

**KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* DI ERA REVOLUSI  
*INDUSTRI 4.0* PADA PERUSAHAAN MEDIA CETAK DALAM  
UPAYA MENCIPTAKAN PERUSAHAAN UNGGUL  
DANBERKELANJUTAN DI YOGYAKARTA**

**Agung Sulistyio**

*Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta  
sulistyioagung2@gmail.com*

**Fitria Agustin Sri Arwandi**

*Universitas Janabadra Yogyakarta  
fasadhila@gmail.com*

**Abstract**

*The development of Information technology has e a wide-ranging impact on every business, including print media. The ease and speed of public in getting information is one of its own threats, plus competition between similar businesses is no less Great. The Baldrige Kriteria is a concept that can be used to evaluate performance, encourage and study of a company to be excellence and sustainable. Baldrige Criteria consist of 7 pillars, namely : Leadership, Strategic Planning, Focus on Consumer and markets, measurement analysis and knowledge management, focus on human resources, management of business processes and results. The purpose of this study was to analyse the application of the concept of Baldrige criteria in the printed media (PT. BP Kedaulatan Rakyat) in an effort to create excellence and sustainable companies. This study uses a qualitative methode with a descriptive approach that is integrated to the concept of Baldrige Criteria. Data collection in this study uses in-depth interviews, observation, documentary methods, visual materials and literature study. The subject of this study were several employees from variousparts of the company. Based on the research that has been done, the results show that the management of the company is not in accordance with the Baldrige Criteria. The results of the study explain that the attributes used have not been fully applied, so it is necessary to have an appropriate program to become a excellence and sustainable companies.*

**Keywords:** *Malcolm Bardrige*

**PENDAHULUAN**

Teknologi informasi memberikan dampak luas bagi setiap bisnis, tidak terkecuali media cetak. Kemudahan dan kecepatan masyarakat dalam mendapatkan informasi merupakan salah satu ancaman tersendiri, ditambah lagi persaingan antar usaha di bidang media yang tidak kalah

hebat. Berdasarkan data dari hasil studi yang dilakukan oleh *Central Connecticut State University* pada tahun 2016 mengenai "*Most Literate Nations In The World*" menjelaskan bahwa Indonesia menempati urutan ke 60 dari total 61 negara tentang minat baca, disebut – sebut hanya 0,01

persen atau satu berbanding sepuluh ribu. Data diatas berbanding terbalik dengan jumlah pengguna internet yang mencapai separuh dari total populasi penduduk Indonesia (Rossa, 2018).

Perkembangan teknologi informasi yang sedemikian hebat telah memberikan dampak terhadap minat baca media cetak. Masa depan media cetak belakangan ini menjadi pertanyaan besar di tengah gempuran media TV, radio bahkan internet. Sejumlah survei menunjukkan posisi media cetak mulai tergerus oleh penetrasi media online. Hal ini berbanding lurus dengan data yang disajikan oleh *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)* dimana masyarakat Indonesia lebih memilih mencari informasi melalui internet dari pada melalui buku yang aksesnya lebih sulit (Kusuma, 2016).

Saat ini, pamor media cetak sebagai salah satu sumber informasi dan hiburan memang tidak setenar dulu. Saat ini mulai banyak bermunculan media informasi lain dalam menyediakan informasi, hiburan, serta ruang untuk berkomunikasi antara satu dengan yang lain. Seperti keberadaan internet dengan berbagai jaringan sosial dan situs informative (Sulistyo, 2017). Eforia media online belakangan ini seolah semakin tidak dapat dibendung. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, berbagai media massa cetak turut menambah produksi mereka dengan melahirkan media online. Mengingat semakin hari, masyarakat membutuhkan kebaruan informasi semakin cepat. Ditambah lagi, penyebaran alat-alat elektronik yang semakin efisien dalam genggam. Apalagi, setiap orang memiliki kebutuhan informasi yang berbeda. Tak pelak, kemudahan mengakses informasi apapun yang ditawarkan media online menjadi daya tarik bagi para pembacanya (Lubis, 2018).

