



Strategik Tentang Dampak Positif dan Negative Malcom Award Untuk Dunia Bisnistrans

Strategic about the Positive and Negative Impact of Malcom Award for the Trans Business World

Dimas Jayamahe Susanto, Matias Yoq, Ahmad, Kusuma Chandra Kirana

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

*Email: dimasjayamahe@gmail.com

*Correspondence: *Dimas Jayamahe Susanto*

DOI:

10.59141/comserva.v3i1.762

ABSTRAK

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan salah satu metode peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan feedback mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. MBCfPE terdiri dari tujuh kriteria, yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha. Kepemimpinan dianggap sangat diperlukan dalam pencapaian ketujuh kriteria tersebut, dapat dilihat dari skor yang diberikan paling tinggi pada penilaian kinerja dengan MBCfPE. Tetapi belum dapat diketahui bagaimana pengaruh antara Enam Kriteria Lainnya pada MBCfPE dengan Kepemimpinan.

Kata Kunci: Malcolm Baldrige; UMKM; SDM; Kinerja

ABSTRACT

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence is one of method in develop overall and sustain company performance using measurement and allows to give feedback regarding overall company performance in provide good quality product and service. MBCfPE consist of seven criteria, namely; leadership, strategic planning, focus in customer, measuring, analyst and managing knowledge, focus in employees, focus in operation, and output. Leadership required in achieve the seven criteria, can be seen in the highest score in measuring performance using MBCfPE. But still unknown how the other six criteria in MBCfPE can effect leadership.

Keywords: *Malcolm Baldrige; UMKM; SDM; Performance*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari kata manajemen dan sumberdaya manusia (Ichsan et al., 2021). Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tuju tertentu (Susan, 2019). Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumberdaya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM yang merupakan terjemahan dari man power manajemen (Sinambela, 2022). Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan

masyarakat (Uyun, 2021). Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Kadafi, 2010). Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan/ bisnis (Uhing, 2019). Dalam makalah ini kami akan membahas lebih lanjut tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah salah satu bentuk organisasi kecil di Indonesia yang memiliki peranan penting bagi perekonomian daerah dan Indonesia (Sofyan, 2017). Hal ini didukung oleh bahwa UMKM menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada dan menyerap 60,3% dari total investasi (Wakhyuni et al., 2021). Tidak hanya di Indonesia, peran UMKM bagi Kota Bandung pun penting, dimana UMKM menjadi andalan pemerintah untuk menghadapi resesi. Berdasarkan peranan UMKM yang signifikan, maka UMKM Kota Bandung harus mampu bertahan dan menghadapi persoalan-persoalan yang dihadapi. Menurut Gunartha (2013) dalam penelitian Wulansari, dkk. (2015) terdapat beberapa masalah pengelolaan sumber daya manusia yang dihadapi UMKM, diantaranya adalah kesulitan dalam proses rekrutmen, penetapan aturan kepegawaian (termasuk aturan mempertahankan dan memberhentikan karyawan), mengikat karyawan (job engagement), mengembangkan kompeten karyawan, menentukan reward dan punishment, serta menghadapi tuntutan karyawan. Terkait hal tersebut, maka UMKM Kota Bandung perlu untuk meningkatkan kinerja nya dengan mengetahui identifikasi faktor yang mempengaruhinya melalui pendekatan kategori fokus tenaga kerja Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE).

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan metode pengukuran kinerja yang dapat membantu mencapai tujuan, meningkatkan kualitas hasil atau produk, serta meningkatkan kompetitif suatu organisasi apapun jenis ukuran serta jenis industrinya (Pratistha, 2018). MBCfPE ini memiliki tujuh kategori yang salah satunya adalah fokus tenaga kerja (Rahayu & Mukti, 2022). Kategori ini terdiri dari sub kriteria dan memiliki nilai bobot sebesar 85 poin terhadap hasil kinerja keseluruhan. Kategori ini membahas mengenai kesiapan organisasi dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk perubahan yang cepat (Mafazaty et al., 2022). Selain itu, pada penelitian ini kinerja UMKM Kota Bandung didekatkan berdasarkan kategori hasil keuangan dan hasil pasar. Berdasarkan uraian masalah, maka untuk dapat mengetahui bagaimana UMKM Kota Bandung dalam meningkatkan kinerja berdasarkan masalah pengelolaan SDM, penelitian ini ditunjukkan untuk mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja UMKM Kota Bandung melalui pendekatan kategori fokus tenaga kerja MBCfPE.

