

## **PENGUKURAN KINERJA PT. KRAKATAU POSCO ENERGY DENGAN PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA* FOR PERFORMANCE EXCELLENCE**

**Nuzuluddin Romadoni<sup>1</sup>, Huswatun Hasanah<sup>2</sup>, Hartadi Wijaya<sup>3</sup>**

<sup>1,3</sup>*Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Banten Jaya  
Jl. Ciwaru Raya II No 73, Kel. Cipare, Kec. Serang, Kota Serang, Banten*

<sup>2</sup>*Program Studi Manajemen Informatika, Universitas Banten Jaya  
Jl. Syekh Nawawi Al Bantani No. 2, Kp. Boru, Kec. Curug, Kota Serang, Banten*

*nuzuluddinromadoni@gmail.com<sup>1</sup>, huswatunhasanah2020@gmail.com<sup>2</sup>,  
wijayahartadi@gmail.com<sup>3</sup>*

### **ABSTRACT**

*PT. Krakatau Posco Energy is one of the companies in Indonesia that operates as a provider of electricity and steam for several companies in the Cilegon area. Almost all tools that support human needs, both in industry and in daily life, use electronic devices that require electrical energy, so that the higher the energy demand for the sustainability of human life, the higher the demand from customers or consumers for the energy consumption needed. This triggers the increase of other energy companies (competitors) so that PT. Krakatau Posco Energy must be ready to improve its quality in order to be able to grow, survive, and fulfill customer needs with the best service. Therefore, studies are needed to measure, assess, and evaluate performance. PT. Krakatau Posco Energy needs to perform performance measurements for consideration of what needs to be improved and enhanced in order to achieve excellent performance. All of the time, the company only measures its performance in terms of finance and production. There is no comprehensive measurement yet. To measure overall performance using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence method. Based on the performance assessment using the criteria of the Malcolm Baldrige approach, PT. Krakatau Posco Energy obtained a total score of 554.69 points out of a maximum score of 1000 points with the title of Good Performance.*

**Keyword :** *Performance Measurements, PT. Krakatau Posco Energy, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

### **ABSTRAK**

*PT. Krakatau Posco Energy merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak sebagai penyedia energi listrik dan uap untuk beberapa perusahaan di wilayah Cilegon. Hampir seluruh alat penunjang kebutuhan manusia baik industri atau kehidupan sehari-hari menggunakan alat elektronik yang membutuhkan energi listrik sehingga semakin tinggi kebutuhan energi terhadap keberlangsungan kehidupan manusia, maka akan semakin tinggi pula permintaan pelanggan atau konsumen terhadap konsumsi energi yang dibutuhkan. Hal ini memicu bertambahnya perusahaan-perusahaan energi yang lain (kompetitor) sehingga perusahaan PT. Krakatau Posco Energy harus siap meningkatkan kualitasnya agar mampu berkembang, bertahan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan terbaik. Oleh karena itu, diperlukan kajian untuk mengukur, menilai,*

serta mengevaluasi kinerja. PT. Krakatau Posco Energy perlu melakukan pengukuran kinerja untuk bahan pertimbangan mengenai apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan agar mencapai kinerja yang unggul. Selama ini, perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari sisi keuangan dan produksi saja. Belum ada pengukuran secara menyeluruh. Untuk melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Berdasarkan dari penilaian kinerja menggunakan kriteria pendekatan *Malcolm Baldrige*, PT. Krakatau Posco Energy memperoleh skor total 554,69 poin dari nilai maksimal 1000 poin dengan predikat *Good Performance*.

