

KINERJA PERUSAHAAN PT BARAMULTI SUKSES SARANA DENGAN MENGGUNAKAN TEKNOLOGI PENGUKURAN MALCOM BALDRIGE DALAM RANGKA PENYESUAIAN DI PERUSAHAAN BATUBARA YANG BERKELAS DUNIA DI INDONESIA

Syarifudin Tippe*

Email: syarifudin_tippe@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mempelajari kinerja PT Baramulti Sukses Sarana Tbk (PT BSSR) dengan menggunakan tujuh kriteria kinerja dari *Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan dilakukan di tiga lokasi perusahaan: Jakarta, Banjarmasin, dan Samarinda. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara mendalam (*indepth interview*), dan observasi. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan kriteria MBCfPE 2012. Penelitian ini menemukan bahwa 1. Secara umum, kinerja perusahaan cukup baik dan sistemik dalam kategori proses ditinjau dari faktor *approach and deployment*; Dari aspek *learning and integration* masih terdapat kelemahan; 2. Dari kategori hasil, kinerja perusahaan belum memuaskan. Perusahaan masih berada pada tahapan awal (*early stage*); 3. Dari kriteria proses, kriteria terlemah berturut-turut adalah kepemimpinan, fokus pada tenaga kerja, dan perencanaan strategis; 4. Skor total kinerja global perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan masih berada pada tahapan hasil awal (*early result*).

Kata kunci: *kinerja, kriteria, kinerja, proses, output*

ABSTRACT

This research aims to study the performance of PT Tbk Baramulti Sarana Sukses (PT BSSR) using seven performance criteria of Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). This study used descriptive method, and it was conducted in three corporate locations: Jakarta, Banjarmasin, and Samarinda. The data were collected through questionnaires, in-depth interviews (depth interviews), and observation. The data were analyzed using the criteria MBCfPE 2012. The study found that: 1. In general, performance is quite good and systemic in the category of processes in terms of approach and deployment factors; From the aspect of learning and integration, there is still a weakness; 2. From the category of results, the performance has not been satisfactory. The company is still in the early stages (early stage); 3. Of the criteria, the weakest criterion is leadership succession, focusing on labor, and strategic planning; 4. The total score of the global performance of the company shows that the company is still at the stage of preliminary results (early result).

Keywords: *performance criteria, performance, process, output*

* Dosen Fakultas Manajemen Pertahanan, Unhan, Dosen FE dan Pasca Sarjana, MSDM, UNJ, Senior Advisor – Corporate HCM pada PT. Baramulti Sugih Santoso

PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia, nomor 3, tahun 2002 (UU RI No. 3/2002) tentang pertahanan negara, menyebutkan bahwa “Sistem pertahanan negara adalah sistem pertahanan yang bersifat semesta yang melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya...”. Selanjutnya, “sumber daya nasional adalah sumberdaya manusia, sumber daya alam, sumber daya buatan”. Sumberdaya alam adalah potensi yang terkandung dalam bumi, air, dan dirgantara yang dalam wujud asalnya dapat didayagunakan untuk kepentingan pertahanan negara. Menurut Menteri ESDM RI (2011), “Sumber daya alam dan mineral yang dikelola dengan baik dan bertanggung jawab, akan dapat mengantarkan bangsa Indonesia ke dalam taraf kehidupan yang lebih baik dan memiliki kemampuan melanjutkan pembangunan bangsa”. Dengan demikian, tujuan pengelolaan sumber daya alam, di satu sisi akan memantapkan sistem pertahanan negara dalam rangka menghadapi segala macam ancaman, pada sisi lain akan memberikan kontribusi terhadap kemampuan ekonomi negara untuk peningkatan kesejahteraan rakyat. Singkatnya, output pengelolaan sumberdaya alam memiliki tujuan ganda yang dapat dibedakan namun tidak bisa dipisahkan, yaitu aspek keamanan dan kesejahteraan. Pada konteks makro strategis inilah, *CDES (Center for Defence Economic Studies)* Unhan (Universitas Pertahanan Indonesia) sebagai sub sistem dari sistem pertahanan negara berupaya berkontribusi melalui penelitian pada salah satu perusahaan yang mengelola sumber daya alam sebagaimana terrefleksikan dalam judul makalah di atas.

Pengelolaan sumber daya alam tak terbarukan, seperti bahan tambang, mineral, dan sumber daya energi diarahkan untuk tidak dikonsumsi secara langsung, melainkan diperlakukan sebagai masukan, baik bahan baku maupun bahan bakar, untuk proses produksi yang dapat

menghasilkan nilai tambah yang optimal di dalam negeri. Selain itu, sumber daya alam tak terbarukan pemanfaatannya harus seefisien mungkin dan menerapkan strategi memperbesar cadangan dan diarahkan untuk mendukung proses produksi di dalam negeri. Di samping itu, pengembangan energi juga mempertimbangkan harga energi yang memperhitungkan biaya produksi, menginternalisasikan biaya lingkungan, serta mempertimbangkan kemampuan ekonomi masyarakat. Dengan demikian, pembangunan energi terus diarahkan kepada keragaman dan konservasi energi dengan memerhatikan kelestarian fungsi lingkungan hidup, juga komposisi penggunaan energi (diversifikasi) yang optimal bagi setiap jenis energi. (RPJPN, 2005-2025).

Keunggulan sumber daya alam merupakan karunia Tuhan yang Maha Esa kepada Bangsa Indonesia yang perlu dikelola secara bertanggung jawab dengan memperhatikan kaidah-kaidah yang ada (*good mining practice*). Pengusahaan sumber daya alam yang bertanggungjawab menerapkan teknik yang tepat, baik dan benar pada seluruh proses usaha yang dilalui dari awal sampai akhir, mengikuti standar yang telah ditetapkan, serta mengikuti norma dan peraturan yang berlaku. UU No.4/2004 menyebutkan, proses usaha tambang batubara meliputi penyelidikan umum, eksplorasi, studi kelayakan (studi termasuk di sini analisis mengenai dampak lingkungan serta perencanaan pascatambang), operasi produksi, konstruksi (melakukan pembangunan seluruh fasilitas operasi produksi, termasuk pengendalian dampak lingkungan), kegiatan memproduksi, pengolahan dan pemurnian, pengangkutan sampai dengan penjualan. Termasuk proses usaha reklamasi, kegiatan yan3g dilakukan sepanjang tahapan usaha untuk menata, memulihkan dan memperbaiki kualitas lingkungan serta ekosistem agar dapat berfungsi kembali sesuai peruntukannya. Dan pemberdayaan masyarakat lingkungan untuk meningkatkan kemampuan, baik

secara individual maupun kolektif, agar menjadi lebih baik taraf kehidupannya.

Pengelolaan usaha pertambangan yang tidak memenuhi kaidah dan norma yang seharusnya, akan menimbulkan berbagai dampak negatif yang merugikan : lingkungan, sosial dan ekonomi. Menurut Siti Khotijah (2012), usaha pertambangan, batubara, dianggap paling merusak lingkungan dibanding kegiatan-kegiatan eksploitasi sumberdaya alam lainnya. Antara lain dapat mengubah bentuk benteng alam, merusak atau menghilang vegetasi, menghasilkan limbah tailing maupun batuan limbah, serta menguras air, penurunan kualitas udara dan air, tanah dan air permukaan. Jika tidak direhabilitasi, lahan-lahan bekas pertambangan akan membentuk kubangan raksasa dan hamparan tanah gersang yang bersifat asam. Bahkan di Kota Samarinda, bekas sumur usaha pertambangan batubara, telah menelan korban jiwa (5 bocah meninggal di bekas sumur lubang tambangan batubara).. Banyak korban lain, tewas maupun luka di berbagai wilayah pertambangan, yang disebabkan oleh pengelolaan pertambangan yang tidak bertanggung jawab.

Dari sisi sosial dan ekonomi, usaha pertambangan yang dikelola dengan mengabaikan prinsip keadilan dan transparansi menumbuhkan benih potensi konflik sosial antara masyarakat di sekitar perusahaan dengan perusahaan itu sendiri, masyarakat dengan aparaturnya Pemda setempat. Tindakan destruktif, seperti memblokir akses jalan, merusak fasilitas, dan bahkan keinginan memisahkan diri dari NKRI, merupakan cermin kelelahan psikis dan frustrasi masyarakat yang tidak terakomodir aspirasinya.

Perusahaan pertambangan tidak saja dituntut memiliki komitmen, tetapi juga konsisten mengimplementasikan tata kelola usaha yang baik dengan menyerasikan hubungan antar anggota *stakeholders*, mengelola sumber daya secara lebih amanah, mengelola risiko secara lebih baik, meningkatkan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*, memperbaiki budaya kerja, dan meningkatkan citra (*image*) perusahaan menjadi semakin baik. Dengan demikian, menurut Dr. Ir. Ince Raden, MP, dkk (2010) dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengelola dampak negatif dengan sebaik-baiknya sehingga kehadiran usaha dapat berhasil guna bagi semua makhluk hidup manusia, flora dan fauna, air, tanah dan ekosistem lainnya. Selain itu, dalam konteks bisnis memiliki daya saing dan efisien.

Batubara menempati posisi strategis dalam perekonomian nasional. Penambangan batu bara memiliki peran yang besar sebagai sumber penerimaan negara, sumber energi primer, bahan baku industri serta memiliki efek multiplier yang besar. Pertambangan juga berperan dalam pemberdayaan masyarakat. Secara nasional, produksi batubara selalu meningkat rata-rata setiap tahun 16% (*lihat tabel 1*), dan simultan dengan tambang mineral menyumbang produk domestik bruto (PDB) rata-rata sekitar 4,4% per tahun (*lihat tabel 2*), serta memberikan kontribusi yang besar dalam penerimaan negara. *Mohamad Sohibul Iman* (Waka DPR RI 2009-2014 Bidang Koordinator Ekonomi dan Keuangan) menyatakan, bahwa batubara menyumbang sekitar 14% pasokan energi primer nasional. Posisi ini berada di posisi ketiga setelah minyak dan gas bumi.

Tahun	Jumlah (ton)
1996	50,332,047
1997	55,982,040
1998	58,504,660
1999	62,108,239
2000	67,105,675
2001	71,072,961
2002	105,539,301
2003	113,525,813

Tahun	Jumlah (ton)
2004	128,479,707
2005	149,665,233
2006	162,294,657
2007	188,663,068
2008	178,930,188
2009	228,806,887
2010	325,325,793
2011	415,765,068

Sumber : BPS (*diolah*)

Tabel 1 Perkembangan Produksi Batubara Nasional Tahun 1996 – 2011

Tahun	Jumlah	% thd PDB
2004	65.122,40	2,8%
2005	104.599,10	3,8%
2006	130.716,00	3,9%
2007	160.267,10	4,1%
2008	195.286,30	3,9%
2009	254.242,70	4,5%
2010	332.970,00	5,2%
2011	398.550,20	5,4%
2012	464.011,80	5,6%

Sumber : BPS (*diolah*)

Tabel 2. PDB Batubara dan Sumbangannya Terhadap PDB Total, Tahun 2004 – 2012

Boy Garibaldi Tohir, Dirut PT. Adaro (dalam Resume Kemenko Perekonomian RI, 28 Juli 2012) mengemukakan, Indonesia sebagai eksportir batubara termal terbesar, memiliki keuntungan geografis untuk memasok batubara ke Tiongkok, India, Korea Selatan, dan Jepang. Di satu sisi, pertumbuhan ekonomi yang baik, peningkatan kebutuhan tenaga listrik domestik yang terus tumbuh, adalah peluang masa depan yang sangat baik untuk pengembangan sektor industri batubara dan jasa pertambangan. Subandi, *Marketing Manager PT. Bukit Asam* (2012) dalam forum Indonesian Coal Conference 2012 di Jakarta mengemukakan, kebutuhan batubara dunia diprediksi semakin meningkat akibat pengurangan penggunaan tenaga nuklir. Dalam 20 sampai 30 tahun ke depan, batubara masih menjadi sumber

utama energi untuk listrik dunia. Pesaing untuk batubara di sektor listrik adalah tenaga nuklir. Tetapi penggunaan tenaga nuklir semakin banyak berkurang sejak bencana tsunami di Jepang. Dalam jangka pendek, permintaan batubara akan tergantung pada harga minyak dan pertumbuhan ekonomi negara Asia khususnya China dan India.

Untuk menjamin ketersediaan batubara dalam negeri diatur dengan Keputusan Menteri ESDM. Kebutuhan batubara tahun 2013 telah ditetapkan melalui Kepmen ESDM No.2934 K130/MEM/2012. Dirjen Minerba KESDM (dalam Luther Cembaren, 2012) menyatakan, kewajiban pemenuhan kebutuhan dalam negeri (*domestic market obligation*/DMO) tahun 2012 sebesar 82,07 juta ton atau 24,72% dari produksi

nasional. Dan DMO batu bara 2013 ditetapkan 74,32 juta ton atau 20,3 persen dari produksi nasional.

