

Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Menggunakan Malcolm Baldrige National Quality Award untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja di PT. X

Rizal Fajar Shiddiq*, Rakhmat Ceha, Hirawati Oemar

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*rizalfajar09@gmail.com, rceha@yahoo.com, hirawatio@yahoo.co.id

Abstract. PT. X is an expedition service that was established in 2019. Based on the observation of researchers in one of the branches of PT. X in Sukajadi Bandung, PT. X experienced a decrease in revenue due to the failure to achieve the delivery target. The purpose of this study is to find out the performance factors that affect productivity, find out the quality of services provided and provide suggestions for improving performance measurement. The method used in this study is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). To collect data, observations, questionnaire distribution, and in-depth interviews were carried out in 2022. Furthermore, data analysis is carried out to identify potential factors that cause problems. The results of the study show that the performance of PT. X based on MBNQA shows the performance level of PT. X is in the Early Improvement predicate with the average level category, which means that the company is still in the early stages of development where the company still has to evaluate the performance indicators that have the lowest scores, so periodic performance measurements are needed so that the company can improve performance to reach a higher level.

Keywords: Expedition Services, Performance, Malcolm Baldrige.

Abstrak. PT. X merupakan layanan ekspedisi yang berdiri pada tahun 2019. Berdasarkan pengamatan peneliti di salah satu cabang PT. X di Sukajadi Bandung, PT. X mengalami penurunan pendapatan akibat tidak tercapainya target pengiriman. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor kinerja yang mempengaruhi produktivitas, mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan dan memberi usulan perbaikan pengukuran kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Untuk mengumpulkan data dilakukan observasi, penyebaran kuesioner, dan wawancara mendalam yang dilakukan pada tahun 2022. Selanjutnya, dilakukan analisis data untuk mengidentifikasi faktor-faktor potensial yang menimbulkan permasalahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. X berdasarkan MBNQA menunjukkan level kinerja PT. X berada pada predikat *Early Improvement* (Peningkatan awal) dengan kategori level *average* yang artinya perusahaan masih berada pada tahap awal perkembangan dimana perusahaan masih harus melakukan evaluasi terhadap indikator kinerja yang memiliki skor paling rendah sehingga diperlukan pengukuran kinerja secara berkala agar perusahaan dapat melakukan peningkatan kinerja untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.

Kata Kunci: Jasa Ekspedisi, Kinerja, Malcolm Baldrige.

A. Pendahuluan

Era digitalisasi seperti saat ini jasa ekspedisi sangat dibutuhkan, karena maraknya masyarakat yang melakukan belanja kebutuhan primer maupun sekunder melalui *e-commerce* khususnya masyarakat yang melakukan proses jual beli secara daring dan tidak mengeluarkan biaya transportasi [1]. Pengguna *e-commerce* mengalami peningkatan yang signifikan khususnya di masa pandemi dari 4,7 persen menjadi 28,9 persen [2] Menurut survei yang dilakukan pada tahun 2021, Indonesia merupakan negara dengan pengguna internet yang memakai layanan *e-commerce* tertinggi di dunia [3]. Meningkatnya kebutuhan konsumen yang semakin tinggi, serta berkembangnya bisnis online maupun *e-commerce* menunjukkan bahwa tingginya persaingan bisnis jasa ekspedisi karena pada prinsipnya, *e-commerce* ditunjang oleh jasa ekspedisi dalam melakukan pendistribusian barang [4].