**Kata kunci** : *Pengukuran Kinerja, PT. Krakatau Posco Energy, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, sebuah perusahaan memiliki peranan penting dalam proses pembangunan sebuah negara. Peranan penting ini terlihat dari dinamika perusahaan di era industri yang semakin berkembang, yaitu dengan adanya berbagai macam bentuk perusahaan yang ada di Indonesia, salah satu diantaranya adalah perusahaan pembangkit listrik. Perusahaan pembangkit listrik adalah sebuah perusahaan yang memiliki fasilitas dalam penyediaan energi listrik yang memiliki beberapa macam jenis seperti pembangkit listrik tenaga uap, air, angin, panas bumi, dan lain sebagainya. Pembangkit listrik di Indonesia, ada yang bekerja sama dengan Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai perusahaan distributor, ada pula pembangkit yang khusus menyediakan energi listrik untuk perusahaan tertentu, ada juga pembangkit listrik yang langsung mendistribusikan energi listrik langsung ke pengguna seperti yang terjadi di daerah-daerah terpencil yang tak terjangkau jaringan listrik.

Hampir seluruh alat penunjang kebutuhan manusia baik industri atau kehidupan sehari-hari menggunakan alat elektronik yang membutuhkan energi listrik. Semakin bertambahnya jumlah dan kegiatan manusia, maka kebutuhan peran pembangkit listrik semakin penting untuk mampu menyediakan energi listrik dengan grafik kebutuhan yang terus meningkat. Semakin tinggi kebutuhan energi listrik terhadap keberlangsungan kehidupan manusia, maka akan semakin tinggi pula permintaan pelanggan atau konsumen terhadap konsumsi listrik yang dibutuhkannya. Hal ini tentunya memicu semakin banyaknya perusahaan-perusahaan pembangkit listrik lainnya (kompetitor) sehingga PT. Krakatau Posco Energy harus siap meningkatkan kualitasnya agar mampu berkembang dan bertahan pada dinamika era industri listrik.

PT. Krakatau Posco Energy adalah perusahaan *join venture* antara Posco Energy dan PT. Krakatau Daya Listrik yang mana dalam pembagian kepemilikan sahamnya masing-masing adalah 90 % dan 10 %. PT. Krakatau Posco Energy dan PT. Krakatau Daya Listrik adalah perusahaan yang bergerak di industri penyediaan jasa listrik dimana Posco Energy menyediakan jasa listrik secara komersil ke Posco sedangkan PT. Krakatau Daya Listrik menyediakan jasa listrik secara komersil ke PT. Krakatau Steel dan Kawasan Industrial Krakatau Steel. PT. Krakatau Posco Energy memiliki teknologi yang baru dan sistem yang terbaru untuk jenis pembangkit listrik tenaga uap dimana untuk bahan bakar utamanya menggunakan gas buang dari PT. Krakatau Posco yaitu *Coke Oven Gas (COG)*, *Blast Furnace Gas (BFG)* dan *Leitz Donowitz Gas (LDG)*.

Kedepannya tidak menutup kemungkinan PT. Karakatau Posco Energy akan berinovasi untuk menyediakan listrik ke masyarakat umum atau perusahaan-perusahaan yang membutuhkan jasa pasok energi listrik seperti proyek yang sedang dilakukan antara PT. Krakatau Posco Energy dan PT. Lotte Chemical. Hal ini disebabkan karena sangat

dibutuhkannya pasokan energi listrik dengan harga dan pelayanan yang sangat bersaing. Oleh sebab itu, posisi PT. Krakatau Posco Energy sangat penting untuk menyediakan jasa listrik yang berkualitas dengan harga bersaing terhadap pelanggan, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, yaitu layanan prima agar mendapatkan loyalitas pelanggan kepada perusahaan. PT. Krakatau Posco Energy membutuhkan kajian untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi kinerja secara tepat serta mengimplementasikannya secara efektif. Evaluasi kinerja bertujuan sebagai alat ukur sejauh mana kinerja perusahaan pada suatu periode dikaitkan dengan pencapaian yang didapat berkenaan dengan visi dan misi yang ditetapkan perusahaan. Hasil analisa yang diperoleh dapat membantu perusahaan sebagai bahan pertimbangan serta pembelajaran mengenai apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Demi menciptakan perusahaan yang berdaya saing tinggi dengan cara mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan sesuai visi dan misinya, PT. Krakatau Posco Energy membutuhkan sebuah metode yang dapat mewujudkan hal tersebut. Oleh sebab itu, peneliti memilih metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Metode ini memiliki keunggulan untuk mendorong sebuah perusahaan untuk menjadi lebih baik, tidak hanya menjamin peningkatan kualitas yang ada secara terus-menerus. Selain itu, metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* ini sudah diterapkan di Indonesia melalui *Indonesia Quality Award (IQA)*, namun hanya sebagian perusahaan atau organisasi yang telah menerapkannya (Heryenzus, 2018).

