

# IDENTIFIKASI PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN PT. PINDAD (PERSERO) DENGAN MENGGUNAKAN METODE MALCOLM BALDRIGE

Rizki Arnenda<sup>1</sup>, Andri Ikhwana<sup>2</sup>

Jurnal Kalibrasi  
Sekolah Tinggi Teknologi Garut 44151 Indonesia  
Email: [jurnal@sttgarut.ac.id](mailto:jurnal@sttgarut.ac.id)

<sup>1</sup>[0903016@sttgarut.ac.id](mailto:0903016@sttgarut.ac.id)  
<sup>2</sup>[andri\\_ikhwana@sttgarut.ac.id](mailto:andri_ikhwana@sttgarut.ac.id)

**Abstrak** - Penelitian ini berupa pengukuran mengenai kesiapan perusahaan dalam menghadapi pengukuran kinerja sistem manajemen mutu yang telah diterapkan perusahaan yaitu sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2001 dengan menggunakan metoda Malcom Baldrige. Untuk mengetahui sejauh mana pencapaian dari keberhasilan sistem manajemen mutu di PT.Pindad, maka dilakukan pengukuran tahap pertama dari Malcolm Baldrige yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pencapaian sistem manajemen mutu dengan melihat sejauh mana organisasi melibatkan karyawan dalam menjalankan operasinya. Hasil pengukuran langkah pertama ini pada metoda Malcolm Baldrige menunjukkan bahwa Divisi Mesin Industri dan Jasa pada PT.Pindad masih memerlukan perbaikan untuk melakukan pengukuran kinerja sistem manajemen. Divisi Mesin Industri dan Jasa baru cukup baik dalam hal pendekatan (Approach) terhadap sistem manajemen yang ada, sedangkan Penerapan (Deployment), Pembelajaran (Learning), dan Keterpaduan (Integrate) masih memerlukan perbaikan. Manfaat hasil penelitian ini bagi perusahaan yaitu memberikan gambaran mengenai pencapaian keberhasilan penerapan sistem manajemen kualitas yaitu ISO 9001 : 2001 yang telah diterapkan perusahaan dan mengetahui dan mengetahui faktor-faktor yang menghambat atau mendukung keberhasilan dari pencapaian sistem manajemen tersebut. Serta memberikan gambaran awal dari Divisi Mesin Industri dan Jasa pada PT.Pindad untuk melakukan pengukuran kinerja sistem manajemen dengan menggunakan metoda Malcolm Baldrige.

**Keyword** - Sistem Manajemen, Kinerja, Total Quality Manajemen, ISO 9001:2001, Malcolm Baldrige Criteria.

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan PT.Pindad (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang aktivitasnya kegiatannya menghasilkan senjata dan amunisi (militer) juga merupakan industri yang bergerak dalam bidang jasa pengolahan bahan baku yang dipesan oleh pihak lain (non militer), dimana produk non militer diproduksi oleh Divisi Mesin Industri dan Jasa.

Agar dapat menghasilkan produk yang memiliki spesifikasi dan kualitas yang diharapkan pelanggan, Divisi Mesin Industri dan Jasa berusaha memperbaiki sistem manajemen mutu dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2001.

Untuk mengetahui pencapaian penerapan dari sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2001, Divisi Mesin Industri dan Jasa perlu mengevaluasi dan mengkaji dirinya (*Self Evaluation and Assasment*) diantaranya dengan menggunakan model evaluasi diri seperti model Malcolm Baldrige. Malcolm Baldrige membantu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan perusahaan, mencari peluang-peluang perusahaan dan mencari peluang bagi perbaikan proses dan hasil yang berdampak kepada stakeholder, pelanggan, karyawan, pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), serta masyarakat. Malcolm Baldrige juga membantu dalam hal mengatur sumberdaya, antara lain: memperbaiki komunikasi,

produktivitas, efektivitas, serta mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Hasil dari penelitian ini berupa pengukuran mengenai kesiapan perusahaan dalam menghadapi pengukuran kinerja sistem manajemen mutu yang telah diterapkan perusahaan yaitu sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2001 dengan menggunakan metoda Malcom Baldrige. Untuk mengetahui sejauh mana pencapaian dari keberhasilan sistem manajemen mutu di PT.PINDAD, maka dilakukan pengukuran tahap pertama dari Malcolm Baldrige yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pencapaian sistem manajemen mutu dengan melihat sejauh mana organisasi melibatkan karyawan dalam menjalankan operasinya.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengikuti tahap-tahap persiapan dan studi pendahuluan, pengumpulan data, pengolahan data, serta analisis dan kesimpulan penelitian.

Tahap awal yang dilakukan penulis dalam melakukan penelitian adalah melakukan penelitian lapangan di perusahaan dan mengadakan wawancara dengan perusahaan terkait. Hal ini dimaksudkan untuk melihat kondisi nyata perusahaan dan mencaritahu objek dari suatu permasalahan yang terjadi di perusahaan.

Tahap selanjutnya yaitu analisis yaitu dengan melakukan pengukuran skor ini merupakan bagian dalam evaluasi diri untuk membantu perusahaan dalam menilai kemajuannya menuju kualitas total (total quality), mengetahui kelemahan dan keberhasilan untuk melakukan tindakan perbaikan berdasarkan fakta yang ada bukan berdasarkan asumsi.

Langkah-langkah dalam pemberian skor penerapan TQM dengan menggunakan metode Malcolm Baldrige pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan item-item pertanyaan menurut skor dan frekuensi jawaban
2. Menghitung total skor dengan menjumlahkan hasil perkalian jawaban yang bernilai 1, 2, 3, 4, dan 5 dengan frekuensinya masing-masing item pertanyaan
3. Menghitung rata-rata item pertanyaan pada setiap kategori yaitu membagikan total skor dengan jumlah responden

Menghitung rata-rata total yaitu membagikan jumlah rata-rata item pertanyaan dengan jumlah item pertanyaan pada kategori.

