

Pengukuran Kinerja Perusahaan Hotel Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige

Muhamad Ardi Nupi Hasyim
Politeknik Kridatama Bandung, ardi.nupi@yahoo.com

ABSTRAK

Kinerja perusahaan perlu ditingkatkan secara berkelanjutan seiring dengan meningkatnya persaingan, kinerja pada industri jasa perhotelan menuntut terus adanya perubahan sehingga diperlukan alat ukur yang tepat agar perusahaan mengetahui level kinerjanya. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan hotel bintang Kota Bandung saat ini adalah peningkatan kinerja agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yang sesuai dengan kondisi dan permintaan pasar, selain itu juga perusahaan hotel belum memiliki pengukuran kinerja dengan baik sehingga harus dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja yang tepat untuk menilai kondisi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan kriteria Malcolm Baldrige dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa kriteria fokus kepada operasi harus menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan. penelitian menemukan lemahnya sistem kerja dan proses kerja yang ada di perusahaan, sehingga perlunya penerapan pengendalian kualitas dengan baik. Jenjang predikat Kinerja Hotel bintang Kota Bandung berdasarkan pengukuran menggunakan Malcolm Baldrige berada di posisi *Early Improvement*.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, Malcolm Baldrige, Manajemen Operasi

ABSTRACT

Company performance needs to be improved continuously in line with the increasing competition, performance in the hospitality service industry demands continuous changes so that appropriate measuring instruments are needed for the company to know the level of performance. The problems faced by the Bandung star hotel company today is the improvement of performance in order to compete with similar companies in accordance with the conditions and market demand, but also the hotel company does not have a good performance measurement so it must be done research to measure the right performance to assess the performance conditions company as a whole. This research uses Malcolm Baldrige criteria by using qualitative method through descriptive approach. Based on the results of this study found that the criteria focus on the operation should be a concern for corporate leaders. research finds weakness of work system and work process that exist in company, so that the need of applying quality control well. The performance rating of Bandung star hotel based on measurement using Malcolm Baldrige is in Early Improvement position.

Keyword : Company Performance, Malcolm Baldrige, Operation Management

Naskah diterima : 28 Desember 2017, Naskah dipublikasikan : 15 April 2018

PENDAHULUAN

Untuk mengetahui kinerja perusahaan diperlukan sebuah metode yang tepat agar dapat mengetahui sejauh mana kondisi perusahaan saat ini. Ada beberapa model

untuk melakukan penilaian kinerja, seperti Balance Scorecard, Malcolm Baldrige dan ISO 9000, tetapi Borowski *et.al* (2008) menilai Malcolm Baldrige sangat berbeda

karena melengkapi dan menyempurnakan metode penilaian kinerja yang ada sebelumnya. Malcolm Baldrige memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan metode penilaian lainnya Denis (2006) menyatakan bahwa penilaian dengan menggunakan Malcolm Baldrige dapat digunakan untuk melihat kinerja keuangan dan non keuangan di dalam organisasi secara efektif. Ada tujuh kategori yang dilihat Malcolm Baldrige didalam penilaian kinerja, seperti : kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus kepada pelanggan, ukuran analisa, manajemen pengetahuan, fokus kepada tenaga kerja, fokus kepada proses, dan hasil bisnis.

Menurut Dewantara *et al.*(2010) untuk mencapai kualifikasi yang baik, strategi peningkatan kinerja yang baik diperlukan untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, demikian juga pada perusahaan hotel yang memiliki kinerja baik akan menjadi pilihan pelanggan untuk menggunakan jasa akomodasi, sehingga bisa dilihat semakin banyak jumlah kunjungan tamu hotel maka perusahaan hotel telah menerapkan kinerja perusahaan dengan baik dan memiliki daya saing yang baik.

Herman Muchtar selaku ketua Perhimpunan Hotel Restoran Jawa Barat mengatakan pertumbuhan bisnis perhotelan di Kota Bandung mengalami pertumbuhan yang sangat besar saat ini tercatat jumlah hotel yang berdiri sebanyak 475 dengan jumlah kamar mencapai 30.000 kamar sehingga munculnya pesaing baru, pemberlakuan standar baru, perubahan tuntutan konsumen dan lain-lain menjadi bagian yang harus diantisipasi oleh perusahaan(Jannah, 2017).

