ABSTRAK

Stefan Ardianto Suhadi:

Tugas Akhir

Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award dan Usulan Perbaikan Manajemen di PT. Indoniles Electric Parts.

Pada era menjelang perdagangan bebas ini, persaingan dalam dunia bisnis dan perindustrian menjadi semakin keras. Agar suatu perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan setiap pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Cara yang dapat dipakai adalah dengan menggunakan *Total Quality Management (TQM)*. Salah satu metode dalam *TQM* yang dapat digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja dari perusahaan adalah dengan *Malcolm Baldrige*.

Pada penyelesaian Tugas Akhir ini, dilakukan penilaian terhadap kinerja PT. Indoniles Electric Parts dengan menggunakan referensi *Malcolm Baldrige National Quality Award*. PT Indoniles Electric Parts merupakan salah satu produsen suku cadang elektronika untuk kendaraan bermotor. Kemudian berdasarkan nilai yang telah diperoleh penulis memberikan usulan perbaikan atau rekomendasi agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dalam segala aspek. Rekomendasi ini diberikan untuk item-item pada kategori *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang memiliki prosentase penilaian dibawah 50% dari nilai maksimum masing-masing item.

Berdasarkan analisa dan penilaian terhadap kinerja PT. Indoniles Electric Parts dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang telah dilakukan oleh penulis, perusahaan mendapatkan nilai sebesar 386,5. Nilai ini menempati 44,17% dari total *points* yang dapat dipenuhi yaitu 875. Maka dari itu PT. Indoniles Electric Parts dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang berada pada kondisi "*strong quality implementation*". Kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan memiliki tingkat manajemen yang sistematis dan bagus, pendekatan-pendekatan yang efektif serta disebarkan di berbagai area yang penting dalam organisasi. Sehingga hasil-hasil yang dimiliki oleh organisasi adalah *good* menuju ke arah *excellent* pada berbagai area yang penting. Perbaikan secara berkesinambungan telah dilakukan oleh organisasi.

Kata kunci:

Total Quality Management (TQM), *Malcolm Baldrige National Quality Award*, PT. Indoniles Electric Parts, Kinerja, Penilaian, Rekomendasi.

ABSTRACT

Stefan Ardianto Suhadi:

Final Project

Company Performance Measurement by means of Malcolm Baldridge National Quality Award Criteria and Management Improvement Proposal in PT. Indomiles Electric Parts

In the era approaching such free trade, competition in business and industrial worlds have become increasingly fiercer. In order that a company able to acquire advantages globally, thus the company must be able to accomplish every work better in terms of producing high quality goods and services with reasonable and competitive prices. The applicable method is by means of Total Quality Management (TQM). One of methods in TQM that lends itself to measure and improve performances of a company is by means of Malcolm Baldridge.

On the accomplishment of this Final Assignment, assessment was consummated on performances of PT. Indoniles Electric Parts by means of reference of Malcolm Baldridge National Quality Award. PT Indoniles Electric Parts was one of electronic spare parts producers for motor vehicles. Then based on the obtained values, the writer contributed improvement proposal or recommendation in order that the company able to improve the performance in all of aspects. The recommendation was provided for items on category of Malcolm Baldridge National Quality Award that had assessment percentage under 50% of each item-maximum values.

Based on analysis and assessment on performances of PT Indoniles Electric Parts by means of Malcolm Baldridge National Quality Award that had been performed by the writer, the company attained a value of 386.5. The value accounted for 44.17% of the obtainable total points, namely 875. That is why PT. Inoniles Electric Parts could be categorized as a company under a condition of "strong quality implementation". Such condition described that the company had such a systematic and reliable management class, effective approaches as well as being spread out throughout various important areas in the organization. Thus the results that the company had was good toward excellent ones in various important areas. Sustainable improvement had been carried out by the organization.

Keywords:

Total Quality Management (TQM), Malcolm Baldridge Quality Award Award, PT. Indoniles Electric Parts, Performance, Assessment, Recommendation.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS iii

KATA PENGANTAR iv

UCAPAN TERIMA KASIH v

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

1. PENDAHULUAN 1
   1.1 Latar Belakang 1
   1.2 Permasalahan 2
   1.3 Tujuan 2
   1.4 Batasan Masalah 3
   1.5 Output Penelitian 3
   1.6 Sistematika Penulisan 3