Adapun alasan peneliti memilih PT. Krakatau Posco Energy sebagai objek penelitian adalah dikarenakan selama ini penilaian kinerja perusahaan di PT. Krakatau Posco Energy masih hanya sebatas pada aspek produksi dan finansial saja dan belum ada penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh seperti kepemimpinan, perencanaan startegis dan lain-lain. Saat ini, penilaian kinerja di PT. Krakatau Posco Energy hanya secara aspek produksi dan tenaga kerja menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* dan aspek finansial dilihat dari grafik keuntungan yang didapat. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*”.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2007), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional 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. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut.

Hertz (2007) menyatakan bahwa pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* terdapat 4 (empat) tipe kinerja yaitu Fokus pada Pelanggan, Produk dan Jasa, Keuangan dan Pasar, serta Kinerja Operasional. Menurut Hertz dalam IQAF (*Indonesian Quality Award Foundation*), istilah *performance excellence* mengacu pada pendekatan yang terpadu terhadap manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan penyampaian nilai-nilai terbaik bagi pelanggan, serta memberi andil bagi kesuksesan pasar, perbaikan efektivitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh, pembelajaran organisasi dan personal.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

## 2.2 *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

*Malcolm Baldrige* adalah menteri perdagangan Amerika Serikat (1981-1987) yang berkontribusi besar pada peningkatan mutu dalam berbagai aspek jangka panjang di Amerika Serikat. Penilaian *Malcolm Baldrige* atau disebut juga *Baldrige Assessment* adalah salah satu *tools* untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. *Baldrige Assessment* berfungsi sebagai *tools* 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. Adanya *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 (Gaspersz, 2002).

Secara umum *Baldrige Assessment* bertujuan untuk mengukur kinerja. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, yang sering disingkat dengan Kriteria *Baldrige* (*Baldrige Criteria*). Keunggulan dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* adalah kemampuannya untuk memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dibagi menjadi 7 kriteria, yang diantara kriteria tersebut saling memiliki keterkaitan. Terdapat 7 (tujuh) kriteria yang dinilai dalam *Baldrige Assessment* dengan total skor 1000 poin, yaitu :

**Tabel 1.** Kriteria *Malcolm Baldrige*

No	Kriteria	Nilai Maksimal
1	<b>Kepemimpinan</b>	<b>120</b>
	1.1 Kepemimpinan Senior	70
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50
2	<b>Perencanaan Strategis</b>	<b>85</b>
	2.1 Pengembangan Strategi	40
	2.2 Implementasi Strategi	45
3	<b>Fokus Pelanggan</b>	<b>85</b>
	3.1 Suara Konsumen	45
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	40
4	<b>Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan</b>	<b>90</b>
	4.1 Pengukuran, Analisis dan Kinerja Perusahaan	45
	4.2 Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi	45

**Tabel 1.** Kriteria *Malcolm Baldrige* (Lanjutan)

No	Kriteria	Nilai Maksimal
5	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>	<b>85</b>
	5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	40
	5.2 Keterlibatan Tenaga Kerja	45
6	<b>Fokus Operasi Kerja</b>	<b>85</b>
	6.1 Sistem Kerja	45
	6.2 Proses Kerja	40
7	<b>Hasil</b>	<b>450</b>
	7.1 Hasil Produk dan Proses	120
	7.2 Hasil Berfokus pada Pelanggan	90
	7.3 Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja	80
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80
	7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	80
<b>Total</b>		<b>1000</b>

(Sumber: Habibullah, 2013)

Awal dari penilaian *Malcolm Baldrige* adalah dengan melakukan *interview* terhadap seluruh *stakeholder* yang dimiliki perusahaan serta seluruh *staff* perusahaan dimana wawancara ini dilakukan berdasarkan referensi pertanyaan *Malcolm Baldrige*. Hasil dari wawancara ini berupa jawaban-jawaban deskriptif yang kemudian diberi penilaian sesuai pedoman *Malcolm Baldrige*.