Berdasarkan data yang didapat saat observasi di lapangan pada salah satu hotel bintang di Kota Bandung mencatat jumlah kunjungan domestik pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 30% dibandingkan di tahun 2016, tamu asing yang berkunjung ke hotel bintang di Kota Bandung pada tahun 2017 juga mengalami penurunan sebesar 79% dibandingkan di tahun 2016. Data ini menunjukkan bahwa menurunnya minat tamu domestik dan asing terhadap

penggunaan jasa akomodasi yang ditawarkan di hotel bintang di Kota Bandung

Hasil wawancara dengan *Manager Front Office* salah satu Hotel Bintang di Kota Bandung mengatakan bahwa Penurunan jumlah kunjungan tamu merupakan dua masalah yang harus dihadapi oleh hotel bintang Kota Bandung, Selain itu penilaian kinerja hotel saat ini hanya sebatas pengukuran dari aspek keuangan dan dengan menggunakan *guest comment* saja belum melakukan penilaian secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pencapaian kinerja hotel bintang di Kota Bandung dengan kriteria Malcolm Baldrige sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk dapat memenangkan persaingan di industri jasa perhotelan.

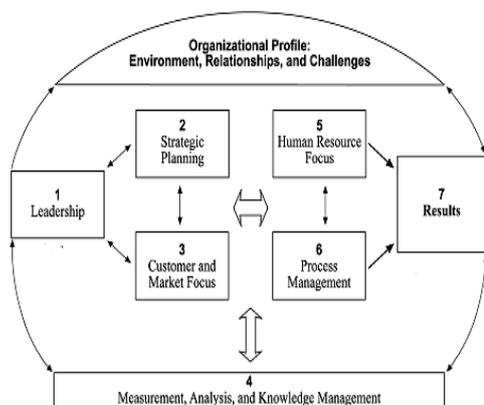
KAJIAN LITERATUR

Malcolm Baldrige

Menurut Flynn dan Saladin (2001) Kriteria Malcolm Baldrige dibangun atas sekumpulan tata nilai dan konsep inti (*Core Values and Concept*) yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Tata nilai dan konsep inti melekat pada keyakinan dan perilaku yang ada di organisasi berkinerja tinggi. Tata nilai dan konsep inti tersebut merupakan fondasi untuk mengintegrasikan persyaratan bisnis utama ke dalam suatu kerangka kerja berorientasi hasil (*result-oriented framework*) kemudian dijadikan basis untuk bertindak atau menerima umpan balik.

Gasperz (2011) menambahkan bahwa Dari kesebelas tata nilai dan konsep inti kemudian disarikan menjadi tujuh kriteria yang dikenal dengan *Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Adapun sistem perspektif digambarkan dalam bentuk seperti *burger* lalu pada bagian atasnya seperti sebuah payung yang menggambarkan *snapshot* organisasi *profile* mengenai falsafah, kaidah hukum, serta apa dan maksud tujuan perusahaan didirikan. Berikut kerangka kriteria

Malcolm Baldrige disajikan pada gambar 1:



Gambar 1. Kerangka kriteria Malcolm Baldrige

Sumber : Gaspersz (2011)

Evaluasi penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan dengan nilai yang sudah ditetapkan pada tabel 1:

Tabel 1
Poin Penilaian Malcolm Baldrige

Kategori dan Item	Point	Values
1. Leadership		120
1.1 Senior Leadership	70	
	50	
1.2 Governance and Social Responsibilities		
2. Strategic Planning		85
2.1 Strategy Development	40	
2.2 Strategy Implementation	45	
3. Customer Focus		85
3.1 Voice of the Customer	45	
3.2 Customer Engagement	40	
4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management		90
4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45	
4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology		

Kategori dan Item	Point	Values
5. Workforce Focus		85
5.1 Workforce Environment	40	
5.2 Workforce Engagement	45	
6. Operation Focus		85
6.1 Work System	45	
6.2 Work Process	40	
7. Result		450
7.1 Product and Process Outcomes	120	
7.2 Customer-Focused Outcomes	90	
7.3 Workforce-Focused Outcomes	80	
7.4 Leadership and Governance Outcomes		
7.5 Financial and Market Outcomes		
TOTAL		1000