Prof. Firmanzah., Ph.D(2013) menyatakan, bahwa terintegrasinya ekonomi Indonesia dengan perekonomian global perlu terus diwaspadai arah dan trendnya. Kebijakan yang cepat, tepat dan terukur untuk merespons peluang dan tantangan global perlu terus dilakukan. Beberapa waktu lalu, perekonomian Indonesia relatif berhasil memitigasi dampak negatif krisis *Sub-Prime Mortgage* dan Krisis Utang di Zona Eropa. Pada 2013, potensi ancaman krisis dunia masih tetap tinggi yang bersumber pada pemulihan krisis di Zona Eropa dan pelemahan ekonomi Amerika Serikat akibat program pengetatan belanja publik dan kenaikan pajak. Efek berantai kedua wilayah ini perlu diantisipasi terhadap sejumlah kinerja ekonomi nasional terutama di sektor perdagangan dan investasi. Selain itu, potensi destabilitas kawasan terkait dengan konflik kepulauan Senkaku/Diaoyu antara dua kekuatan ekonomi terbesar Asia yaitu Jepang dan China sangat dikhawatirkan mengganggu kinerja ekonomi kawasan dan juga Indonesia. Tanpa adanya solusi diplomasi dan meruncingnya konflik akan mengganggu investasi, perdagangan dan jalur transportasi antar negara-wilayah dalam kawasan Asia Pasifik. Peran aktif

Indonesia dan negara lain untuk ikut meredakan ketegangan antara kedua negara tersebut sangat diperlukan agar tidak menjadi sumber krisis baru di kawasan Asia.

Indonesia merupakan salah satu negara yang ekonominya cukup stabil untuk investasi dan berbisnis. Setelah diterpa krisis ekonomi pada 1998, perekonomian Indonesia perlahan menunjukkan peningkatan. Tabel 3 menunjukkan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada periode 2005-2012 dalam harga konstan. Secara umum indikator makro memperlihatkan peningkatan. Pertumbuhan ekonomi yang pada 1999 amat rendah, yaitu 0,85%, perlahan merangkak naik hingga 6,28% di 2007 namun turun kembali menjadi 4,5% pada 2009 karena adanya krisis finansial global yang dimulai akhir 2008. Akan tetapi, dengan semakin membaiknya pondasi ekonomi dan keuangan di Indonesia, krisis tersebut tidak menimbulkan dampak negatif yang berkepanjangan sebagaimana yang terjadi kepada Negara-negara tetangga di Asia Tenggara. Bahkan di tahun berikutnya 2010 dan 2011 kembali meningkat masing-masing sampai 6,1% dan 6,5%. Inflasi tetap di angka satu digit sampai 2012, diprediksi akan tetap bertahan di 2013.

Tahun	Indikator Makro				
	G(%)	Inflasi (%)	ENM	FDI (juta USD)	Rupiah/USD
2005	5,69	17,11	66.010.428	8.336,0	9.830
2006	5,5	6,6	80.091.764	4.914,0	9.419
2007	6,28	6,59	92.598.083	6.928,0	9.419
2008	6,06	11,39	107.156.801	4.800,0	10.950
2009	4,5	2,8	97.491.700	4.877,0	10.870
2010	6,1	6,96	129.739.500	16.214,8	9.135
2011	6,5	3,79	162.109.600	19.474,5	8.796
2012	6,3	4,3	153.054.600	24.564,7	9.406

Sumber : BPS, BI & BKPM (diolah)

*G=Pertumbuhan ekonomi, ** ENM=Ekspor Non Migas (ribuan USD)

Sebagian besar keberhasilan pengelolaan fiskal atau keuangan negara ekonomi Indonesia adalah berkat yang baik, dengan fokus pada penurunan

beban hutang. Rasio hutang Indonesia terhadap PDB menurun terus dari 83% di tahun 2001 hingga 29% pada akhir tahun 2009; ini merupakan angka terendah di antara negara ASEAN, kecuali Singapura yang tidak memiliki hutang pemerintah. Menurut *Standard & Poor*, Indonesia menduduki peringkat pertama untuk pengelolaan neraca fiskal terbaik di antara negara-negara di wilayah Asia-Pasifik. Dilihat dari perekonomian yang stabil dan upaya reformasi yang berkelanjutan, maka Indonesia merupakan sebuah kekuatan besar yang sedang berkembang di Asia dan menjadi salah satu tujuan investasi yang menjanjikan.

Kementerian PPN/Bappenas (2012) menyatakan bahwa, dengan komitmen dan konsistensi untuk melaksanakan berbagai program kegiatan yang telah direncanakan dalam Jangka Panjang, Jangka Menengah, serta Jangka Pendek, serta dengan berbagai kebijakan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah dan menghadapi tantangan, perekonomian Indonesia dalam tahun 2013 masih akan menunjukkan kinerja yang menggembirakan. Dalam tahun 2013, ekonomi AS dan Eropa tetap dihadapkan pada proses penguatan fiskal dan pemulihan ekonominya, termasuk melalui kebijakan moneter yang tidak ketat. Dengan demikian nilai tukar dolar AS dan Eropa cenderung masih melemah terhadap mata uang Asia. Kecenderungan pelemahan nilai tukar Dolar AS karena pemulihan ekonomi yang masih terus berlangsung akan menutupi perbedaan antara inflasi US dan Indonesia. Oleh sebab itu nilai tukar Rupiah nominal terhadap Dolar AS diperkirakan cenderung tetap stabil, sehingga tingkat inflasi akan dipengaruhi oleh dorongan permintaan agregat serta harga komoditi dunia yang secara bertahap meningkat.

Eksistensi lingkungan eksternal yang dinamis, menuntut setiap Badan Usaha Swasta Nasional (BUSN) yang merupakan sektor korporasi yang paling intensif mengelola sumber daya alam secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja memberikan kontribusi

positif, tidak saja terhadap seluruh anggota *stakeholders*, tetapi juga secara makro dapat memperkuat ketahanan energi nasional, dan perekonomian nasional. Di sisi lain, peningkatan kinerja BUSN dimaksudkan sebagai bentuk antisipasi terhadap keterbukaan pasar dan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan cepat lingkungan bisnis dalam era global menghadirkan peluang sekaligus tantangan baru bagi perusahaan.

PT. Baramulti Suksessarana Tbk (selanjutnya disebut PT. BSSR) yang sudah melakukan *Initial Public Offering* (IPO) sejak 2012 dengan anak perusahaannya PT. Antang Gunung Meratus (PT.AGM) merupakan perusahaan swasta nasional (BUSN) yang bergerak di bidang usaha pertambangan batubara. Mulai beroperasi tahun 1988. Saat ini, perusahaan memiliki 11 konsesi perusahaan batubara – 6 konsesi dalam kondisi produktif, selebihnya berposisi dalam pengembangan (*under development*). Dengan luas total area perusahaan, 2.459,76 Ha di Samarinda dan 22.433 Ha di Banjarmasin. Produksi batubara perusahaan rata-rata 1,35% dari produksi nasional (*lihat tabel 4*).

Tahun	Jumlah (metrik ton)
2008	2.500.000
2009	3.000.000
2010	3.500.000
2011	5.000.000
2012	8.500.000

Tabel 4 Kinerja Produksi Batubara PT. BSSR Tahun 2008-2012

Kondisi eksternal perekonomian dan bisnis batubara yang *turbulensif* berdampak pada posisi perusahaan saat ini. Kecepatan dan ketepatan dalam mengantisipasi perubahan sangat menentukan keberhasilan usaha. Oleh karenanya, PT. BSSR dituntut secara berkelanjutan memantau dan mengevaluasi berbagai aspek strategisnya : posisinya dari posisi pesaing, eksisting kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman dan peluang yang dihadapi

menyusun langkah antisipasi melakukan perbaikan (*improvement*) secara komprehensif : struktur organisasi, sistem operasi, serta sistem manajemen.

Pendekatan yang komprehensif untuk mengetahui faktor tersebut adalah mengetahui kinerja melalui kerangka *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*. Hertz (2007) mengemukakan, MBCfPE merupakan kerangka kinerja bagi suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai kinerja *excellence*. Kerangka kinerja MBCfPE untuk mencapai kinerja unggul terdiri dari 7 kategori : kepemimpinan, perencanaan strategis, pelayanan terhadap pelanggan, pasar, proses kunci perusahaan, pengelolaan SDM, proses sistem manajemen, serta hasil yang dicapainya.

Kerangka kinerja perusahaan sesuai dengan visinya adalah, *to be an excellent and responsible energy provider*. Menjadi yang terbaik di lingkungan bisnis baik secara regional, nasional maupun internasional. Langkah strategis yang harus dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan diri menuju kinerja yang unggul mengantar ke visinya adalah mengukur dan mengevaluasi kinerja yang dicapai dan mendorong menjadikannya dasar untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dalam merespons lingkungan eksternalnya secara efektif, efisien dan produktif.

Oleh karenanya, permasalahannya adalah bagaimana kinerja dan posisi kelas kinerja PT. BSSR tahun 2012 menurut kerangka kelas kinerja dunia MBCfPE. Dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan tuntutan terhadap PT. BSSR yang go public sejak 2012 untuk menyiapkan dirinya mencapai kinerja yang berkelas dunia.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui eksisting perusahaan tahun 2012 : 1) kinerja organisasi, 2) posisi kelas kinerja, dan 3) memberikan rekomendasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik pada 7 (tujuh) kriteria kinerja unggul MBCfPE. Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat membantu perusahaan dalam

usaha peningkatan kinerja yang *sustainable* mencapai ekselen, serta memberikan peluang untuk pembelajaran dalam hal perbaikan efektifitas dan kapabilitas secara menyeluruh dalam meraih visi dan misinya. Selain itu, diharapkan hasil penelitian dapat menjadi sumber informasi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan rujukan penelitian kinerja berbasis MBCfPE, setidaknya bagi Program Studi Ekonomi Pertahanan dan Manajemen Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan, Unhan.

KERANGKA TEORETIK

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Witmore, 1997).

Istilah kinerja atau *performance* mengacu pada hasil output dan sesuatu yang dihasilkan dari proses, produk dan jasa yang dapat dievaluasi dan dibandingkan secara relatif dengan tujuan, standard, hasil-hasil yang lalu dan organisasi lain (Hertz, 2007). Menurut IQAF (Indonesian Quality Award Foundation) (2007), istilah *performance excellence* mengacu pada pendekatan yang terpadu terhadap manajemen kinerja organisasi yang menghasilkan :

- 1) Penyampaian nilai-nilai terbaik bagi pelanggan, serta memberi andil bagi kesuksesan pasar.
- 2) Perbaikan efektifitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh.
- 3) Pembelajaran organisasi dan personal.

Pengertian Penilaian Kinerja

Mulyadi, 2001 (dalam Ade Yolardi Saputra, 2008) mengemukakan bahwa, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, unit organisasi dan karyawannya

berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan. Sementara, Yuwono, et al. 2002 (dalam Ade Yolardi Saputra, 2008), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sehingga penilaian kinerja merupakan tindakan mengukur berbagai aktifitas rantai nilai strategis perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan atau digunakan. Hasil penilaian kinerja merupakan informasi umpan balik yang efektif sebagai bahan pengambilan keputusan penyesuaian atas berbagai aspek strategis pengelolaan usaha ke depan.

Terdapat beberapa metode yang umum digunakan untuk pengukuran kinerja, antara lain : *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management* (TQM) dan *Six Sigma*.

