTPN IV. 5(2), 122–130.
- Fauzi, I. (2021). Analysis of Ptkin Opportunities: Quality Measurement Through the Malcolm Baldrige Criteria for Using the World Class Universty. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1367>
- Gasperz, V. (2007). GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. Gramedia Pustaka Utama.
- Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational Quality Performance. *International Journal of Production Research*, 41(9), 2003–2020. <https://doi.org/10.1080/0020754031000077329>
- Lee, S. M., Zuckweiler, K. M., & Trimi, S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research*, 44(23), 5089–5106. <https://doi.org/10.1080/00207540500161043>
- Mohapatra, S. (2013). BPR and Malcolm Baldrige National Quality Program. 191–212. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6067-1_9
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129–132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>.
- Nasution, D. D. (2021). Gula Alami Kelangkaan? Ini Penjelasan Ikagi. <https://www.republika.co.id/berita/r9t0xb349/gulaalamie-langkaan-ini-penjelasan-ikagi>
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), 63–66. <https://doi.org/10.1108/00438020010311197>
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(1), 101–122. <https://doi.org/10.1108/0144357111098762>
- PT. Perkebunan Nusantara X. (2016). Laporan Umpan Balik : Asesmen Implementasi Kriteria Penilaian Kinerja Unggul 2016 PT. Perkebunan Nusantara X.
- Raharja, S. J., Hasyim, A. N., & Arifianti, R. (2018). The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(4), 193–202. <http://www.proquest.com/docview/2095704310/abstract/4B9E26607CD440C6PQ/1>
- Rao Tummala, V. M., & Tang, C. L. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 8–38. <https://doi.org/10.1108/02656719610114371>
- Ruben, B. D., Russ, T., Smulowitz, S. M., & Connaughton, S. L. (2007). Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3), 230–250. <https://doi.org/10.1108/01437730710739657>
- Sulistyo, B., Amani, H., Widaningrum, S., Mohammad, M., & Ibrahim, R. (2021). Comparative Study Of Business Excellence Frameworks and Award in Southeast Asian Countries. *International Journal of Business and Society*, Vol. 22 No. 3, 2021, 1123–1142, 22(3), 1123–1142. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4288.2021>
- Weinstein, L., Paul, R., & Williams, S. (2007). Use of Baldrige Assessment Techniques in Strategic Planning and Assessment for Arts Administration in Higher Education. *International Journal of Arts Management*, 9(3), 34–49. <http://www.jstor.org/stable/41064940>
- Wibawa, S. (2010). Revitalisasi Administrasi Negara : Reformasi Birokrasi dan E-Governance (F. Suaedi & B. Wardiyanto (eds.); Edisi Pert). Graha Ilmu.
- Winn, B. A., & Cameron, K. S. (1998). Organizational Quality: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education*, 39(5), 491–512. <https://doi.org/10.1023/A:1018745505108>.

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright ©2023 Vindhya Tyas Restianingati. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.