PT. X merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa ekspedisi yang didirikan pada tahun 2019 dengan memiliki keunggulan bersaing karena memiliki beberapa kelebihan seperti ongkos kirim paket yang terjangkau, melayani penjemputan paket (*pick up*), memiliki fitur cek resi, cek tarif ongkos kirim, dan cek lokasi PT. X terdekat, serta melayani pengiriman dalam kota, antarkota, antarprovinsi, pelanggan *e-commerce* dan dapat diakses setiap hari dengan berbagai macam layanan yang diberikan. Di samping itu, berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, PT. X mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2021 dikarenakan target pengiriman yang tidak tercapai. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan, beberapa faktor yang menyebabkan kurangnya minat Masyarakat untuk menggunakan layanan jasa ekspedisi PT. X yaitu pengiriman paket tidak sesuai dengan estimasi waktu pengiriman, kesalahan pengiriman barang ataupun pencatatan data, serta karyawan tidak cepat tanggap dalam memberikan layanan. Tingkat minat masyarakat Indonesia terhadap belanja *online* yang otomatis membutuhkan jasa ekspedisi untuk mengirim barang masyarakat serta tingkat pertumbuhan jasa ekspedisi yang cukup signifikan dari tahun ke tahun membuat pihak jasa ekspedisi harus menjaga kepercayaan pelanggannya, maka dari itu seluruh jasa ekspedisi perlu terus melakukan upaya yang lebih luas kembali. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan kualitas dan mempertahankan standar pelayanan dengan melakukan penilaian kinerja [5].

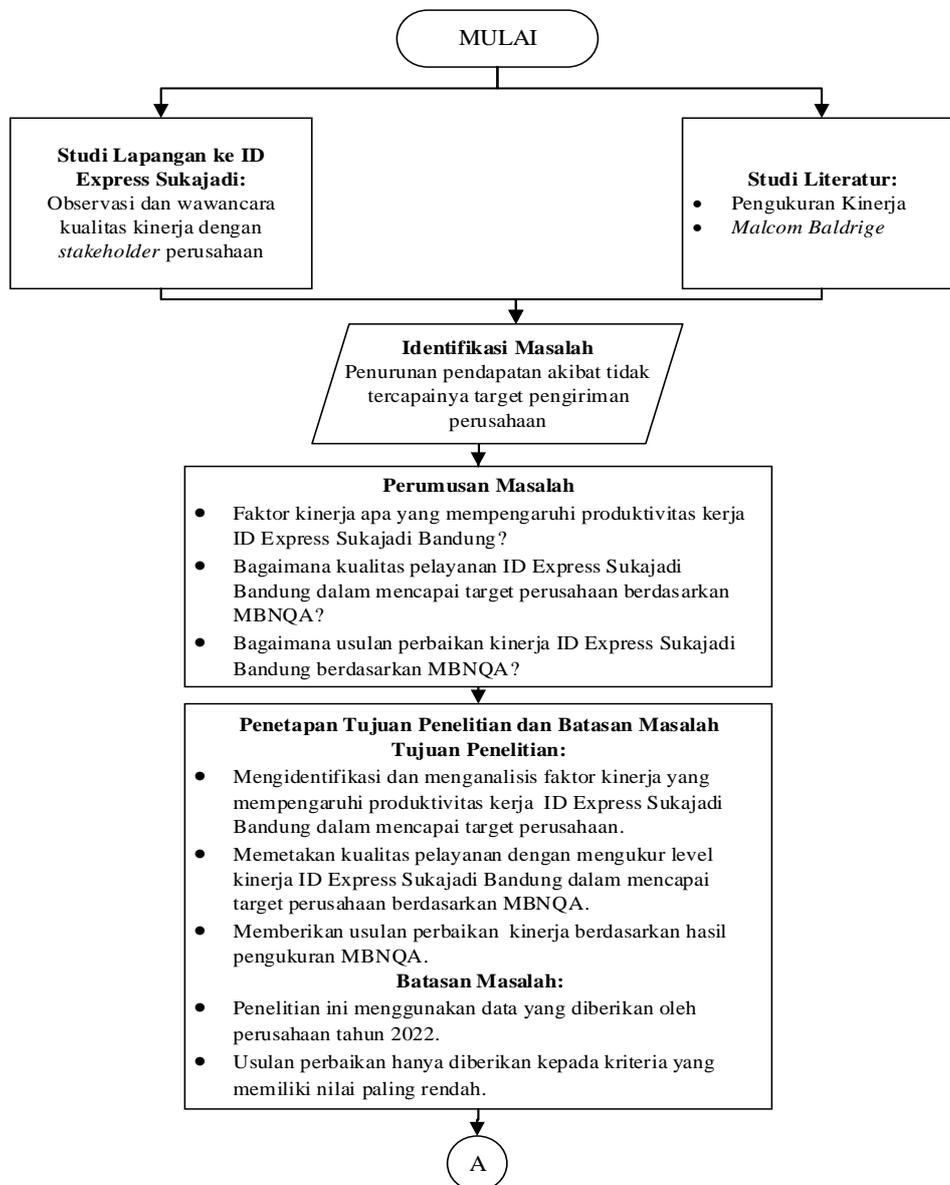
Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi [6]. Agar dapat melakukan peningkatan kinerja, harus terlebih dahulu mengetahui pencapaian kinerja saat ini dengan cara melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang mencakup informasi mengenai efisiensi *output*, termasuk kualitas layanan yang diberikan dan hasil kegiatan yang direncanakan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengukur kinerja organisasi sehingga dapat mengetahui produktivitas, efektivitas, kualitas dan ketepatan waktu [7].