Kaplan & Norton (2000) mengemukakan, teknik atau tools *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif didalam mengevaluasi kinerja : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Usaha atau Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Berdasarkan konsep ini kinerja keuangan merupakan akibat atau hasil dari kinerja non-keuangan (customer, proses bisnis dan pembelajaran). Dalam metode ini visi dan strategi diderivasikan ke dalam seperangkat ukuran secara menyeluruh, yang memberi penekanan pada pencapaian tujuan keuangan dan memuat pendorong tercapainya tujuan keuangan tersebut. Selanjutnya, menurut Wikipedia (2012), TQM adalah adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam

organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan, TQM merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang dibangun berdasarkan tiga prinsip utama yaitu : (1). Fokus pada pelanggan, (2). Perbaikan proses berkesinambungan, dan (3). Keterlibatan terpadu. Sementara itu, *Six Sigma* adalah sebuah metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi pada proses (*process variances*) sekaligus mengurangi cacat (produk atau jasa yang diluar spesifikasi) dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif. *Six Sigma* adalah sebuah referensi untuk mencapai suatu keadaan yang hampir bebas cacat. Pande (2002) mengidentifikasi, terdapat enam komponen utama konsep Six Sigma : 1) Benar-benar mengutamakan pelanggan, 2) Manajemen yang berdasarkan data dan fakta, 3) Fokus pada proses, manajemen dan perbaikan, 4) Manajemen yang proaktif, 5) Kolaborasi tanpa batas, dan 6) Selalu mengejar kesempurnaan, tetapi masih toleran terhadap kesalahan (kecil). Okasatria (2007) menulis, *Six Sigma* terdiri dari lima tahapan yakni *Define* (identifikasi permasalahan), *Measure* (mengukur dan analisa permasalahan), *Analyze* (menentukan faktor-faktor yang paling mempengaruhi proses), *Improve* (diskusi ide-ide untuk perbaikan sistem, melakukan percobaan dan membuat prosedur baku), dan *Control* (membuat rencana dan desain pengukuran). Filosofi dasar *six sigma* terdiri : (1) Kelangsungan perusahaan bergantung kepada kemajuan bisnis, (2) Perusahaan bertambah besar berdasarkan kepuasan pelanggan (*customer*), (3) Kepuasan pelanggan ditentukan oleh *quality, price, dan delivery*, (4) *Quality, price dan delivery* dikontrol oleh *process capability*, (5)

Process capability tergantung dari variasi, (6) Variasi proses menentukan kenaikan *defect, cost* (7) Untuk mengurangi variasi, harus mengaplikasikan pengetahuan yang benar. (8) Untuk mengaplikasikan pengetahuan yang benar, langkah pertama adalah dengan mengukur, dan (9) Dengan mengukur permasalahan akan diperoleh pengetahuan yang benar.

METODE MALCOM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) adalah sebuah metode penilaian kinerja perusahaan. Metode ini diciptakan pertama kali oleh U.S.Congress pada tahun 1987 di bawah Public Law 100-107, sebagai bentuk penghormatan kepada Malcolm Baldrige, Commerce Department Secretary. Tepat pada tanggal 20 Agustus 1987, Presiden Ronald Reagan menandatangani Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 menjadi undang-undang (Public Law 100-107).

Public Law 100-107, menetapkan tiga kategori bisnis yang dapat menerapkan MBCfPE, yaitu manufaktur, jasa dan bisnis kecil. Hingga tahun 2007, metode MBCfPE telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an negara didunia, termasuk salah satunya Indonesia yang mengadopsi MBCfPE dan dijadikan Indonesian Quality Award (IQA) sebagai penghargaan atas kinerja BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Penghargaan kepada BUMN dimaksudkan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari BUMN dalam menghadapi persaingan global, yaitu dengan meningkatkan kinerja BUMN secara menyeluruh dan terpadu dengan berbasiskan pada Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence yang sudah dikenal di dunia bisnis internasional terutama di Amerika Serikat.

1 Tujuan dan Sasaran Kriteria MBCfPE

Kriteria MBCfPE merupakan dasar dalam melakukan self-assessment perusahaan atau organisasi, memberikan penghargaan dan untuk memberikan umpan balik kepada perusahaan atau organisasi dalam upaya menciptakan kinerja yang unggul.

Haris (2005), tujuan MBCfPE dalam meningkatkan daya saing perusahaan atau organisasi adalah :

- (1) Membantu meningkatkan praktik-praktik kinerja organisasi, kemampuan dan hasil-hasil.
- (2) Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktik-praktik terbaik di antara organisasi-organisasi.
- (3) Sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Sasaran kriteria kinerja ekselen menurut Indonesian *Quality Award Foundation* (2011), dirancang untuk membantu perusahaan atau organisasi menggunakan pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola kinerjanya, yang bermuara pada.

- (1) Penyampaian nilai terbaik yang bisa dibuat kepada pelanggan dan *stakeholder*, yang berkontribusi pada ketahanan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi.
- (2) Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
- (3) Terjadinya pembelajaran organisasi maupun pembelajaran karyawan.

2 Alasan Menggunakan MBCfPE

Gaspersz (2007) menyatakan, terdapat enam alasan mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia

memilih MBCfPE sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka yaitu.

- (1) MBCfPE mampu mengidentifikasi setiap kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan atau *opportunities for improvement* (OFI) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan tujuh kriteria MBCfPE.
- (2) MBCfPE memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
- (3) MBCfPE merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.
- (4) MBCfPE berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi, prosedur, alat atau teknik.
- (5) MBCfPE mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi

di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.

- (6) MBCfPE telah terbukti merupakan praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

3 Kriteria MBCfPE

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) tahun 2012 bagi organisasi profit (manufaktur, jasa dan usaha kecil) menggunakan tujuh kriteria penilaian dan skor poin sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (120 poin),
2. Perencanaan strategis (85 poin),
3. Fokus pelanggan dan pasar (85 poin),
4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (90 poin),
5. Fokus sumber daya manusia (85 poin),
6. Manajemen proses (85 poin) dan
7. Hasil-hasil bisnis (450 poin).

IQA Foundation (2011) menggaris bawahi, MBCfPE memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja (Gambar1).



Gambar 1. Kerangka Kerja MBCfPE (IQA, 2011)

Tujuh kriteria MBCfPE merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kinerja dalam

mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Perspektif sistem berarti memandang dan mengelola organisasi

secara keseluruhan, dengan mengintegrasikan komponennya, menuju keunggulan kinerja.

Gaspersz (2007) menyatakan, pada dasarnya kriteria MBCfPE memiliki empat karakteristik yaitu.

- (1) Kriteria yang berfokus pada hasil-hasil.
- (2) Kriteria yang tidak menentukan dan dapat disesuaikan. Kriteria jenis ini dibuat berdasarkan persyaratan-persyaratan berorientasi hasil.
- (3) Kriteria yang mendukung perspektif sistem untuk mempertahankan kesesuaian sasaran lingkup organisasi.
- (4) Kriteria yang mendukung diagnosis (penilaian) berdasarkan sasaran.

4 Sistem Penilaian (Scoring) MBCfPE

Sistem penilaian kinerja MBCfPE tahun 2012 dilakukan dengan mengidentifikasi ke tujuh pilar kerjanya. Terdapat 18 item kriteria kinerja yang masing-masing item fokus pada persyaratan utama yang harus dipenuhi suatu perusahaan atau organisasi. Minimal perusahaan harus memenuhi *overall requirement* yaitu persyaratan item secara garis besar.

Penilaian tanggapan terhadap item kriteria kinerja menggunakan dua dimensi evaluasi yaitu :

a. Penilaian Proses

Pendekatan yang digunakan untuk implementasi kriteria MBCfPE dari dimensi proses (kriteria kepemimpinan sampai manajemen proses) yaitu menggunakan konsep ADLI, suatu akronim dari *Approach* (pendekatan), *Deployment* (Penyebarluasan), *Learning* (pembelajaran) dan *Integration* (keterpaduan).

- 1) Approach (Pendekatan) mengacu pada : a) Cara yang digunakan untuk melaksanakan proses, b) Kesesuaian metode yang digunakan terhadap persyaratan item, c) Efektivitas penggunaan metode, dan d) Sejauh mana pendekatan itu dapat dilakukan

secara berulang dan berdasarkan pada data dan informasi yang terpercaya.

- 2) Deployment (Penyebarluasan) mengacu pada : a) Pendekatan diterapkan dalam menjawab persyaratan item yang relevan dan penting bagi perusahaan, b) Pendekatan diterapkan secara konsisten, c) Pendekatan digunakan oleh unit kerja yang sesuai.
- 3) Learning (Pembelajaran) mengacu pada : a) Penyempurnaan pendekatan melalui siklus evaluasi dan peningkatan, b) Mendorong perubahan yang bersifat terobosan terhadap pendekatan melalui inovasi, dan c) Saling berbagi penyempurnaan dan inovasi antar unit kerja dan proses lainnya yang relevan dalam perusahaan.
- 4) Integration (Keterpaduan) mengacu pada : a) Pendekatan selaras dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi dalam persyaratan item kriteria lainnya, b) Sistem pengukuran, informasi dan peningkatan saling melengkapi antar proses dan unit kerja, c) Rencana, proses, hasil, analisa, pembelajaran dan tindakan diharmonisasikan antar proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan perusahaan.

b. Penilaian Hasil

Menurut IQAF (2011), istilah hasil mengacu pada *output* dan *outcomes* perusahaan dalam mencapai persyaratan setiap item tujuh kriteria MBCfPE. Terdapat empat faktor, yaitu LTCI akronim dari *level*, *trend*, *comparison*, dan *Integration*, yang digunakan untuk mengevaluasi hasil adalah.

- 1) Tingkat kinerja saat ini atau performance level (L), menerangkan level atau tingkatan kinerja perusahaan saat ini yang mengacu pada sejumlah informasi angka yang memposisikan hasil dan kinerja perusahaan pada skala ukuran tertentu. *Level* kinerja memungkinkan pengevaluasian dengan membandingkan terhadap kinerja yang

lalu, proyeksi atau perkiraan, tujuan dan perbandingan yang tepat.

- 2) Kecenderungan serta keluasan peningkatan kinerja atau trend (T), mengukur seberapa luas penerapan dan penyebarannya. Trend mengacu pada informasi numerik yang menunjukkan arah dan laju perubahan dari hasil-hasil perusahaan.
- 3) Kinerja relatif dibandingkan dengan pembanding yang sesuai atau comparison (C), membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan pesaing atau melakukan benchmarking terhadap perusahaan lain. Benchmarking digunakan sebagai proses untuk memahami ukuran kinerja perusahaan kelas dunia saat ini.
- 4) Keterkaitan ukuran hasil untuk persyaratan kinerja pelanggan utama, produk dan jasa, pasar serta proses, yang diidentifikasi dalam profil perusahaan dan item proses, disebut juga Integration. Setelah item kriteria dievaluasi melalui faktor ADLI, selanjutnya dimasukkan ke dalam kolom-kolom terkait sesuai panduan penilaian. Demikian pula dengan evaluasi terhadap hasil yang menggunakan LTCI dimasukkan ke dalam kolom terkait. Panduan penilaian digunakan untuk penilaian item kategori yang ditunjukkan dalam persentase dari 0 sampai 100 persen (*Lampiran. Panduan Penilaian*). Hasil persentase dikalikan dengan poin yang ada pada ketujuh kategori MBCfPE.

Hasil perkalian antara persentase penilaian item kriteria dengan poin yang terdapat pada tujuh kriteria kinerja MBCfPE akan menghasilkan nilai akhir total skor. Berdasarkan nilai ini dapat diketahui kelas kinerja dunia perusahaan menurut kriteria kinerja MBCfPE.

Kelas Kinerja Dunia MBCfPE	Total Skor
Early Development	000 – 275
Early Result	276 – 375
Early Improvement	376 – 475
Good Performance	476 – 575
Emerging Industry Leader	576 – 675
Industry Leader	676 – 775
Benchmark Leader	776 – 875
World Leader	876 – 1000

Sumber : IQA Foundation(2011)

Tabel 5. Kelas Kinerja Dunia Perusahaan Menurut MBCfPE

METODOLOGI PENELITIAN

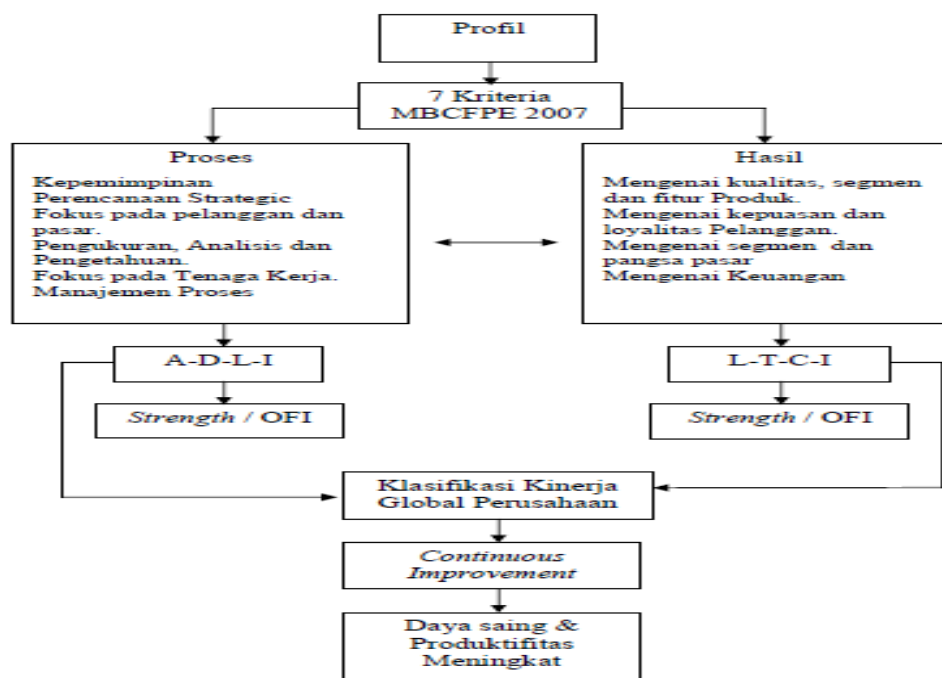
Kerangka Pemikiran

Penilaian kinerja dimulai dengan mengidentifikasi profil perusahaan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan lingkungan operasi, persaingan dan tantangan strategis perusahaan. Informasi yang diperoleh digunakan untuk menanggapi item terkait dari tujuh kriteria MBCfPE, serta menyiapkan daftar check list pertanyaan untuk tiap kriteria pada metode MBCfPE.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian kinerja perusahaan berdasarkan tujuh kriteria MBCfPE 2012 melalui dua bagian penilaian, penilaian proses (kriteria 1 sampai 6) menggunakan konsep ADLI, dan penilaian hasil (kriteria 7) menggunakan konsep LTCI. Output penilaian proses dan penilaian hasil dikalikan dengan bobot poin dari tiap item tujuh kriteria MBCfPE 2012 yang terkait. Berdasarkan hasil ini diketahui tingkat atau posisi kinerja perusahaan saat ini sesuai dengan Tabel 5.