Disamping perusahaan media cetak yang mengalami kemunduran, terdapat juga perusahaan yang masih bertahan

ditengah gempuran para kompetitor dan perkembangan teknologi informasi. Salah satu yang menjadi pionir dibidang media cetak khususnya surat kabar di kota Yogyakarta adalah perusahaan penerbitan PT. BP Kedaulatan Rakyat. Perusahaan ini selama lebih dari 74 tahun masih bertahan melalui beberapa produknya seperti SKH Kedaulatan Rakyat, SKH Merapi dan SKM Minggu pagi serta KR *On Line*. Perusahaan media cetak dalam menghadirkan produk yang baik haruslah mampu membaca keinginan konsumennya. Menghadirkan berita terkini, objektif serta berimbang, memberikan kualitas cetakan yang baik, strategi harga dan distribusi yang baik, juga dengan kegiatan promosi lain ikut menjadi faktor keberhasilan sebuah perusahaan untuk terus menjalankan usahanya.

Dengan melihat beberapa fenomena diatas, mulai dari munculnya perusahaan – perusahaan media cetak baru dan menurunnya jumlah pembaca serta masyarakat yang lebih memilih internet untuk memenuhi kebutuhan informasi. keadaan ini dapat dilakukan analisis tentang persaingan untuk mengetahui keunggulan dari sebuah perusahaan dengan menggunakan analisis *7 pilar dari Kriteria Baldrige*. *Kriteria Baldrige* merupakan salah satu konsep yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja, mendorong serta mengkaji sebuah perusahaan, organisasi Pendidikan maupun kesehatan untuk menjadi lebih unggul dan berkelanjutan. Konsep ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan *self-assesment* bagi suatu organisasi untuk mendapatkan hasil dan *feedback* terbaik. *Kriteria Baldrige* sendiri terdiri atas 7 pilar, yaitu : (1) *Kepemimpinan (Leadership)*, (2) *Perencanaan Strategis*, (3) *Fokus pada Pelanggan dan Pasar*, (4) *Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan*, (5) *Berfokus pada Sumber Daya Manusia*, (6) *Pengelolaan Proses*, (7) *Hasil-hasil Bisnis* (Gaspersz, 2015).

Penelitian ini diperlukan untuk melakukan analisa serta evaluasi melalui kriteria Baldrige pada Perusahaan media cetak PT. BP Kedaulatan Rakyat dalam upaya menciptakan perusahaan unggul dan berkelanjutan. Dengan penerapan konsep tersebut diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam memaksimalkan segala potensi dari sumber daya dan memberikan dampak positif bagi semua pihak

digunakan dalam penelitian ini adalah *wawancara mendalam* yang berisikan hal-hal yang menjadi ketentuan dari *Kriteria Baldrige*. Subjek penelitian ini adalah beberapa karyawan yang berasal dari beberapa bagian di dalam lingkup perusahaan.

Frameworks (Kerangka Pikir) *Kriteria Baldrige* disajikan pada gambar 1.



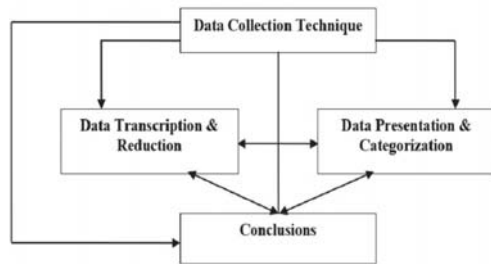
Gambar 1. Frameworks (Kerangka Pikir) *Kriteria Baldrige*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dipadukan dengan konsep *Kriteria Baldrige* pada Perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta. Penelitian ini mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi sekarang serta memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara ilmiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Alat analisa yang

Penggabungan kegiatan wawancara mendalam dan studi kasus yang dipadukan dengan *Kriteria Baldrige* akan memberikan hasil yang lebih mendalam, dimana kriteria ini mengarahkan proses pada pencapaian kinerja unggul dan berkelanjutan melalui pendekatan yang efektif dan menyeluruh, serta menciptakan suatu kerangka kerja yang utuh, selaras, dan terintegrasi. Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah : Transkripsi, Reduksi, Pengkodean dan Kategorisasi, serta Penarikan Kesimpulan (Raihani, 2010).

Analisis model interaktif tersebut dapat digambarkan seperti gambar 2 berikut:



