

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Penilaian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja *Oxford University Press (Oxford Learner's Pocket Dictionary 4th Edition, 2008)*.

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan dapat menggambarkan kondisi organisasi tersebut dari berbagai ukuran yang ditentukan. Untuk mengetahui nilai dari kinerja yang telah dicapai maka dilakukan pengukuran penilaian kinerja organisasi.

Penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2005).

Tujuan penelitian kinerja adalah memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan organisasi, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga

digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan baik.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *stakeholder*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholder*.

Penilaian kinerja perusahaan atau organisasi dapat diukur dengan ukuran finansial dan non-finansial. Ukuran finansial adalah untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non-finansial tentang kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja finansial masa yang akan datang. Ukuran finansial menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non-finansial. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran *Return On Equity (ROE)* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel. Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipat gandakan kinerja finansial perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipat gandakan

kinerja diperspektif non-finansial atau operasional, Karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya kinerja finansial berjangka panjang.

2.2. *Malcolm Bridge Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) adalah system manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. MBNQA diciptakan pertama kali oleh U.S. Congress pada tahun 1987 dibawah Public Law 100 – 107, sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige, Commerce Department Secretary, yang meninggal dunia pada tahun 1987. MBNQA berada dibawah tanggung jawab National Institute of Standard and Technology (NIST). Penghargaan ini diberikan setiap tahun dan diserahkan langsung oleh Presiden Amerika Serikat.

2.2.1. Prinsip-prinsip (Nilai Inti) *Malcolm Baldrige*

MBCfPE dibangun atas sekumpulan Tata Nilai dan Konsep Inti (*Core Values and Concept*) yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Tata Nilai dan konsep ini melekat pada keyakinan dan perilaku yang ada di organisasi yang berkinerja tinggi. Tata Nilai dan Konsep Inti tersebut merupakan pondasi untuk mengintegrasikan persyaratan bisnis utama ke dalam suatu kerangka kerja berorientasi hasil (*result-oriented framework*) yang kemudian dijadikan basis untuk bertindak dan memberi atau menerima umpan balik. Terdapat sebelas tata nilai dan konsep inti yang membangun kriteria bisnis MBCfPE sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan yang visioner
- b. Keunggulan menurut pelanggan
- c. Pembelajaran perorangan dan organisasional

- d. Menghargai tenaga kerja dan mitra
- e. Kegesitan
- f. Fokus kepada masa depan
- g. Mengelola inovasi
- h. Manajemen berdasarkan fakta
- i. Pertanggungjawaban kemasyarakatan
- j. Fokus kepada hasil dan penciptaan nilai
- k. Perspektif kesisteman

2.2.2. Kategori Kriteria *Malcolm Baldrige*

Sejak dirilis pertama kali di tahun 1987 MBCfPE terus menerus mengalami penyempurnaan. Penyajian MBCfPE yang paling mutakhir adalah kriteria tahun 2013 – 2014 yakni:

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kriteria ini menjelaskan bagaimana Para Pemimpin Senior menuntun organisasi. sistem pengelolaan dalam organisasi serta bagaimana mengkaji kinerja organisasi

b. Perencanaan Strategis (*Strategisc Planning*)

Kriteria ini menjelaskan bagaimana organisasi menetapkan sasaran-sasaran strategis, termasuk bagaimana mempertimbangkan tantangan tantangan strategis. Berisikan rangkuman sasaran-sasaran strategis utama organisasi dan tujuan-tujuan terkait.

c. Fokus Kepada Pelanggan dan Pasar (*Customer and Market Focus*)

Criteria yang menjelaskan bagaimana organisasi menentukan persyaratan, harapan dan preference dari pelanggan dan pasar untuk menjamin kesinambungan terhadap produk dan jasa anda serta membangun peluang baru.

d. Ukuran, Analisa dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis and Knowledge Management*)