Menurut (Yunus, 2016) manajemen strategik didefinisikan sebagai himpunan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik terdiri dari sembilan tugas penting yaitu (Sholikhah, 2021):

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas tentang tujuan filosofi, dan tujuan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor kompetitif dan faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Memodifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang sesuai dengan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi besar yang akan mencapai pilihan yang paling diinginkan.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang kompatibel dengan set objektif jangka panjang yang dipilih dan strategi besar.
8. Melaksanakan pilihan strategis melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan di mana pencocokan tugas, orang, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.

9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan untuk keputusan masa depan. Manajemen strategik melibatkan perencanaan, mengarahkan, mengorganisir, dan pengendalian dari keputusan dan tindakan strategi perusahaan terkait. Dengan strategi, manajer berarti berorientasi terhadap masa depan yang besar untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Hamid, 2018) fungsi Manajemen Terdapat lima (5) fungsi manajemen yang dikenal dan terkait erat. Dibawah ini akan dijelaskan arti atau pengertian dari masing-masing fungsi manajemen:

1. Fungsi Perencanaan Fungsi perencanaan adalah permulaan suatu proses yang memulai sesuatu mimpi menjadi sebuah pencapaian oleh seorang individu. Fungsi perencanaan terdiri dari aktifitas manajerial yang berhubungan dengan masa depan yaitu meramal (forecasting), menentukan objektif, merancang strategi, pengembangan kebijakan, dan menetapkan tujuan perusahaan. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar sehingga perusahaan tetap bertahan di pasar yang perubahannya cepat.
2. Fungsi Pengorganisasian / Organizing Fungsi pengorganisasian adalah berarti menentukan siapa melakukan apa dan siapa melapor kepada siapa. Tujuan pengorganisasian adalah untuk mencapai upaya koordinasi dengan mendefinisikan hubungan antara tugas dan wewenang. Pengorganisasian mencakup semua kegiatan manajerial yang menghasilkan hubungan antara tugas dan wewenang meliputi desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan, dan analisis pekerjaan.
3. Fungsi Motivasi Fungsi motivasi dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu. Memotivasi melibatkan upaya membentuk perilaku manusia atau individu. Motivasi mencakup semua kegiatan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, pendelegasian wewenang, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan semangat manajerial.

Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian mencakup semua kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi yang terjadi di lapangan sesuai dengan yang direncanakan operasinya. Fungsi pengendalian mengacu pada semua kegiatan manajerial yang memastikan bahwa hasil aktual di lapangan sesuai dengan hasil yang direncanakan. Bidang-bidang utama yang menjadi perhatian termasuk kontrol kualitas, kontrol keuangan, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, penghargaan dan sanksi.

Analisis Lingkungan Internal Kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan terdiri dari: pemasaran, keuangan, produksi/operasi, serta penelitian dan pengembangan. Berikut akan dijelaskan mengenai kekuatan internal tersebut: Fungsi Pemasaran Menurut David (2009), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk produk dan jasa (Musfar & Se, 2020). Ada tujuh fungsi dasar pemasaran, fungsi-fungsi tersebut terdiri dari (Raharjo, 2013):

1. Analisis Konsumen (Customer Analysis): (Sari, 2020) Analisis konsumen adalah pengamatan dan evaluasi kebutuhan, hasrat, dan keinginan konsumen. Analisis konsumen terdiri dari pengadaan survey konsumen, menganalisis informasi konsumen, mengevaluasi strategi positioning pasar, mengembangkan profil konsumen, dan penentuan strategi pasar yang optimal.
2. Penjualan Produk/Jasa (Selling Product/Services) Keberhasilan untuk mengimplementasi strategi pada suatu perusahaan bergantung pada kemampuan suatu perusahaan untuk menjual produk atau serivnsnya. Penjualan meliputi banyak aktivitas pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan diler.