2. LANDASAN TEORI 4
   2.1 *Total Quality Managemnt* (*TQM*) 4
      2.1.1 PengertianKualitas 4
      2.1.2 Bagaimana Mengembangkan Definisi Kualitas Bagi Anda 6
      2.1.3 Evolusi dari Kualitas 7
      2.1.4 Definisi *Total Quality Management* 8
      2.1.5 Sejarah Perkembangan *TQM* 9
      2.1.6 Latar Belakang Perlunya *TQM* 12
      2.1.7 Perbedaan *TQM* dengan Metode Manajemen Lainnya 15
      2.1.8 Prinsip dan Unsur Pokok dalam *TQM* 16
   2.2 *Malcolm Baldrige National Quality Award* (*MBNQA*) 21
      2.2.1 Tujuan-tujuan dari kriteria yang ada dalam *MBNQA* 23
      2.2.2 Siapa yang dapat memenangkan *Baldrige Award* 23
      2.2.3 Konsep dan Nilai Inti dari kriteria yang ada dalam *MBNQA* 24

2.2.3.1 *Visionary Leadership* 24
2.2.3.2 *Customer-Driven Execellence* 25
2.2.3.3 *Organizational and Personal Learning* 26
2.2.3.4 *Valuing employess and Partners* 28
2.2.3.5 *Agility* 29
2.2.3.6 *Focus on the Future* 29
2.2.3.7 *Managing for Innovation* 30
2.2.3.8 *Management by Fact* 31
2.2.3.9 *Public Responsibility and Citizenship* 32
2.2.3.10 *Focus on Results and Creating Value* 33
2.2.3.11 *Systems Perspective* 33
2.2.4 Kriteria-kriteria dalam *MBNQA* yang dibagi dalam kategori dan item 34
2.2.4.1 Kategori 1: *Leadership* 35
2.2.4.2 Kategori 2: *Strategic Planning* 36
2.2.4.3 Kategori 3: *Customer and Market Focus* 37
2.2.4.4 Kategori 4: *Information and Analysis* 39
2.2.4.5 Kategori 5: *Human Resource Focus* 40
2.2.4.6 Kategori 6: *Process Management* 41
2.2.4.7 Kategori 7: *Business Results* 42
2.2.5 *Framework* dari kriteria *MBNQA* 43
2.2.5.1 *Information and Analysis* 44
2.2.5.2 *System* 44
2.2.5.3 *Organizational Profile* 45
2.2.6 Kriteria-kriteria *MBNQA* sebagai suatu sistem 45
2.2.7 Hubungan yang ada antara ketujuh kategori *MBNQA* 47
2.2.8 Sistem penilaian dari kriteria-kriteria *MBNQA* 48
2.2.9 Cara penilaian kriteria *MBNQA* 50
2.2.10 Level-level organisasi berdasarkan *MBNQA* 50

3. METODOLOGI PENELITIAN 53
3.1 Studi Literatur 53
3.2 Teknik Pengumpulan Data 53
3.3 Teknik Pengolahan Data 57
3.4 Teknik Analisa Data 57
3.4.1 Analisa data 57
3.4.2 *Scoring Guidelines Malcolm Baldrige* 57
3.4.3 Acuan Untuk Penilaian Berdasarkan Kriteria *MBNQA* 58
3.5 Teknik Penarikan Kesimpulan 70
3.6 Langkah-langkah Pengerjaan 70

4. PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA 73
4.1 Tinjauan Umum PT. Indoniles Electric Parts 73
4.1.1 Sekilas tentang PT. Indoniles Electric Parts 73
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Indoniles Electric Parts 75
4.1.3 Proses Produksi 75
4.2 Resume Hasil Wawancara dengan Referensi *MBNQA* 75
4.2.1 *Leadership* 79

4.2.2 *Strategic Planning* 81
4.2.3 *Customer and Market Focus* 84
4.2.4 *Information and Analysis* 87
4.2.5 *Human Resource Focus* 90
4.2.6 *Process Management* 93
4.2.7 *Business Results* 97
4.3 Penilaian Hasil Wawancara dengan Referensi *MBNQA* 100
4.3.1 *Leadership* 101
4.3.1.1 *Organizational Leadership* 101
4.3.1.2 *Public Responsibility and Citizenship* 103
4.3.2 *Strategic Planning* 106
4.3.2.1 *Strategy Development* 106
4.3.2.2 *Strategy Deployment* 108
4.3.3 *Customer and Market Focus* 110
4.3.3.1 *Customer and Market Knowledge* 110
4.3.3.2 *Customer Relationship and Satisfaction* 113
4.3.4 *Information and Analysis* 115
4.3.4.1 *Measurement and Analysis of Organizational Performance* 115
4.3.4.2 *Information Management* 116
4.3.5 *Human Resource Focus* 118
4.3.5.1 *Work Systems* 118
4.3.5.2 *Employee Education, Training and Development* 120
4.3.5.3 *Employee Well-Being and Satisfaction* 122
4.3.6 *Process Management* 125
4.3.6.1 *Product and Service Processes* 125
4.3.6.2 *Business Processes* 128
4.3.6.3 *Support Processes* 130
4.3.7 *Business Results* 132
4.3.7.1 *Customer-Focused Result* 132
4.3.7.2 *Financial and Market Result* 133
4.3.7.3 *Human Resource Result* 134
4.3.7.4 *Organizational Effectiveness Result* 135
4.4 Rekomendasi Untuk PT. Indoniles Electric Parts 138
4.4.1 *Leadership* 139
4.4.1.1 *Organizational Leadership* 139
4.4.1.2 *Public Responsibility and Citizenship* 139
4.4.2 *Strategic Planning* 141
4.4.2.1 *Strategy Development* 141
4.4.2.2 *Strategy Deployment* 142
4.4.3 *Customer and Market Focus* 142
4.4.3.1 *Customer and Market Knowledge* 142
4.4.3.2 *Customer Relationship and Satisfaction* 143
4.4.4 *Information and Analysis* 143
4.4.4.1 *Measurement and Analysis of Organizational Performance* 143
4.4.4.2 *Information Management* 144
4.4.5 *Human Resource Focus* 145