Sumber : Gaspersz (2011)

Untuk mengetahui jenjang predikat kinerja organisasi terhadap pembobotan nilai berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige dapat ditunjukkan pada tabel 2

Jenjang predikat	Skor	Level
Early Development	0 – 275	Poor
Early Result	276 – 375	
Early Improvement	376 – 475	
Good Performance	476 – 575	Average
Emerging Industry Leader	576 – 675	
Industry Leader	676 – 775	Excellent
Benchmark Leader	776 – 875	
World Leader	876 – 1000	

Sumber : Gaspersz (2011)

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan

menggambarkan kondisi empirik dari berbagai ukuran standar perusahaan. Menurut Nasucha kinerja perusahaan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha secara sistematis dalam meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus dan mencapai kebutuhannya secara efektif (Fahmi, 2013).

Tujuan penilaian kinerja adalah memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dilakukan guna perbaikan organisasi secara berkesinambungan, karena bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan. Hal ini dilihat dari tingginya persaingan antar perusahaan. Penilaian kinerja diperlukan agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta *profit* perusahaan. Tujuan lain penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Rivai dan Basri, 2004:55).

Atkinson *et al.* (1997:58) mengatakan bahwa "*the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain*". Merujuk pada pernyataan tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi meliputi : perbaikan perencanaan, perbaikan proses, dan perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi merupakan informasi untuk perbaikan perencanaan-proses-evaluasi, selanjutnya perencanaan-proses-evaluasi harus dilakukan secara terus menerus agar keunggulan bersaing dapat tercapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif, lebih lanjut Sukmadinata (2011) menyatakan penelitian kualitatif ditujukan untuk

mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada.

Tempat penelitian dilakukan di 1 perusahaan hotel di kota Bandung dengan cara memberikan kuesioner kepada 200 pelanggan dan wawancara dengan pegawai hotel yang terdiri dari *Manager Front Office*, HRD, *Accounting*, dan *Sales* dalam kurun waktu empat bulan (Agustus sampai November 2017) .

PEMBAHASAN

Hotel bintang Kota Bandung terletak di area pusat bisnis Kota Bandung. Hotel yang berdiri pada tahun 2005 memiliki visi menjadikan pemimpin hotel di Kota Bandung, sedangkan misi Hotel bintang adalah memberikan produk dan layanan yang bermutu tinggi guna memenuhi harapan pelanggan melalui pengembangan sumber daya dan manajemen yang terbaik. Hotel memiliki nilai-nilai perusahaan yang harus dijalankan oleh setiap karyawannya, nilai perusahaan tersebut adalah integritas, komitmen, tanggung jawab, dan *team work*.

Hotel dengan kualifikasi bintang dilengkapi dengan berbagai fasilitas penunjang, yaitu: kolam renang, spa, fitness center yang terletak di dalam satu area hotel. Penggunaan fasilitas diberikan secara gratis kepada tamu hotel selama bermalam. Hotel juga memiliki fasilitas tambahan, yaitu ruang *ballroom* dan ruang *meeting* yang dapat digunakan untuk *meeting*, seminar, resepsi pernikahan, pesta ulang tahun dan acara lainnya. Ruang *meeting* yang tersedia memiliki daya tampung untuk 1500 tamu, dilengkapi dengan *wireless internet*, *projectors*, fasilitas kantor, dan *system audio-visual*.

Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dan konsumen dengan kriteria Malcolm Baldrige, maka dapat dianalisis bagaimana kinerja perusahaan untuk dilakukan strategi perbaikan kinerja perusahaan di masa yang akan datang sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa kepemimpinan menggambarkan visi dan misi organisasi telah diletakkan oleh

pimpinan hotel sebagai dasar pergerakan organisasi yang selalu ditanamkan kepada karyawan agar menjadikan visi dan misi organisasi sebagai jiwa organisasi.