Acuan penilaian tersebut diberikan untuk memudahkan penilai dalam melakukan penilaian terhadap hasil dari wawancara yang telah dilakukan. Namun, karena penilaian bersifat subyektif maka acuan penilaian hanya berfungsi sebagai patokan dan hal-hal lain yang timbul di luar acuan harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan sebenarnya untuk kemudian diberikan penilaian yang sesuai.

Kondisi suatu organisasi berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* dibagi menjadi delapan level. Pembagian level ini didasarkan pada nilai/skor yang diperoleh dari penilaian ketujuh kriteria *Malcolm Baldrige*. Level-level tersebut lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.** Level Organisasi *Malcolm Baldrige*

Skor yang Diperoleh	Kriteria	Keterangan
876 – 1000	<i>World Leader</i>	
776 – 875	<i>Benchmark Leader</i>	<i>Excellent</i>
676 – 775	<i>Industry Leader</i>	

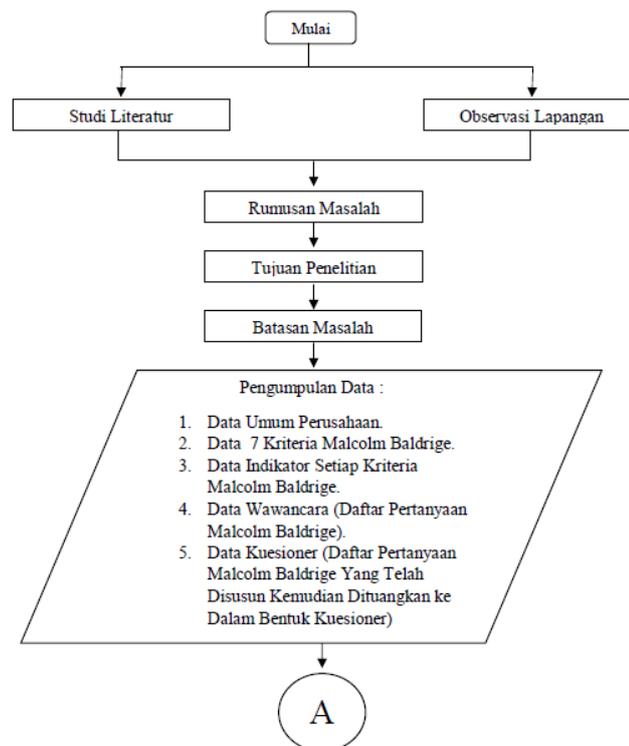
**Tabel 2.** Level Organisasi *Malcolm Baldrige* (Lanjutan)

Skor yang Diperoleh	Kriteria	Keterangan
576 – 675	<i>Emerging Industry Leader</i>	
476 – 575	<i>Good Performance</i>	<i>Average</i>
376 – 475	<i>Early Improvement</i>	
276 – 375	<i>Early Result</i>	<i>Poor</i>
0 – 275	<i>Early Development</i>	

(Sumber: Habibullah, 2013)

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan tahapan pemecahan masalah yang menggambarkan serangkaian aktivitas apa saja yang harus dilakukan dalam penelitian. Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk mendeskripsikan penelitian agar mudah dimengerti dan dipahami dengan menampilkan alur proses yang terarah. Berikut ini merupakan kerangka pemecahan masalah pada penelitian yang berjudul, “Pengukuran Kinerja PT. Krakatau *Posco Energy* dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*”.