3. **Perencanaan Produk dan Jasa (Product and Service Planning)** Perencanaan produk dan jasa meliputi berbagai aktivitas seperti uji pemasaran, pemosisian produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk, fitur produk, gaya produk, kualitas produk, penghapusan produk lama, dan penyediaan layanan konsumen. Perencanaan produk dan jasa menjadi sangat penting ketika perusahaan ingin menerapkan strategi diversifikasi pada produknya.
4. **Menetapkan Harga (Pricing)** Ada lima stakeholder utama yang mempengaruhi keputusan penetapan harga (pricing): konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing. Terkadang sebuah perusahaan akan mengejar strategi integrasi ke depan untuk mendapatkan kendali yang lebih baik atas harga yang dibebankan untuk konsumen.
5. **Distribusi (Distribution)** Distribusi mencakup penggudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir, dan ritel. Distribusi menjadi sangat penting jika perusahaan ingin menerapkan strategi pengembangan pasar atau strategi integrasi ke depan.
6. **Riset Pemasaran (Marketing Research)** Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan dan penganalisisan data mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa. Aktivitas riset pemasaran mendukung semua fungsi usaha yang pokok dari sebuah perusahaan.
7. **Analisis Peluang (Opportunity Analysis)** Analisis peluang melibatkan penilaian atas biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Terdapat tiga langkah yang harus dilakukan untuk membuat analisis biaya-manfaat (cost-benefit analysis) yaitu: 1. Menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan yang dibuat. 2. Memperkirakan total manfaat dari keputusan. 3. Membandingkan total biaya dengan manfaat (Kertawardana & Djulius, 2022).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat studi pustaka (library research) dengan menggunakan sumber data berupa buku-buku referensi dan artikel-artikel jurnal ilmiah. Pada penelitian ini rangkaian kegiatannya berkenaan dengan pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, lalu mengolah informasi yang sesuai dan diperlukan untuk menjawab rumusan masalah yang akan dipecahkan. Adapun prosedur yang dilakukan pada penelitian studi pustaka ini meliputi: 1) menggali ide umum tentang penelitian, 2) mencari informasi yang mendukung topik penelitian, 3) mempertegas fokus penelitian dan mengorganisasi bahan yang sesuai, 4) Mencari dan menemukan sumber data berupa sumber pustaka utama yaitu buku dan artikel-artikel jurnal ilmiah, 5) melakukan re-organisasi bahan dan catatan simpulan yang didapat dari sumber data, 6) melakukan review atas informasi yang telah dianalisis dan sesuai untuk membahas dan menjawab rumusan masalah penelitian, 7) memperkaya sumber data untuk memperkuat analisis data dan 8) menyusun hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Malcolm Baldrige National Quality Award adalah sejenis penghargaan tahunan yang diberikan oleh pemerintah Amerika Serikat (melalui Department of Commerce) kepada setiap organisasi di negara USA – baik profit dan non profit – yang dianggap mencapai kinerja yang unggul dan eksten (Putri, 2022). Nama Malcolm Baldrige sendiri diambil dari nama mantan Menteri Perdagangan AS yang menginisiasi kegiatan penghargaan ini (Gaguk Apriyanto, 2021). Sejak diperkenalkan pada tahun 1988, penghargaan tahunan ini telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan mutu dan kinerja bisnis berbagai perusahaan disana.

Seiring dengan hal itu, banyak negara di berbagai belahan dunia yang mengadopsi pendekatan dan kriteria yang digunakan oleh Komite Malcolm Baldrige untuk mengukur keunggulan kinerja. Kriteria yang mereka gunakan dikenal juga sebagai 7 Pilar Malcolm Baldrige. Dan jika diamati, tujuh

kriteria ini memang sangat berperan dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi (baik organisasi bisnis maupun organisasi publik).

Dalam tulisan ringkas kali ini, kita akan membicarakan 7 pilar atau kriteria Malcolm Baldrige tersebut. Pilar yang pertama adalah Leadership. Kriteria ini ingin melihat bagaimana para leader di organisasi Anda menampilkan kapasitasnya: bagaimana mereka menetapkan visi dan tujuan organisasi; dan kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap anggota. Juga apakah leaders di organisasi Anda memiliki kecakapan untuk mengelola dan menginspirasi anak buahnya untuk mencapai keunggulan kinerja. Coba sekarang pikirkan sejenak: kira-kira bagaimana mutu leadership para atasan atau bos di kantor Anda? Sudah oke dan berkelas dunia, atau yah.....boss saya kok begini sih.....