Pelanggan percaya bahwa pemimpin hotel senantiasa bersikap adil dan jujur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kondisi di atas sejalan dengan konsep Malcolm Baldrige bahwa kepemimpinan dalam organisasi harus mampu mengarahkan pembentukan visi, misi, nilai serta tata kelola dan tanggung jawab sosial organisasi. Untuk menerapkan visi, misi dan tata kelola serta tanggung jawab sosial perusahaan, pimpinan Hotel pada saat ini sedang berusaha untuk melakukan transformasi budaya. Hal ini didasarkan pada kondisi sebelumnya pegawai merasa cepat puas dengan kondisi kinerja yang telah dijalankan, dan lamanya keluhan pelanggan untuk ditangani.

Biasanya kondisi ini terjadi karena pegawai di Hotel telah mengalami kondisi yang umumnya disebut berada dalam “*comfort zone*”, sudah memiliki pekerjaan dan gaji tetap, kecil kemungkinan untuk diberhentikan, mau menonjol sendiri, dan pekerjaan tidak jauh dari tempat tinggal. Akibatnya capaian yang telah dicapai oleh pegawai menjadikannya tidak ada motivasi untuk berbuat lebih dari apa yang sudah diperbuat.

Proses transformasi budaya yang dilakukan oleh pemimpin hotel sudah cukup berhasil terbukti dengan kondisi saat ini pemimpin perusahaan sudah mulai dapat menciptakan suasana yang kekeluargaan serta keluhan pelanggan dapat ditangani dengan baik.

2. Perencanaan Strategis

Hasil yang diperoleh mengenai persepsi responden terhadap variabel perencanaan strategis di Hotel seharusnya menjadi indikator kunci untuk meningkatkan kinerja hotel. Dengan modal status hotel bintang, seharusnya Hotel dapat

mengembangkan berbagai rencana strategis, khususnya dalam meningkatkan daya saing pada saat ini dan dimasa yang akan datang. Keadaan saat ini menggambarkan hotel tidak memiliki strategi yang kuat sehingga tidak mampu menjawab tantangan kompetisi dari penyelenggaraan pelayanan industri jasa perhotelan lain yang lebih mempersiapkan diri.

3. Fokus Kepada pelanggan

Pelanggan merasa perusahaan belum secara baik untuk fokus terhadap pelanggan hal tersebut dikarenakan kurangnya respon yang positif dan cepat terhadap setiap keluhan yang diberikan kepada pelanggan. Perusahaan juga masih belum optimal dalam fokus kepada pelanggan, hal ini masih ditemui adanya fasilitas yang belum sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pelanggan, buktinya dengan akses wifi sangat lambat untuk di akses, sedikitnya jumlah ketersediaan lift, fasilitas fitness dan kolam renang tidak dapat digunakan karena masih dalam proses perbaikan, lobby kurang representatif untuk menunggu tamu serta kurangnya papan petunjuk yang mengarahkan konsumen menuju lokasi hotel.

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Informasi yang didapatkan sebagai bentuk pelayanan yang diberikan masih sangat kurang. Karyawan hotel masih dianggap belum dapat melakukan pengukuran terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukannya sehingga tidak adanya standar waktu yang dilakukan oleh masing-masing pekerja. Dalam variabel ini keterkaitan erat dengan variabel sebelumnya, yaitu perencanaan strategis, terlihat dengan jelas pengembangan rencana strategis yang kurang baik, menyebabkan kesulitan bagi para pelaksana dalam mengukur kriteria keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

5. Fokus Pada Tenaga Kerja

Kriteria Malcolm Baldrige menekankan bahwa untuk mencapai kinerja tinggi diperlukan bagaimana perusahaan dapat mengelola kompensasi, jenjang karir, dan praktek kerja dengan baik. Dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan masih memandang bahwa lamanya masa kerja karyawan menjadi hal yang utama, contohnya dalam proses penerimaan pegawai untuk posisi level supervisor dan manager perusahaan merekrut karyawan dari perusahaan lain dengan melihat lamanya pengalaman kerja tanpa adanya proses kaderisasi dari dalam perusahaan, disamping itu masih tertutupnya informasi terhadap perhitungan pemberian bonus *service* karyawan membuat karyawan kurang termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan.

