

ABSTRAK

“Resto Kuliner” merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang usaha restoran dengan sajian utama berbasis seafood, berdomisili di Surabaya, Jawa Timur. “Resto Kuliner” memiliki dua cabang restoran yaitu di Surabaya Barat yaitu Resto ‘alfa’ dan di Surabaya Timur yaitu resto ‘beta’ yang didirikan pada tahun 2005. “Resto Kuliner” menemui adanya gejala permasalahan yaitu target tidak selalu tercapai, antara lain pada tahun 2010 target pertumbuhan pendapatan restoran 4,5% sementara yang tercapai hanya 4,2% dan 4,0%, pada tahun 2011 target 4,5% sementara yang tercapai hanya 3,55 dan 3,7%, pada tahun 2012, target 4,7%, sementara yang tercapai hanya 4% dan 4,2%. Pada tahun 2013 target pertumbuhan pendapatan restoran adalah 6,5% sementara yang tercapai hanya sebesar 5,7% dan 5,4% oleh masing-masing cabang “Resto Kuliner”.

Masalah utama yang dihadapi “Resto Kuliner” adalah “Resto Kuliner” telah melakukan berbagai upaya perbaikan, namun mengalami kegagalan dalam melaksanakan perbaikan. Pimpinan “Resto Kuliner” menyadari bahwa kegagalan perbaikan terutama disebabkan prioritas perencanaan perbaikan belum tepat. “Resto Kuliner” bermaksud memperbaiki prioritas dalam perencanaan perbaikan kinerja, namun mengalami kesulitan menentukan prioritas perbaikan karena tidak memiliki gambaran/penjabaran kondisi perusahaan yang akurat.

Oleh karena itu, “Resto Kuliner” memilih metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCPE) untuk memperoleh gambaran/penjabaran berikut evaluasi kondisi perusahaan terkini. Dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige*, kinerja perusahaan dapat didiagnosis secara komprehensif, sehingga dapat diperoleh bahan acuan utama untuk menyusun prioritas perbaikan perusahaan.

Dalam penelitian ini, penerapan MBCPE pada perusahaan “Resto Kuliner” mencakup formulasi Dokumen Respon berikut Laporan Diagnosis Kinerja untuk Dimensi Proses dan Dimensi Hasil. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan pengumpulan data sekunder yaitu berupa dokumen perusahaan. Analisis dan evaluasi terhadap Dokumen Respon yang diwujudkan dalam Laporan Diagnosis Kinerja, dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui area yang kinerjanya harus dipertahankan (*Strength*) dan area yang terutama memerlukan perbaikan (*OFI-Opportunity for Improvement*). Hasil penelitian adalah prioritas perbaikan bagi perusahaan, yaitu area yang terutama memerlukan perbaikan (*OFI*). Dari penelitian ini diperoleh urutan prioritas perbaikan perusahaan secara berurutan dimulai dari area pada Kategori 1) Kepemimpinan, 2) Perencanaan Strategis, 3) Fokus Pelanggan, 4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, 5) Fokus Tenaga Kerja, 6) Fokus Operasi. Prioritas perbaikan dimulai dari perbaikan terhadap *OFI* pada Kategori 1 yaitu Kepemimpinan, berurutan sampai dengan Kategori 6 yaitu Fokus Operasi, mengingat bahwa gerakan kesadaran akan perbaikan harus dimulai dari level tertinggi organisasi yaitu pimpinan, sesuai dengan teori Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*.

Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan perbaikan sesuai dengan prioritas, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya demi mewujudkan daya saing yang lebih tinggi.

DAFTAR ISI

COVER

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN HASIL KARYA PRIBADI.....	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1-1
1.2. Identifikasi Masalah.....	1-4
1.3. Pembatasan Masalah dan Asumsi	1-4
1.4. Perumusan Masalah	1-4
1.5. Tujuan Penelitian	1-5
1.6. Manfaat Penelitian	1-5
1.7. Sistematika Penulisan	1-6

BAB 2 : LANDASARAN TEORI

2.1. Konsep Kualitas	2-1
2.2. Konsep Kinerja	2-2
2.3. Sejarah <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	2-2
2.4. Kerangka Kriteria Kinerja <i>Malcolm Baldrige</i>	2-3
2.5. <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	2-5
2.5.1 Karakteristik Utama Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	2-7
2.5.2 Konsep dan Tata Nilai Utama	2-8
2.6. <i>Strength dan Opportunity for Improvement (OFI)</i>	2-9
2.7. Dimensi Evaluasi	2-11
2.7.1 Dimensi Evaluasi Kategori Proses	2-11
2.7.2 Dimensi Evaluasi Kategori Hasil	2-12