Salah satu metode yang dapat digunakan dalam menilai suatu kinerja perusahaan guna memperbaiki seluruh *stakeholder* baik dari aspek internal maupun eksternal (pelanggan) yaitu *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) [8]. *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) merupakan metode yang dapat dilakukan untuk melakukan pemetaan kualitas di perusahaan dengan membandingkan kualitas pelayanan dari persepsi perusahaan dan persepsi pelanggan [9]. Tujuan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) yaitu untuk menuntun perusahaan mencapai kinerja bermutu tinggi yang terdiri dari 7 (tujuh) kriteria yaitu kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil [10].

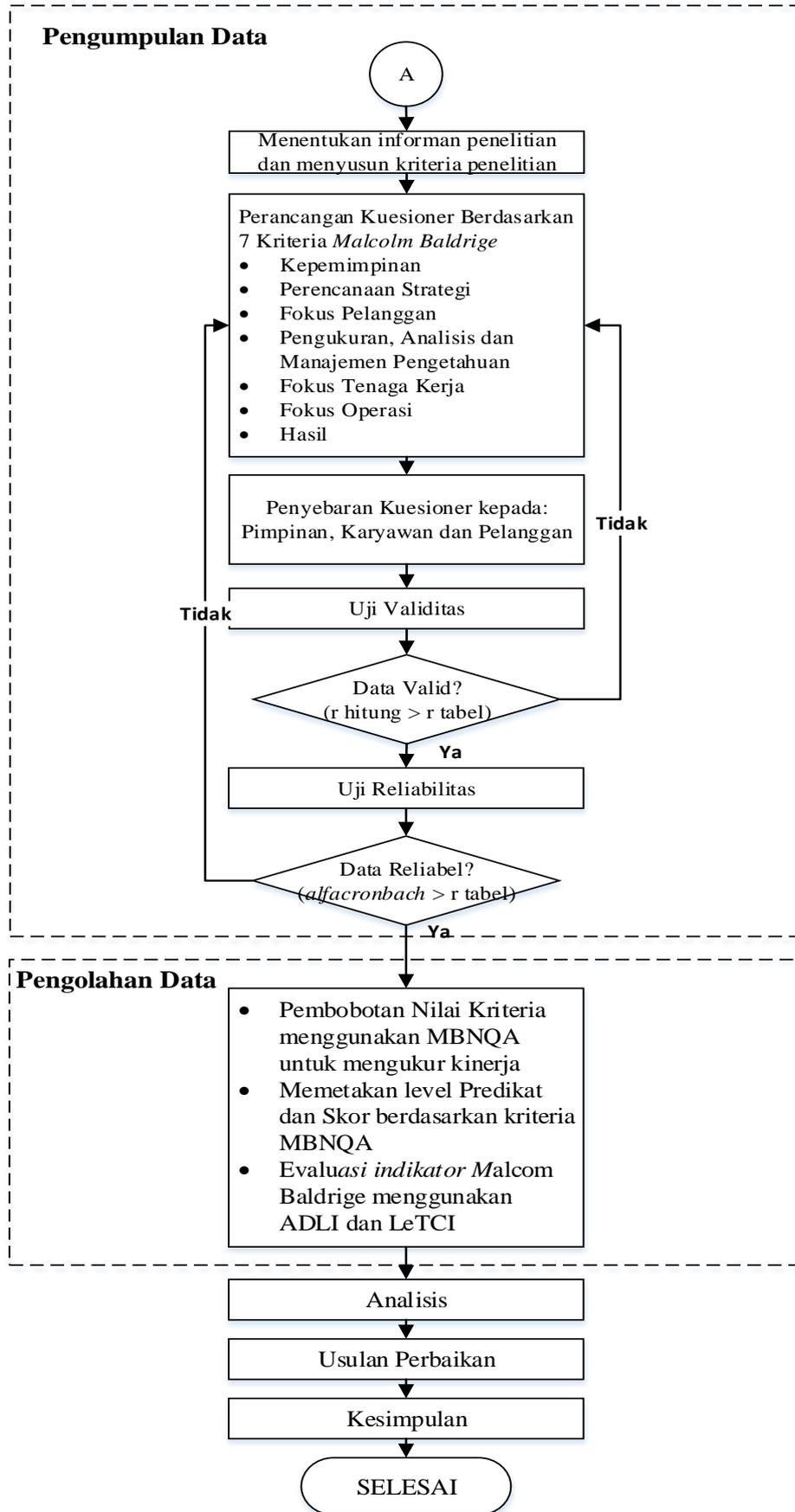
Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor kinerja yang mempengaruhi produktivitas kerja, memetakan kualitas layanan dengan mengukur level kinerja, serta memberikan usulan perbaikan kinerja berdasarkan hasil pengukuran MBNQA.

B. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja, yaitu menggunakan *MBNQA*, yakni pendekatan kombinasi antara kuantitatif dan kualitatif, dengan menggunakan analisis deskriptif. *MBNQA* memiliki keunggulan dari kriterianya, seperti memberikan penilaian secara lengkap dan menyeluruh (Dasaranti, Arifanti, dan Tresna, 2018). *MBNQA* memiliki 7 kriteria penilaian yang memiliki nilai atau skor maksimal terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus Pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil [11]. Tujuan *MBNQA* yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi, memudahkan komunikasi, mengontrol kinerja dan sebagai pedoman perencanaan untuk mengevaluasi [12]. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, kuesioner, dan wawancara. Responden yang dipilih dalam penelitian ini berjumlah 55 orang yang terdiri dari 2 orang pimpinan, 23 orang karyawan, dan 30 pelanggan PT. X. Tahapan-tahapan penelitian ini digambarkan kedalam flowchart metode penelitian yang dapat dilihat pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Flowchart Penelitian.



Gambar 1. Flowchart Penelitian (lanjutan)

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pembobotan nilai seluruh kriteria *MBNQA* berdasarkan hasil perhitungan interpolasi setiap subkriteria dari hasil penyebaran kuesioner kepada pimpinan, karyawan, dan pelanggan. Perhitungan interpolasi poin subkriteria dapat dilihat pada *Persamaan 1*

$$\text{Poin Subkriteria} = \frac{\text{Jumlah Skor Pertanyaan} - \text{Jumlah Responden}}{(\text{Jumlah Responden} \times 5) - \text{Jumlah Responden}} \times \text{Skor Maksimal} \quad (1)$$

Berdasarkan hasil perhitungan interpolasi seluruh poin subkriteria, untuk menentukan poin agar tidak melebihi dari ketentuan *MBNQA*, maka menggunakan nilai tengah (median) sehingga jumlah poin tidak *overload* dari ketentuan poin *MBNQA*. Rekapitulasi nilai median interpolasi dari setiap subkriteria dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Median Interpolasi