Langkah akhir adalah menyusun rekomendasi mengenai poin-poin strategis yang perlu dikembangkan berdasarkan evaluasi hasil penilaian dan *observasi* untuk peningkatan daya saing dan produktifitas sebagai persiapan awal tinggal landas menuju visi perusahaan, *to be excellent and responsible energy provider. World class*

corporation. Kerangka pemikiran Gambar 2. konseptual penelitian ini ditunjukkan pada



Gambar 2 Bagan alir kerangka pemikiran

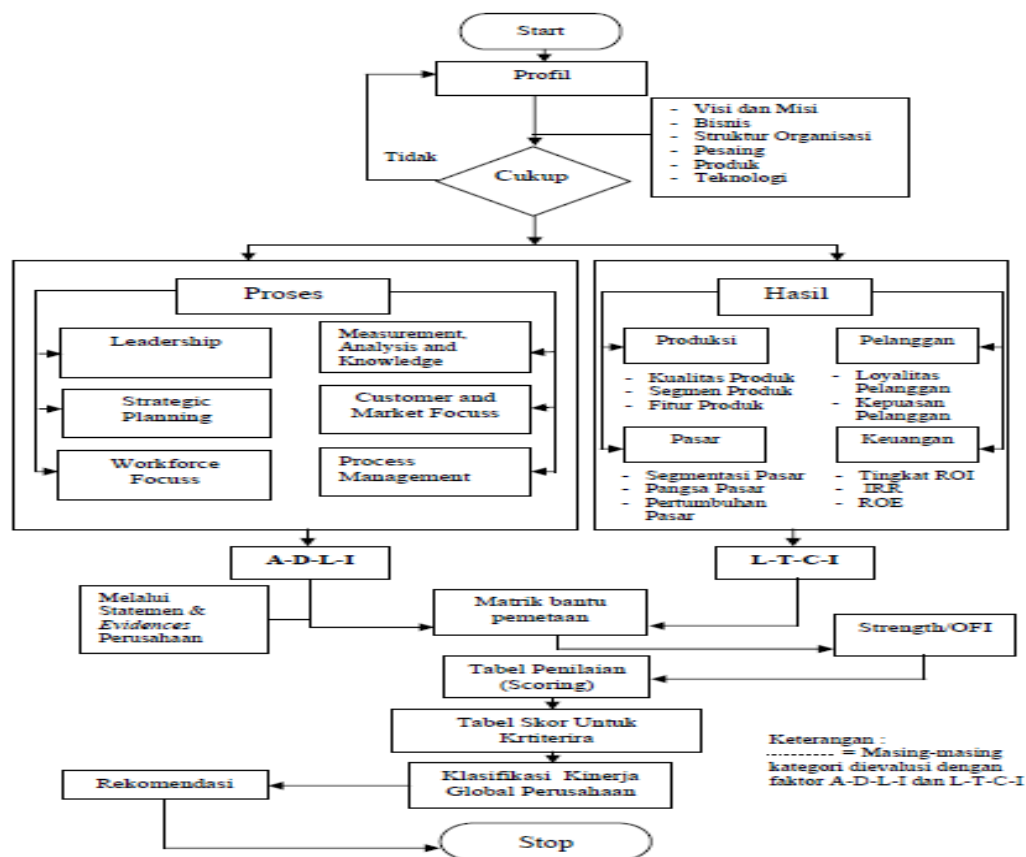
Berdasarkan kerangka pemikiran disusun alir proses penelitian untuk menjadi panduan implementasinya. Proses penelitian dimulai dengan mengidentifikasi profil perusahaan yang bermanfaat tidak saja untuk keperluan penyusunan laporan penelitian, tetapi juga sebagai *self-assesment* perusahaan. Informasi yang dicari berkenaan dengan hal-hal utama : lingkungan, tata hubungan, dan situasi organisasi (lingkungan persaingan, konteks strategis dan sistem perbaikan kinerja). Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *eksisting* kinerja MBCfPE perusahaan (kriteria 1 sampai 6) untuk kategori proses melalui konsep ADLI. Penilaian ini diperoleh dari hasil *statement* dan *evidences* perusahaan.

Sedangkan pada hasil yang merupakan *output* dan *outcome* perusahaan menekankan pada hasil produk dan jasa,

bagaimana pelanggan saat ini, posisi pasar dan keuangan perusahaan, serta indikator utama yang harus terpenuhi didalam *outcomes*. Kategori hasil (*Result*) dievaluasi melalui konsep LTCI.

Informasi lengkap yang diperoleh selain digunakan untuk mengidentifikasi *Strength - Opportunity For Improvement (OFI)* perusahaan, juga dilakukan *scoring* sesuai dengan tabel skor kriteria MBCFPE untuk menentukan posisi kelas kinerja perusahaan berdasarkan panduan penilaian MBCFPE 2012 (lihat Tabel 5). Berlandaskan evaluasi posisi kinerja tersebut bersama dengan hasil observasi, disusun rekomendasi sebagai masukan perusahaan mempersiapkan diri mencapai kinerja unggul.

Proses penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 3 Diagram alir proses penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif studi kasus yang bertujuan memberikan gambaran secara rinci mengenai eksisting tujuh kriteria kinerja unggul dengan posisi kelas kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan atau basis MBCfPE 2012.

Penelitian dilakukan di PT. Baramulti Sukses Sarana Tbk. yang berkantor pusat di Kompleks Harmoni, Blok 8A Jln. Suryopranoto No. 2 Jakarta 10130, serta di kantor dan lapangan eksplorasi/produksi di Banjarmasin dan Samarinda. Sampel penelitian diambil dengan teknik *non probability sampling* melalui metode *purposive sampling* sebanyak 25 orang. Terdiri dari Presiden Direktur/Direktur 6 orang, Manajer senior 7 orang dan Perwakilan staf Kantor pusat dan *mine site* sebanyak 14 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari hasil kuesioner, *indepth interview*

(wawancara mendalam), dan observasi. Data sekunder berupa laporan-laporan kinerja tahunan dan data arsip perusahaan lainnya yang relevan, serta studi literatur, jurnal dan berbagai situs di internet yang relevan.

Data yang diperoleh diolah dan dianalisis berpedoman pada *MBCfPE 2012*. Secara keseluruhan pengolahan dan sistem penilaiannya dilakukan dengan mengidentifikasi 7 (tujuh) kriteria kinerja berdasarkan *MBCfPE* yaitu 1) Kepemimpinan senior; 2) Perencanaan strategis; 3) Fokus pada pelanggan dan pasar; 4) Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; 5) Fokus tenaga kerja; 6) Manajemen proses; dan 7) Hasil. Sistem penilaian respon terhadap ketujuh kriteria dan umpan balik berdasarkan pada dua dimensi penilaian, 1) Proses, menggunakan konsep A-D-L-I, dan 2) Hasil, menggunakan konsep L-T-C-I. Selanjutnya olah data dipetakan menggunakan matriks bantu pemetaan

kinerja. Hasil pemetaan digunakan untuk mengidentifikasi *strength* dan OFI (*Opportunity for Improvement*) perusahaan. Tahap berikutnya, data hasil pemetaan, ditransformasikan ke dalam bentuk skor menggunakan tabel bantu penilaian setiap item kriteria kinerja MBCfPE. Skor yang diperoleh dikalikan skor bobot masing-masing kriteria MBCfPE, hasilnya dijumlahkan, sehingga diperoleh skor total kinerja perusahaan. Skor total perusahaan digunakan untuk menentukan posisi kelas kinerja perusahaan berdasarkan kerangka kelas kinerja dunia MBCfPE 2012.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. BSSR didirikan tahun 1990 setelah selama dua tahun beroperasi sebagai perusahaan perdagangan dan marketing untuk PT. Tambang Batubara Bukit Asam. Di 1994, perusahaan mengakuisisi 50% kepemilikan di PT. Antang Gunung Meratus (AGM), sebuah perusahaan tambang batubara yang telah mendapatkan izin kotrak karya sejak 1994 untuk jangka waktu 30 tahun dari Pemerintah RI. Kepemilikan PT.BSSR di AGM terus meningkat sampai 100% di 2012 bersamaan waktunya di mana PT.BSSR menjadi perusahaan publik dengan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta. Di tahun ini pula, perusahaan melalui PT. AGM menandatangani kerjasama dengan investor strategis, perusahaan internasional dari India Tata Group, yang menyepakati opsi untuk mengakuisisi 26% saham perusahaan di PT. BSSR oleh Tata Group.

PROFIL PERUSAHAAN

a. Visi, Misi dan Tujuan

Perusahaan menetapkan haluan dan arah ke depan yang akan diraih melalui, Visi, *to be an excellent and responsible energy provider*, menjadi perusahaan penyedia energi yang unggul dan bertanggung jawab. Untuk mencapai visinya, didefinisikan misi yaitu, *to provide*

environmental friendly energy, menyediakan energi yang ramah lingkungan.

Dalam meraih visi/misinya, perusahaan menetapkan tujuan. Meningkatkan nilai perusahaan melalui : 1) mengelola risiko bisnis secara efektif, 2) agresif dalam menghadapi pasar, 3) memaksimalkan efisiensi, 4) aktif mencari konsesi tambang batubara baru untuk pengembangan, 5) mencapai pertumbuhan pengiriman melalui ekspansi armada, 6) diversifikasi kepada komoditas di luar batubara.

b. Aktivitas Bisnis

Terdapat dua aktifitas utama bisnis perusahaan yakni penambangan dan pemasaran. Aktivitas penambangan perusahaan memproduksi batubara. Sedangkan aktifitas pemasaran meliputi penentuan segmentasi target pasar perusahaan, mengembangkan dan melaksanakan program pemasaran /pelayanan untuk sasaran utama terjualnya batubara yang memuaskan konsumen perusahaan. Segmen pasar perusahaan adalah dalam dan luar negeri, dengan produk yang berkualitas *mid rank coal* diekspor ke Cina, India, Taiwan, dan Thailand. Sedang untuk produk berkualitas *low rank coal* untuk permintaan dalam negeri, selain diekspor ke Cina dan India.

Selain aktivitas bisnis, perusahaan juga melakukan aktivitas non-bisnis terutama dalam usaha pemberdayaan masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan.

c. Produk dan Pasar

Produk perusahaan : Batubara, dengan kualitas : *mid rank coal* (TM : 10%-21%, IM : 12%, Ash : 6% - 8%, VM : 41%, TS : 0,4% - 0,6%, CV : 6.200 – 8000 Kcal/Kg), dan *low rank coal*. (TM : 32%-34%, IM : 12%, Ash : 6% - 8%, VM : 41%, TS : 0,5% - 0,7%, CV : 5700 – 5500 Kcal/kg). Dengan segmen pasar geografis perusahaan terdiri dari dalam, dan luar

negeri : Cina, India, Taiwan, Korea Selatan, dan Thailand.

d. Tata Nilai

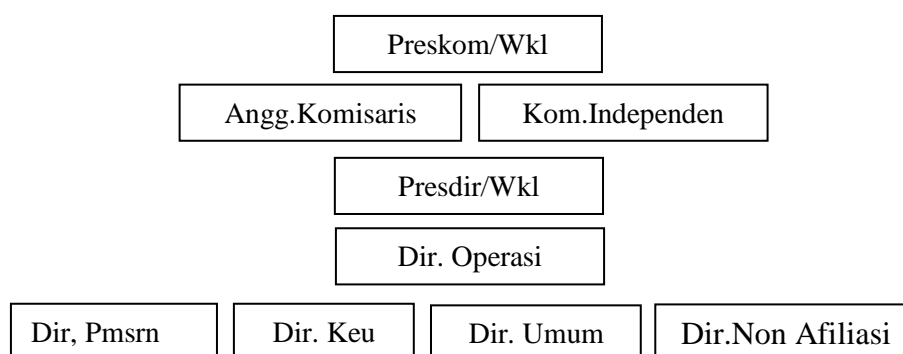
Tata Nilai merupakan nilai-nilai yang ada dalam setiap anggota perusahaan. Tata nilai ini merupakan perwujudan dari sikap dan perilaku seluruh anggota perusahaan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian visi/misi dan tujuan perusahaan secara baik dan benar.