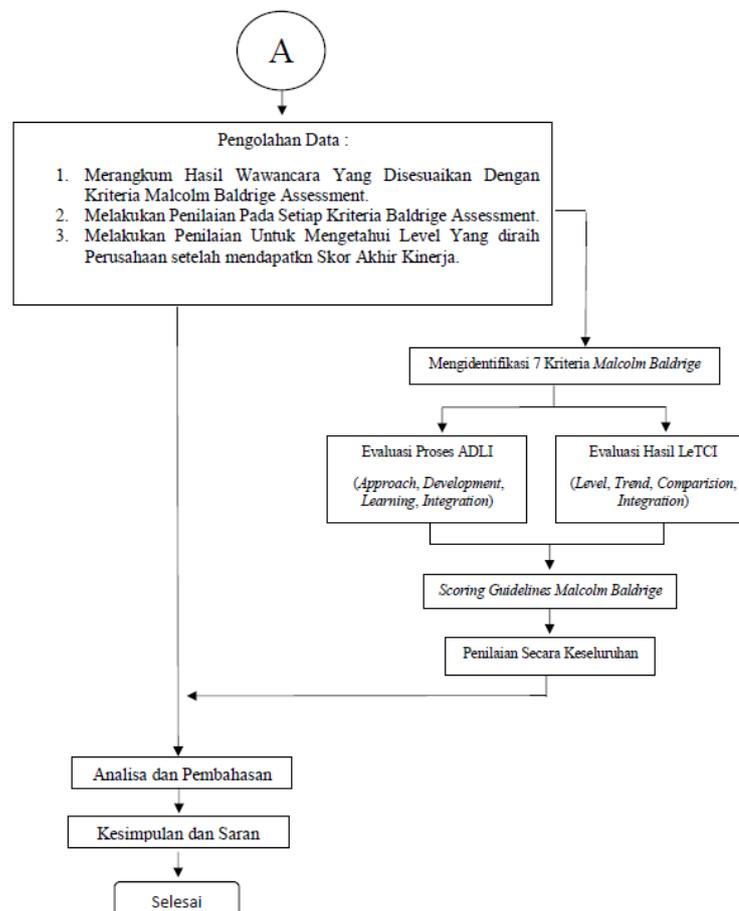


**Gambar 1.** Kerangka Pemecahan Masalah

Proses penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data yang didapat melalui wawancara dan kuesioner. Langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* dengan merangkum jawaban-jawaban dari seluruh wawancara tersebut dalam tiap kriteria dan sub kriteria. Kemudian, mengevaluasi hasil jawaban berdasarkan

faktor-faktor dalam *Scoring Guidelines Malcolm Baldrige* terhadap sub pada kriteria didasarkan 2 dimensi evaluasi yaitu dimensi proses dengan faktor *Approach, Deployment, Learning* dan *Integration* (ADLI) untuk kriteria 1 sampai kriteria 6 dan dimensi hasil dengan faktor *Level, Trend, Comparison* dan *Integration* (leTCI) untuk kriteria 7. Tahapan berikutnya adalah melakukan *scoring* untuk setiap kriteria dengan menggunakan panduan penilaian (*Scoring Guidelines*) dari literatur. Setelah itu, dilakukan penilaian *skor* secara keseluruhan pada setiap kriteria proses dan hasil, sehingga diperoleh *skor* untuk tingkat performansi perusahaan.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang telah didapatkan, kemudian peneliti melakukan analisa dan pembahasan. Analisa dan pembahasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu pembahasan tentang level yang dicapai perusahaan berdasarkan hasil penilaian kinerja. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil dari pengolahan data untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian, serta memberikan beberapa saran baik untuk perusahaan maupun peneliti yang akan mengangkat topik yang sama dengan penelitian ini. Berikut merupakan alur dari proses penelitian ini.



