

ABSTRAK

Tantangan industri Indonesia di era globalisasi ini adalah persaingan yang sangat ketat baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar negeri. Oleh karena itu, industri Indonesia perlu meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara meningkatkan produktivitas. Salah satu perspektif di dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah fokus pasar dan pelanggan. Dengan penerapan standar yang efektif dalam pemenuhan persyaratan penilaian kesesuaian (*standard and conformity assessment*) secara konsisten merupakan strategi bagi industri dalam meningkatkan daya saing.

PT. "X" yang bergerak di bidang industri agrokimia di dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya perlu melakukan penilaian sejauh mana usaha-usaha manajemen yang dilakukan dapat memberi nilai (*values*) kepada pelanggannya. Salah satu langkah di dalam melakukan penilaian performansi perusahaan adalah dengan menerapkan suatu standar yang memberikan suatu hasil kinerja yang prima yaitu dengan menerapkan penilaian berdasarkan *Criteria For Performance Excellence*. Panduan penilaian yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige 2004* yang bersumber dari *Malcolm Baldrige National Quality Program*.

Dalam penelitian ini data yang perlu untuk dikumpulkan adalah data Profil Organisasi dan data kategori Fokus Pasar dan Pelanggan. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pencatatan dokumen yang diberikan untuk menjawab setiap pertanyaan-pertanyaan yang ada pada bagian Profil Organisasi dan kategori Fokus Pasar dan Pelanggan. Profil Organisasi terdiri dari dua item yaitu Deskripsi Organisasi dan Tantangan Organisasi sementara itu Fokus Pasar dan Pelanggan terdiri dari dua *item* yaitu *item* Pengetahuan Pasar dan Pelanggan serta *item* Hubungan dan Kepuasan Pelanggan.

Hasil Penelitian menunjukkan kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan area-area untuk perbaikan (*oportunity for improvement*) yang dimiliki PT. "X" pada *item* Pengetahuan Pasar dan Pelanggan serta *item* Hubungan dan Kepuasan Pelanggan. Nilai yang diperoleh pada kategori Fokus Pasar dan Pelanggan adalah sebesar 64 dari kemungkinan nilai total sebesar 85.

Untuk mendapatkan kualitas performansi yang lebih baik pada kategori Fokus Pasar dan Pelanggan adalah dengan menangani masalah-masalah yang disebutkan pada area-area yang perlu mendapatkan perbaikan baik pada *item* Pengetahuan Pasar dan Pelanggan maupun pada *item* Hubungan dan Kepuasan Pelanggan. Untuk menilai performansi kualitas pengelolaan secara keseluruhan, maka sebaiknya penelitian dilanjutkan pada kategori-kategori yang lain seperti Kepemimpinan (*Leadership*), Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*), Fokus Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan (*Measurements, Analisyis and Knowledge Management*), Fokus Sumber Daya Manusia (*Human Resource Focus*), Proses Manajemen (*Process Management*), Hasil-Hasil Bisnis (*Business Results*).

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1-1
1.2. Identifikasi Masalah	1-2
1.3. Pembatasan Masalah	1-3
1.4. Perumusan Masalah	1-3
1.5. Tujuan Penelitian	1-3
1.6. Sistematika Penulisan	1-4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Kualitas	2-1
2.2. Defenisi Total Quality Management	2-2
2.3. Dimensi Kualitas	2-1
2.4. Sumber Kualitas	2-3
2.5. Pendekatan Tradisional Sebagai Pengukuran Performansi	2-3
2.6. Malcolm Baldrige National Quality Award : Alat Pengukuran Performansi Modern	2-4
2.6.1. Sejarah Malcolm Baldrige National Quality Award	2-4
2.6.2. Nilai-Nilai Inti, Konsep-Konsep, dan Kerangka Berpikir..	2-4
2.6.2.1 Tujuan Kriteria	2-4
2.6.2.2 Nilai Inti dan Konsep.....	2-5
2.6.2.2.1 Visi Kepemimpinan	2-5
2.6.2.2.2 Keunggulan <i>Customer Driven</i>	2-6
2.6.2.2.3 Pembelajaran Personal dan Organisasional	2-7