4.4.5.1 *Work Systems* 145
4.4.5.2 *Employee Education, Training and Development* 147
4.4.5.3 *Employee Well-Being and Satisfaction* 148
4.4.6 *Process Management* 148
4.4.6.1 *Product and Service Processes* 148
4.4.6.2 *Business Processes* 148
4.4.6.3 *Support Processes* 149
4.4.7 *Business Results* 151
4.4.7.1 *Customer-Focused Result* 151
4.4.7.2 *Financial and Market Result* 152
4.4.7.3 *Human Resource Result* 152
4.4.7.4 *Organizational Effectiveness Result* 152

5. PENUTUP 154
5.1 Kesimpulan 154
5.2 Saran 155

DAFTAR REFERENSI 156

LAMPIRAN 157

DAFTAR GAMBAR

2.1 Manfaat *TQM*..... 15

2.2 Makro Proses Model dari organisasi..... 38

2.3 *Framework* Kriteria *Baldridge*..... 43

2.4 Kriteria *Baldridge* sebagai suatu sistem..... 46

3.1 *Flowchart* Cara Penilaian..... 59

3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian..... 72

4.1 Langkah-langkah Menyusun Perencanaan Strategis..... 142

DAFTAR TABEL

2.1 Beberapa Kejadian Penting dalam Gerakan Kualitas di USA..... 11

2.2 Perkembangan dan Difusi *TQM* dan Metode Manajemen Lainnya.... 16

2.3 Ringkasan Kategori dan Item *MBNQA*..... 34

2.4 Hubungan antara kriteria-kriteria dalam *MBNQA*..... 48

4.1 Penilaian Hasil Wawancara dengan Referensi *MBNQA*..... 136

4.2 Hubungan Perusahaan dengan Konsumen dan *Supplier*..... 140

DAFTAR LAMPIRAN

1. *Mapping* Departemen VS Pertanyaan *MBNQA*..... 157
2. Daftar Pertanyaan *MBNQA*..... 172
3. *Scoring Guidelines*..... 202
4. *Item Format*..... 204
5. *Company Profile*..... 205
6. Struktur Organisasi Perusahaan..... 207
7. *Flow Process Production* untuk 1M Relay..... 208
8. Hasil Wawancara *Malcolm Baldrige National Quality Award*..... 209
9. Lembar Audit *Supplier*..... 274
10. Laporan Bulanan..... 275
11. Laporan Pertanggungjawaban 6 Bulanan Departemen Produksi..... 285
12. Sasaran Mutu Setiap Departemen..... 286
13. *Forecast and Results Sales* 1M/1T Relay..... 290
14. Pemikiran Rencana PT. Indoniles Electric Parts 5 Tahun Mendatang. 291
15. Sertifikat ISO 9002:1994..... 292
16. Piagam Penghargaan dari Gurbenur..... 293
17. Piagam Penghargaan dari Menteri Urusan Peranan Wanita..... 294
18. Perencanaan Sistem Manajemen Mutu..... 295
19. Data Komplain 2001..... 296
20. Data Komplain 2002..... 297
21. Piagam Penghargaan dari PT. Indomobil Suzuki International..... 298
22. Data *Turnover* 2002..... 299
23. Piagam Penghargaan Sahwali Award..... 300

24. *Report For Failure Good*..... 301

25. Prosedur Pemilihan *Supplier*..... 302

26. Prosedur Penanganan Barang *Claim*..... 304

27. Prosedur Penerimaan Karyawan Baru..... 307

28. Prosedur Penerimaan Staff Baru..... 310

29. Prosedur Pelatihan Karyawan..... 312

30. Prosedur Persiapan Produk Baru..... 315

31. Sistem Pengendalian Dokumen dan Data..... 321

32. Sistem Pelatihan..... 324

33. Sistem Pemeriksaan dan Pengujian Mutu..... 325

34. Sistem Audit Mutu Internal..... 327

35. *Benchmarking*..... 328

36. Sistem Manajemen Mutu..... 335

37. *Performance Appraisal*..... 350