6. Fokus Pada Operasi

Saat ini kendala utama yang dihadapi oleh Hotel adalah perbaikan fasilitas untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Proses perbaikan fasilitas membutuhkan waktu dan proses yang cukup lama, karena untuk otorisasi pengerjaan perbaikan dibutuhkan waktu yang sangat panjang, dimulai dari mencari pihak ketiga untuk pengerjaan, mengajukan proposal kepada jajaran direksi untuk proses persetujuan proses perbaikan dan dana, sampai dengan proses pencairan dana yang dilakukan oleh bagian keuangan pusat. Proses perbaikan saat ini terkendala karena untuk pengeluaran biaya sudah tidak diperbolehkan karena sudah dilakukan proses tutup buku, akibatnya Hotel harus menunggu sampai dengan proses pencairan biaya sudah dapat diperbolehkan kembali di tahun berikutnya.

7. Hasil Kinerja

Peneliti menemui kendala yang dihadapi oleh para tamu dalam hal penyajian kualitas di hotel buktinya akses wifi yang jelek, sedikitnya jumlah lift tamu sehingga menimbulkan antiran di depan lift,

kurangnya penerangan di lorong menuju kamar hotel sampai dengan lamanya waktu tunggu tamu setelah melakukan proses *check-in*. permasalahan di atas harus menjadi perhatian dalam rangka peningkatan kualitas yang ada di hotel, kualitas yang baik hendaknya sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pelanggan, sehingga dengan penyajian kualitas yang rendah maka perusahaan akan sulit untuk meningkatkan daya saingnya.

Level Kinerja Perusahaan Berbasis Kriteria Malcolm Baldrige

Berdasarkan analisis di atas maka perhitungan evaluasi kriteria Malcolm Baldrige Hotel Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Perhitungan Malcolm Baldrige Hotel
Kota Bandung

Kategori dan Item	Target	Pencapaian	Nilai
1. Leadership	120		59
1.1 Senior Leadership	70	28,5	
1.2 Governance and Social Responsibilities	50	30,5	
2. Strategic Planning	85		46
2.1 Strategy Development	40	21	
2.2 Strategy Implementation	45	25	
3. Customer Focus	85		44
3.1 Voice of the Customer	45	26,75	
3.2 Customer Engagement	40	17,25	
Kategori dan Item	Target	Pencapaian	Nilai
4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90		35
4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45	15	
4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology	45	20	
5. Workforce Focus	85		45
5.1 Workforce Environment	40	25	
5.2 Workforce Engagement	45	20	
6. Operation Focus	85		26,75
6.1 Work System			

6.2 <i>Work Process</i>	45	16,25	
	40	10,5	
7. Result			152
7.1 <i>Product and Process Outcomes</i>	450	30	
	120		
7.2 <i>Customer-Focused Outcomes</i>	90	34	
7.3 <i>Workforce-Focused Outcomes</i>	80	38	
7.4 <i>Leadership and Governance Outcomes</i>	80	30	
7.5 <i>Financial and Market Outcomes</i>	80	20	
TOTAL	1000		407,75

Berdasarkan perhitungan Malcolm Baldrige dihasilkan nilai yang dicapai oleh Hotel Kota Bandung dengan total skor 407,75 sehingga terpetasi Malcolm Baldrige pada hotel Kota Bandung menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi *Early Improvement*, artinya perusahaan memiliki pendekatan metode awal yang sistematis, efektif, responsif terhadap kondisi yang ada, tetapi masih belum diterapkan secara konsisten pada semua unit kerja yang berkaitan. Menurut kriteria Malcolm Baldrige untuk menjadi perusahaan unggul dibutuhkan skor berkisar 850-1000 dengan predikat *world leader*, sehingga pemimpin dan staf Hotel harus berusaha untuk menerapkan kegiatan yang inovatif untuk mendorong timbulnya terobosan atau perubahan agar hubungan antar unit kerja dapat berjalan harmonis untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

PENUTUP

Berdasarkan analisis terhadap tujuh kriteria malcolm baldrige, ditemukan bahwa kriteria fokus kepada operasi harus menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan. penelitian menemukan lemahnya sistem kerja dan proses kerja yang ada di perusahaan, sehingga perlunya penerapan pengendalian kualitas dengan cara pemeliharaan, motivasi dan sistem kerja, serta pedoman standar kerja dan operasi.