2.6.2.2.4 Menghargai Karyawan dan Mitra	2-9
2.6.2.2.5 Kecerdasan	2-10
2.6.2.2.6 Fokus Pada Masa Depan	2-11
2.6.2.2.7 Pelaksanaan Untuk Inovasi	2-11
2.6.2.2.8 Manajemen Berdasar Fakta	2-12
2.6.2.2.9 Tanggung Jawab Sosial	2-13
2.6.2.2.10 Fokus Pada Hasil dan Penciptaan Nilai	2-14
2.6.2.2.11 Perspektif Sistem	2-14
2.6.2.3 Kerangka Berpikir <i>Criteria For Performance Excellence</i>	2-15
2.6.3 Karakteristik Utama Kriteria	2-16
2.6.4 <i>Criteria For Performance Excellence</i>	2-18
2.6.4.1 Profil Organisasi (<i>Organization Profile</i>)	2-18
2.6.4.1.1 Deskripsi Organisasi (<i>Organizational Description</i>)	2-18
2.6.4.1.2 Tantangan Organisasi (<i>Organizational Challenges</i>)	2-20
2.6.4.2 Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan (<i>Customer and Market Focus</i>)	2-21
2.6.4.2.1 Pengetahuan Pasar dan Pelanggan (<i>Customer and Market Knowledge</i>)	2-21
2.6.4.2.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (<i>Customer Relationship and Satisfaction</i>)	2-22
2.6.5 Deskripsi Kategori dan Item	2-23
2.6.5.1 Profil Organisasi	2-23
2.6.5.2 Fokus Pasar dan Pelanggan	2-27
2.6.6 Sistem Penilaian	2-33
2.6.7 Panduan Penilaian	2-34

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Studi Pendahuluan	3-2
------------------------------	-----

3.2. Studi Pustaka	3-3
3.3. Identifikasi Masalah	3-3
3.4. Pembatasan Masalah	3-3
3.5. Perumusan Masalah	3-4
3.6. Pengumpulan Data	3-4
3.7 Pengolahan Data	3-4
3.8 Tinjauan Lapangan	3-6
3.9 Pemberian Nilai	3-7
3.10 Laporan Umpan Balik	3-8
3.11 Kesimpulan dan Saran	3-8

BAB 4 PENGUMPULAN DATA

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	4-1
4.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	4-1
4.2.1 Struktur Organisasi	4-1
4.2.2 Uraian Jabatan	4-2
4.3. Pengumpulan Data Profil Organisasi	4-7
4.3.1 Deskripsi Organisasi	4-7
4.3.1.1 Area Lingkungan Organisasi	4-7
4.3.1.2 Area Hubungan-Hubungan Organisasi	4-13
4.3.2 Tantangan Organisasi	4-18
4.3.2.1 Area Lingkungan Kompetitif	4-18
4.3.2.2 Area Tantangan-Tantangan Strategis	4-20
4.3.2.3 Area Sistem Peningkatan Performansi	4-21
4.4. Pengumpulan Data Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan	4-22
4.4.1. <i>Item</i> Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	4-22
4.4.2. <i>Item</i> Hubungan-Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	4-27
4.4.2.1. Area Hubungan Pelanggan	4-29
4.4.2.2. Area Kepuasan Pelanggan	4-33

BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1. Analisis Pengumpulan Data	5-1
5.2. Penentuan Faktor-Faktor Kunci	5-2
5.2.1. Area Lingkungan Organisasi	5-2
5.2.2. Area Hubungan-Hubungan Organisasi	5-3
5.2.3. Area Lingkungan Bersaing	5-4
5.2.4. Area Tantangan Strategis	5-5
5.1.5. Area Sistem Peningkatan Performansi	5-5
5.3. Penentuan Tema-Tema Kunci	5-5
5.4. Evaluasi Proses Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan	5-6
5.4.1. <i>Item</i> Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	5-7
5.4.2. <i>Item</i> Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	5-9
5.5 Penentuan <i>Range</i> Nilai Awal	5-12
5.6. Tinjauan Lapangan	5-16
5.7. Penentuan Nilai	5-26
5.8. Laporan Umpan Balik	5-28
5.8.1. <i>Item</i> Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	5-28
5.8.2. <i>Item</i> Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	5-30

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan	6-1
6.2. Saran	6-3
6.2.1 Saran bagi Perusahaan	6-3
6.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	6-4

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1.	<i>Item Criteria for Performance Excellence</i>	2-32
2.2.	Panduan Penilaian Untuk Kategori 1 – 6	2-36
2.3.	Panduan Penilaian Untuk Kategori 7	2-37
4.1.	Persentase Jumlah dan Tingkat Pendidikan Karyawan PT. “X”	4-11
4.2.	Persentase Penjualan Produk	4-18
4.3.	Metode Pendengaran dan Pembelajaran Tentang Pelanggan	4-28
4.4.	Metode-metode Akses Pelanggan	4-30
5.1.	Kertas Kerja Faktor Kunci Organisasi	5-19
5.2.	Kertas Kerja <i>Item</i> Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	5-21
5.3.	Kertas Kerja <i>Item</i> Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	5-23
5.4.	Persentase Nilai Item	5-26
5.5.	Nilai Total Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan	5-27

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1.	Kerangka Berpikir Kriteria	2-16
2.2.	Bantuan Dalam Menilai Proses Item	2-35
2.3.	<i>Format Item</i>	2-38
3.1.	Metodologi Penelitian	3-1
4.1.	Struktur Organisasi PT. “X”	4-3
4.2.	Mekanisme Pengiriman Barang	4-9
4.3.	Proses Perbaikan KAIZEN	4-22
4.4.	Proses Sistem Manajemen Keluhan	4-32