Bagian kriteria ini menjelaskan bagaimana organisasi mengukur, menganalisa, menyelaraskan dan memperbaiki data dan informasi kinerja pada seluruh tingkatan dan diseluruh bagian organisasi.

e. Fokus Kepada Tenaga Kerja (*Workforce Focus*)

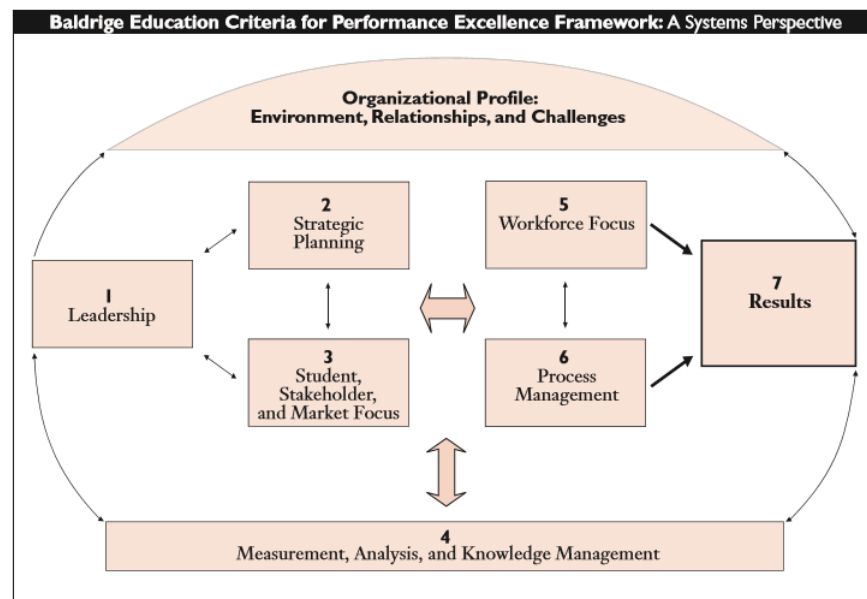
Kriteria ini menjelaskan bagaimana pekerjaan dan tugas-tugas organisasi memungkinkan karyawan dan organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Serta juga menjelaskan bagaimana kompensasi, jenjang karir, dan praktek kerja terkait lainnya memungkinkan karyawan dan organisasi mencapai kinerja tinggi.

f. Proses Manajemen (*Management Process*)

Kriteria yang menjelaskan bagaimana organisasi mengidentifikasi dan mengelola proses utama untuk penciptaan nilai pelanggan dan mencapai sukses dan pertumbuhan bisnis.

g. Hasil (*Result*)

Kriteria terakhir yang meringkaskan hasil kinerja utama barang dan jasa, fokus pelanggan, keuangan dan pasar, sumber daya manusia, efektifitas organisasi, dan kepemimpinan dan tanggung jawab kepada publik. Disini di segmenkan hasil-hasil organisasi berdasarkan jenis dan kelompok-kelompoknya yang sesuai serta mengikutkan data-data perbandingan yang sesuai.



Gambar 2.1 Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework (Education Criteria for Performance Excellence, 2007)

Tabel 2.1 Poin Nilai MBCfPE Kriteria Pendidikan

P	<i>Preface – Organizational Profile</i>				
	P.1	<i>Organizational Description</i>			
	P.2	<i>Organizational Situation</i>			
No	Item			Point Values	
	Category 1 Leadership				120
1	1.1	Senior Leadership		70	
2	1.2	Governance and Societal Responsibilities		50	
	Category 2 Strategisc Planning				85
3	2.1	Strategy Development		45	
4	2.2	Strategy Implementation		40	
	Category 3 Costumer Focus				85
5	3.1	Understanding of students , stakeholders and markets		40	
6	3.2	Relationship programs, and student and stakeholder satisfaction		45	
	Category 4 Measurement, Analysis, and Knowladge Management				90