Pilar kedua : Strategic Planning. Kriteria ini mau melihat bagaimana proses perumusan strategi ditetapkan di lingkungan kantor Anda. Dan yang tak kalah penting: apakah konten strategi itu secara tepat merespon dinamika perubahan lingkungan bisnis? Jadi kira-kira apa strategi yang telah ditetapkan oleh kantor Anda sekarang? Jangan-jangan Anda sendiri ndak pernah “ngeh” dengan peta strategi di kantor Anda. Doh.

Pilar ketiga: Customer Focus. Apakah produk dan layanan yang disediakan oleh organisasi Anda sudah mak nyuss? Atau hanya bermutu ala kadarnya? Apakah produk atau layanan yang dibentangkan oleh kantor Anda selalu segar nan inovatif; dan membuat para pelanggan bisa tersenyum riang? Atau sebaliknya: selalu menebarkan ketidak-andalan dan kualitas yang pas-pasan?

Pilar keempat: Performance Measurement. Apakah setiap leaders di tempat Anda sudah memiliki key performance indicators (KPI) yang jelas dan terukur? Dan apakah key indicators itu selalu direview secara periodik untuk melihat progress dan mengambil corrective action (jika targetnya meleset)? Pengelolaan kinerja dengan indikator yang jelas merupakan salah satu tanda munculnya performance-based culture yang kuat di sebuah organisasi.

Pilar kelima: People Focus. Seberapa jauh perhatian dan komitmen manajemen organisasi Anda terhadap pengembangan mutu SDM-nya? Elemen ini juga mau melihat apakah organisasi telah memberikan skema reward yang fair dan atraktif kepada segenap anggotanya. Kontribusi anggota yang melejit hanya akan merebak jika sebuah organisasi punya kejiwaan people focus yang solid dan konsisten.

Pilar keenam: Process Management. Kriteria ini mau mengukur bagaimana kantor Anda mendesain dan mengelola proses kerja kunci? Apakah setiap alur proses sudah didesain dengan ramping dan efisien? Atau masih banyak proses kerja yang terlalu birokratis, tidak saling terkoordinasi dengan baik, dan justru menimbulkan banyak silang sengketa diantara berbagai bagian/departemen?

Pilar yang ketujuh atau yang terakhir: Result. Pilar yang ketujuh ini mau melihat bagaimana hasil akhir kinerja organisasi: apakah makin kompetitif, makin efektif, dan makin mengkilap kinerja seluruh aspek organisasinya? Melalui 7 pilar diatas kita bisa menakar dimana level kinerja organisasi Anda. 7 Pilar ini juga sangat membantu jika sebuah organisasi hendak melakukan proses transformasi menuju ke arah yang lebih menjulang. Artinya, 7 kriteria diatas dapat digunakan sebagai peta, sebagai roadmap, jika organisasi Anda hendak merumuskan action plan-nya. Karena itu segeralah bertindak: diskusikan 7 pilar diatas dengan segenap jajaran manajemen di kantor Anda. Segera susun action plan, dan buat rencana implementasinya.

Saat ini kompetisi pasar yang semakin meningkat menuntut semua pihak untuk dapat menghasilkan produk atau jasa yang terbaik dalam memenangkan persaingan. Era globalisasi telah memaksa organisasi-organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang mereka hasilkan. Manajemen kualitas dipandang sebagai alat yang sangat berguna dalam peningkatan kualitas tersebut. Manajemen kualitas merupakan senjata yang ampuh bagi perusahaan dalam usaha perluasan bisnisnya. Pemerintah USA telah menyadari betul bahwa manajemen kualitas adalah kunci

dari kemakmuran dan merupakan kekuatan jangka panjang sebuah negara. Oleh karena itu, pada tahun 1987 dibuatlah program *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

MBNQA merupakan salah satu program penghargaan yang tertua di dunia. Penghargaan ini diberikan oleh Kongres USA kepada organisasi-organisasi yang telah mampu menerapkan manajemen kualitas untuk memberikan peningkatan nilai kepada pelanggan dan meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan. *Baldrige Award* bukan hanya sebuah penghargaan, tetapi berfungsi juga sebagai pemicu proses peningkatan kualitas di USA akibat adanya proses penarikan komitmen dari para pemenang untuk turut menjadi pendukung dalam peningkatan kualitas organisasi lainnya.