Tata Nilai tersebut adalah :

“*Striving for excellent*”, yaitu semangat untuk terus berjuang pantang mundur meraih keunggulan di semua aspek operasional perusahaan dengan tetap teguh menjunjung tinggi integritas, norma, serta profesional bisnis.

e. Struktur Organisasi

Organisasi perusahaan distruktur melalui bentuk garis lurus berikut ini.



Sumber : Company Profile

Gambar 4 Stuktur Organisasi PT. PT. BSSR

f. Tantangan yang dihadapi perusahaan

- 1) pengelolaan lingkungan sesuai dengan standar dan norma bagi pengelolaan usaha yang berkelanjutan
- 2) efisiensi biaya produksi
- 3) hukum dan Peraturan di Indonesia yang belum sinergis dengan dunia bisnis pertambangan batubara
- 4) fluktuasi harga batubara di pasar global
- 5) ketentuan yang melarang ekspor minerba dalam kondisi mentah pada 2014.
- 6) peningkatan SDM

menekan pada aspek operasional produksi, keuangan, serta administrasi yang belum dijalankan secara sistematis melalui sistem pengelolaan data dan informasi yang tertata rapih. Uraian berikut ini memperlihatkan hasil penelitian kinerja perusahaan berdasarkan MBCfPE dengan kriteria berorientasi proses : kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan pasar, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, dan manajemen proses.

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin senior menerapkan pendekatan yang sistematis dalam bentuk arahan penunjuk operasional perusahaan, kendati belum cukup efektif dalam mengelola perusahaan. Hal ini disebabkan belum adanya sinergi antara visi, misi dan nilai perusahaan dengan seluruh perangkat organisasi dalam pengelolaan perusahaan.

EKSISTING UMUM KINERJA PERUSAHAAN BERBASISis MBCfPE – 2012

Dari hasil temuan menunjukkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) perusahaan saat ini dilakukan dengan

Sebagai perusahaan yang baru melakukan *initial public offering* (IPO), *go public* di 2012, membutuhkan pengelolaan sistem tata kelola fungsi perusahaan yang lebih baik yang menjamin operasional usaha berjalan efektif, efisien dan produktif yang membantu pimpinan menjalankan tugas kepemimpinan. Sebahagian instrumen ini dan implementasinya sudah berjalan di beberapa unit kerja, dan sebahagian lain baru dalam tahap awal penerapan.

Penerapan *good corporate governance* (GCG) belum sepenuhnya optimal, masih dalam tahap awal transisi yang memerlukan banyak perbaikan, dan penyelarasan dengan area atau unit kerja lainnya, misalnya evaluasi terhadap sistem pengawasan internal yang menangani pengaduan yang berkaitan dengan indikasi terjadinya penyimpangan pendayagunaan asset perusahaan. Program *code ethic of business conduct* untuk mendorong peningkatan kepatuhan karyawan terhadap hukum dan perilaku etis.

Visi dan misi perusahaan yang telah dituangkan dalam GCG merupakan adopsi dari perusahaan *holding* (induk) yakni PT. Baramulti Sugih Sentos. Dua hal yang sangat berbeda kepentingan antara perusahaan *holding* dengan anak perusahaan (*sister company*), sehingga sangat berpotensi menimbulkan inefektifitas pengelolaan. Visi/misi adalah arah ke mana perusahaan menuju, sehingga apabila arah salah, maka implementasi juga menuju ke arah yang tidak tepat. Langkah terbaik adalah diperlukan evaluasi untuk ketepatan penyesuaiannya. Kondisinya mendukung, saat ini, kebanyakan karyawan belum sepenuhnya mengetahui atau memahami visi perusahaan.

Evaluasi terhadap pelaksanaan visi/misi belum mendapat perhatian serius perusahaan. Namun demikian, unit-unit kerja sudah mulai menyelaraskan dengan visi perusahaan, melalui pengelolaan produksi yang mengacu pada prosedur dan tuntutan akan pengembangan inovasi. Saat ini, selain produk batubara perusahaan sudah mulai diakui di pasar dalam dan luar

negeri, juga telah menandatangani kerjasama (*joint venture*) dengan salah satu group perusahaan terbaik di Asia, Tata Power (India), *Shimitu* (Jepang) dan lain-lain.

Lingkungan eksternal terdekat dan utama perusahaan adalah masyarakat sekitar di mana perusahaan melakukan eksplorasi. Sesuai ketentuan dan kewajiban sosial perusahaan melakukan pemberdayaan terhadap masyarakat sekitar melalui program PPMS (program pemberdayaan masyarakat sekitar) dengan menginisiasi program kemitraan meningkatkan pendapatan dan taraf hidup masyarakat memberikan dukungan dan kerjasama ekonomi UKM, seperti sektor usaha garam, industri dan kerajinan, perdagangan atau pertokoan, sektor pertanian dan peternakan, sektor jasa serta koperasi. Sedangkan program kerja bina lingkungan (PKBL) diarahkan untuk bidang pendidikan (pemberian beasiswa), bidang sosial (bantuan bencana alam), dan bidang keagamaan (bantuan kelengkapan sarana dan prasarana umum). Pelaksanaan program PPMS dan PKBL dikembangkan dengan menyertakan masyarakat sebagai pengguna (konsumen) baik dalam perencanaan, implementasi maupun evaluasi. Pengelolaan program tersebut sebagai bentuk tanggungjawab sosial kepada masyarakat telah dievaluasi dan menuju orientasi perbaikan secara umum.

b. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Saat penelitian dilakukan, perusahaan tengah berbenah menyusun perencanaan strategis lebih sistematis dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh melalui analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Perusahaan memiliki *strengths* (kekuatan) pada nilai utamanya "*striving for excellence*" yaitu semangat untuk terus berjuang pantang mundur meraih keunggulan di semua aspek operasional perusahaan. *Weakness* (kelemahan), produksi belum optimal atas potensi

ketersediaan lahan batu-bara yang dimiliki dan biaya produksi belum efisien, dan kualitas SDM. *Opportunity* (peluang) perusahaan adalah semakin banyak penawaran kerjasama (*joint venture*) dari beberapa perusahaan internasional. Peluang tersebut menjadi pemicu semangat perusahaan untuk secara berkelanjutan meningkatkan mutu dan daya saing produk. Sementara *treats* (ancaman), adalah adanya perusahaan pesaing yang kuat seperti, PT. Adaro Indonesia, PT. Kaltim Prima Coal, PT. Berau Coal, PT Gunung Bayan Resources Tbk. Pengelolaan lingkungan sesuai dengan standar dan norma bagi pengelolaan usaha yang berkelanjutan, Hukum dan Peraturan di Indonesia yang belum sinergis dengan dunia bisnis pertambangan batubara, fluktuasi harga batubara di pasar global, dan ketentuan yang melarang ekspor minerba dalam kondisi mentah pada 2014.

Masukan perencanaan strategis diperoleh melalui mekanisme rapat pimpinan dan laporan periodik untuk memperoleh informasi internal, dan konstalasi data lingkungan eksternal melalui media dan jurnal yang relevan. Dokumen perencanaan strategik menjadi pedoman Komisaris dan Direksi dalam penyusunan rencana dan pengendalian kerja di area tugas/fungsi masing-masing. Perencanaan strategis kebutuhan SDM yang telah selaras dengan rencana produksi, menunjukkan adanya integrasi penyusunan rencana sudah berjalan. Kendati kondisi ini belum sepenuhnya berjalan di semua fungsi perusahaan. Sehingga evaluasi perencanaan strategis, juga belum dapat dikembangkan secara optimal yang disebabkan oleh umpan balik (*feedback*) informasi yang tidak akurat.

Rencana kerja merupakan upaya pencapaian dari sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi disusun dan ditetapkan untuk mencapai visi/misi. Selanjutnya sasaran strategi menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP). RKAP menetapkan capaian kualitatif dan kuantitatif usaha

selama setahun ke depan yang akan menjadi panduan bagi unit-unit kerja melaksanakan tugas dan kewajibannya. Melalui RKAP kinerja unit dinilai. Informasi RKAP juga dipublikasikan melalui situs Web bagi *stakeholders* terkait mengetahui arah usaha perusahaan selama satu tahun mendatang. Perusahaan senantiasa melakukan evaluasi terhadap RKAP seiring dengan perkembangan dan dinamika lingkungan yang semakin cepat perubahannya. Sebagai misal, kebutuhan SDM mengacu kepada rencana penjualan dan produksi. disesuaikan dengan rencana kerja. Hal ini menunjukkan adanya proses *learning* meskipun masih dalam tahap perbaikan secara umum, belum menunjukkan adanya inovasi.

c. Fokus Pada Pelanggan dan Pasar

Dalam usaha mengembangkan fokus terhadap pelanggan dan pasar, perusahaan telah mengambil langkah awal strategis dengan mengidentifikasi dan menetapkan segmen, sasaran dan positioning produk. Segmen pasar utama adalah Indonesia, dan negara asia lainnya. Adapun sasaran pasarnya adalah target untuk Indonesia perusahaan pembangkit listrik dan semen. Cina, India, Taiwan, Korea Selatan, Hongkong, Philipina dan Thailand merupakan pasar sasaran ekspor perusahaan. Produk perusahaan diposisikan di pasar sebagai '*as an excellent blending coal*' batubara campuran berkualitas ekeselen. Pelanggan dan pasar perusahaan tersebut seluruhnya adalah pasar industri yang jumlahnya tidak banyak, tetapi kuantitas unit dan nilai pembeliannya besar. Sehingga, penentuan persyaratan, kebutuhan, harapan serta preferensi pelanggan lebih melalui komunikasi langsung, dan sesekali menggunakan komunikasi tidak langsung. Komunikasi dengan memanfaatkan telepon dan email sebagai bagian yang tak terpisahkan dari pelayanan pasca jual. Pendekatan ini dirasakan sangat efektif dan biaya relatif murah. Evaluasi pendekatan ini belum dilakukan, kendati penerapannya telah terintegrasi dengan baik. Beberapa unit

kerja bidang pemasaran telah mengetahui dan memanfaatkan pendekatan tersebut untuk mengumpulkan suara pelanggan. Suara pelanggan bagi perusahaan merupakan informasi paling akurat sebagai bahan pengambilan keputusan kebijakan pelayanan meningkatkan kepuasan dan menciptakan loyalitas pelanggan.

Untuk mendapatkan informasi guna pengembangan fokus terhadap pasar, perusahaan melakukan pemantauan melalui media, asosiasi, dan situs web. Komunikasi langsung intensif merupakan pendekatan utama yang selama ini digunakan perusahaan dalam mengembangkan fokus kepada pelanggan, dalam hal selain yang sudah disebutkan di atas juga dalam hal mengetahui spesifikasi produk batubara yang diinginkan dan membangun hubungan baik dengan pelanggan.

Namun demikian, kendati cukup efektif, pendekatan tersebut belum dilakukan secara terstruktur, sehingga menutup terkembangnya integrasi yang mendorong keterlibatan aktif semua fungsi dan unit kerja dalam perusahaan terlibat secara holistik dalam membangun fokus kepada

pelanggan dan pasar secara sadar dan berkelanjutan.

d. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Perusahaan dalam mengukur, menganalisis, dan memperbaiki kinerjanya melalui penggunaan data dan informasi sudah dapat dikatakan sistematis dan efektif. Pengukuran kinerja perusahaan mengacu kepada program Elips.

Evaluasi capaian kinerja keuangan dilakukan setiap bulan oleh divisi akuntansi dan keuangan, selanjutnya di-review oleh pemegang saham setiap 3 bulan untuk mendukung pengambilan keputusan dan perbaikan. Hal di atas menunjukkan bahwa pendekatan tersebut sudah diterapkan atau dijabarkan sekaligus menunjukkan adanya pembelajaran (*learning*) melalui proses evaluasi. Hasil evaluasi terhadap kinerja keuangan, operasional, dan administrasi digunakan oleh Direksi sebagai informasi pengambilan keputusan. Tabel 6 menunjukkan laporan kinerja keuangan perusahaan 2009 – 2011 dan 30 April 2012.