Tahap perbandingan skor kadev dengan karyawan pada tahap ini merupakan perbandingan skor dari hasil kuesioner antara kepala divisi dan kepala departemen dengan karyawan.

Tahap diagram sebab akibat Pada tahap ini akan diuraikan berbagai kemungkinan yang diduga menjadi faktor penghambat atas penerapan implementasi sistem manajemen perusahaan dengan pencapaian perhitungan skor dan mengidentifikasi faktor-faktor penghambat pada kategori yang dianggap lemah.

Dari hasil kuisisioner dan wawancara serta tinjauan lapangan dilakukan analisis. Analisis dari pengolahan data terhadap kuisisioner dengan menggunakan model Malcolm Baldrige di dapatkan sebagai berikut:

- Faktor-faktor yang harus di persiapkan untuk mencapai keberhasilan penerapan sistem manajemen di perusahaan.
- Analisis berdasarkan kategori apa yang dipilih sesuai dengan penilaian baldrige yang dianggap lemah.

Kemudian kesimpulan dan saran Bagian ini menguraikan kesimpulan akhir yang dibuat berdasarkan hasil analisis dan menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh, dan pemberian saran yang ditujukan untuk perbaikan.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1.1 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3.1 Komposisi responden kuesioner berdasarkan jenis kelamin

| JenisKelamin  | Frekuensi | Prosentase(%) |
|---------------|-----------|---------------|
| Laki-laki     | 72        | 92            |
| Perempuan     | 6         | 8             |
| <b>Jumlah</b> | 78        | 100           |

Berdasarkan tabel 3.1 telah diketahui bahwa Deskripsi pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden yang berjenis kelamin Laki-laki yaitu sebesar 92% namun tidak jauh berbeda dengan jumlah responden Perempuan yaitu sebesar 8%.

### 1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 3.2 Komposisi Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja (Thn) | Frekuensi | Prosentase(%) |
|------------------|-----------|---------------|
| 0-4              | 0         | 0             |
| 5-9              | 14        | 18            |
| 10-14            | 18        | 23            |
| 15-19            | 31        | 40            |
| 20-24            | 9         | 12            |
| >20              | 6         | 8             |
| <b>Jumlah</b>    | 78        | 100           |

Berdasarkan tabel 3.2 telah diketahui bahwa deskripsi responden terhadap pengelompokan dari masa kerja, sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden dengan masa kerja 15-19 tahun yaitu sebesar 40%.

### 1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Tabel 3.3 Komposisi Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Jabatan

| Jabatan         | Frekuensi | Prosentase(%) |
|-----------------|-----------|---------------|
| Kadep/A.madya   | 10        | 13            |
| Kasubdep/A.Muda | 14        | 18            |
| Kasie/A.Pemula  | 35        | 45            |
| TenagaTerampil  | 19        | 24            |
| <b>Jumlah</b>   | 78        | 100           |

Berdasarkan tabel 3.3 telah diketahui bahwa deskripsi responden terhadap pengelompokan dari tingkat jabatan, sebagian besar responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah responden dengan tingkat jabatan Kasie/A.Pemula yaitu sebesar 45%.

### 1.4 Perhitungan Skor Malcolm Baldrige

Pengukuran skor ini merupakan bagian dalam evaluasi diri untuk membantu perusahaan dalam menilai kemajuannya menuju kualitas total (total quality), mengetahui kelemahan dan keberhasilan untuk melakukan tindakan perbaikan berdasarkan fakta yang ada bukan berdasarkan asumsi.

Langkah-langkah dalam pemberian skor penerapan TQM dengan menggunakan metode Malcolm Baldrige pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan item-item pertanyaan menurut skor dan frekuensi jawaban (kolom 3)

2. Menghitung total skor dengan menjumlahkan hasil perkalian jawaban yang bernilai 1, 2, 3, 4, dan 5 dengan frekuensinya masing-masing item pertanyaan (kolom 5)
3. Menghitung rata-rata item pertanyaan pada setiap kategori yaitu membagikan total skor dengan jumlah responden (kolom 6)
4. Menghitung rata-rata total yaitu membagikan jumlah rata-rata item pertanyaan dengan jumlah item pertanyaan pada kategori (kolom 7)

Data hasil perhitungan skor penilaian dengan menggunakan model Malcolm Baldrige untuk level Kepala Divisi dan Kepala Departemen dapat dilihat pada tabel 4.22, sedangkan hasil perhitungan skor untuk level Karyawan dapat dilihat pada table 4.23. Kategori-kategori yang pada kuesioner yaitu (Item-item pertanyaan untuk setiap kategori dapat dilihat pada lampiran).:

Kategori 1: Kepemimpinan

Kategori 2: Perencanaan Strategis

Kategori 3: Fokus Pelanggan dan Pasar

Kategori 4: Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Kategori 5: Fokus Sumber Daya Manusia

Kategori 6: Manajemen Proses

Kategori 7: Hasil Usaha

Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Skor Penilaian Dengan Metode Malcolm Baldrige untuk Kepala Divisi dan Kepala Departemen