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

3.1. <i>Flowchart</i> Penelitian	3-1
3.2. Keterangan <i>Flowchart</i>	3-3

BAB 4 : PENGUMPULAN DATA

4.1. Profil Organisasi	4-1
4.1.1. (P.1) Deskripsi Organisasi	4-1
4.1.2. (P.2) Situasi Organisasi	4-6
4.2. Kategori 1: Kepemimpinan	4-7
4.2.1. (1.1) Kepemimpinan Senior	4-7
4.2.2. (1.2) Tata Kelola dan Tanggung Jawab Masyarakat	4-12
4.3. Kategori 2: Perencanaan Strategis	4-14
4.3.1. (2.1) Pengembangan Strategi	4-14
4.3.2. (2.2) Penjabaran Strategi	4-17
4.4. Kategori 3: Fokus Pelanggan	4-19
4.4.1. (3.1) Suara Pelanggan	4-19
4.4.2. (3.2) Keterikatan Pelanggan	4-23
4.5. Kategori 4: Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	4-25
4.5.1. (4.1) Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasional	4-25
4.5.2. (4.2) Pengelolaan Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	4-26
4.6. Kategori 5: Fokus Tenaga Kerja	4-28
4.6.1. (5.1) Lingkungan Tenaga Kerja	4-28
4.6.2. (5.2) Keterikatan Tenaga Kerja	4-29
4.7. Kategori 6: Fokus Operasi	4-35
4.7.1. (6.1) Sistem Kerja	4-35
4.7.2. (6.2) Proses Kerja	4-35
4.8. Kategori 7: Hasil Kinerja	4-39

BAB 5 : PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1. <i>Strength</i> dan OFI (<i>Opportunity for Improvement</i>)	5-1
5.1.1 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 1: Kepemimpinan.....	5-1
5.1.2 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 2: Perencanaan Strategis	5-3
5.1.3 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 3: Fokus Pelanggan.....	5-5
5.1.4 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 4: Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan.....	5-6
5.1.5 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 5: Fokus Tenaga Kerja.....	5-8
5.1.6 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 6: Fokus Operasi	5-10
5.1.7 <i>Strength</i> dan OFI Kategori 7: Hasil Kinerja.....	5-12

BAB 6 : USULAN IDE PERBAIKAN

6.1.Usulan Ide Kerangka Tata Kelola Perusahaan	6-1
6.2.Usulan Ide Kerangka Penjabaran Sasaran, Rencana, dan KPI	6-3
6.3.Usulan Ide Kerangka Integrasi Fokus Pelanggan	6-6
6.4.Usulan Ide Matriks Review Kinerja Organisasi	6-10
6.5.Usulan Ide Kerangka Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan SDM	6-11
6.6.Usulan Ide Kerangka Manajemen Sistem Kerja	6-13

BAB 7 : KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan	7-1
7.2. Saran	7-3

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
[4].P.1-1	Visi, Misi, Tata Nilai, dan Kompetensi Inti	4-1
[4].P.1-2	Profil Tenaga Kerja	4-2
[4].P.1-3	Ketentuan dan Aturan Pihak Berwenang	4-3
[4].P.1-4	Segmentasi dan Harapan Pelanggan	4-5
[4].2.1-1	Matriks Strategi	4-17
[4].2.2-2	Rencana Kerja dan Rencana Personil	4-19
[4].3.1-1	Sistem Identifikasi Masukan	4-21
[4].4.1-1	Jadwal <i>Review</i>	4-26
[4].6.2-1	Proses Kerja Utama	4-37
6.1	Usulan Kerangka Tata Kelola Perusahaan	6-2
6.2	Usulan Kerangka Penjabaran Sasaran, Strategi, Rencana Kerja	6-5
6.3	Usulan Fokus Pelanggan	6-8
6.4	Usulan Jadwal Review Kinerja Organisasi	6-10

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen <i>Malcolm Baldrige</i>	2-4
3.1	<i>Flowchart</i> Penelitian	3-1
[4].P.1-1	Struktur Organisasi	4-3
[4].1.1-1	<i>Strategic-Leadership System</i>	4-7
[4].2.1-1	Pola Perencanaan Strategis	4-15
[4].3.1-1	Pola Perbaikan Pelayanan Restoran	4-22
[4].5.1-1	Pola Rekrutmen dan Seleksi Personil	4-29
[5].5.2-1	Proses Komunikasi	4-30
[4].5.2-2	Siklus Penilaian Kinerja Individu	4-32
[4].6.2-1	Pola Desain Proses Kerja	4-36
[4].6.2-2	Siklus Perbaikan KULINER	4-38
[4].7.1-1	Waktu menunggu	4-40
[4].7.1-2	Ketepatan Pesanan	4-40
[4].7.1-3	Kebersihan Meja	4-40
[4].7.1-4	Waktu Persiapan (<i>set-up</i>) Meja	4-41
[4].7.2-1	Jumlah Komplain	4-41
[4].7.2-2	Jumlah Pelanggan Berulang	4-41
[4].7.3-1	Persentase pemenuhan posisi dari internal perusahaan	4-42
[4].7.3-2	Persentase tingkat perputaran (<i>turnover</i>) personil	4-42
[4].7.3-3	Tingkat kinerja personil	4-42
[4].7.4-1	Pencapaian Rencana Kerja	4-43
[4].7.5-1	Pertumbuhan Pendapatan Restoran	4-43
[4].7.5-2	Tingkat Kepadatan Pengunjung Restoran	4-43
6.1	Usulan Kerangka Tata Kelola Perusahaan	6-1
6.2	Usulan Kerangka Penjabaran Sasaran, Strategi, Rencana Kerja	6-3
6.3	Usulan Kerangka Integrasi Fokus Pelanggan	6-6
6.4	Usulan Kerangka Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan SDM	6-11
6.5	Usulan Sistem Operasi Restoran	6-13

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1	Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	
2	Format Laporan Diagnosis Kinerja	
3	Lembar Komentar Seminar Isi	