

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1 Kesimpulan**

Dengan menerapkan MBCPE pada “Resto Kuliner”, diperoleh manfaat sesuai dengan Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian meliputi:

- Deskripsi Perusahaan Secara Komprehensif yang diwujudkan melalui Dokumen Respon mencakup:
  - ✓ Kategori Proses: 1) Kepemimpinan, 2) Perencanaan Strategis, 3) Fokus Pelanggan, 4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, 5) Fokus Tenaga Kerja, 6) Fokus Operasi
  - ✓ Kategori Hasil : 7.1) Produk dan Proses, 7.2) Fokus Pelanggan, 7.3) Fokus Tenaga Kerja, 7.4) Kepemimpinan dan Tata Kelola, 7.5) Keuangan dan Pasar
- Identifikasi Peluang Perbaikan yang diwujudkan melalui Laporan Dignosis Kinerja mencakup:
  - Evaluasi Dimensi Proses (A-D-L-I) untuk kategori Proses(kategori 1 s/d 6)
  - Evaluasi Dimensi Hasil (L-T-C-I) untuk kategori Hasil (kategori 7)
- Penentuan Prioritas Perbaikan yang dilakukan berdasarkan OFI pada Laporan Diagnosis Kinerja, selanjutnya disusun Usulan Ide Perbaikan sebagai prioritas tindak lanjut bagi perusahaan

Dengan melakukan diagnosis berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige*, dapat ditemukan berbagai peluang perbaikan (OFI) pada setiap kategori, dimana peluang perbaikan tersebut (OFI) merupakan area-area yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.

Prioritas perbaikan/pelaksanaan perbaikan dimulai dari perbaikan terhadap OFI pada Kategori 1 yaitu Kepemimpinan, berurutan sampai dengan Kategori 6 yaitu Fokus Operasi, mengingat keterbatasan sumber daya dan bahwa gerakan kesadaran akan perbaikan harus dimulai dari level tertinggi organisasi

yaitu pimpinan, sesuai dengan Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige* pada Gambar 2.1 yaitu:

Triad Kepemimpinan (terdiri dari: Kepemimpinan (kategori 1), Perencanaan Strategis (kategori 2), dan Fokus Pelanggan (kategori 3)) yang menunjukkan dan menekankan pentingnya landasan kepemimpinan terhadap berlangsungnya perencanaan strategi dan fokus pelanggan, sehingga perbaikan kinerja pada triad kepemimpinan diutamakan dimulai dari kategori 1 Kepemimpinan untuk mewujudkan landasan yang kuat bagi proses Perencanaan Strategis dan Fokus Pelanggan, yang kemudian diikuti oleh perbaikan kinerja terhadap Perencanaan Strategis dan Fokus Pelanggan.

Triad Hasil terdiri dari Fokus Tenaga Kerja (kategori 5), Fokus Operasi (kategori 6), dan Hasil Bisnis (kategori 7), menunjukkan bahwa tenaga kerja dan proses operasional utama melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan organisasi, yang selanjutnya akan menghasilkan hasil kinerja organisasi. Sehingga perbaikan kinerja pada triad hasil diutamakan dimulai dari fokus tenaga kerja dan fokus operasi untuk selanjutnya menghasilkan hasil kinerja organisasi yang lebih baik.

Triad Kepemimpinan berfungsi sebagai *driver/enabler* yaitu pihak yang melakukan perencanaan, sementara Triad Hasil berfungsi sebagai *executor* yaitu pihak pelaksana yang menyelesaikan pekerjaan organisasi. Dengan demikian, perbaikan kinerja diutamakan dimulai dari Triad Kepemimpinan yang kemudian diikuti perbaikan kinerja pada Triad Hasil, sehingga perencanaan yang lebih baik akan menghasilkan pelaksanaan dan juga hasil yang lebih baik.

Berdasarkan pertimbangan di atas, dan juga memperhitungkan keterbatasan sumber daya, peluang perbaikan beserta urutan prioritas perbaikan pada “Resto Kuliner” meliputi:

1. Peluang perbaikan kategori Kepemimpinan, yaitu kekurangan mengenai kerangka GCG (Tata Kelola perusahaan yang baik).

2. Peluang perbaikan kategori Perencanaan Strategis, yaitu kekurangan kerangka Penjabaran Rencana Kerja yang sistematis.
3. Peluang perbaikan kategori Fokus Pelanggan, yaitu kekurangan dalam membangun keterikatan pelanggan melalui produk yang sesuai.
4. Peluang perbaikan kategori Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, yaitu kekurangan mengenai pelaksanaan pengukuran, analisis, *review*, dan perbaikan kinerja dilakukan secara parsial.
5. Peluang perbaikan kategori Fokus Tenaga Kerja, yaitu kekurangan dalam pola perencanaan pemenuhan SDM menyangkut aspek kapabilitas dan kapasitas.
6. Peluang perbaikan kategori Fokus Operasi, yaitu kekurangan dalam manajemen sistem kerja antar departemen/fungsi tidak terkait relasi dengan pemasok/mitra dan personil dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Demikian juga tidak dilakukan proses desain dan inovasi yang melibatkan pemasok dan personil.
7. Peluang perbaikan kategori Hasil (7.1 s/d 7.5) yaitu kekurangan kelengkapan dalam menyajikan hasil kinerja yang memenuhi dimensi evaluasi L-T-C-I.

Dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige*, kinerja perusahaan dapat didiagnosis secara komprehensif meliputi:

- Dimensi Proses pada kategori 1) Kepemimpinan, 2) Perencanaan Strategis, 3) Fokus Pelanggan, 4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, 5) Fokus Tenaga Kerja, 6) Fokus Operasi.
- Dimensi Hasil pada kategori 7) Hasil Kinerja, yaitu:
  - 7.1 Produk dan Proses
  - 7.2 Fokus Pelanggan
  - 7.3 Fokus Tenaga Kerja
  - 7.4 Kepemimpinan dan Tata Kelola
  - 7.5 Keuangan dan Pasar

Dimana antar kategori saling terkait antar satu dengan yang lain dalam suatu sistem, sehingga Laporan Diagnosis dapat digunakan sebagai bahan utama untuk menyusun prioritas perbaikan bagi perusahaan di masa mendatang.

## 7.2 Saran

- Berdasarkan Laporan Diagnosis Kinerja terhadap Dokumen Respon, dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige*, disarankan kepada perusahaan “Resto Kuliner” untuk:
  - 1) Mengkomunikasikan dan membahas Laporan Diagnosis Kinerja dan Dokumen Respon bersama para Pemimpin Senior perusahaan.
  - 2) Menyusun Tim untuk melakukan tindak lanjut perbaikan terhadap OFI pada Bab 5 dengan mempertimbangkan Usulan Perbaikan yang tercantum pada Bab 6.
  - 3) Membuat kebijakan untuk menyusun Dokumen Respon dan menyelenggarakan Diagnosis Kinerja secara berkala dan kontinu.