

TUGAS AKHIR
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *MALCOLM BALDRIGE*
CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENT
(Studi Kasus: PT Nusantara Beta Farma)

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Strata Satu pada Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Andalas

Oleh:

RIRI NASIRLY
05 173 037

Pembimbing Utama:

DIFANA MEILANI, MISD
NIP. 198005252005012005

Kopembimbing:

YUMI MEUTHIA, MT
NIP. 198004132008122004



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2009

ABSTRAK

Industri farmasi menghadapi tantangan dan permasalahan yang semakin kompleks. Harmonisasi regulasi farmasi ASEAN yang disepakati diberlakukan pada tahun 2008 melahirkan pasar tunggal farmasi ASEAN, dimana produk-produk farmasi akan lebih leluasa keluar masuk diantara negara-negara anggota ASEAN tanpa adanya batasan. Sehingga tingkat persaingan pada industri farmasi akan semakin tinggi, baik dalam skala ASEAN maupun regional. PT Nusantara Beta Farma merupakan salah satu industri farmasi di Sumatera yang memproduksi obat-obatan yang tergolong generik. PT Nusantara Beta Farma sangat ketat baik dengan industri-industri farmasi besar yang berada di Sumatera maupun di luar Sumatera.

Kesadaran akan pentingnya stabilitas bisnis dalam persaingan menuntut PT Nusantara Beta Farma untuk dapat mengetahui keunggulan daya saing dan tingkat kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan pada PT Nusantara Beta Farma dilakukan dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCIPE)*. Berdasarkan hasil skoring pada PT Nusantara Beta Farma, diperoleh skor sebesar 306/1000 dari kriteria perusahaan world leader. Skor ini kemudian dispesifikasikan ke dalam grade atau tingkatan *early result*. Pada tingkat *early result* ini, organisasi menunjukkan pendekatan yang sistematis dan efektif terhadap persyaratan dasar item, tapi pengembangan di beberapa bidang berada dalam tahap dini. Usulan yang diprioritaskan adalah untuk kategori hasil-hasil, karena mempunyai pengaruh yang besar dalam proses pemberian skor seperti indikator hasil layanan dan indikator kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan.

Kata kunci: *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCIPE)*, Pengukuran Kinerja.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Adapun yang menjadi latar belakang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.1.1 Latar Belakang Masalah

Industri Farmasi memiliki peran strategis dalam berbagai aspek yaitu aspek sosial dimana perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menjaga kesehatan, aspek ekonomi dan aspek teknologi yang juga menuntut agar industri farmasi dapat meningkatkan kemampuan dalam menjaga kesinambungan usaha.

Persaingan perusahaan semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*) dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, salah satunya GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Harmonisasi regulasi farmasi ASEAN yang disepakati diberlakukan pada tahun 2008 melahirkan pasar tunggal farmasi ASEAN. Ini membawa implikasi yang luas dimana produk-produk farmasi akan lebih leluasa keluar masuk diantara negara-negara anggota ASEAN tanpa adanya batasan.

Mengatasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategi perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, perbandingan dengan perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, serta juga melakukan evaluasi terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.

Evaluasi terhadap kompetensi internal perusahaan dapat berupa pengukuran terhadap kinerja perusahaan tersebut. Menurut Ljungberg (1994) sistem pengukuran kinerja merupakan sebuah tatanan pengukuran berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengkomplikasi, mempresentasikan, dan mengkomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik dari proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan [Wibisono, 2006 hal 5].

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan diantaranya adalah ISO 9000 *Standard Family*, *Balance Scorecard* (BSC), dan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

ISO 9000 diketahui sebagai standar sistem manajemen generik, yang berarti bahwa standar yang sama dapat diaplikasikan pada berbagai organisasi terlepas dari produk-produk dan aktivitas sektornya. Standar mutu ISO 9000 versi tahun 2000 terdiri atas 4 standar inti [Gaspersz, 2001 hal 284], yaitu ISO 9000 (*Fundamentals and Vocabulary*), ISO 9001 (*Requirements*), ISO 9004 (*Guidelines for Performance Improvement*), dan ISO 19011 (*Guidance for auditing management system*).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka kerja konseptual untuk menerjemahkan visi dan misi suatu organisasi bisnis ke dalam seperangkat indikator kinerja yang terpadu yang mencakup empat perspektif yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran [Kaplan dan Norton, 1996].