Gambar 2. Model Analisis Interaktif

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Kriteria ini membuat klasifikasi bagi suatu perusahaan berdasarkan pencapaian nilainya, yaitu : (1) *Early Development* (Perusahaan dengan Perkembangan lambat) 0 – 250, (2) *Early Result* (Perusahaan dengan Hasil yang lambat) 251 – 350, (3) *Early Improvement* (Perusahaan dengan Kemajuan yang lambat) 351 – 450, (4) *Good Performance* (Perusahaan dengan penyelenggaraan atau Prestasi yang baik) 451 – 550, (5) *Emerging Industry Leader* (Perusahaan yang barumenjadi pemimpin industry) 551 – 650, (6) *Industry Leader* (Perusahaan sebagai pemimpin pasar) 651 – 750, (7) *Benchmark Leader* (perusahaan yang mapan sebagai pemimpin) 751 – 875, dan (8) *World Leader* (Perusahaan Pemimpin kelas dunia) 867 – 1000.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang penerapan Kriteria Baldrige pada perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat, dimana alur tahapan penelitian yang telah dilakukan adalah : pengumpulan melalui transkripsi data, reduksi data, pengkodean data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang dipadukan dengan kegiatan wawancara mendalam dengan karyawan sebagai

responden yang berasal dari beberapa bagian di dalam lingkup perusahaan. Penilaian Malcolm Baldrige Untuk Perusahaan PT BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta tahun 2019 disajikan pada tabel 1.

Nilai maksimum yang dapat diperoleh sebuah perusahaan jika dinilai menggunakan Kriteria Baldrige adalah sebesar 1000 (*World Leader*). Setelah membaca hasil reduksi diskusi yang kemudian ditajamkan dalam kolom pengkodean dan kategorisasi hasil tersebut dimasukan kedalam tabel diatas. Hasilnya menunjukkan bahwa, perusahaan PT BP Kedaulatan Rakyat termasuk kedalam kategori *Early Improvement* atau perusahaan dengan kemajuan yang lambat dengan nilai 435. Perusahaan ini belum menerapkan secara menyeluruh segala aspek yang menjadi kriteria Baldrige.

Jawaban yang telah diperoleh dari hasil wawancara serta observasi tersebut, dapat diintegrasikan guna menjawab pertanyaan tentang sejauh mana kesiapan perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat untuk mengadaptasi atau menggunakan Konsep dari analisa Malcolm Baldrige. Kesiapan Perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta disajikan pada tabel 2.

Berdasarkan tabel 2, diperoleh hasil bahwa perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat belum menerapkan **Kriteria Baldrige** secara menyeluruh, sehingga belum mampu menjadi perusahaan yang unggul. Hal tersebut terlihat dari *instrument* serta *sub instrument* yang belum dipenuhi oleh perusahaan, antara lain :

1. **Kepemimpinan**, Pemimpin – pemimpin senior belum secara langsung terlibat dalam aktivitas – aktivitas seperti : penetapan sasaran, perencanaan, peninjauan ulang hasil kinerja, menghargai karyawan, serta berpartisipasi aktif dalam mencari kesempatan untuk perbaikan dan

**KRITERIA MALCOLM BALDRIGE DI ERA REVOLUSI *INDUSTRI 4.0* PADA PERUSAHAAN MEDIA CETAK DALAM UPAYA MENCIPTAKAN PERUSAHAAN UNGGUL ANBERKELANJUTAN DI YOGYAKARTA**

Tabel 1. Penilaian Malcolm Baldrige Untuk Perusahaan PT BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta tahun 2019

Kategori	Nilai Max	Presentasi
	Nilai Didapat	
<b>Kepemimpinan</b>	<b>120</b>	<b>12%</b>
Kepemimpinan Senior	25	2.5%
Tanggung Jawab Sosial	30	3.0%
<b>Perencanaan Strategis</b>	<b>85</b>	<b>8.5%</b>
Pengembangan Strategis	20	2.5%
Penyebarluasan Strategi	25	2.5%
<b>Fokus Pada Pasar dan Pelanggan</b>	<b>85</b>	<b>8.5%</b>
Pengetahuan Pasar & Pelanggan	25	2.5%
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	25	2.5%
<b>Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan</b>	<b>90</b>	<b>9%</b>
Peningkatan Kinerja Organisasi	20	2.0%
Manajemen Informasi	25	2.5%
<b>Fokus SDM</b>	<b>85</b>	<b>8.5%</b>
Perjanjian / Tanggung Jawab Kerja	25	2.5%
Lingkungan Kerja	25	2.5%
<b>Manajemen Proses</b>	<b>85</b>	<b>8.5%</b>
Desain Sistem Kerja	25	2.5%
Manajemen Proses Kerja	25	2.5%
<b>Hasil – Hasil</b>	<b>450</b>	<b>45%</b>
Hasil Produk - Pelayanan	25	2.5%
Hasil Fokus Pelanggan	25	2.5%
Hasil Pasar - Finansial	25	2.5%
Hasil SDM	20	2.0%
Hasil Efektifitas Proses	25	2.5%
Hasil Kepemimpinan	20	2.0%
<b>Nilai Total Maksimum</b>	<b>1000</b>	<b>100%</b>
<b>Nilai Total Yang diraih Perusahaan</b>	435	43,5%