Siapa Malcolm Baldrige itu Malcolm Baldrige bekerja sebagai Sekretaris Perdagangan sejak tahun 1981 sampai beliau meninggal pada kecelakaan rodeo pada bulan Juli 1987. Baldrige sangat mendukung manajemen kualitas sebagai kunci dari kemakmuran negara dan sebagai kekuatan jangka panjang. Istilah pengendalian kualitas ini baru ditemukan pada masa itu. Baldrige adalah salah seorang yang membuat konsep awal pengendalian kualitas tersebut. Sebagai bentuk kehormatan, Kongres menetapkan namanya sebagai nama penghargaan tahunan di bidang peningkatan kualitas.

Penghargaan Malcolm Baldrige Pada awal dan pertengahan 1980, banyak pemimpin industri dan pemerintahan melihat bahwa pembaharuan yang bertitik berat pada kualitas bukan merupakan pilihan bagi perusahaan Amerika, tetapi merupakan sebuah kebutuhan untuk melakukan usaha dalam perluasan bisnisnya, dan terlebih lagi pada permintaan pada pasar kompetitif. Akan tetapi, kebanyakan usahawan Amerika tidak percaya bahwa kualitas itu penting dan mereka tidak mengetahui bagaimana harus memulai. Penghargaan Baldrige merupakan sebuah standar yang sangat baik yang dapat memicu organisasi maupun perusahaan di USA untuk mencapai kualitas kelas dunia. Salah satunya adalah Malcolm Baldrige National Quality Awards

Malcolm Baldrige National Quality Awards *Baldrige Award* diberikan oleh Presiden USA kepada organisasi bisnis (manufaktur dan jasa, besar maupun kecil), pendidikan serta kesehatan, yang mengajukan diri serta dinilai sangat baik (*outstanding*) pada tujuh kriteria penilaian (Juharni, 2017), yaitu: *leadership, strategic planning, customer and market focus, measurement, analysis and knowledge management, human resource focus, process management, and results*. Kongres meluncurkan program penghargaan ini pada tahun 1987 untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada organisasi bisnis di USA dalam hal pencapaiannya pada kualitas dan performansi serta untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya kualitas dan performansi yang baik sebagai *competitive edge*.

Penghargaan ini tidak diberikan pada produk atau jasa tertentu saja. Tiga penghargaan dapat diberikan setiap tahunnya untuk tiap kategori, yaitu: manufaktur, jasa, usaha kecil, pendidikan, dan kesehatan. Departemen Perdagangan *National Institute of Standards and Technology* (NIST) merupakan organisasi yang setiap tahunnya memfasilitasi penyelenggaraan *Malcolm Baldrige National Quality Awards*. Departemen ini telah mengatur *Baldrige National Quality Program* pada hubungan kerjasama yang sangat dekat dengan sektor privat. Pada bulan Oktober 2004, Presiden Bush menandatangani undang-undang yang melegalisasi NIST untuk mengikutsertakan organisasi non profit dan pemerintahan dalam *Malcolm Baldrige National Quality Award Program*.

Kriteria-kriteria tersebut digunakan oleh ribuan organisasi sebagai dasar penilaian diri (*self-assessment*), pelatihan serta alat untuk membangun performansi dan proses bisnis. Jutaan kopi buku yang berisi tentang kriteria performansi ini telah didistribusikan sejak tahun 1988. Duplikasi serta akses elektronik membuat jumlahnya semakin berlipat ganda.

Kriteria *Baldrige* berisi tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keuangan. Faktor-faktor tersebut antara lain keputusan bisnis dan strategi yang mengarahkan pada pencapaian performansi pasar yang lebih baik, *market share*, serta relasi dan kepuasan konsumen. Perusahaan-perusahaan diharuskan menggunakan informasi keuangan termasuk kenaikan atau penurunan

keuntungan. Informasi ini digunakan untuk menganalisis serta melaporkan perkembangan keseluruhan dan hubungan di antara keputusan bisnis dan strategi tersebut.