In million US	31 December			30 April 2012
	2009	2010	2011	
Revenue	20,0	28,0	55,8	39,4
Gross profit	9,3	9,7	27,3	17,6
EBITDA	(0,5)	(0,6)	8,9	9,7
Profit before tax	(1,0)	(1,3)	7,6	9,2
Net profit	(1,6)	(1,7)	4,3	7,0
Current assets	12,8	14,9	47,3	53,1
Non current assets	33,5	40,8	55,9	57,0
Total assets	46,3	55,7	103,2	110,1
Current liabilities	43,8	36,7	55,3	64,7
Non current liabilities	0,5	19,2	18,2	16,6
Equity	2,0	(0,2)	29,7	28,8
Total liabilities & Equity	46,3	55,7	103,2	110,1

Sumber : PT.Baramulti Suksessarana, Tbk

Tabel 6 Ringkasan Laporan Keuangan PT. BSSR Tahun 2009 – 2011 & 30 April 201

Perusahaan memiliki sistem informasi manajemen (SIM) yang sudah baik dan berbasis komputer. SIM ini bertujuan menyediakan informasi mendukung kebutuhan manajemen dalam pengambilan keputusan. Pengelolaan informasi menerapkan sistem LAN (local area network) yang dapat diakses oleh manajemen di lingkungan perusahaan dengan database terpusat. Perangkat komputer disesuaikan dengan user menurut fungsi dan keperluan 60 persen dengan spesifikasi perangkat komputer yang lebih canggih, selebihnya 40 persen dengan spesifikasi untuk Office, pengolahan data transaksi.

Perangkat lunak atau *Software* pendukung yang digunakan perusahaan awalnya adalah semi manual atau *Office*, ELIPS sudah efektif, namun untuk memudahkan karyawan, perusahaan sedang mengkaji untuk menerapkan *software* yang lebih canggih yaitu *Enterprise Resource Planning* (ERP). Dalam keadaan darurat data tetap tersedia minimal data selalu tersedia di server. Uraian di atas menunjukkan adanya pendekatan yang sudah diterapkan perusahaan dengan menyediakan aplikasi berbasis jaringan untuk menampung dan menyebarluaskan pengetahuan antar bagian yang dapat diakses oleh semua unit kerja, meskipun beberapa area masih dalam tahap awal penerapan.

e. Fokus Tenaga Kerja

Cara yang digunakan perusahaan dalam menyiapkan tenaga kerja terlibat secara aktif, antara lain melalui media dialog. Secara formal keterlibatan aktif karyawan dapat dilihat dari kehadiran karyawan. Pendekatan tersebut dijabarkan ke seluruh karyawan perusahaan.

Penilaian keterlibatan aktif karyawan dilakukan secara formal dan nonformal. Secara formal melalui kinerja ketidakhadiran dan ketepatan jam masuk kantor, juga penilaian berdasarkan SK Direksi No.210/D/SK/XI/1998 yang meliputi 12 faktor penilaian kinerja

karyawan yang dievaluasi setiap enam bulan. Secara non formal penilaian dilakukan saat berlangsungnya dialog, dengan mencermati gagasan dan ide-ide yang disampaikan. Hasil penilaian, antara lain digunakan sebagai bahan pertimbangan perlunya seorang karyawan mendapat pelatihan.

Implementasi pengembangan sumberdaya manusia dilakukan melalui kebijakan pemindahan, promosi, dan demosi karyawan yang dievaluasi setiap tahun, dan melalui mekanisme penugasan (*assignment*) oleh atasan langsung. Mengikutsertakan karyawan pada berbagai pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan rencana peningkatan perusahaan.

Untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, perusahaan menyelenggarakan program K3 (kesehatan, dan keselamatan kerja). Karyawan mendapatkan tunjangan kesehatan dan fasilitas rawat inap, serta perlengkapan kerja. Perusahaan saat ini sedang berbenah untuk meningkatkan daya saing remunerasi tenaga kerja dengan melakukan Analisa Jabatan, Uraian Jabatan dan Evaluasi jabatan untuk mendapatkan sistem kepangkatan, golongan dan Jabatan yang memiliki nilai kompetitif terhadap pasar tenaga kerja tambang secara nasional dengan melakukan kerjasama dengan Hay Group, Mercer Indonesia dimana hasilnya diharapkan dapat menjadi acuan perbaikan sistem remunerasi dicperusahaan. Program ini telah tersosialisasi dengan baik dan seluruh karyawan mengetahui, serta sudah memperoleh manfaatnya. Indikator proses ini adalah menurunnya angka kecelakaan kerja, dan absen karyawan karena sakit.

Approach tersebut sudah menunjukkan adanya sistem yang telah terdefinisi dengan jelas tahapan proses, *input* dan *output*, dan indikator keberhasilan.

f. Manajemen Proses

Perancangan sistem atau proses kerja untuk memenuhi persyaratan utama dilakukan melalui mekanisme koordinasi dan sinkronisasi masukan dari stakeholder, dan pembentukan tim perancang. Desain proses kerja disusun dengan berorientasi kepada efektifitas dan efisiensi. Pendekatan ini telah diterapkan baik, diindikasikan dengan adanya output prosedur yang disusun perusahaan. Misalnya prosedur produksi, sistem akuntansi & keuangan, tata kelola surat. Pemanfaatan telepon, komputer, jaringan LAN, faksimil digunakan untuk membantu proses kerja. Perusahaan tidak menunjukkan adanya kegiatan yang sistematis atas evaluasi pendekatannya. Namun demikian, pendekatan sudah terintegrasi dengan baik yang melibatkan beberapa unit kerja perusahaan.

Dalam hal sistem pengelolaan dan persiapan keadaan darurat (*emergency preparedness plan, EPP*) yang sistematis dan menyeluruh, untuk menghadapi seperti: kecelakaan kerja, kebakaran, bencana alam (termasuk tanah longsor, huru-hara/demonstrasi (amuk massa), serta penanggulangan keamanan (*security check points*), belum disusun secara menyeluruh. Perusahaan baru memiliki sistem persiapan untuk keadaan darurat kecelakaan kerja dan kebakaran yang baru dalam tahap awal dibangun yang belum jelas input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran *input*, proses, *output* untuk mengetahui efektifitasnya

Perusahaan tidak menunjukkan adanya cara bagaimana kompetensi inti karyawan dibangun. Begitu pula, penjelasan belum memperlihatkan adanya keterkaitan antara kompetensi intinya dengan visi/misi dan nilai perusahaan, serta lingkungan kompetitif yang dihadapi.

Rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) sebagai rencana jangka pendek (tahunan) digunakan perusahaan sebagai instrumen dalam pengendalian dan peningkatan operasional usaha. Melalui umpan balik realisasi pelaksanaan RKAP

diperoleh informasi yang sangat membantu perusahaan melakukan berbagai pengendalian, terutama pengendalian biaya operasional usaha, sesuai baik secara parsial dan maupun keseluruhan. Selain itu realisasi RKAP juga berfungsi sebagai kontrol terhadap pencapaian keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan.

Hasil perancangan proses kerja ditransformasikan ke dalam *standard operational procedur* (SOP) perusahaan. SOP disusun berdasarkan tingkat kewenangan dan lingkup terjadinya proses pada setiap unit kerja. Setiap periodik proses kerja perusahaan dievaluasi melalui mekanisme rapat yang melibatkan unit-unit kerja perusahaan. SOP yang ada dan diterapkan di perusahaan, meliputi SOP proses produksi, pengelolaan arus keuangan, dan pengelolaan surat menyurat. Integrasi dari pendekatan sudah melibatkan unit-unit kerja lain.

g. Hasil (Result)

Kinerja perusahaan dalam kategori hasil dapat dilihat dari 6 item kriteria sebagai berikut :

1 Hasil Produk dan Proses

Hasil produk batubara perusahaan memiliki dua kualitas, sesuai dengan lokasi karakteristik lapangan tambang produksi (*mine site*) dilakukan yaitu : 1) Kalimantan Timur, dihasilkan produk dengan kualitas *mid rank coal* yang mempunyai spesifikasi TM : 10%-21%, IM : 12%, Ash : 6% - 8%, VM : 41%, TS : 0,4% - 0,6%, CV : 6.200 – 8000 Kcal/Kg, 2) Kalimantan Selatan dihasilkan produk kualitas *low rank coal* dengan spesifikasi TM : 32%-34%, IM : 12%, Ash : 6% - 8%, VM : 41%, TS : 0,5% - 0,7%, CV : 5700 – 5500 Kcal/kg.

Berikut ini perkembangan tingkat produksi dan nilai penjualan produk batubara perusahaan tahun 2009 – 2012.

Tahun	Jumlah (metrik ton)	Nilai Pnjualan (miliar USD)
2008	2.500.000	18,60
2009	3.000.000	20,00
2010	3.500.000	28,00
2011	5.000.000	55,80
2012	8.500.000	94,58

Tabel 7 Tingkat Produksi & Nilai Penjualan Tahun 2009-2012

Tingkat (*level*) kinerja produksi dan hasil penjualan perusahaan cukup mengesankan. Selama lima tahun terakhir 2012 masing-masing mengalami rerata pertumbuhan 37,38% dan 54,08%. Pertumbuhan hasil penjualan yang sangat mengesankan tersebut dapat bersumber dari kenaikan peningkatan kuantitas atau peningkatan harga jual. Sayangnya, hal tersebut tidak dapat dijelaskan karena tidak tersedianya data. Namun secara umum dapat dinyatakan aspek produk-penjualan menunjukkan *trend* yang terus meningkat.

Perusahaan belum melakukan komparasi (*comparison*) bagaimana kualitas produk mereka dibanding pesaing (*benchmarking*). Perusahaan menganggap karakteristik produk batubara agak sulit diperbandingkan. Kualitas produk batubara sangat dipengaruhi lokasi di mana produk batubara dieksplorasi. Kualitas *low*, *mid* dan *high coal* masing-masing telah memiliki segmen pasarnya sendiri.

Hasil produk dan penjualan tersebut sebahagian besar merupakan kontribusi dari segmentasi geografik dan pelanggan penting perusahaan, yaitu segmen pasar China dan India. Kontribusi segmen ini \pm 70% dari seluruh nilai penjualan atau kuantitas produk, hal ini mengindikasikan telah adanya *integration*, hanya saja di laporan penjualan tidak secara eksplisit tercantum.

2 Hasil Fokus pada Pelanggan

Dalam usaha mengembangkan tingkat kepuasan pelanggan telah memulai

dengan mengidentifikasi dan menetapkan segmentasi dan sasaran pasar dan positioning produk. Kepuasan pelanggan dibangun melalui strategi komunikasi langsung intensif, sebagai bagian integral dari pelayanan pasca jual. Dan pelayanan melalui komunikasi tak langsung : email, web, faksimil. Evaluasi yang sistematis mengenai strategi ini belum dilakukan. Sehingga tidak terdapat laporan yang secara eksplisit mencantumkan indikator-indikator kepuasan yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan strategi. Lebih jauh hal ini menunjukkan, perusahaan belum berusaha membangun dan menerapkan konsep holistik bahwa pemasaran adalah tugas semua anggota perusahaan, tanpa kecuali. Pelanggan adalah 'raja' dan pusat keuntungan perusahaan. Oleh karenanya, kebijakan fokus pada pelanggan belum *terintegrasi* dengan fungsi-fungsi lain di perusahaan.

Namun demikian, apabila mencermati hasil penjualan produk yang meningkat selama lima tahun terakhir 2012 rata-rata sebesar 54,08% dengan pelanggan tetap dari segmentasi pasar China dan India, secara implisit memperlihatkan indikasi adanya peningkatan kepuasan terhadap pelayanan perusahaan. Sehingga *level* dan *trend* kinerja fokus kepada pelanggan cukup baik. Perusahaan belum melakukan mekanisme *benchmarking* kinerja pelanggan terhadap perusahaan yang sejenis / pesaing.

3 Hasil Keuangan dan Pasar

Hasil kinerja keuangan perusahaan direkam melalui sistem akuntansi yang sudah dibakukan dan diringkas dalam bentuk laporan keuangan – *income statement*, *balance sheet*, *cashflow report* dan *changes in equity statement*. Laporan keuangan untuk manajemen, juga disajikan dalam format untuk keperluan pengambilan keputusan. Ringkasan laporan keuangan sebagaimana tabel 6 di atas adalah salah satunya.

Dari ringkasan laporan keuangan tersebut dapat dievaluasi telah terjadi

peningkatan rata-rata selama lima tahun terakhir 2012 pada indikator utama keuangan sebagai berikut :

Tabel 8 Rerata Peningkatan Kinerja Indikator Keuangan, 5 Tahun Terakhir 2012

Indikator	Rerata % Peningkatan
Revenue	37
Gross profit	50
EBITDA	518
Profit before tax	211
Net profit	95
Current assets	82
Non current assets	20
Total assets	37
Current liabilities	17
Non current liabilitis	1.242
Equity	5021
Total liabilitis & Equity	37

Sumber : PT.BRRS Tbk (diolah).