Kriteria	Subkriteria	Median Interpolasi (Perspektif Pimpinan)	Median Interpolasi (Perspektif Karyawan)	Median Interpolasi (Perspektif Pelanggan)
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	1.1 Kepemimpinan Senior	43,75	41,85	
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab	31,25	27,72	
Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)	2.1 Pengembangan Strategi	30,00	18,48	
	2.2 Implementasi Strategi	33,75	18,83	
Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)	3.1 Suara dan Masukan Pelanggan	34,00	20,54	23,63
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	20,00	21,30	22,50
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (<i>Measurement, analysis, and knowledge management</i>)	4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	30,94	23,48	23,63
	4.2 Manajemen Pengetahuan, informasi dan teknologi informasi	22,50	25,92	26,25
Fokus Tenaga Kerja (<i>Workforce Focus</i>)	5.1 Lingkungan tenaga kerja	20,00	22,17	
	5.2 Keterlibatan tenaga kerja	30,94	23,48	
Fokus Operasi (<i>Operation Focus</i>)	6.1 Sistem Kerja	25,00	21,74	
	6.2 Proses Kerja	28,13	22,01	
Hasil (<i>Result</i>)	7.1 Hasil produk dan proses	105,00	58,70	63,00
	7.2 Hasil Fokus pada Pelanggan	56,25	51,85	45,00
	7.3 Hasil Fokus pada tenaga kerja	40,00	38,26	
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	40,00	40,00	
	7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	50,00	34,78	

Berdasarkan rekapitulasi pada Tabel 1, median interpolasi merupakan nilai yang digunakan sebagai Poin Subkriteria. Selanjutnya untuk menghitung Poin dari setiap kriteria, digunakan *Persamaan 2*.

$$\text{Poin Kriteria} = \Sigma \text{Poin Subkriteria} \quad (2)$$

Setelah melakukan perhitungan poin pada setiap kriteria *MBNQA*, selanjutnya untuk mengetahui total bobot *score* yang diperoleh akan menentukan level predikat kinerja perusahaan, yaitu menjumlahkan seluruh poin pada setiap kriteria, seperti pada *Persamaan 3*.

$$\text{Skor Total} = \Sigma \text{Poin Kriteria} \quad (3)$$

Rekapitulasi hasil pembobotan ditunjukkan oleh **Tabel 2**. Berdasarkan hasil pembobotan nilai setiap kriteria *MBNQA* diperoleh skor 641,51 dari skor maksimal 1.000 poin. Berdasarkan perspektif pimpinan dengan persentase tertinggi diraih oleh kriteria perencanaan strategi dengan skor 75% dan persentase terendah ada pada pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan sebesar 59%. Perspektif karyawan diperoleh skor 511,12 poin, dengan persentase tertinggi diraih oleh kriteria kepemimpinan dengan skor 58% dan persentase terendah terdapat pada kriteria perencanaan strategi sebesar 44%. Sedangkan perspektif pelanggan diperoleh skor 204,01 poin, dengan persentase tertinggi diraih oleh kriteria fokus pelanggan dengan skor 54% dan persentase terendah terdapat pada kriteria hasil sebesar 49%. Berikut ini merupakan rekapitulasi hasil pembobotan nilai kriteria *MBNQA* menurut perspektif pimpinan, karyawan, dan pelanggan ditunjukkan pada Tabel 3. Sedangkan posisi level predikat *MBNQA* diperlihatkan oleh Tabel 4.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Pembobotan