Untuk beberapa organisasi, penggunaan kriteria tersebut memberikan dampak yang baik, seperti produktivitas meningkat, hubungan antar karyawan semakin baik, tingkat kepuasan pelanggan semakin tinggi, pangsa pasar meningkat, dan pada akhirnya menyebabkan profit meningkat.

Evolusi *Baldrige Award* dalam Pencapaian Tujuannya Kriteria penghargaan *Baldrige* merupakan aturan utama dalam pencapaian tujuan yang dibuat oleh Kongres. Kriteria ini telah dirancang untuk membantu organisasi mengembangkan daya kompetisi mereka, yang difokuskan pada 2 buah tujuan, yaitu men-*deliver* peningkatan nilai kepada pelanggan dan meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan. Kriteria tersebut sekarang diterima secara luas, tidak hanya di Amerika Serikat tetapi juga di seluruh dunia, sebagai sebuah standar performansi terbaik (Fatoni et al., 2018).

Program penghargaan *Baldrige* merupakan sebuah usaha sukses pemerintah dan tim sektor privat. Sebuah hubungan kooperatif antar keduanya ini terjalin karena penghargaan *Board of Examiners*. Setiap tahunnya, lebih dari 300 ahli dari industri, institusi pendidikan, pemerintah dalam setiap level, dan sukarelawan dari organisasi non profit, menghabiskan waktu untuk melihat semua aplikasi pendaftar, mengatur tempat kedatangan, dan menyiapkan *feedback* tentang kekuatan dan kesempatan yang masih mungkin ditingkatkan bagi tiap pendaftar.

Setelah melalui berbagai tahap seleksi, para pemenang penghargaan *Baldrige* ditarik komitmennya untuk memberikan dukungan bagi perusahaan atau organisasi lain. Dukungan itu berupa usaha mereka untuk memberi pengajaran dan informasi mengenai keuntungan dari sistem *Baldrige Award* dan kriterianya.

Partisipan Tujuan Organisasi Mengikuti *Baldrige Award* Persepsi sebagian orang yang mengatakan bahwa mendapat penghargaan tersebut merupakan tujuan dari organisasi USA adalah tidak benar. organisasi tidak melaksanakan konsep manajemen kualitas untuk memenangkan penghargaan. Mereka melakukannya untuk memenangkan konsumen, mengembangkan perusahaan serta menumbuhkan kesadaran terhadap terjadinya persaingan di pasar. Ratusan organisasi menggunakan kriteria *Baldrige Award* untuk melakukan *improvement*. Program ini telah mendorong kemajuan bagi organisasi-organisasi Amerika Serikat seperti perusahaan, institusi akademik, dan pemerintah daerah.

Persyaratan Untuk Mengikuti *Baldrige Award* Seluruh organisasi yang berpusat di Amerika Serikat boleh mendaftarkan perusahaannya untuk penghargaan ini. Setiap organisasi yang mendaftar dikenakan biaya yaitu antara \$5000 untuk organisasi yang besar, dan \$500 untuk institusi pendidikan non profit. Biaya pendaftaran yang dipungut, digunakan untuk menutupi biaya distribusi, memeriksa formulir pendaftaran dan membuat laporan *feedback* bagi para organisasi yang mengikuti. Laporan *feedback* ini berisi rangkuman tertulis tentang kekuatan dan perkembangan perusahaannya berdasarkan tiap kriteria yang dinilai.

Setelah terdaftar sebagai peserta, organisasi-organisasi akan dievaluasi oleh *Board of Examiners* yang terdiri dari pakar-pakar kualitas dan bisnis dari berbagai sektor swasta. Penilai melihat perkembangan di tujuh kategori yang telah disebutkan sebelumnya pada setiap organisasi.

Organisasi-organisasi yang lolos melewati tahap seleksi, akan dikunjungi oleh tim penilai. Tim penilai ini akan melakukan verifikasi informasi yang ada pada pendaftaran dan mengklarifikasi pertanyaan-pertanyaan yang muncul pada saat penilaian sebelumnya. Tujuannya adalah untuk membuktikan kebenaran informasi yang tersedia pada aplikasi dan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkembang selama pemeriksaan. Oleh karena itu penggunaan jasa konsultan oleh suatu organisasi pada program ini tidak dilarang. Tahap di atas dapat mencegah terjadinya manipulasi yang mungkin dilakukan konsultan dalam menulis aplikasi tentang performansi sistem manajemen tempat ia bekerja.