| Kategori | Pertanyaan | Frekuensi Jawaban |   |   |   |   | Total Responden | Total Skor | Rata-rata Item | Rata-rata Total |
|----------|------------|-------------------|---|---|---|---|-----------------|------------|----------------|-----------------|
|          |            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |                 |            |                |                 |
| 1        | 1a         |                   | 2 | 3 | 3 |   | 8               | 25         | 3.13           | 3.09            |
|          | 1b         |                   | 2 | 4 | 2 |   | 8               | 24         | 3.00           |                 |
|          | 1c         |                   | 1 | 4 | 3 |   | 8               | 26         | 3,25           |                 |
|          | 1d         |                   | 1 | 5 | 2 |   | 8               | 25         | 3.13           |                 |
|          | 1e         |                   | 2 | 2 | 4 |   | 8               | 26         | 3.25           |                 |
|          | 1f         |                   | 2 | 4 | 2 |   | 8               | 24         | 3.00           |                 |
|          | 1g         |                   | 3 | 3 | 2 |   | 8               | 23         | 2.88           |                 |
| 2        | 2a         | 1                 | 3 | 2 | 2 |   | 8               | 21         | 2.63           | 2.79            |
|          | 2b         | 1                 | 4 | 2 | 1 |   | 8               | 19         | 3.38           |                 |
|          | 2c         |                   | 1 | 4 | 2 | 1 | 8               | 27         | 3.38           |                 |
| 3        | 3a         |                   |   | 4 | 3 | 1 | 8               | 29         | 2.63           | 3.05            |
|          | 3b         | 1                 | 3 | 3 | 1 |   | 8               | 20         | 2.50           |                 |
|          | 3c         | 1                 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8               | 25         | 3.13           |                 |
|          | 3d         | 1                 | 1 | 4 | 1 | 1 | 8               | 24         | 3.00           |                 |
|          | 3e         | 1                 | 1 | 3 | 3 |   | 8               | 24         | 3.00           |                 |
| 4        | 4a         | 1                 | 1 | 4 | 1 | 1 | 8               | 24         | 3.00           | 3.13            |
|          | 4b         |                   | 2 | 4 | 2 |   | 8               | 24         | 3.00           |                 |
|          | 4c         |                   | 2 | 4 | 1 | 1 | 8               | 25         | 3.13           |                 |

|   |    |   |   |   |   |   |   |    |      |      |
|---|----|---|---|---|---|---|---|----|------|------|
|   | 4d |   | 1 | 5 | 2 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |
|   | 4e |   |   | 6 | 1 | 1 | 8 | 27 | 3.38 |      |
|   | 4f |   | 1 | 5 | 2 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |
| 5 | 5a |   | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 28 | 3.50 | 3.63 |
|   | 5b |   | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 28 | 3.50 |      |
|   | 5c |   |   | 4 | 3 | 1 | 8 | 29 | 3.63 |      |
|   | 5d |   |   | 5 | 2 | 1 | 8 | 28 | 3.50 |      |
|   | 5e |   |   | 3 | 4 | 1 | 8 | 30 | 3.75 |      |
|   | 5f |   |   | 2 | 5 | 1 | 8 | 31 | 3.88 |      |
| 6 | 6a |   | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 28 | 3.50 | 3.16 |
|   | 6b |   | 2 | 4 | 2 |   | 8 | 24 | 3.00 |      |
|   | 6c |   | 2 | 3 | 3 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |
|   | 6d |   | 3 | 2 | 3 |   | 8 | 24 | 3.00 |      |
| 7 | 7a |   | 2 | 2 | 4 |   | 8 | 26 | 3.25 | 3.07 |
|   | 7b |   | 1 | 5 | 2 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |
|   | 7c | 2 | 4 | 1 | 1 |   | 8 | 17 | 2.13 |      |
|   | 7d |   | 2 | 4 | 1 | 1 | 8 | 25 | 3.13 |      |
|   | 7e | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 26 | 3.25 |      |
|   | 7f |   |   | 5 | 2 | 1 | 8 | 28 | 3.50 |      |
|   | 7g |   | 2 | 3 | 3 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |
|   | 7h |   | 2 | 4 | 2 |   | 8 | 24 | 3.00 |      |
|   | 7i | 1 |   | 4 | 3 |   | 8 | 25 | 3.13 |      |

Tabel 3.5 Hasil Perhitungan Skor Penilaian dengan Metode Malcolm Baldrige untuk Karyawan

| Kategori | Pertanyaan | Frekuensi Jawaban |    |    |    |   | Total Responden | Total Skor | Rata-rata Item | Rata-rata Total |
|----------|------------|-------------------|----|----|----|---|-----------------|------------|----------------|-----------------|
|          |            | 1                 | 2  | 3  | 4  | 5 |                 |            |                |                 |
| 1        | 1a         | 1                 | 12 | 33 | 21 | 3 | 70              | 223        | 3.19           | 3.03            |
|          | 1b         | 3                 | 16 | 26 | 24 | 1 | 70              | 214        | 3.06           |                 |
|          | 1c         | 4                 | 10 | 25 | 30 | 1 | 70              | 224        | 3.20           |                 |
|          | 1d         | 1                 | 16 | 30 | 22 | 1 | 70              | 216        | 3.09           |                 |
|          | 1e         | 3                 | 16 | 25 | 24 | 2 | 70              | 216        | 3.09           |                 |
|          | 1f         | 1                 | 17 | 30 | 17 | 5 | 70              | 218        | 3.11           |                 |
|          | 1g         | 11                | 24 | 26 | 9  |   | 70              | 173        | 2.47           |                 |
| 2        | 2a         | 11                | 23 | 24 | 11 | 1 | 70              | 178        | 2.54           | 2.93            |
|          | 2b         | 10                | 19 | 27 | 13 | 1 | 70              | 186        | 2.66           |                 |