7	4.1	<i>Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance</i>	45	
8	4.2	<i>Knowledge Management, Information, and Information Technology</i>	45	
Category 5 Workforce Focus				85
9	5.1	<i>Workforce Environment</i>	40	
10	5.2	<i>Workforce Engagement</i>	45	
Category 6 Operations Focus				85
11	6.1	<i>Work Processes</i>	45	
12	6.2	<i>Operational Effectiveness</i>	40	
Category 7 Results				450
13	7.1	<i>Product and Process Results</i>	120	
14	7.2	<i>Customer-Focused Results</i>	85	
15	7.3	<i>Workforce-Focused Results</i>	85	
16	7.4	<i>Leadership and Governance Results</i>	80	
17	7.5	<i>Financial and Market Results</i>	80	
TOTAL POINTS				1000

2.2.3. Scoring ADLI

Empat pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi proses adalah (*Approach*), Penjabaran (*Deployment*), Pembelajaran (*Learning*), Keterpaduan (*Integration*) yang disingkat menjadi ADLI.

a. *Approach*

Digunakan untuk melakukan penilaian apakah ada pendekatan yang digunakan dalam merespons persyaratan kriteria, serta apakah cara tersebut sistematis.

b. *Deployment*

Digunakan untuk menilai sejauh mana pendekatan tersebut diterapkan secara konsisten.

c. *Learning*

Digunakan untuk menilai seberapa jauh manfaat atau efektivitas metode tersebut dijaga dan dikembangkan sesuai dengan arah dan dinamika perubahan bisnis serta pembelajaran yang diperoleh yang bermuara pada perbaikan dan peluang inovasi.

d. *Integration*

Digunakan untuk menilai sejauh mana pendekatan yang telah digunakan terpadu dan bersinergi di semua jajaran departemen, bagian dan unit. Penetapan scoring proses berdasarkan panduan klasifikasi ADLI Kriteria Pengukuran Kinerja Unggul (KPKU) serta penilaian proses IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012) untuk menetapkan persentase akhir setiap kriteria.

2.2.4. *Scoring LeTCI*

Istilah hasil mengacu pada output dan keluaran (*outcomes*) perusahaan atau organisasi dalam pencapaian persyaratan di bidang item tujuh. Empat pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah Tingkatan (*Levels*), Kecenderungan (*Trends*), Perbandingan (*Comparison*), dan Keterpaduan (*Integration*) yang disingkat menjadi LeTCI.

a. *Level*

Digunakan untuk menilai apakah hal-hal penting bagi bisnis telah diukur dan seberapa baik pencapaiannya.

b. *Trend*

Digunakan untuk menilai apakah kecenderungan hasil yang dicapai membaik atau memburuk.

c. *Comparison*

Digunakan untuk menilai seberapa baik hasil tersebut dibandingkan dengan pesaing atau *benchmark* relevan yang diidentifikasi.

d. *Integration*

Digunakan untuk menilai keterkaitan hasil terhadap proses dan faktor penting perusahaan. Penetapan scoring hasil berdasarkan panduan penilaian proses IQAF Bidang Pendidikan (2011-2012).