**Gambar 2.** Flowchart Metodologi Penelitian

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Krakatau Posco Energy merupakan pembangkit energi listrik dan uap milik swasta. Perusahaan ini mempunyai tujuan menjadi perusahaan penyedia energi terkemuka di Indonesia dan berfokus untuk menciptakan kebersamaan dan bergerak maju dalam

membuat kisah kesuksesan yang baru di jantung Asia Tenggara. Dalam melakukan proses produksi, PT. Krakatau *Posco Energy* menggunakan *off-gas* dari PT. Krakatau *Posco* yang akan diolah menjadi energi listrik dan uap. Setelah itu, hasil produksi berupa energi listrik dan uap akan dikirim ke PT. Krakatau *Posco* sebagai pelanggan permanen dan energi listrik ke PT. Krakatau Daya Listrik sebagai pelanggan *temporary* sesuai kebutuhan.

Pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja perusahaan berdasarkan referensi *Malcolm Baldrige* yaitu berupa profil perusahaan dan hasil wawancara berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige*. Data ini didapatkan dengan melakukan wawancara dimana wawancara kepada setiap Kepala sub Bidang atau perwakilan yang ditunjuk perusahaan. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Hal tersebut digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan secara langsung dan menilai kinerja perusahaan tersebut.

Cara penilaian yang digunakan dalam pemberian *score* terhadap setiap kriteria dan sub kriteria dalam *Malcolm Baldrige* adalah sebagai berikut:

- a. Merangkum jawaban-jawaban dari seluruh wawancara tersebut dalam tiap kriteria dan sub kriteria.
- b. Mengevaluasi hasil jawaban berdasarkan faktor-faktor dalam *Scoring Guidelines Malcolm Baldrige*.
- c. Melakukan *range score* yang berhak didapatkan perusahaan. Dimana dalam menentukan *range* tersebut didasari oleh tingkat pemenuhan persyaratan-persyaratan dalam *range* tersebut yaitu persyaratan proses *approach, deployment, learning* dan *integration* untuk kriteria proses. Sedangkan untuk kriteria hasil yaitu *levels, trends, comparasion* dan *integration*.
- d. Perusahaan berhak untuk mendapatkan suatu *range score* dengan syarat perusahaan telah memenuhi seluruh persyaratan dalam *range* tersebut. Untuk mencapai tingkat *range score* yang lebih tinggi perusahaan harus dapat terlebih dahulu memenuhi seluruh persyaratan *range* sebelumnya.
- e. Menyertakan alasan dan bukti yang mendukung dalam menentukan *range* dan *score* untuk tiap kriteria dan sub kriteria sehingga penilaian benar-benar mewakili kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Berikut ini merupakan hasil *scoring* tujuh kriteria berdasarkan *scoring guidelines Malcolm Baldrige* melalui wawancara yang disebar kepada setiap kepala bagian divisi atau yang ditunjuk di PT. Krakatau *Posco Energy*. Tujuh kriteria tersebut terdiri dari kriteria kepemimpinan, kriteria perencanaan strategis, kriteria fokus pelanggan dan pasar, kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, kriteria fokus tenaga kerja, kriteria fokus operasi kerja dan hasil. Adapun hasil *scoring* tujuh kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Total Skor Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige**

No	Kriteria	Nilai			
		Poin Maksimal	Skor (%)	Poin Sub Kriteria	Poin Kriteria
1	<b>Kepemimpinan (120)</b>				<b>61,23</b>
	1.1 Kepemimpinan Senior	70	50,9	35,63	
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	51,2	25,60	
2	<b>Perencanaan Strategis (85)</b>				<b>43,47</b>
	2.1 Pengembangan Strategis	40	53,0	21,20	
	2.2 Implementasi Strategis	45	49,5	22,27	
3	<b>Fokus Pelanggan (85)</b>				<b>48,85</b>
	3.1 Suara Konsumen	45	55,4	24,93	
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	40	59,8	23,92	
4	<b>Pengukuran, Analisis, dan Manaj. Pengetahuan (90)</b>				<b>52,11</b>
	4.1 Pengukuran Analisis dan Kinerja Perusahaan	45	56,2	25,29	
	4.2 Pengelolaan Data Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi	45	59,6	26,82	
5	<b>Fokus Tenaga Kerja (85)</b>				<b>46,81</b>
	5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	40	52,9	21,16	
	5.2 Keterlibatan Tenaga Kerja	45	57,0	25,65	
6	<b>Fokus Operasi Kerja (85)</b>				<b>43,18</b>
	6.1 Sistem Kerja	45	52,5	23,62	
	6.2 Proses Kerja	40	48,9	19,56	