|   |    |    |    |    |    |    |    |     |      |      |
|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|------|------|
|   | 2c | 2  | 5  | 21 | 33 | 9  | 70 | 252 | 3.60 |      |
| 3 | 3a |    |    | 28 | 28 | 14 | 70 | 266 | 3.80 | 3.55 |
|   | 3b | 10 | 14 | 31 | 14 | 1  | 70 | 192 | 2.74 |      |
|   | 3c | 1  | 4  | 25 | 27 | 13 | 70 | 257 | 3.67 |      |
|   | 3d | 7  | 6  | 28 | 25 | 4  | 70 | 223 | 3.19 |      |
|   | 3e | 1  | 15 | 20 | 27 | 7  | 70 | 234 | 3.34 |      |
| 4 | 4a | 1  | 2  | 23 | 36 | 8  | 70 | 261 | 3.73 | 3.55 |
|   | 4b |    | 5  | 22 | 33 | 10 | 70 | 258 | 3.69 |      |
|   | 4c |    | 5  | 28 | 31 | 6  | 70 | 248 | 3.54 |      |
|   | 4d |    | 3  | 30 | 33 | 4  | 70 | 248 | 3.54 |      |
|   | 4e |    | 7  | 23 | 29 | 11 | 70 | 254 | 3.63 |      |
|   | 4f |    | 13 | 36 | 17 | 4  | 70 | 222 | 3.17 |      |
| 5 | 5a |    | 5  | 20 | 36 | 9  | 70 | 259 | 3.70 | 3.66 |
|   | 5b |    | 6  | 17 | 32 | 15 | 70 | 266 | 3.80 |      |
|   | 5c | 5  | 7  | 20 | 29 | 9  | 70 | 240 | 3.43 |      |
|   | 5d | 1  | 1  | 16 | 36 | 16 | 70 | 275 | 3.93 |      |
|   | 5e |    |    | 23 | 39 | 8  | 70 | 265 | 3.79 |      |
|   | 5f | 5  | 10 | 21 | 26 | 8  | 70 | 232 | 3.31 |      |
| 6 | 6a | 1  | 7  | 32 | 26 | 4  | 70 | 235 | 3.36 | 3.36 |
|   | 6b | 1  | 8  | 31 | 27 | 3  | 70 | 233 | 3.33 |      |
|   | 6c |    | 8  | 35 | 23 | 4  | 70 | 233 | 3.33 |      |
|   | 6d | 3  | 5  | 26 | 32 | 4  | 70 | 239 | 3.41 |      |
| 7 | 7a |    |    | 26 | 27 | 17 | 70 | 271 | 3.87 | 3.37 |
|   | 7b |    | 4  | 20 | 30 | 16 | 70 | 268 | 3.83 |      |
|   | 7c | 19 | 29 | 19 | 2  | 1  | 70 | 147 | 2.10 |      |
|   | 7d | 4  | 12 | 30 | 21 | 3  | 70 | 217 | 3.10 |      |
|   | 7e | 5  | 21 | 28 | 14 | 2  | 70 | 197 | 2.81 |      |
|   | 7f |    | 6  | 21 | 31 | 12 | 70 | 259 | 3.70 |      |
|   | 7g |    | 5  | 20 | 31 | 14 | 70 | 264 | 3.77 |      |
|   | 7h |    | 17 | 28 | 17 | 8  | 70 | 226 | 3.23 |      |
|   | 7i | 1  |    | 24 | 27 | 18 | 70 | 271 | 3.87 |      |

### 1.5 Perbandingan Skor Kepala Divisi dan Kepala Departemen dengan Karyawan

Tabel 3.6 Perbandingan Skor Kepala Divisi dan Kepala Departemen dengan Karyawan

| Kategori | Pertanyaan | KepalaDepartemen |                 | Karyawan       |                 |
|----------|------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
|          |            | Rata-rata item   | Rata-rata Total | Rata-rata item | Rata-rata Total |
| 1        | 1a         | 3.13             | 3.09            | 3.19           | 3.03            |
|          | 1b         | 3.00             |                 | 3.06           |                 |
|          | 1c         | 3.25             |                 | 3.20           |                 |
|          | 1d         | 3.13             |                 | 3.09           |                 |
|          | 1e         | 3.25             |                 | 3.09           |                 |
|          | 1f         | 3.00             |                 | 3.11           |                 |
|          | 1g         | <b>2.88</b>      |                 | <b>2.47</b>    |                 |
| 2        | 2a         | <b>2.63</b>      | <b>2.79</b>     | <b>2.54</b>    | <b>2.93</b>     |
|          | 2b         | <b>2.38</b>      |                 | <b>2.66</b>    |                 |
|          | 2c         | 3.38             |                 | 3.66           |                 |
| 3        | 3a         | 3.63             | 3.05            | 3.80           | 3.35            |
|          | 3b         | <b>2.50</b>      |                 | <b>2.74</b>    |                 |
|          | 3c         | 3.13             |                 | 3.67           |                 |
|          | 3d         | 3.00             |                 | 3.19           |                 |
|          | 3e         | 3.00             |                 | 3.34           |                 |
| 4        | 4a         | 3.00             | 3.13            | 3.73           | 3.55            |
|          | 4b         | 3.00             |                 | 3.69           |                 |
|          | 4c         | 3.13             |                 | 3.54           |                 |
|          | 4d         | 3.13             |                 | 3.54           |                 |
|          | 4e         | 3.38             |                 | 3.63           |                 |
|          | 4f         | 3.13             |                 | 3.17           |                 |
| 5        | 5a         | 3.50             | 3.63            | 3.70           | 3.66            |
|          | 5b         | 3.50             |                 | 3.80           |                 |
|          | 5c         | 3.63             |                 | 3.43           |                 |
|          | 5d         | 3.50             |                 | 3.93           |                 |
|          | 5e         | 3.75             |                 | 3.79           |                 |
|          | 5f         | 3.88             |                 | 3.31           |                 |
| 6        | 6a         | 3.50             | 3.16            | 3.36           | 3.36            |
|          | 6b         | 3.00             |                 | 3.33           |                 |
|          | 6c         | 3.13             |                 | 3.33           |                 |
|          | 6d         | 3.00             |                 | 3.41           |                 |
| 7        | 7a         | 3.25             | 3.07            | 3.87           | 3.37            |
|          | 7b         | 3.13             |                 | 3.83           |                 |
|          | 7c         | 2.13             |                 | 2.10           |                 |
|          | 7d         | 3.13             |                 | 3.10           |                 |
|          | 7e         | 3.25             |                 | 2.81           |                 |
|          | 7f         | 3.50             |                 | 3.70           |                 |
|          | 7g         | 3.13             |                 | 3.77           |                 |
|          | 7h         | 3.00             |                 | 3.23           |                 |
|          | 7i         | 3.13             |                 | 3.87           |                 |