Dari data pada tabel 8 tersebut, pada indikator Laba menunjukkan rerata peningkatan yang sangat signifikan. Laba sebelum pajak dan Laba bersih naik rata masing-masing sebesar 211% dan 95%. Modal sendiri meningkat rata sebesar 5.021% atau rata 5 kali. Kenaikan Hutang Tidak Lancar (Non current liabilities/NCL) yang sebesar 2.242%, sesungguhnya tidak representatif. Kenaikan drastis dipicu hanya pada peningkatan NCL 2010 dari 2009. Selanjutnya sampai 2012 terus menurun. Kondisi ini mengindikasikan, *level* dan *trend* kinerja keuangan perusahaan cukup baik.

Sampai saat ini, perusahaan belum melakukan komparasi atas kinerja keuangannya dengan perusahaan yang sejenis atau perusahaan *benchmark* untuk mengetahui posisinya di tengah persaingan bisnis batubara. Namun demikian, dengan posisi keuangan tersebut, tingkat keberlanjutan keuangan perusahaan ke depan dapat diandalkan.

4 Hasil Fokus pada Tenaga Kerja

Perusahaan dalam menyiapkan tenaga kerja terlibat secara aktif, antara lain melalui media dialog. Secara formal keterlibatan aktif karyawan dapat dilihat dari kehadiran karyawan. Data rekapitulasi kehadiran karyawan tidak dilaporkan. Implementasi pengembangan sumberdaya manusia dilakukan melalui kebijakan pemindahan, promosi, dan demosi karyawan yang dievaluasi setiap tahun (tidak dilaporkan), dan melalui mekanisme penugasan (*assignment*) oleh atasan langsung. Mengikutsertakan karyawan pada berbagai pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas dan kapasitas pengetahuan karyawan, sesuai dengan kebutuhan dan rencana peningkatan perusahaan. Jumlah karyawan yang disertakan dalam pelatihan tahun 2011 12 orang (*in house training*) 23 orang (*ex house training*) tahun 2012 16 orang (*in house training*), 32 orang (*ex house training*)

Untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, perusahaan menyelenggarakan program K3 (kesehatan, dan keselamatan kerja) bagi seluruh karyawan. Perusahaan saat ini sedang berbenah untuk meningkatkan daya saing remunerasi tenaga kerja dengan melakukan Analisa Jabatan, Uraian Jabatan dan Evaluasi jabatan guna mendapatkan sistem kepangkatan, golongan dan Jabatan yang memiliki nilai kompetitif terhadap pasar tenaga kerja tambang secara nasional dengan melakukan kerjasama dengan Hay Group, Mercer Indonesia.

Secara umum, aspek *level*, *trend*, dan *integrasi* pada kriteria ini tidak dilaporkan, demikian pula aspek *comparison* yang saat memang belum dilakukan.

5 Hasil Efektifitas Proses

Hasil kinerja utama dari operasional perusahaan dapat dilihat dari faktor pemasaran, produksi dan keuangan. Ketiga faktor tersebut terangkum dalam aspek operasional perusahaan, sebagaimana

kinerjanya terlihat pada *tabel 7* dan *tabel 8* di atas. Kinerja produksi dan hasil penjualan perusahaan rata-rata meningkat masing-masing 37,38% dan 54,08% dalam lima tahun terakhir 2012. Sedang kinerja keuangan, Laba sebelum pajak dan Laba bersih naik rata masing-masing sebesar 211% dan 95% dalam kurun waktu yang sama.

Namun demikian, sebahagian besar eksisting sistem operasi perusahaan dan pengendaliannya, seperti kebijakan penyusunan perencanaan strategis, pemasaran, SDM, dan aspek administrasi, sangat belum mencukupi bagi sebuah perusahaan *go public* seperti PT.BSSR yang bergerak di bidang pertambangan yang berkarakter padat teknologi, modal, risiko dan padat tenaga kerja, serta menghadapi lingkungan eksternal – baik mikro maupun makro – yang turbulensif. Terlebih-lebih budaya kerja perusahaan ‘*striving for excellent*’ yang mencerminkan spesifikasi organisasi belum terinternalisasi dengan baik sehingga menjadi budaya organisasi yang disadari, dipahami dan menjiwai seluruh anggota perusahaan. Kepemimpinan merupakan determinan penting dalam mengatur dan mengelola perjalanan organisasi. Karenanya, kepemimpinan yang efektif akan membangun dan memperkuat budaya perusahaan.

Berdasarkan hasil item efektivitas proses yang dipaparkan diatas, masih sedikit kesesuaiannya terhadap persyaratan yang diinginkan oleh item kriteria hasil. Perkembangan *trend* yang dilaporkan tidak ada serta tidak ada *benchmarking* terhadap data hasil proses perusahaan. Hasil bisnis pada item proses yang dianggap penting bagi persyaratan bisnis utama sedikit dilaporkan.

6 Hasil Kepemimpinan

Hasil kinerja (level) terhadap kepemimpinan sedikit dilaporkan, seperti PT. Baramulti Suksessarana Tbk sudah melakukan akuntabilitas fiskal baik internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil

laporan auditor independen (Pemegang saham, Dewan Komisaris, dan Direksi) melakukan pengujian atas kepatuhan perusahaan terhadap perundang-undangan dan atas pengendalian intern. Menurut pendapat auditor laporan keuangan konsolidasian disajikan secara wajar dalam semua hal yang material, posisi keuangan PT. Baramulti Suksessarana Tbk dan anak perusahaan tanggal 31 Desember 2012 dan hasil usaha, perubahan ekuitas, serta laporan arus kas untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal tersebut sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Dukungan komunitas utama perusahaan terjalin dalam Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan dibidang pendidikan misalnya pemberian beasiswa, bidang sosial seperti bantuan untuk bencana alam dan bidang keagamaan seperti bantuan untuk kelengkapan sarana dan prasarana masjid. Program tersebut seperti halnya Corporate Social Responsibility.

tidak ada trend data yang dilaporkan, dan tidak ada informasi pembanding (*comparison*). Keterkaitan (*integration*) data yang dilaporkan hanya sedikit, seperti dengan program PKBL akan mempererat hubungan dengan konsumen atau pelanggan.

STRENGTH AND OPPORTUNITY FOR IMPROVEMENT (OFI)

Berdasarkan uraian fakta melalui hasil kinerja pada setiap kriteria Proses dan Hasil sebelumnya maka dapat dirumuskan *Strength* dan *Opportunity For Improvement* (OFI). Pada kategori proses menunjukkan *strength* perusahaan terletak pada *approach* dan *deployment*. Sedang OFI yang dimiliki perusahaan terletak pada dimensi *learning* dan *integration*. Untuk kategori hasil, OFI terletak

Kriteria MBCfPE	Strength	Opportunity for Improvement
Kepemimpinan	Sistem komunikasi yang terbangun baik yang memungkinkan fungsi 'directing' efektif. Sudah ada SPI dan Program <i>Code Ethic of Business Conduct</i> , upaya membangun kepatuhan dan integritas.	Belum adanya evaluasi gaya kepemimpinan efektif yang mampu membangun budaya organisasi yang kuat Visi/misi yg belum sepenuhnya diketahui dan dipahami oleh sebahagian besar karyawan. Evaluasi terhadap visi/misi yang berlaku saat ini adopsi dari Holding
Perencanaan Strategis	Adanya kesadaran menyusun Perencanaan Strategis berbasis SWOT Memiliki landasan spirit kerja 'Striving for Excellent'	Tantangan dan keuntungan strategis belum didekati secara terukur dalam hal penentuan, sosialisasi dan evaluasinya. Perencanaan strategis belum sepenuhnya menjadi acuan dalam penyusunan RKAP
Fokus pada pelanggan	Telah mengidentifikasi dan menerapkan pendekatan pemasaran STP dalam usaha memuaskan pelanggan Mengembangkan komunikasi langsung yang intensif terhadap setiap pelanggan	Belum terdapat adanya unit kerja 'Customer service' Belum terbangunnya pendekatan 'pemasaran holistik' dimana pemasaran merupakan tanggungjwb seluruh karyawan dibawah kendali spesialis pemasaran perusahaan.
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	Telah tersedianya sistem akuntansi PSAK yang mencatat, meringkas & melaporkan posisi keuangan perusahaan. Adanya SIM berbasis komputer yang membantu kebutuhan informasi manjmn Mekanisme penyusunan RKAP yang sudah mapan.	Belum tersedianya berbagai sistem yg mengukur efektifitas tata kelola produksi, SDM, Pemasaran dll. Belum tersedianya perangkat sistem akuntansi standar internasional
Fokus tenaga kerja	Pengembangan karyawan yang baik melalui program diklat, K3, Penugasan (<i>assignment</i>), Promosi, Pemindahan.	Belum ada Rencana Tenaga kerja, dan Analisis jabatan yang dapat digunakan untuk identifikasi & kompetensi jabatan, remunerasi dll Efktifitas SDM belum diterapkn secara sistematis, konsisten & terintegrasi.
Manajemen proses	Perancangan dan penyusunan sistem operasional kunci perusahaan melalui koordinasi dan sinkronisasi dengan unit-unit	Evaluasi dan penataan secara komprehensif proses kunci pengeloaan usaha menerapkan pendekatan pengukuran kinerja

	terkait. Adanya semangat & keinginan kuat melakukan pembenahan total di semua proses kunci merujuk standar kelola perusahaan berkelas dunia	Sertifikasi kinerja pengelolaan perusahaan oleh institusi eksternal independen & kredibel.
Hasil	Pengukuran kinerja keuangan dengan sistem akuntansi & keuangan standar. Auditasi Laporan keuangan oleh pihak eksternal. Kinerja produksi & keuangan konsisten meningkat selama 5 tahun terakhir 2012.	Sebagian besar <i>trend</i> tahun 2012 tidak dilaporkan, dan secara overall perusahaan tidak melakukan <i>comparison</i> kinerja relatif dengan perusahaan pesaing yang sesuai, atau perusahaan <i>benchmarking</i>

Tabel 9 Strength dan Opportunity for Improvement Pada Tiap Kriteria MBCfPE

Penilaian untuk Setiap Item Kriteria

Penilaian untuk setiap *item* kriteria dilakukan setelah mengkonversi fakta-fakta pada kriteria proses dan hasil ke dalam tabel penilaian/scoring (*Lihat lampiran Tabel Bantu Penilaian*). Secara umum skor kriteria proses berada di antara *range* 20 – 50%, sedang *range* skor pada kriteria hasil terletak di antara 25 – 50%. Penjelasan hasil penilaian masing-masing kriteria sebagai berikut :

a. Kriteria Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan ini memiliki bobot skor kepemimpinan senior 25%, dan 30% untuk pengelolaan dan tanggungjawab sosial. Skor ini merujuk pada ADLI yang menunjukkan : *Approach* yang belum sistematis dan efektif, *Approach* baru dalam tahap awal *deployment* di sebagian area, Tahap awal transisi pada perbaikan secara umum, dan *Approach* sedang diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama.

b. Kriteria Perencanaan strategis

Skor yang diperoleh pada item perencanaan strategis dan *item* pengembangan strategi masing-masing 20% dan 35%. Skor ini merujuk pada ADLI yang menunjukkan : *Approach* yang sistematis, *Approach* sudah di *deploy*, Tahap awal *approach* yang

sistematis, dan *Approach* masih dalam tahap awal penyesuaian

c. Kriteria Fokus pada Pelanggan dan Pasar

Kriteria ini memiliki skor pada item suara pelanggan dan keterikatan pelanggan, mendapatkan skor masing-masing *item* 30 persen, yang mengindikasikan bahwa : *Approach* yang sistematis dan efektif, *Approach* sudah di *deploy*, Tahap awal *approach* yang sistematis, dan *Approach* masih dalam tahap awal penyesuaian.

d. Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Skor yang diperoleh untuk item Pengukuran, Analisis & Perbaikan kinerja, serta item Manajemen Informasi, Pengetahuan & Teknologi, masing-masing sebesar 30%. Skor ini merujuk pada ADLI yang menunjukkan : *Approach* yang sistematis dan efektif, *Approach* sudah di *deploy*, Tahap awal *approach* yang sistematis, dan *Approach* masih dalam tahap awal penyesuaian

e. Kriteria Fokus pada Tenaga Kerja

Skor yang diperoleh untuk *item* keterlibatan aktif tenaga kerja, dan *item* Lingkungan tenaga kerja, masing-masing 24% dan 18%. Skor ini merujuk pada ADLI yang menunjukkan : *Approach* yang sistematis dan efektif, *Approach* sudah di *deploy*,