*Nilai Primer Diolah, 2019*

peningkatan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Namun disisi lain, Manajemen organisasi memiliki *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk mengelola, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi yang berkaitan dengan perilaku, etika,

ketaatan terhadap peraturan – peraturan, menjaga lingkungan hidup dan memberikan kontribusi kepada masyarakat (Gaspersz, 2015). Kriteria Baldrige menjelaskan bahwa, pemimpin harus mampu menyampaikan segala hal yang menjadi nilai – nilai perusahaan

Tabel 2. Kesiapan Perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta Dalam Mengadopsi Analisis *Malcolm Baldrige*

Kategori	Skala				
	4	3	2	1	0
<p><b>1. Kepemimpinan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin – pemimpin senior secara langsung terlibat dalam aktivitas – aktivitas seperti : penetapan sasaran, perencanaan, peninjauan ulang hasil kinerja, menghargai karyawan, serta berpartisipasi aktif dalam mencari kesempatan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.</li> <li>- Manajemen organisasi memiliki <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) untuk mengelola, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi yang berkaitan dengan perilaku, etika, ketaatan terhadap peraturan – peraturan, menjaga lingkungan hidup dan memberikan kontribusi kepada masyarakat</li> </ul>		V			
<p><b>2. Perencanaan Strategis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan memiliki proses perencanaan strategi yang konsisten dan telah ditingkatkan terus menerus sepanjang waktu</li> <li>- Strategi – strategi, rencana – rencana tindakan dan indikator kinerja kunci dikembangkan, dikomunikasikan dan digunakan secara luas pada setiap tingkat dalam organisasi</li> </ul>			V		
<p><b>3. Fokus pada Pelanggan dan Pasar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan secara sistematis mengumpulkan fakta – fakta untuk memahami pasar dan pelanggan</li> <li>- Hasil – hasil resolusi keluhan pelanggan secara terus menerus diberikan kepada pemimpin – pemimpin senior</li> </ul>			V		
<p><b>4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan memiliki prosedur formal untuk mengukur dan menganalisis kinerja organisasi terutama yang berkaitan dengan perspektif MBCfPE, yaitu produk dan layanan, pelanggan, pasar dan finansial, sumber daya manusia, proses internal, serta kepemimpinan dan tanggung jawab sosial, juga perubahan – perubahan yang terjadi dalam industri</li> <li>- Perusahaan memiliki proses untuk pengumpulan, proteksi dan penyebaran pengetahuan organisasi.</li> </ul>				V	
<p><b>5. Fokus Sumber Daya Manusia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan dilibatkan dalam bentuk tim – tim peningkatan kinerja untuk menetapkan sasaran dan secara organisasi, kemudian mengimplementasikan rencana – rencana tindakan untuk mencapai target – target kinerja yang telah ditetapkan itu</li> <li>- Perusahaan mengerahkan, menguatkan, menelusuri dan meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mendukung rencana – rencana strategis, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan</li> </ul>			V		

**KRITERIA MALCOLM BALDRIGE DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 PADA PERUSAHAAN MEDIA CETAK DALAM UPAYA MENCIPTAKAN PERUSAHAAN UNGGUL ANBERKELANJUTAN DI YOGYAKARTA**

<b>1. Hasil – hasil Bisnis</b>					
- Kinerja produk dan layanan menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding		V			
- Kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding.			V		
- Kinerja pasar dan financial seperti : Penjualan, pangsa pasar, arus kas, <i>return of investment</i> , keuntungan, dll, menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan indikator – indikator pembanding.			V		
- Kinerja kepuasan karyawan, semangat, kesehatan, dan keselamatan kerja (K3), pelatihan dan pengembangan menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding.			V		
- Kinerja kapabilitas proses seperti : <i>cycle time</i> , produktivitas, indeks kapabilitas proses, dll, menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding.			V		
- Kinerja kepemimpinan dan tanggung jawab social menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding		V			
<b>Banyaknya tanda periksa (V) dalam setiap kolom</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Point untuk setiap kolom</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>(Setelah digandakan)</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Skor kesiapan organisasi (Nilai Maksimum adalah 72)</b>	<b>38</b>				

*Data Primer Diolah 2019*

**Skor Total Kesiapan Organisasi (STKO) = 38**

**Presentase Total Kesiapan Organisasi (PTKO)**

**= (STKO) / 72 x 100%**

**= 38 / 72 x 100% = 52,78% (Tingkat kesiapan organisasi /perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat mengadopsi MBCfPE adalah RENDAH )**

serta bertanggung jawab tidak hanya diinternal perusahaan saja namun diluar perusahaan yang berkaitan dengan hal umum dan social (Heryenzus, 2018).