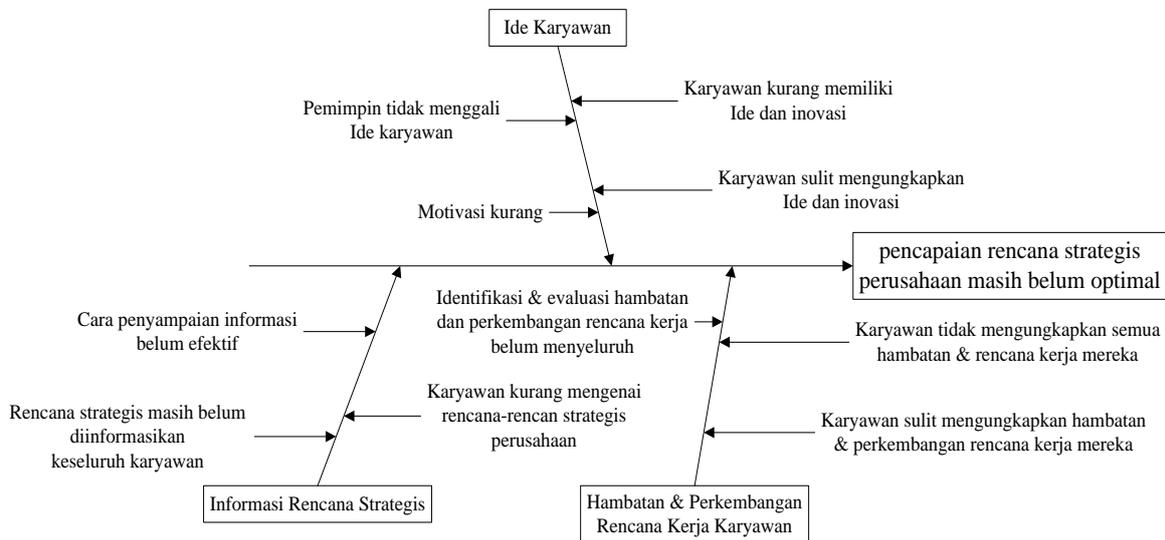
### 1.6 Diagram Sebab Akibat

Pada tahap ini akan diuraikan berbagai kemungkinan yang diduga menjadi faktor penghambat atas penerapan implementasi sistem manajemen perusahaan dengan pencapaian perhitungan skor. Dari hasil perhitungan skor diperoleh skor paling rendah pada kategori Perencanaan Strategis. Un-

tuk kategori perencanaan strategis skor yang diperoleh dari Kepala Divisi dan Kepala Departemen sebesar 2.79 dan skor yang diperoleh dari Karyawan sebesar 2.93. Maka penelitian ini lebih difokuskan kepada kategori tersebut. Identifikasi faktor-faktor yang menjadi penghambat terhadap kategori perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Strategis

Faktor-faktor yang diduga menjadi penghambat untuk kategori perencanaan strategis dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Sebab Akibat Kategori Perencanaan Strategis

## IV. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan di atas, maka secara keseluruhan pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 4.1 Analisis Hasil Pengukuran Nilai Pencapaian Dalam Malcolm Baldrige

Dari hasil penilaian langkah pertama pada metode Malcolm Baldrige menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup baik pada 6 kategori Malcolm Baldrige, yaitu kategori kepemimpinan, kategori fokus pelanggan dan pasar, kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, kategori fokus sumber daya manusia, kategori manajemen proses, dan kategori hasil bisnis. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata yang diperoleh pada masing-masing keenam kategori tersebut diatas rata-rata nilai ketujuh kategori yaitu antara 3 sampai 4 atau 30% sampai 40%. Menurut penilaian Malcolm Baldrige angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih belum siap untuk dilakukan pengukuran. Perolehan angka tersebut baru memberikan penilaian yang baik terhadap pendekatan (*Approach*) terhadap sistem manajemen, dibuktikan dengan telah dibuatnya dokumen-dokumen oleh perusahaan seperti dokumen kebijakan mutu yang didalamnya mencakup enam kategori tersebut dan diperkuat lagi dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001:2001. Hanya saja dalam penerapan (*Deployment*), pembelajaran (*Learning*), dan keterpaduan (*Integrate*) terhadap sistem manajemen kualitas tersebut masih belum menyebar dan masih memerlukan perbaikan. Perusahaan dikatakan sudah siap untuk melakukan pengukuran dengan metode Malcolm Baldrige apabila keempat kriteria tersebut yaitu *Approach*, *Deployment*, *Learning*, dan *Integrate* (ADLI) sudah baik.

Dari ketujuh kategori Malcolm Baldrige, perusahaan masih lemah dalam melakukan pendekatan sistem manajemen kualitas terhadap satu kategori yaitu kategori perencanaan strategis. Oleh karena itu analisis dan pembahasan dilakukan pada kategori yang masih memerlukan perbaikan, yaitu kategori perencanaan strategis.

Berikut analisis hasil pengolahan dari setiap item pertanyaan kuesioner penelitian untuk kategori yang mempunyai nilai terendah yaitu kategori perencanaan strategis.

#### 4.1.1 Perencanaan Strategis

Kategori ini berkaitan dengan kategori kepemimpinan dimana kategori ini membahas bagaimana perusahaan melibatkan karyawan dalam menyusun dan mengembangkan sasaran strategis perusahaan serta langkah-langkah pelaksanaannya.