Tahap awal *approach* yang sistematis, dan. *Approach* masih dalam tahap awal penyeselarasan

f. Kriteria Manajemen Proses

Kriteria manajemen proses memperoleh skor 38% persen untuk *item* desain proses, dan 47% untuk *item* manajemen dan perbaikan proses kerja. Skor ini merujuk pada penilaian ADLI yang menunjukkan : *Approach* sudah sistemtis dan efektif, *Approach* sudah *Well Deployed*, Tahap awal transisi menuju orientasi perbaikan secara umum, dan *Approach* masih dalam tahap awal penyeselarasan

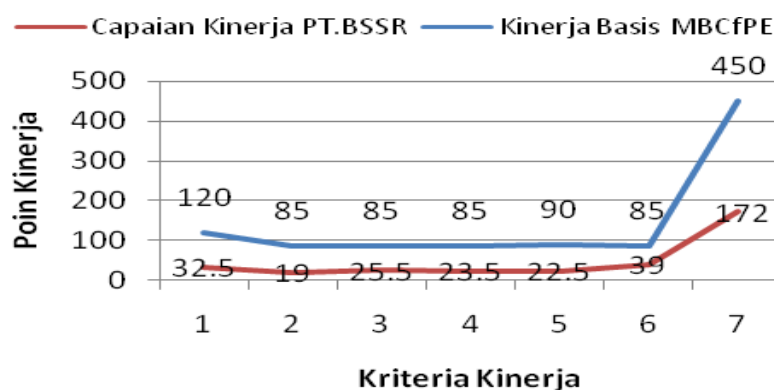
g. Kriteria Hasil

Secara umum kriteria hasil berada pada *range* bobot 25 – 50% . Hasil ini mengacu

pada pedoman penilaian faktor *Level, Trend, Comparison* dan *Integration* yang menunjukkan : Secara Umum *Level* dilaporkan, *Trend* hanya sedikit dilaporkan, *Comparison* tidak ada laporan, dan *Integration* sedikit dilaporkan

Skor Kinerja Perusahaan dan Analisis Gap

Skor hasil penilaian setiap item kriteria kinerja, selanjutnya dimasukkan ke dalam tabel bantu penilaian untuk memperoleh skor tiap kriteria dan totalnya dari PT. BSSR (Lihat lampiran : Total skor Tiap Kriteria), yang dari tabel tersebut terlihat nilai skor total kinerja perusahaan sebesar 331,3 poin. Gambar 5 menunjukkan hasil nilai skor kinerja perusahaan setiap kriteria, bersama dengan Skor Maximum MBCfPE.



Gambar 5. Grafik Skor Tiap Kriteria Kinerja PT. BSSR

Dari tabel tersebut terlihat adanya gap (celah) yang cukup lebar antara kinerja perusahaan dengan poin maksimum untuk mencapai kinerja kelas dunia menurut kritea

MBCfPE. Tabel berikut menyajikan selengkapnya gap tersebut.

Kriteria Kinerja MBCfPE	Poin Max	Capaian	ap
Kepemimpinan	120	32.5	87.5
Perencanaan Strategic	85	19,0	66,0
Fokus pada Pelanggan & Pasar	85	25.5	59.5
Pengukuran, Analisa & Pengetahuan	90	23.5	61.5
Fokus pada Ketengakerjaan	85	22,5	67,0
Fokus pada manajemen proses	85	39,0	46,0
Hasil	450	172,0	278,0
	1000	334,0	666,0

Tabel 10 Gap Capaian Kinerja PT.BSSR Terhadap Poin Maksimum MBCfPE

Data tersebut menunjukkan dari kategori proses, kriteria Kepemimpinan memiliki gap tertinggi yaitu 87,5 poin untuk mencapai kinerja maksimum kelas dunia MBCfPE. Urutan kedua dan ketiga masing-masing adalah kriteria fokus pada ketegaan, dan perencanaan strategis. Tiga kriteria lainnya mempunyai rata-rat gap sebesar 56,7 poin

Berdasarkan fakta yang diperoleh perusahaan telah memiliki cara atau *approach* yang sistematis dan efektif dalam memimpin perusahaan, seperti penerapan GCG, penerapan visi, dan tanggungjawab sosial yang dijalankan melalui program kemitraan dan bina lingkungan. Pendekatan di atas dijabarkan keseluruh karyawan dan dijalankan sesuai dengan unit kerja, namun setelah dilakukan kunjungan di lapangan dan melakukan wawancara terjadi ketidaksesuaian, seperti karyawan belum mengetahui dan paham dengan visi perusahaan. Hal ini yang mengindikasikan kriteria kepemimpinan di PT. BSSR belum efektif, sehingga berdampak terhadap kinerja organisasi yang menjadi tugas, kewajiban dan wewenang pimpinan, seperti pengelolaan perencanaan strategis sebagaimana tersebut di atas, dan proses-proses strategis operasional kunci lainnya.

Konstansi kepemimpinan tersebut juga dapat menjelaskan, kategori hasil (*result*), *output* dan *outcome* proses, yang memiliki nilai gap absolut tertinggi sebesar

278 poin atau hanya 38% dari nilai maximum. Berdasarkan evaluasi hasil secara keseluruhan, perusahaan tidak melakukan *benchmarking* dan *trend* yang sedikit dilaporkan, serta tingkat keterkaitan (*integration*) antar fungsi belum sepenuhnya optimal, sehingga pada kategori ini gapnya tinggi. Hal ini mengindikasikan, perusahaan masih jauh dari maksimal dalam menata usaha yang berorientasi hasil.

POSISI KELAS PT.BSSR MENURUT BASIS MBCfPE

Sesuai hasil skoring (*lihat lampiran*), perusahaan memperoleh total skor kinerja sebesar 334 poin yang terdiri dari kategori proses sebesar 162 poin dan kategori hasil sebesar 172 poin. Total skor tersebut menunjukkan perusahaan berada pada *band* atau kelas pada range 250-350 dari kriteria kinerja global perusahaan, sehingga termasuk dalam klasifikasi perusahaan berpredikat *Early Results* Apabila dibandingkan dengan tata power (sebagai *join venture* perusahaan yang memiliki predikat *Benchmark Leader* dengan point range diantara maka 751-875 masih diperlukan waktu bagi perusahaan untuk berbenah dan semakin mempersingkat jarak kinerja organisasi sehingga dapat bersaing guna di pasar Global.

Kelas Kinerja Global	Skor	Nama Perusahaan
Early Develovment	000 – 250	
Early Results	251 – 350	PT. Baramulti Sukses Sarana Tbk
Early Improvement	351 – 450	
Good Performence	451 – 550	PT. Bukit Asam Tbk
Emerging Industry Leader	551 – 650	
Industry Leader	651 – 750	
Benchmark Leader	751 – 875	Tata Group
Work Class LesderR	876 – 1000	

Tabel 11 Posisi Kelas Kinerja Global – MBCfPE PT. BSSR

SIMPULAN

1. Secara umum kinerja perusahaan berkategori proses cukup baik dan sistematis di faktor *approch* dan *deployment*, kendati belum secara jelas menunjukkan input dan outputnya, serta belum dilengkapi ukuran *input*, proses, ataupun *output* untuk mengetahui efektifitasnya. Dan sistem/metode sebahagian besar belum konsisten diterapkan sesuai persyaratan serta belum sepenuhnya diterapkan oleh unit-unit yang terkait. Sedang di faktor *Learning* dan *Integration*, lemah. Sistem/metode yang sudah direview belum pernah ditindaklanjuti dengan perbaikan proses, serta belum pernah dievaluasi keterkaitan satu proses dengan proses lainnya.
2. Kinerja kategori hasil perusahaan, secara keseluruhan kurang mencukupi. Hasil kinerja organisasi yang dilaporkan hanya sedikit. Perkembangan trend masih berada pada tahap awal.
3. Berdasarkan gap kinerja, tiga kriteria kinerja terlemah PT.BSSR pada kategori proses, secara berurutan adalah kinerja kepemimpinan, fokus pada tenaga kerja, dan perencanaan strategis.
4. Hasil evaluasi kinerja perusahaan berbasis metode MBCfPE – 2012, diperoleh nilai skor total perusahaan sebesar 334 poin memposisikan kelas kinerja global perusahaan saat ini berada dalam klasifikasi kelas EARLY RESULT

SARAN

1. Komprehensifitas metode MBCfPE dalam mengukur kinerja perusahaan/ organisasi yang mencakup semua area fungsi sangat cocok diterapkan bagi perusahaan/organisasi yang bervisi dan berorientasi keunggulan, berdaya saing serta siap berkompetisi di berbagai area pasar.
2. Wilayah pengukuran metode MBCfPE dapat lebih disempurnakan dengan

melengkapi item penilaian, sebagai misal pada kriteria kepemimpinan dapat ditambahkan penilaian integritas, dan contoh lain yang sudah pernah diwacanakan seperti penilaian kecerdasan emosional dan spiritual (ESQ) pada kriteria fokus pada tenaga kerja.

PT. BSSR yang bervisi *to be excellent and responsible energy provider* sangat konstruktif dan strategis apabila segera berbenah menyiapkan langkah guna menerapkan kerangka MBCfPE dalam pengelolaan dan pengendalian bisnis

PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (BPS). 2013. *Data Ekonomi dan Perdagangan : Inflasi; Produk Domestik Bruto*. <http://bps.go.id/> [22 Maret 2013].
- _____. 2013. *Berita Resmi Statistik : Ekspor Impor*. <http://bps.go.id/> [22 Maret 2013].
- Bank Indonesia (BI). 2013. *Moneter : Kurs Bank Indonesia*.<http://www.bi.go.id> [22 Maret 2013]
- Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). 2013. *Mengapa Indonesia / Statistik : PMA*. <http://www.bkpm.go.id> [22 Maret 2013]
- Bappenas RI, *Proyeksi Ekonomi 2013 : Pertumbuhan Ekonomi Akan Tumbuh di Atas Fondasi yang Kokoh*, <http://www.bappenas.go.id> [22 Maret 2013].
- Cembaren, Luther Cembaren. 2012. *Kuota DMO Batubara Turun*, <http://www.jurnas.com>. [21 Maret 2013]
- Firmanzah. 2013. *Ekonomi Global dan Resiko 2013*, <http://www.setkab.go.id> [22 Maret 2013]
- Gasperz, Vincent. 2007. *GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Haris, Abdul. 2005. *Tujuh Pilar Perusahaan Unggul : Implementasi Kriteria Baldrige untuk Meningkatkan*

- Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hertz, H.S. 2007. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 2007*. Indonesian Quality Wikipedia. 2012. Manajemen Mutu Terpadu, <http://id.wikipedia.org> [22 Maret 2013].
- Iman, Muhamad Sohibul. 2013. *Posisi Strategis dan Realitas Batubara Nasional*, <http://sohibuliman.net>, [21 Maret 2013]
- Indonesian Quality Award Foundation. 2011. Kriteria Kinerja Berbasis Malmcom Baldrige 2011-2012 : Organisasi Profit. Indonesian Indonesian Quality Award Foundation, Jakarta
- Kaplan R.S and Norton D.P. 2000. *Balanced Score : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Kemenko Perekonomian RI. 2012. *Resume Kemenko Perekonomian RI Tanggal 22 Juli 2012*. <http://ww.ekon.go.id>. [22 Maret 21 Maret 2013].
- Khotijah, Siti. 2012. *Pengaturan Hukum Lingkungan Dalam Pengelolaan Usaha Pertambangan Batubara di Kota Samarinda*, <http://gagasanhukum.wordpress.com>. [21 Maret 2013]
- Nazir, Moh. 2000. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Okasatria, Noviyanto. 2007. *Mengenal Teori Dasar Six Sigma Secara sederhana*. <http://www.okasatria.blogspot.com> [20 Maret 2013]
- Pande, Peter. 2002. *The Six Sigma Way: Team Fieldbook, An Implementation Guide for Process Improvement Teams*. McGraw-Hill. <http://www.beranda.net> [20 Maret 2013]
- Pengertian Ketahanan Ekonomi. <http://id.shvoong.com> [18 Maret 2013]
- Pemerintah R.I. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Mineral dan Batubara.
- Pemerintah R.I. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.
- Pemerintah R.I. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara
- Raden, Ince., (et.al). 2010. *Laporan Penelitian : Kajian Dampak Penambangan Batubara Terhadap Pengembangan Sosial Ekonomi Dan Lingkungan Di Kab. Kutai Kartanegara*. [21 Maret 2013].
- Saputra, Ade Yolardi. 2008. *Evaluasi Kinerja PT. Balai Pustaka (Persero) Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent Sebagai Upaya Perbaikan Kinerja*
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung :Refika Aditama.
- Sugiarto (et.al). 2003. *Teknik Sampling*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.