**2. Perencanaan Strategi,** Manajemen belum mampu secara menyeluruh menerjemahkan, menyelaraskan, serta menyebarluaskan rencana – rencana

yang telah dibuat keseluruhan unit organisasi serta mampu melakukan pemantauan serta mengevaluasi segala kinerja yang telah dilakukan. Dalam Kriteria Baldrige, dijabarkan bagaimana sebuah perusahaan harus mampu mengembangkan dan menyebarluaskan strategi. Pedoman perencanaan strategis adalah penyediaan pondasi untuk penyelarasan proses – proses dengan arah strategis yang menjamin bahwa orang dan proses – proses yang dilakukan oleh bagian – bagian yang berbeda tidak saling tumpang tindih dan saling bersebrangan. Jika keselarasan itu tidak dikendalikan, maka efektivitas perusahaan dan daya saingnya akan menurun (Gaspersz, 2015).

3. **Fokus Pada Pasar dan Pelanggan,** Respon yang baik terhadap segala keluhan pelanggan menjadikan pelanggan tersebut lebih berarti dimata perusahaan. Semua Hal tersebut dilakukan guna memperkerat hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya sehingga pelanggan semakin loyal dan tidak pindah ke produk ataupun perusahaan lain. Kriteria Baldrige menjelaskan bahwa Perusahaan secara sistematis harus mengumpulkan fakta – fakta untuk memahami pasar dan pelanggan. Selain itu, Hasil – hasil resolusi keluhan pelanggan secara terus menerus diberikan kepada pemimpin – pemimpin (Gaspersz, 2015).
4. **Pengukuran Analisis dan Manajemen Pengetahuan,** perusahaan ini belum seluruhnya menggunakan data dan informasi secara daring sebagai alat untuk menghasilkan rencana dan strategi. Perusahaan menyimpan dan mengelola informasi yang telah didapat. perusahaan ini memiliki bagian yang

mengurusi masalah data yaitu bagian Lit Bang. Perusahaan ini juga memiliki ruang khusus arsip manual dan sebagian sudah digitalisasi serta ruang data guna menyimpan data – data penting perusahaan tersebut. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* mensyaratkan bahwa dalam menjalankan perusahaan dibutuhkan berbagai macam indikator diantaranya pemilihan data serta informasi, mengumpulkan data, menganalisis data serta mengolah data. Perusahaan harus mampu memilih, mengumpulkan, menyelaraskan untuk penelusuran operasi harian secara keseluruhan terhadap tujuan serta tindakan. Dalam kriteria ini juga dijelaskan bahwa perusahaan harus mampu menganalisis, meninjau ulang dan meakukan peningkatan kinerja dari proses yang dijalankan guna mendapatkan peningkatan hasil yang terus menerus. Disamping itu, perusahaan juga harus mampu menjamin bahwa *hardware* dan *software* adalah handal, aman, dan mudah dipergunakan. Perusahaan juga harus mampu menyimpan data dan informasi termasuk memelihara sistem untuk menjamin ketersediaan setiap waktu dibutuhkan (Gaspersz, 2015)

5. **Fokus Pada Sumber Daya Manusia,** perusahaan saat ini memiliki SDM yang sangat terbatas jumlahnya. Hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja yang ingin dicapai. Selain itu, perusahaan tidak mengadakan pelatihan bagi karyawan secara berkala. Kategori Fokus pada Sumber Daya Manusia dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* menguji tentang bagaimana perusahaan melibatkan mengelola, dan mengembangkan karyawan untuk menggunakan kemampuan potensial yang sesuai



dengan misi, visi, serta strategi untuk mencapai keberhasilan organisasi serta membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif(Heryenzus, 2018).