Berdasarkan pengukuran perencanaan dan pengembangan strategis yang dilakukan oleh perusahaan diperoleh skor 2.93. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum melibatkan karyawan dengan baik dalam penyusunan rencana dan pengembangan sasaran strategis. Analisis dan pembahasan masing-masing klausul yang ada pada kategori perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

##### a. Ide karyawan

Pada dasarnya ide karyawan disini berkaitan dengan pemikiran karyawan yang ada pada kategori kepemimpinan. Jadi disini menjelaskan sejauh mana keterlibatan karyawan dalam memberikan ide-ide mengenai rencana strategis organisasi. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan suatu rencana strategis jangka pendek ataupun jangka panjang belum masih sangat kurang, hal ini dapat dilihat dari rata-rata nilai yang diperoleh yaitu sebesar 2.54. Ide-ide dan gagasan karyawan kurang digali dan diperimbangkan dalam penyusunan rencana strategis. Motivasi karyawan untuk menyumbangkan ide masih kurang, dan walaupun karyawan mempunyai sebuah ide, mereka sulit untuk mengungkapkannya. Padahal dengan banyaknya ide-ide yang diberikan karyawan dalam penyusunan rencana strategis akan menunjukkan sejauh mana tingkat pemikiran karyawan terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasi/perusahaan serta akan terciptanya keselarasan antara harapan-harapan organisasi/ perusahaan sehingga membantu dalam pencapaian dari rencana-rencana strategis yang ditetapkan. Oleh karena itu, kondisi-kondisi mengenai penetapan rencana strategis dengan melibatkan ide karyawan perlu diperbaiki sehingga pasal 2.1a point 1 Malcolm Baldrige yang berbunyi “bagaimana perusahaan/organisasi melakukan perencanaan strategisnya? Apa saja langkah-langkah proses utamanya? Siapa partisipasinya? Dapat terpenuhi.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh PT.Pindad untuk menanggapi kondisi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi dua arah antara organisasi dan karyawan perlu tercipta dengan baik agar pemimpin bisa menggali ide-ide baru dan inovasi-inovasi karyawan untuk masa mendatang sebagaimana yang telah dilakukan Herman Wright, direktur penjualan dan pemasaran PruCare, Austin. Menggunakan penerapan taktik-taktik komunikasi dan partisipasi dalam serangan PruCare terhadap kepuasan konsumen. Wright mengonikasikan kepada stafnya bahwa ia menginginkan hubungan dengan pelanggan berdasarkan kepercayaan, kemudian menekan tanggung jawab tersebut kebawah ke semua orang dalam organisasi. “*kami berhenti mengatakan kepada orang lain apa yang harus dilakukan dan mulai mendengarkan*”.
2. Motivasi kepada karyawan untuk menyumbangkan ide dan inovasi perlu ditingkatkan yaitu dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan ide dan inovasi terbaik dan membawa kemajuan organisasi.
3. Strategi yang diciptakan harus matang dengan melibatkan input dari karyawan. Ketika karyawan berpartisipasi dalam penyusunan strategis, maka implementasi menjadi lebih mudah karena manajer dan karyawan sudah memahami alasan disusunnya strategi baru dan merasa berkomitmen terhadap strategi itu.

##### b. Informasi rencana strategis

Disini menjelaskan sejauhmana para karyawan mengetahui informasi mengenai bagian-bagian dari rencana strategis organisasi. Hasil pengukuran diperoleh dari nilai untuk informasi mengenai rencana strategis sebesar 2.66, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin belum menginformasikan rencana-rencana strategis secara efektif kepada seluruh karyawan sehingga karyawan belum menge-

tahui sepenuhnya mengenai informasi bagian-bagian dari rencana organisasi. Hal ini dikarenakan manajemen puncak dan karyawan terfokus dan disebutkan pada penanganan pekerjaan masing-masing pada saat itu. Oleh karena itu, kondisi-kondisi mengenai penyebaran atau penjabaran informasi strategi harus diperbaiki sehingga pasal 2.2a point 1 Malcolm Baldrige yang berbunyi “Bagaimana perusahaan/organisasi mengembangkan dan menjabarkan (*Deploy*) rencana di setiap jajaran organisasi untuk mencapai sasaran strategis utamanya” dapat terpenuhi.

#### c. Hambatan dan Perkembangan Rencana Kerja Karyawan

Bagian ini menjelaskan bagaimana karyawan menerapkan rencana-rencana strategis organisasi dalam rencana kerja mereka. Dalam penerapan rencana strategis organisasi, karyawan masih menemukan hambatan-hambatan. Terbatasnya informasi rencana strategis organisasi menjadi hambatan bagi karyawan untuk mengembangkan rencana mereka. Rencana strategis organisasi yang diperoleh kurang begitu dipahami oleh karyawan sehingga sulit untuk diterjemahkan dalam tindakan-tindakan pekerjaan mereka. Pemimpin belum mengidentifikasi hambatan dan perkembangan rencana kerja karyawan secara menyeluruh, keterbukaan antara pemimpin dan karyawan masih belum terjalin dengan baik sehingga karyawan sulit dan enggan untuk mengungkapkan semua hambatan-hambatan yang mereka alami. Oleh karena itu, kondisi-kondisi mengenai hambatan-hambatan dan rencana kerja karyawan harus dipertimbangkan kembali dalam penetapan rencana strategis sehingga dapat dipenuhi pasal 2.1a point 2 Malcolm Baldrige yang berbunyi “Bagaimana perusahaan/organisasi mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi yang relevan mengenai faktor-faktor tersebut” dibawah ini sebagai bagian proses perencanaan strategis:

- a. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan/organisasi.
- b. Indikasi dini tentang pergeseran-pergeseran mendasar dalam hal teknologi, pasar, preferensi pelanggan, persaingan, atau lingkungan regulasi.
- c. Keberlanjutan perusahaan/organisasi jangka panjang.
- d. Kemampuan perusahaan/organisasi untuk mengeksekusi rencana strategis

Berapa hal yang harus diperhatikan oleh PT.Pindad untuk menanggapi kondisi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penyebaran informasi-informasi tentang rencana strategis organisasi perlu ditingkatkan lagi dan diketahui oleh seluruh karyawan agar mereka bisa membuat dan mengembangkan rencana kerja mereka.
2. Ada penjelasan lebih lanjut mengenai rencana strategis organisasi sehingga dipahami oleh karyawan dan dapat diterjemahkan dalam rencana-rencana kerja mereka.
3. Komunikasi dua arah perlu ditingkatkan agar karyawan merasa dekat dengan pemimpinnya, karyawan bisa melakukan diskusi (*brainstorming*) untuk mengungkapkan semua hambatan-hambatan yang mereka alami dalam penerapan strategi organisasi, selain itu juga pemimpin harus bisa mengidentifikasi hambatan-hambatan yang tidak terlihat tapi mungkin terjadi.