Jenjang predikat Kinerja Hotel berdasarkan pengukuran menggunakan Malcolm Baldrige berada di posisi *Early Improvement*, artinya bahwa perusahaan memiliki metode awal yang sistematis, efektif, responsif terhadap kondisi yang ada tetapi masih belum diterapkan secara

konsisten pada semua unit kerja yang berkaitan.

Hotel diharapkan dapat fokus untuk memperbaiki sistem kerja melalui peningkatan perbaikan tata kelola pemeliharaan bangunan dan peralatan gedung dengan baik sehingga tamu dapat menikmati seluruh fasilitas hotel dengan baik, disamping itu juga perusahaan hotel harus terus memperluas jangkauan pemasaran dengan cara memberikan informasi lebih banyak kepada masyarakat melalui pemasangan papan nama hotel yang besar dan jelas, kerja sama dengan travel agen, perusahaan agen online, dan mengembangkan website serta membuat program kerja sama dengan pihak pemerintah dan swasta untuk lebih sering mengadakan kegiatan di area fasilitas hotel, seperti *ballroom*, ruang *meeting*.

Karena keterbatasan penulis diharapkan kedepannya ada penelitian lanjutan untuk menilai kinerja perusahaan hotel tidak hanya melihat satu perusahaan saja tetapi dengan jangkauan lebih luas lagi seperti dalam satu provinsi atau seluruh Indonesia khususnya perusahaan hotel yang sahamnya secara mayoritas dimiliki oleh warganegara Indonesia, sehingga diharapkan pengusaha hotel dalam negeri dapat bersaing di tingkat dunia karena memiliki kinerja yang unggul dan berdaya saing tinggi.

REFERENSI

- Atkinson, A., Waterhouse, John, Wells, Robert.(1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance To Measurement. *Sloan Management Review*.ISSN 0019-848X, Vol 38 : 25-37.
- Borowski, Paul, Maryan, Brennan (2008). The Baldrige Model: An Integrated and Aligned System Approach to Performance Excellence. *Journal of Association Leadership*. Washington DC.
- Dewantara, Suharta, Ali , Sudirman. 2010. *Evaluasi Kinerja Inisiatif Manajemen Pemeliharaan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige*. Melalui <<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/fil>

- es/858917be80dd3ff372f943f9fce9fbf8.pdf> [19/09/2017]
- Fahmi, Irham.(2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Flynn, Barbara,. Saladin, Broke.(2001). Further Evidence on the Validity of the Theoretical Models Underlying the Baldrige Criteria. *Journal of Operations Management*. vol 19 : 617-652.
- Gaspersz, Vincent, Fontana, Avanti.(2011). *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Bogor: Vinchrsto Publication.
- Jannah, Selfie.(2017). Okupansi Hotel di Kota Bandung Menurun. *Inilah Koran.com*[24/10/2017]
- Denis.(2006). The Impact of Baldrige on Corporate Financial & Non Financial Performance. 18th edition *ASQ Quality Management Division Conference Irvine CA 2nd & 3rd*
- Rivai,V, Basri.(2004). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan daya saing perusahaan*. Jakarta : Prenada Media.
- Silalahi, Ulber.(2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sukmadinata .(2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- manajemen operasi, akuntansi, UMKM, jasa perhotelan, pariwisata dan keuangan

Biodata Penulis

Muhamad Ardi Nupi Hasyim, lahir di Tangerang 27 Desember 1987, Lulus dari SD Negeri Cipondoh 8, SMP Negeri 4 Tangerang, dan SMA Negeri 7di Kota Tangerang melanjutkan studi S1 pada jurusan Akutansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Depok Jawa Barat dan lulus pada tahun 2010, setelah lulus penulis melanjutkan studi Pascasarjana di tahun 2014 dan lulus tahun 2017 jurusan Administrasi Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung. Saat ini penulis bekerja sebagai staff pengajar di Politeknik Kridatama Bandung. Penulis sangat tertarik melakukan penelitian pada bidang bisnis, manajemen strategis,