**6. Manajemen Proses,** Pada perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat, semua lini menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab masing – masing bagian. Namun semangat untuk menyelesaikan tugas tersebut agak menurun. Pimpinan selalu melakukan rapat kerja guna mengevaluasi apa yang sudah dikerjakan. Disamping itu pimpinan juga turun tangan secara langsung memberikan arahan disela – sela kegiatan, dan beberapa periode tertentu pihak manajemen perusahaan mengadakan audit kapada setiap bagian. Untuk mencapai perusahaan yang ekselen, perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat haruslah meminimalkan kebutuhan inspeksi, pengujian dan audit yang dimaksudkan untuk menghindari kerja ulang. Kategori manajemen proses dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* menguji bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti tentang bagaimanamendesain, mengelola dan meningkatkan kinerja menuju perusahaan atau organisasi yang ekselen. Terdapat dua item dalam kategori ini yaitu desain system kerja dan manajemen peningkatan proses kerja(Gaspersz, 2015).

**7. Hasil – hasil bisnis,** Saat ini hasil produksi berupa oplah serta jumlah pelanggan mengalami sedikit penurunan, hal tersebut tidak terlepas dari imbas perkembangan Teknologi Informasi. Disamping. Kriteria Baldrige mensyaratkan bahwa Kinerja produk dan layanan harus menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih

tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding. Selain itu,kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembanding. Hal terpenting lainnya adalah Kinerja pasar dan financial seperti : Penjualan, pangsa pasar, arus kas, *return of investment*, keuntungan, dll, menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan indikator – indikator pembanding(Heryenzus, 2018).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Penerapan Kriteria Baldrige pada Perusahaan PT. BP Kedaulatan Rakyat belum seluruhnya diterapkan. 7 Pilar dari Kriteria tersebut yaitu(1) *Kepemimpinan (Leadership)*, (2) *Perencanaan Strategis*, (3) *Fokus pada Pelanggan dan Pasar*, (4) *Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan*, (5) *Berfokus pada Sumber Daya Manusia*, (6) *Pengelolaan Proses*, (7) *Hasil-hasil Bisnis*.belum seluruhnya diterapkan oleh manajemen perusahaan.

Uraian diatas dapat menjadi dasar bagi peneliti untuk memberikan saran bagi manajemen perusahaan agar : lebih aktif bagi pimpinan untuk unjuk diri baik di internal maupun eksternal perusahaan dalam menyampaikan nilai perusahaan bagi karyawan maupun pihak lain. Perusahaan harus mampu membuat perencanaan strategi bagi usaha yang dijalankan serta menyampaikan rencana tersebut kepada para karyawannya. Perusahaan juga harus mampu membaca perkembangan pasar terlebih berkaitan dengan teknologi informasi. Perusahaan harus lebih mampu menghimpun serta memanfaatkan data

yang ada untuk pengembangan usaha serlebih data yang tersimpan dalam berkas digital.

Perusahaan harus lebih meningkatkan semangat para karyawan melalui kegiatan-kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Perusahaan harus mampu menetapkan standar proses serta kompetensi inti tentang bagaimana mendesain, mengelola dan meningkatkan kinerja menuju perusahaan atau organisasi yang ekselen. Perusahaan harus menghadirkan Kinerja produk dan layanan yang menunjukkan kecenderungan meningkat secara signifikan sepanjang waktu dan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator – indikator pembandingan. Selain itu, kinerja kepuasan pelanggan juga harus menunjukkan kecenderungan yang meningkat secara signifikan sepanjang waktu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, F. (2015). *Malcolm baldrige Criteria For performance Excellence*. Vinchristo Publication.
- Heryenzus, S. dan. (2018). “Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Batam.” *Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi 1 (SNISTEK 1)* (Pp. 79-84).
- Kusuma, S. (2016). “Posisi Media Cetak Di Tengah Perkembangan Media On Line Di Indonesia.” *Jurnal Komunikasi*, 5(1), 56–71.
- Lubis, M. S. (2018). “Media Online Eksistensi Dari Media cetak Di Kota Medan.” *Jurnal Network Media*, 1(1), 1–26.
- Raihani. (2010). *Kepimimpinan Sekolah Transformatif*. LKIS.
- Rossa, V. (2018). *Life Style*. Suara.Com. [www.google.com/amp/s/amp.suara.com/lifestyle/2018/2/21/173000/miris-minat-baca-masyarakat-indonesia-hanya-001](http://www.google.com/amp/s/amp.suara.com/lifestyle/2018/2/21/173000/miris-minat-baca-masyarakat-indonesia-hanya-001)
- Sulistyo, A. (2017). Analisis Marketing 3.0 Pada io Suara Indrakila (KR Radio 107,2 FM) Yogyakarta. *Implementasi Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Untuk Peningkatan Kekayaan Intelektual (Pp. 12-19)*. Semarang.