## 4.2 Analisis Hubungan Antara Klausul 1g dengan Klausul 2a

Hasil perhitungan kuesioner untuk karyawan diperoleh nilai terendah pada kategori kepemimpinan dan perencanaan strategis. Untuk kategori kepemimpinan, nilai terendah berada pada klausul 1g yang menyatakan “Organisasi bertanya apa yang saya pikirkan” yaitu sebesar 2.47. Sedangkan untuk kategori perencanaan strategis, nilai terendah berada pada klausul 2a yang menyatakan “Sewaktu membuat rencana untuk masa depan, organisasi menggali dan meminta ide/masukan dari saya” yaitu sebesar 2.54. Isi dari klausul 1g dan 2a menunjukkan adanya hubungan keterkaitan satu sama lain, dimana karyawan ditanya mengenai apa yang dipikirkan pada saat mereka melakukan pekerjaan. Dengan diketahuinya apa yang karyawan pikirkan pada saat melakukan pekerjaan, maka akan memberikan masukan dan pertimbangan-pertimbangan kepada manajemen puncak dalam menetapkan rencana strategis. Hal tersebut sesuai dengan nilai inti ada pada pasal 1.1a point 3 Malcolm Baldrige yang berisi “Suatu perusahaan/organisasi yang berkelanjutan mampu menjawab kebutuhan bisnis saat ini dan memiliki kegesitan dan manajemen strategis untuk mem-

persiapkan sukses bisnis masa depan dan lingkungan pasar. Dalam hal ini, konsep inovasi termasuk inovasi teknologi maupun organisasional demi sukses masa depan.” dan pasal 2.1a point 2 Malcolm Baldrige yang berisi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan/organisasi. Hubungan keterkaitan antara klausul 1g dengan klausul 2a dapat terlihat juga dari pencapaian nilai yang dihasilkan untuk masing-masing klausul yang tidak jauh berbeda yaitu 2.47 untuk klausul 1g dan 2.54 untuk klausul 2a.

### 4.3 Analisis Perbandingan Skor Kepala Divisi dan Kepala Departemen dengan Karyawan

Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap kepala divisi dan kepala departemen serta kepada karyawan sehingga dapat diperoleh dua sudut pandang yaitu pandangan menurut kepala divisi dan kepala departemen serta pandangan menurut karyawan. Dari hasil pengolahan data dan kuesioner diperoleh nilai terendah untuk masing-masing responden yaitu pada kategori perencanaan strategis. Berikut analisis perbandingan skor kepala divisi dan kepala departemen dengan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Perbandingan Nilai Kadiv & Kadep dengan Nilai Karyawan

|                                 | Perencanaanstrategis |
|---------------------------------|----------------------|
| KepalaDivisidanKepalaDepartemen | 2.79                 |
| Karyawan                        | 2.93                 |

Nilai untuk kategori perencanaan strategis yang dihasilkan menurut kepada kepala divisi dan kepala departemen (manajemen merasa ) yaitu sebesar 2.79 sedangkan nilai yang dihasilkan menurut karyawan adalah sebesar 2.93. hal ini menunjukkan bahwa dalam penciptaan, pengembangan, dan penerapan rencana strategis organisasi, manajemen puncak merasa bahwa mereka masih kurang melibatkan karyawan. Manajemen puncak masih kurang meminta ide-ide karyawan mengenai rencana strategis organisasi, selain itu juga motivasi agar karyawan mampu dan bisa menciptakan ide-ide mengenai rencana strategis organisasi kurang dilakukan. Informasi rencana strategis yang adapun belum sampai keseluruh karyawan, serta evaluasi penerapan rencana strategis belum maksimal sehingga manajemen puncak tidak begitu mengetahui hambatan-hambatan dan rencana kerja karyawannya. Begitu hanya juga menciptakan dan memberikan pemikiran atau ide-ide mereka mengenai rencana strategis organisasi. Selain itu juga mereka kurang mengetahui rencana-rencana strategis organisasi yang ada serta mereka sulit untuk mengungkapkan hambatan-hambatan dan perkembangan rencana kerja mereka dalam menetapkan rencana strategis organisasi yang ada.

Oleh karena itu manajemen puncak harus melakukan diskusi mengenai penetapan, pengembangan, dan penerapan rencana strategis organisasi secara sistematis dan rutin dengan karyawan dan juga dibentuk sebuah wadah yang menjadi penghubung antara manajemen puncak dengan karyawan serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan ide-ide terbaik yang dapat meningkatkan kemajuan perusahaan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian yang dilakukan di PT.Pindad dengan objek Divisi Mesin Industri dan Jasa bertujuan untuk mengukur pencapaian manajemen kualitas yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan Model Malcolm Baldrige. Dalam menjawab dalam tujuan penelitian yang dilakukan, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pencapaian perusahaan untuk tahap pertama dari Malcolm Baldrige, Divisi Mesin Industri dan Jasa pada PT.Pindad masih belum siap untuk melakukan pengukuran kinerja sistem manajemen dari ketujuh kategori yaitu kategori kepemimpinan menurut kadep sebesar 3.09 dan menurut karyawan sebesar 3.03. Untuk kategori perencanaan strategis diperoleh nilai menurut

kadep sebesar 2.79 dan menurut karyawan sebesar 2.93. Untuk kategori fokus pelanggan dan pasar diperoleh nilai menurut kadep sebesar 3.05 dan menurut karyawan sebesar 3.35. Untuk kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan diperoleh nilai menurut kadep sebesar 3.13 dan menurut karyawan sebesar 3.55. Untuk kategori fokus sumber daya manusia diperoleh nilai menurut kadep sebesar 3.63 dan menurut karyawan sebesar 3.66. Untuk kategori manajemen proses diperoleh nilai menurut kadep sebesar 3.16 dan menurut karyawan sebesar 3.36. Dan untuk kategori hasil bisnis diperoleh nilai menurut kadep sebesar 3.07 dan menurut karyawan sebesar 3.37. Rata-rata diantara 3 sampai 4 atau 30% sampai 40% untuk enam kategori dan satu untuk masih dibawah 3 atau 30%.