Dalam penggunaan jasa konsultan, tidak menutup kemungkinan konsultan yang digunakan suatu organisasi merupakan salah satu anggota dari tim juri program ini. Seorang anggota tim juri tentu memiliki keahlian dalam mengevaluasi performansi sistem manajemen. Mereka banyak bekerja sebagai pembicara, sumber informasi dan konsultan. Dengan begitu peran mereka sebagai konsultan diharapkan dapat menjadi jalan agar lebih banyak orang menyadari pentingnya teknik pengembangan performansi dan the Baldrige Award.

Namun di sisi lain peran ganda seorang anggota tim juri sekaligus konsultan menimbulkan suatu kekhawatiran akan terjadinya tindak kecurangan. Oleh karena itu, pada saat tim juri bersama-sama melakukan pemeriksaan aplikasi dan menentukan penerima penghargaan, dilakukan tindakan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya perang kepentingan. Tindakan pencegahan itu antara lain dengan menetapkan aturan yang keras pada setiap tahap pengujian. Tindakan pengamanan juga dilakukan pada empat langkah proses pemeriksaan. Misalnya sepanjang proses pertama, masing-masing aplikasi dievaluasi secara independen oleh paling sedikit delapan penguji. Maka ketika tahap pemeriksaan telah selesai, beberapa aplikasi telah mengalami evaluasi lebih dari 1000 jam.

Namun dalam mencegah terjadinya kecurangan yang terpenting adalah tim juri harus memegang kode etik dan berusaha menjauh dari keterlibatan terhadap bisnis tertentu yang dapat memacu terjadinya konflik. Dalam kasus ini mereka tidak boleh memeriksa suatu aplikasi, memberinya komentar atau membuat penilaian yang dapat mempengaruhi seleksi.

Overview Penghargaan diberikan kepada perusahaan yang telah menunjukkan sistem yang bagus dalam mengatur produk, jasa, sumber daya manusia, dan hubungan dengan pelanggannya. Sebagai bagian dari evaluasinya, perusahaan diminta untuk menjelaskan sistem dalam mengendalikan kualitas dari barang dan jasanya. Perusahaan tersebut juga harus memberikan informasi tentang pengembangan kualitas dan usaha dan hasil dalam pengembangan kualitas produk dan jasa serta tingkat kepuasan pelanggan.

Salah satu tujuan diadakannya acara penghargaan ini adalah untuk memberikan informasi tentang penerima penghargaan yang memiliki strategi performansi yang bagus sehingga perusahaan lain dapat menerima informasi tersebut untuk mengembangkan perusahaannya sesuai dengan kebutuhan. Perwakilan dari penerima penghargaan ini akan membagi kunci kesuksesan dan strategi performansi perusahaannya kepada perusahaan lainnya.

Peraturan dari organisasi penghargaan tersebut menetapkan bahwa penerima penghargaan diperbolehkan untuk mempublikasikan keberhasilan mereka mendapatkan penghargaan tersebut dan memuatnya dalam iklan mereka. Promosi pada masyarakat luas dan kepedulian dunia bisnis terhadap *quality improvement* adalah salah satu tujuan utama dari program ini, dan iklan merupakan salah satu sarana untuk mencapainya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Malcolm Baldrige* merupakan kriteria pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup seluruh fungsi manajemen, aspek-aspek pendekatan, penyebarluaskan dan hasil-hasil usaha serta membandingkan kinerja intern perusahaan dari waktu ke waktu dengan perusahaan terbaik di bidangnya (*bench marking*). Kriteria sasaran MBNQA adalah membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing dengan menitikberatkan pada sasaran yang berorientasi hasil dengan mengadakan peningkatan yang terus menerus demi kepuasan pelanggan agar berhasil di pasar dan meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Menurut *baldrige* 4 Pengukuran kinerja dengan model *Malcolm Baldrige* secara garis besar terdiri dari 4 kriteria yaitu: 1) Kriteria *product and service* dimaksudkan barang dan jasa yang penting bagi konsumen, seperti reliabilitas produk, pengiriman yang tepat waktu dan tingkat