Kriteria	Subkriteria	Poin Maximal Tiap Kriteria	Poin Maximal Tiap Kriteria	Total Poin Perspektif Pimpinan	% Poin Pencapaian Tiap Kriteria Berdasarkan Perspektif Pimpinan	Total Poin Perspektif Karyawan	% Poin Pencapaian Tiap Kriteria Berdasarkan Perspektif Karaywan	Total Poin Perspektif Pelanggan	% Poin Pencapaian Tiap Kriteria Berdasarkan Perspektif Pelanggan
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	1.1 Kepemimpinan Senior	70	120	75	63%	69,57	58%		
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab	50							
Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)	2.1 Pengembangan Strategi	40	85	63,75	75%	37,31	44%		
	2.2 Implementasi Strategi	45							
Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)	3.1 Suara dan Masukan Pelanggan	45	85	54	64%	41,85	49%	46,13	54%
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	40							
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (<i>Measurement, analysis, and knowledge management</i>)	4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	45	90	53,44	59%	49,40	55%	49,88	55%
	4.2 Manajemen Pengetahuan, informasi dan teknologi informasi	45							
Fokus Tenaga Kerja (<i>Workforce Focus</i>)	5.1 Lingkungan tenaga kerja	40	85	50,94	60%	45,65	54%		
	5.2 Keterlibatan tenaga kerja	45							
Fokus Operasi (<i>Operation Focus</i>)	6.1 Sistem Kerja	40	85	53,13	63%	43,75	51%		
	6.2 Proses Kerja	45							
Hasil (<i>Result</i>)	7.1 Hasil produk dan proses	120	450	291,25	65%	223,59	50%	108	51%
	7.2 Hasil Fokus pada Pelanggan	90							
	7.3 Hasil Fokus pada tenaga kerja	80							
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80							
	7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	80							
Total			1000	641,51		511,12		204,01	

Berdasarkan data rekapitulasi hasil pembobotan, dilakukan rekapitulasi skor total yang didapatkan dari persepektif pimpinan, karyawan, dan pelanggan untuk selanjutnya digunakan untuk mengetahui total rata-rata skor yang akan digunakan sebagai acuan skor untuk menentukan level predikat Perusahaan berdasarkan MBNQA. Rekapitulasi skor total dan rata-rata skor dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Rekapitulasi Skor Total dan Rata-rata Skor

Nilai Pencapaian Tiap Kriteria	Skor
Pimpinan	641,51
Karyawan	511,12
Pelanggan	197,26
Total Rata-rata skor	449,96

Total rata-rata skor dari perspektif pimpinan, karyawan, dan pelanggan yaitu sebesar 449,96. Skor tersebut kemudian digunakan untuk menentukan level predikat kinerja berdasarkan MBNQA yang dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Level Predikat MBNQA

Predikat	Skor	Level
<i>Early Development</i> (Perkembangan Awal)	0-275	<i>Poor</i>
<i>Early Result</i> (Hasil Awal)	276-375	
<i>Early Improvement</i> (Peningkatan Awal)	376-475	<i>Average</i>
<i>Good Performance</i> (Kinerja Baik)	476-575	
<i>Emerging Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis Baru)	576-675	
<i>Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis)	676-775	<i>Excellent</i>
<i>Benchmark Leader</i> (Pemimpin <i>Benchmark</i>)	776-875	
<i>World Leader</i> (Pemimpin Kelas Dunia)	876-1.000	

Sumber: Baldrige Performance Excellence Program. (2015)

Hasil perhitungan pembobotan MBNQA menunjukkan bahwa perspektif pimpinan karyawan, dan pelanggan yaitu *Early Improvement* (Peningkatan Awal) dengan katregori level *average*, yang artinya bahwa perusahaan masih dalam masa pertumbuhan, masih terdapat indikator kinerja yang harus dilakukan evaluasi secara berkala. Selain itu, masih terdapat kesenjangan antara kenyataan dan harapan, sehingga diperlukan peningkatan kinerja untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.

D. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang mempengaruhi produktivitas kerja PT. X berdasarkan metode MBNQA terdapat pada kriteria tertinggi dan kriteria terendah karena pada kriteria tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kriteria tertinggi menurut perspektif pimpinan adalah kriteria perencanaan strategi dengan persentase nilai pencapaian sebesar 63,75 (75%) dari skor maksimal 85 poin, untuk karyawan terdapat kriteria kepemimpinan dengan nilai 69,57 (58%) dari skor maksimal 120 poin, dan pelanggan terdapat pada kriteria fokus pelanggan sebesar 46,13 (54%) dari skor maksimal 85 poin. Sedangkan untuk kriteria terendah menurut perspektif pimpinan terdapat pada kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan sebesar 53,44(59%) dari skor maksimal 90 poin. Menurut perspektif karyawan, kriteria perencanaan strategi dengan skor sebesar 37,41 (44%) dari skor maksimal 85 poin, dan menurut perpektif pelanggan skor pencapaian terendah terdapat pada kriteria hasil dengan skor sebesar 103,5 (49%) dari skor maksimal 450 poin.