Malcolm Baldrige National Quality Award adalah sistem kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) terdiri atas 7 (tujuh) perspektif finansial dan

non-finansial. Kriteria membentuk kerangka kerja yang mampu beradaptasi pada berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerja menyeluruh. Metode ini mempunyai kelebihan sebagai berikut [Gaspersz, 2007 hal 196] :

- 1 MBNQA mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pasar dan pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, manajemen proses, dan keunggulan kinerja,
- 2 MBNQA memberikan kerangka kinerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja,
- 3 MBNQA merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional, dan hasil kinerja yang jelas dan teratur,
- 4 MBNQA berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja,
- 5 MBNQA dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, dan
- 6 MBNQA telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi karena kriteria MBNQA selalu diperbaiki setiap tahunnya. Kriteria MBNQA yang di gunakan disebut dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*.

Kriteria *Malcolm Baldrige* bila di bandingkan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki kriteria performansi yang lebih lengkap dengan memperhatikan keunggulan kinerja organisasi. Secara umum terdapat kesamaan kriteria, kedua metode tersebut dapat diintegrasikan, dengan proses *assessment* yang dilakukan dalam menjawab persyaratan dari kriteria *Malcolm Baldrige*.

BAB VI

PENUTUP

Pada bab penutup ini akan dilakukan penarikan kesimpulan dan saran terhadap hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT Nusantara Beta Farma dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Kualitas kinerja PT Nusantara Beta Farma berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCIPE)* ditunjukkan dengan pencapaian skor kriteria baldrige adalah sebesar 306/1000 merupakan urutan kedua dari klasifikasi perusahaan berdasarkan kriteria baldrige *Early Result (276-375)*. Skor yang diperoleh ini menunjukkan bahwa PT Nusantara Beta Farma masih berada dalam tahap *Early Result* (permulaan hasil), dimana perusahaan mulai melaporkan hasil-hasil dari proses yang dilakukannya.
2. Usulan yang diprioritaskan adalah untuk kategori hasil-hasil, karena mempunyai pengaruh yang besar dalam proses pemberian skor seperti indikator hasil layanan dan indikator kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Kategori hasil-hasil mempunyai skor maksimum sebesar 450 poin dari skor maksimum keseluruhan 1000 poin. Saran perbaikan perusahaan secara garis besar adalah melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian efektivitas kinerja agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan dimasa depan.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi dan kebijakan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, Vincent. 2007. *GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gasperz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kinerja, dikutip dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>. 4 Agustus 2009/ download
- Nurmianto, et. al. 2003. *Analisa Pengaruh Peningkatan Kinerja di Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten "X" dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Yogyakarta : Seminar Nasional Sains & Teknologi Akprind.
- Sadikin, Iskandar. 2008. *Bunga Rampai Kriteria MBNQA*. Bandung: Lembayung Center.
- Sadikin, Iskandar. 2007. *Self Assesment Berbasis Malcolm Baldrige National Quality Award*. Bandung: Lembayung Center .
- Sampurno. 2007. *Kapabilitas teknologi dan penguatan R&D: tantangan industri farmasi Indonesia*, di kutip dari http://www.akademik.unsri.ac.id/download/journal/files/gmfarmasi/6_18-4-2007-sampurno.pdf. 8 Mei 2009/ download
- Suryantoro, Arief. Fx. Suwanto. 2007. *Metode dan Teknik Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Lembaga Penelitian, Pendidikan, Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- Usaman, Husaini. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Mengadopsi Kriteria Baldrige*. dikutip dari <http://www.baldrigeindo.com/Articles/mengadopsi%20Kriteria%20Baldrige1.pdf>, 3 Juni 2009/ download
- Baldrige Actionable Criteria* dikutip dari <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Criteria.htm>, 2 Agustus 2009/ download