2.3. Penelitian Trdahulu

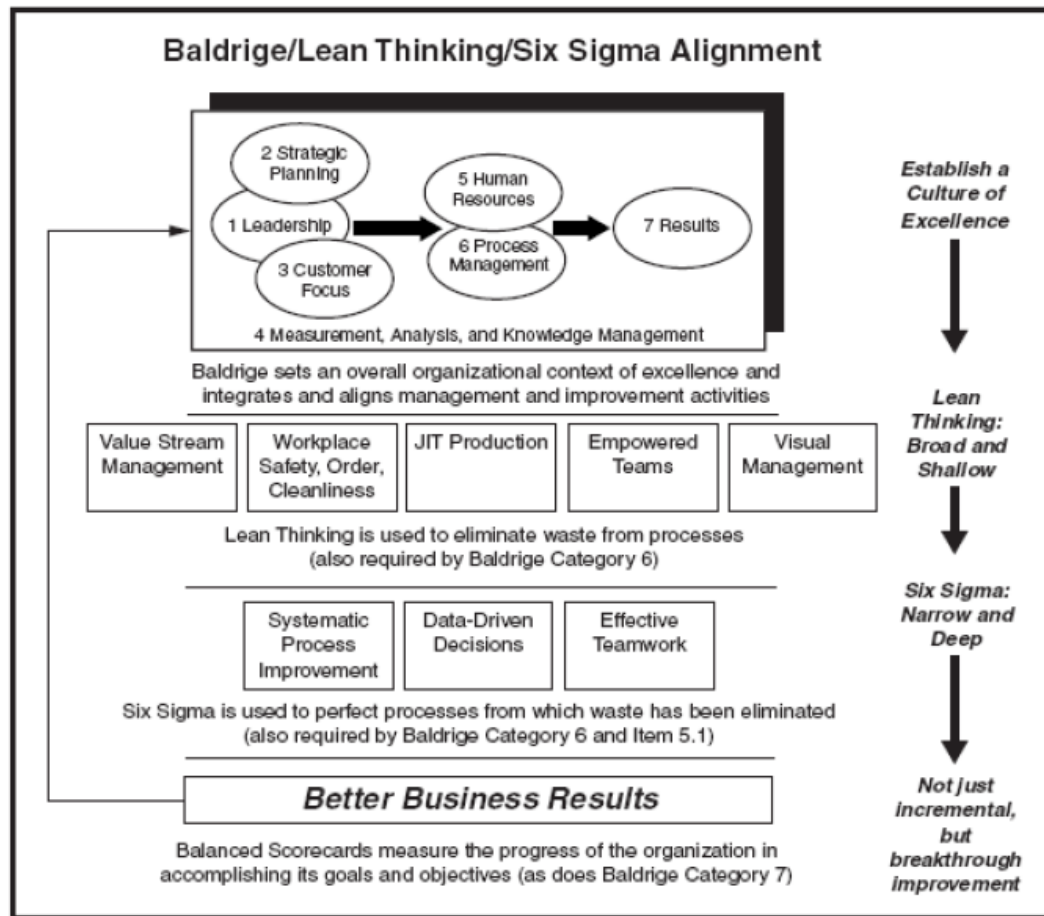
Grizzel dan Blazey (2004) dalam Kumpulan Jurnal *Insights to Performance Excellence* dengan judul “*Alignment of Baldrige with Six Sigma, Lean Thinking, and Balanced Scorecard*”. Penelitian ini membahas, membandingkan dan menyelaraskan alat manajemen diantaranya; *Six Sigma*, *Lean* dan *Balanced Scorecard* dan M BCfPE untuk keunggulan kinerja organisasi.

Dalam penelitian tersebut Grizzel dan Blazey menyimpulkan keberhasilan *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard* dapat ditingkatkan melalui sebuah “*Culture of Excellence*” yang ditawarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Disisi lain, MBCfPE membutuhkan *waste reduction*, *process improvement* dan hasil kerja yang sesuai dengan visi serta misi yang di dapat dari penerapan alat manajemen *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard*.

Artikel dan buku yang menyatakan *Six Sigma* dan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen yang paling efektif dalam sejarah manajemen bisnis, namun opini tersebut tidak didukung oleh data. *Six Sigma* menghasilkan hasil yang baik namun tidak mencakup semua hal dalam organisasi.

Six Sigma, *Lean* dan *Balanced Scorecard* serta berbagai metode improvement

lainnya dapat dipandang sebagai alat untuk membawa organisasi menuju kinerja unggul. Bagaimanapun, masing-masing alat atau metode akan lebih bernilai jika digunakan bersamaan dalam konteks *Malcolm Baldrige Criteria for Performance*.



Gambar 2.2 Integrasi *Six Sigma*, *Lean*, *Balanced Scorecard* dan *MBCPE*.