Perolehan angka tersebut baru memberikan penilaian yang baik terhadap pendekatan (*Approach*) terhadap sistem manajemen, dibuktikan dengan telah dibuatnya dokumen-dokumen oleh perusahaan seperti dokumen kebijakan mutu yang didalamnya mencakup enam kategori tersebut dan diperkuat lagi dengan diperolehnya sertifikasi ISO 9001:2001. Hanya saja dalam penerapan (*Deployment*), pembelajaran (*Learning*), dan keterpaduan (*Integrate*) terhadap sistem manajemen kualitas tersebut masih belum menyebar dan masih memerlukan perbaikan. Perusahaan dikatakan sudah siap untuk melakukan pengukuran dengan metoda Malcolm Baldrige apabila keempat kriteria tersebut yaitu *Approach*, *Deployment*, *Learning*, *Integrate* (ADLI) sudah baik.

2. Dari ketujuh kategori Malcolm Baldrige, perusahaan masih lemah dalam melakukan pendekatan sistem manajemen kualitas terhadap satu kategori yaitu kategori perencanaan strategis. Adapun hal-hal yang dapat memberikan alternative pemecahan masalah terhadap kategori perencanaan strategis sesuai dari hasil analisis adalah sebagai berikut:
  - a. Menggali dan memotivasi karyawan untuk menyumbangkan ide dan gagasannya, memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan ide dan gagasan terbaik. Hal ini untuk mengembangkan pemikiran dan ide karyawan mengenai rencana strategis pada perusahaan.
  - b. Menyampaikan informasi rencana strategis perusahaan ke seluruh karyawan, memberikan selebaran-selebaran yang berisi mengenai rencana strategis perusahaan. Hal ini untuk Penyampaian informasi rencana strategis terhadap karyawan.
  - c. Menjelaskan lebih rinci mengenai rencana strategis perusahaan, Dilakukan diskusi antara manajemen puncak dengan karyawan mengenai hambatan-hambatan kerja. Hal ini untuk perkembangan rencana kerja karyawan pada perusahaan.

## 5.2 Saran

Untuk memperbaiki kinerja sistem manajemen perusahaan dalam hal meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan responsibilitas yang dimiliki perusahaan, berdasarkan hasil analisis, dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan sebagai umpan balik dalam memaksimalkan usahanya. Perbaikan tersebut dilakukan dengan:

- Melihat dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan yang muncul untuk setiap kategori dari Model Malcolm Baldrige terutama untuk kategori yang memiliki performansi rendah seperti kategori perencanaan strategis.
- Melihat dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebagai kekuatan perusahaan dalam memperbaiki dan meningkatkan sistem manajemen kualitas serta melakukan penerapan dan penjabaran sistem dengan lebih menyebar dari model Malcolm Baldrige terutama pada kategori yang memiliki performansi yang baik dalam pendekatan sistem seperti kategori kepemimpinan, kategori fokus pelanggan dan pasar, kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, kategori fokus sumber daya manusia, kategori manajemen proses, dan kategori hasil bisnis.
- Untuk mengetahui gambaran yang lebih lengkap mengenai PT.Pindad dalam menghadapi pengukuran kinerja sistem manajemen dengan model Malcolm Baldrige, maka harus dilakukan pengukuran 3 tahap selanjutnya yang ada pada pada Malcolm Baldrige yang merupa-

kan internal *assesmen*. Serta tahap pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan lembaga dari luar.

## PENGAKUAN

Penelitian Tugas Akhir ini dibuat sebagai syarat kelulusan sarjana pada Sekolah Tinggi Teknologi Garut (STTG) dengan dibimbing oleh Andri Ikhwana. ST, MT

## DAFTAR PUSTAKA

1. Artley, W., And Stroh, S., 2001, *The Performance-Based Management Handbook : Establishing antegrated Performance Measurement System*. Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG), USA.
2. Bititci, U.S., Carrie, A.S., & McDevitt, L., 1998, *Integrated Performance Measurement Systems : a Development Guide*. University of Strathclyde. Glasgow, U.K.
3. Gaspersz, Vincent., 1997, *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
4. Gaspersz, Vincent., 2001, *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
5. Gaspersz, Vincent., 2006, *TQM untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
6. Handoko., 2001, *Efektivitas Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
7. Haris, Abdul., 2005, *Tujuh Pilar Perusahaan Unggul*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
8. Hasibuan, Malayu., 2004, *Dasar-Dasar Perbankan*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
9. Hasibuan, Malayu., 2005, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
10. Ilyas, Y., 2001, *Kinerja Teori Penilaian & Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI, Depok.
11. Oliver (Ed.), 1996, *The Management of Educational Change; a Case-Study Approach*. Arena: England.
12. Sallis, Edward., 1993, *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited: London.
13. Siregar, Tumpal., 2007, *Malcolm Baldrige Criteria : IQA Examiner Training Material*. Indonesia Quality Award, Jakarta.
14. Sugito, Ari Tri., 2006, *Total Quality Management (TQM) dan Kepemimpinan Transformasional untuk Pendidikan Berkualitas*. Semarang.
15. Sugiyono., 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
16. Suwignjo, p., 2000, *Sistem Pengukuran Kinerja : Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian Ke Depan*. Seminar Nasional Performance Measurement, Hotel Wisata Jakarta.
17. Trisnawati Sule, Ernie., 2005, *Pengantar Manajemen*. Kencana: Jakarta.
18. Turner, C.H, et al., 2000. *Pengantar Teknik dan Sistem Industri*. Guna Widya: Surabaya.