Kualitas pelayanan PT. X dalam mencapai target perusahaan menunjukkan bahwa kualitas layanan berada pada predikat Early Improvement (Peningkatan Awal) dengan kategori level average yang artinya bahwa hasil-hasil kinerja masih dalam perkembangan awal dan perlu evaluasi. Selain itu, masih terdapat kesenjangan antara realita dengan harapan sehingga diperlukan peningkatan kinerja untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.

Usulan perbaikan pengukuran kinerja diberikan kepada kriteria yang memiliki nilai paling rendah, dimana perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja secara berkala untuk dapat mengetahui kondisi level kinerja perusahaan dan dapat melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja secara terus menerus dimana salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan yaitu Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Daftar Pustaka

- [1] Afandi, L. (2018). An analysis of moral values of the Rainbow Troops Novel by Andrea Hirata. *Journey: Journal of English Language and Pedagogy*, 1(1), 36-47.
- [2] Badri, M.A., Selim, H.M., Alshare, K., dan Grandon, E.E. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.
- [3] Baldrige Performance Excellence Program. (2015). *Baldrige excellence framework: a systems approach to improving your organization's performance*. Gaithersburg, MD: US Department of Commerce National Institute of Standards and Technology.
- [4] BPS. (2020). Statistik e-commerce 2020. [online]. Tersedia pada: <<https://www.bps.go.id/publication/2020/12/24/2548417ddc6dab8247553124/statistik-e-commerce-2020.html>> [Diakses pada 24 Desember 2020].
- [5] Dasaranti, A.Y., Arifianti, R., dan Tresna, P.W. (2018). Analysis of hotel quality control in Hotel Papandayan using Malcolm Baldrige method. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 154-162.
- [6] Databoks. (2021). Penggunaan e-commerce Indonesia tertinggi di dunia. [online] Tersedia pada: <<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/06/04/penggunaan-e-commerce-indonesia-tertinggi-di-dunia>> [Diakses 29 September 2022].
- [7] Dwi, S. (2009). *Pengukuran kinerja*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- [8] Faikar, M. (2019). *Pengukuran kinerja Madrasah Aliyah Negeri di Kota Padang dalam menyelenggarakan Ujian Nasional Berbasis Komputer menggunakan Baldrige Excellence Framework*. S1. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- [9] Pancawati, M.B.D. (2021). Kebangkitan jasa ekspedisi di tengah pandemi. [online] Tersedia pada: <<https://www.kompas.id/baca/metro/2021/04/18/kebangkitan-jasa-ekspedisi-di-tengah-pandemi>> [Diakses pada 18 April 2021].
- [10] Rabbi, P.A.R. (2021). Industri logistik tumbuh 40% selama pandemi Covid-19. [online] Tersedia pada: <<https://katadata.co.id/safrezifitra/berita/60e6bc288f45c/industri-logistik-tumbuh-40-selama-pandemi-covid-19>> [Diakses pada 8 Juli 2021].
- [11] Renita, R. dan Maukar, A.L. (2014). Penilaian kinerja dengan menggunakan Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (MBECfPE). *Journal of Industrial Engineering*, 1(2), 1-8.
- [12] Yusuf, M. (2017). *Pengukuran kinerja dengan menggunakan Baldrige Excellence Framework (BEF) di Rumah Sakit Umum Daerah Kudungga Sangatta Kabupaten Kutai Timur*. S1. Universitas Hasanuddin.
- [13] Wiguna, C. (2018). Penerapan Malcolm Baldrige dalam sistem penilaian kinerja manajemen bidang kesehatan. *Jurnal Sistem Cerdas*, 1(1), 10-18.