**Tabel 3. Total Skor Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige (Lanjutan)**

No	Kriteria	Nilai			
		Poin Maksimal	Skor (%)	Poin Sub Kriteria	Poin Kriteria
7.	<b>Hasil (450)</b>				<b>259,04</b>
7.1	Hasil Produk dan Proses	120	50,9	61,08	
7.2	Hasil Berfokus pada Pelanggaran	90	59,96	53,96	
7.3	Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja	80	55,0	44,00	
7.4	Hasil Berfokus pada Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	60,0	48,00	
7.5	Hasil Keuangan dan Pasar	80	65,0	52,00	
	<b>Total</b>	<b>1000</b>			<b>554,69</b>

Contoh Perhitungan Kriteria Kepemimpinan

a. Poin Sub Kriteria = Nilai *Skor* (%) x Poin Maksimal

1) Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior

$$= \text{Nilai } Skor (\%) \times \text{Poin Maksimal}$$

$$= 50,9 \% \times 70 \text{ poin}$$

$$= 35,63 \text{ poin}$$

2) Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab

$$= \text{Nilai } Skor (\%) \times \text{Poin Maksimal}$$

$$= 51,2 \% \times 50 \text{ poin}$$

$$= 25,6 \text{ poin}$$

3) Poin Kriteria =  $\Sigma$  Poin Sub Kriteria

$$= \text{Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior} + \text{Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung jawab}$$

$$= 35,63 \text{ poin} + 25,6 \text{ poin}$$

$$= 61,23 \text{ poin}$$

b. *Skor* Total (hasil *scoring*)

$$= \Sigma \text{ Poin Kriteria}$$

$$= \text{Poin Kriteria Kepemimpinan} + \text{Poin Kriteria Perencanaan Strategis} + \text{Poin Kriteria Fokus Pelanggan} + \text{Poin Kriteria Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan} + \text{Poin Kriteria Fokus Tenaga Kerja} + \text{Poin Kriteria Fokus Operasi Kerja} + \text{Poin Kriteria Hasil}$$

$$= 61,23 \text{ poin} + 43,47 \text{ poin} + 48,85 \text{ poin} + 52,11 \text{ poin} + 46,81 \text{ poin} + 43,18 + 259,04 \text{ poin}$$

$$= 554,69 \text{ poin}$$

Berdasarkan hasil tabel *skor*, PT. Krakatau Posco Energy memperoleh *skor* total 554,69 poin. Hal ini menunjukkan penilaian kinerja PT. Krakatau Posco Energy berada pada klasifikasi kelas pada *range* 476-575 dengan predikat *Good Performance*. Selanjutnya *level* perusahaan dari hasil perolehan total *skor* penilaian *Malcolm Baldrige* dapat dilihat melalui tabel berikut :

**Tabel 4.** Level Perusahaan Berdasarkan *Level Malcolm Baldrige*

<b>Skor yang Diperoleh</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
876 – 1000	<i>World Leader</i>	
776 – 875	<i>Benchmark Leader</i>	
676 – 775	<i>Industry Leader</i>	
576 – 675	<i>Emerging Industry Leader</i>	
476 – 575	<i>Good Performance</i>	PT. Krakatau Posco Energy
376 – 475	<i>Early Improvement</i>	
276 – 375	<i>Early Result</i>	
0 – 275	<i>Early Development</i>	