pengalaman pelanggan. 2) Kriteria *customer-focused* dimaksudkan sebagai ukuran dan indikator relatif mengenai persepsi, tindakan, dan perilaku konsumen, retensi pelanggan, keluhan dan survey pelanggan. 3) Kriteria *financial and marketplace performance* dimaksudkan sebagai kinerja yang diukur dengan tingkat biaya, penjualan, dan posisi pasar, termasuk penggunaan aset, pertumbuhan aset, dan pangsa pasar. Hal ini termasuk pula ROI, nilai tambah per pekerja, ROA, margin operasi, dan kinerja anggaran. 4) Kriteria kinerja operasional dimaksudkan sebagai kinerja dalam SDM, kepemimpinan dorganisasional dan kinerja etika yang dimaksudkan sebagai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Hal ini termasuk pula perputaran waktu, produktivitas, perputaran pekerja, tingkat pelatihan lintas karyawan, akuntabilitas fiskal dan keterlibatan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Fatoni, F., Antoni, D., & Superman, E. (2018). *Praktik Enterprise Architecture Planning*. PPP-UBD Press.
- Gaguk Apriyanto, S. E. (2021). *Manajemen Dana Pensiun: Sebuah Pendekatan Penilaian Kinerja Modified Baldrige Assessment*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Hamid, H. (2018). *Manajemen pemberdayaan masyarakat*. De la macca.
- Ichsan, R. N., SE, M. M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Juharni, M. S. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Vol. 1). SAH MEDIA.
- Kadafi, M. (2010). Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Eksis*, 6(2), 1440–1605.
- Kertawardana, M. Y. R., & Djulius, H. H. (2022). *Analisis Biaya Manfaat Edukasi Entrepreneurship Dalam Proses Asimilasi Warga Binaan Pemasyarakatan di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung*. Universitas Pasundan Bandung.
- Mafazatya, B. F., Arijanto, S., & Liansari, G. P. (2022). Identifikasi Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Performansi Kerja Umkm Kota Bandung Berdasarkan Kategori 5 Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCFPE). *FTI*.
- Musfar, T. F., & Se, M. M. (2020). *Buku Ajar Manajemen Pemasaran: Bauran Pemasaran sebagai Materi Pokok dalam Manajemen Pemasaran*. Media Sains Indonesia.
- Pratistha, B. (2018). Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE): Alternatif Lain Untuk Pengukuran Kinerja. *Media Dirgantara*, 13(2).
- Putri, N. T. (2022). *Manajemen Kualitas Terpadu: Konsep, Alat dan Teknik, Aplikasi*. Indomedia Pustaka.
- Raharjo, T. (2013). Pengelolaan Dan Pengembangan Usaha Penyewaan Alat Berat Pada Pt. Sepakat Bersama Jaya Di Samarinda. *Agora*, 1(3), 1006–1014.
- Rahayu, A. S. I., & Mukti, Y. Y. (2022). Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Tenaga Kerja MBCfPE. *FTI*.
- Sari, D. A. (2020). *Penggunaan Matriks Swot dan Metode Qspm Untuk Menganalisa dan Menyusun Strategi Pemasaran Produk Furnitur (Studi Kasus Pada Toko Furnitur Rapy Ray Medan)*.
- Sholikhah, V. (2021). Manajemen Strategi Ekonomi Agribisnis Dalam Konteks Ilmu Ekonomi Mikro. *LAN TABUR: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 113–129.
- Sinambela, L. P. (2022). *Manajemen SDM Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*.

Sofyan, S. (2017). Peran UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) dalam Perekonomian Indonesia. *Bilancia: Jurnal Studi Ilmu Syariah Dan Hukum*, 11(1), 33–64.

Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.

Uhing, Y. (2019). Pengaruh pengalaman kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan rumah makan di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).

Uyun, N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*.

Wakhyuni, E., Setiawan, N., Siregar, N., & Setiawan, A. (2021). Mendorong Perubahan Mindset Dan Motivasi Pelaku Umkm Selama Masa Pandemi Di Wilayah Kota Padangdimpuan. *Rambate*, 1(1).

Wulansari, N. A., Ranikusna, D., & Maftukhah, I. (2015). *Strategi perencanaan sdm untuk peningkatan daya saing UMKM batik Semarang*.

Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. Penerbit Andi.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).