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja perusahaan yang telah dilakukan di PT. Krakatau Posco Energy tahun 2019 dengan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil nilai 7 kriteria *Malcolm Baldrige* pada masing-masing sub kriteria dalam pengukuran kinerja PT. Krakatau Posco Energy tahun 2019 yaitu:
  - 1) *Skor* pada sub kriteria kepemimpinan senior sebesar 50,9 % dari nilai tertinggi yaitu 70 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 35,63 poin dan *skor* pada sub kriteria tata kelola dan tanggung jawab sosial sebesar 51,2 % dari nilai tertinggi 50 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 25,6 poin.
  - 2) *Skor* pada sub kriteria pengembangan strategi sebesar 53 % dari nilai tertinggi yaitu 40 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 21,2 poin dan *skor* pada sub kriteria implementasi strategi sebesar 49,5 % dari nilai tertinggi 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 22,27 poin.
  - 3) *Skor* pada sub kriteria suara konsumen sebesar 55,4 % dari nilai tertinggi yaitu 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 24,93 poin dan *skor* pada sub kriteria keterlibatan pelanggan sebesar 59,8 % dari nilai tertinggi 40 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 23,92 poin.
  - 4) *Skor* pada sub kriteria pengukuran, analisis dan kinerja perusahaan sebesar 56,2 % dari nilai tertinggi yaitu 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 25,29 poin dan *skor* pada sub kriteria pengelolaan data informasi, pengetahuan dan teknologi informasi sebesar 59,6 % dari nilai tertinggi 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 26,82 poin.
  - 5) *Skor* pada sub kriteria lingkungan tenaga kerja sebesar 52,9 % dari nilai tertinggi yaitu 40 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 21,16 poin dan *skor* pada sub

- kriteria keterlibatan tenaga kerja sebesar 57 % dari nilai tertinggi 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 25,65 poin.
- 6) *Skor* pada sub kriteria sistem kerja sebesar 52,5% dari nilai tertinggi yaitu 45 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 23,62 poin dan *skor* pada sub proses kerja sebesar 48,9 % dari nilai tertinggi 40 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 19,56 poin.
  - 7) *Skor* pada sub kriteria hasil produk dan proses sebesar 50,9 % dari nilai tertinggi yaitu 120 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 61,08 poin, *skor* pada sub kriteria hasil berfokus pada pelanggan sebesar 59,7 % dari nilai tertinggi 90 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 53,96 poin, *skor* pada sub kriteria hasil berfokus pada tenaga kerja sebesar 55 % dari nilai tertinggi 80 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 44 poin, *skor* pada sub kriteria hasil berfokus pada kepemimpinan dan tata kelola sebesar 60 % dari nilai tertinggi 80 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 48 poin, *skor* pada sub kriteria hasil keuangan dan pasar sebesar 65 % dari nilai tertinggi 80 poin, sehingga nilai yang didapat adalah 52 poin.
- b. Hasil pengukuran kinerja PT. Krakatau *Posco Energy* tahun 2019 berdasarkan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* diperoleh nilai *skor* total perusahaan sebesar 554,69 poin dengan *skor* pada masing-masing kriteria yaitu pada kriteria kepemimpinan sebesar 61,23 poin, kriteria perencanaan strategis sebesar 43,47 poin, kriteria fokus pelanggan sebesar 48,85 poin, kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan sebesar 52,11 poin, kriteria fokus tenaga kerja sebesar 46,81 poin, kriteria fokus operasi kerja sebesar 43,18 poin dan kriteria hasil sebesar 259,04 poin.
  - c. Level yang diraih oleh PT. Krakatau *Posco Energy* tahun 2019 berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* mendapatkan nilai 554,69 poin dan berada di level *Good Performance*.
  - d. Solusi perbaikan yang dapat dilakukan PT. Krakatau *Posco Energy* yaitu diharapkan jika setiap tahun perusahaan memiliki data pembandingan dengan perusahaan yang memiliki bisnis usaha yang sama untuk melihat tingkat kemajuan dan kekurangan perusahaan baik dari segi keuangan, teknologi, inovasi dan kenaikan pasar.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Habibullah, B.H. (2013). *Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Kriteria Pendekatan Malcolm Baldrige*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia.

Hertz, Harry.S. (2007). *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence 2007*. Indonesian Quality Award Foundation.

Heryenzus, S. (2018). *Analisis Pendekatan Malcom Baldrige terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Batam*. Batam: Universitas Putera Batam, Hal 79 – 84.

Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Salemba Empat.