

# Usulan Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Malcolm Baldridge Criteria for Performance Excellence di PT.X

Lufthy Bonita\*, Aviasti Anwar, Dewi Shofi Mulyati

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

\*lufthybonita026@gmail.com, aviasti98@gmail.com, dewishofi@gmail.com

**Abstract** PT. X is an industry engaged in logistics services or expeditions through land transportation. Based on observations that have been made by researchers, PT. X has seen a decline in revenue over the past four years. In addition, employees of PT. X is less motivated at work which eventually employees resign. One of the efforts that can be made to boost revenue again and evaluate all stakeholders involved internally can be done by measuring the company's performance. Therefore, the purpose of this study is to determine performance factors, map company-level positions and propose improvements to criteria that have low scores using the Malcolm Baldridge method. Malcolm Baldridge's method has seven criteria to look at the percentage level of achievement on each criterion and is evaluated based on the dimensions of the process and results and then analyzed to find out the factors that are the root cause of the problem. The results of research that has been carried out show that the performance level of PT. X based on MBCfPE obtained a total score of 538.58 or 54% based on employee responses and 95.57 or 60% based on leadership responses from a maximum score of 1000. These results show that the position or level of performance of PT.X is in the title of Emerging Industry Leader (New Business Leader) with an average level category which shows that the achievement of performance results needs to be continuously improved and developed from the performance that has been carried out, in order to achieve the quality of service expected by customers.

**Keywords:** *Performance, Malcolm Baldridge, Logistics Services*

**Abstrak.** PT. X merupakan sebuah industri yang bergerak dalam bidang jasa logistik atau ekspedisi melalui transportasi darat. Berdasarkan observasi yang sudah dilakukan oleh peneliti, PT. X mengalami penurunan pendapatan selama empat tahun terakhir. Selain itu, karyawan PT.X kurang termotivasi dalam bekerja yang akhirnya karyawan melakukan resign. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mendongkrak kembali pendapatan dan mengevaluasi seluruh stakeholder yang terlibat di internal dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Maka dari itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor kinerja, memetakan posisi level perusahaan dan memberi usulan perbaikan kepada kriteria yang memiliki nilai rendah menggunakan metode Malcolm Baldridge. Metode Malcolm Baldridge memiliki tujuh kriteria untuk melihat tingkat persentase pencapaian pada setiap kriteria dan dievaluasi berdasarkan dimensi proses dan hasil lalu dianalisis untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi akar penyebab masalah. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa level kinerja PT.X berdasarkan MBCfPE diperoleh total score 538,58 atau 54% berdasarkan tanggapan karyawan dan 95,57 atau 60% berdasarkan tanggapan pimpinan dari skor maksimal 1000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi atau level kinerja PT.X berada pada predikat Emerging Industry Leader (Pemimpin Bisnis Baru) dengan kategori level average yang menunjukkan bahwa pencapaian hasil-hasil kinerja perlu terus ditingkatkan serta dikembangkan dari kinerja yang telah dilakukan, guna mencapai kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan.

**Kata Kunci:** *Kinerja, Malcolm Baldridge, Jasa Logistik*

## A. Pendahuluan

Era globalisasi membuat persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, perusahaan berusaha memaksimalkan kinerjanya untuk tetap bertahan pada bisnisnya [1]. Selama pandemi Covid-19 melanda Indonesia, minat masyarakat terhadap jasa ekspedisi justru meningkat. Minat masyarakat terhadap jasa ekspedisi meningkat sebesar 85,2 persen, hal tersebut berjalan sebanding dengan tingkat selektif masyarakat dalam memilih jasa ekspedisi yang akan digunakan [2]. Salah satu perusahaan yang saat ini memiliki daya saing tinggi yaitu perusahaan jasa logistik atau ekspedisi. PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa ekspedisi melalui transportasi darat untuk tujuan area Sumatera, Jawa, Bali dan Lombok yang berdiri sejak tahun 2011. Namun berdasarkan data observasi pada salah satu cabang yang berada di Kota Bandung, PT. X selama empat tahun terakhir mengalami penurunan pendapatan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh sulitnya bersaing dengan pelaku jasa ekspedisi lainnya, sehingga minat pelanggan belum sepenuhnya tertuju untuk menggunakan jasa ekspedisi PT. X.

Sejauh ini PT. X belum melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja perusahaan maupun karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Selama menjalankan usahanya PT. X hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial sebagai tolak ukur pengukuran kinerja, sehingga PT. X belum mengetahui aspek apa saja yang perlu diperbaiki untuk merealisasikan pelayanan yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, karyawan PT. X kurang termotivasi dalam bekerja yang akhirnya karyawan melakukan *resign*. Hal ini tentu akan merugikan perusahaan, karena perusahaan harus melakukan perekrutan kembali karyawan dan akan memakan waktu sehingga menjadi tidak efisien, selain itu perusahaan juga harus melakukan pelatihan karyawan terlebih dahulu karena tidak semua karyawan baru merupakan karyawan siap pakai. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu upaya agar dapat mendongkrak kembali pendapatan, guna mengevaluasi seluruh *stakeholder* yang terlibat di internal PT.X. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur suatu kinerja perusahaan ialah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) [3]. MBCfPE merupakan suatu kerangka kerja manajemen yang terintegrasi, meliputi faktor-faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja secara jelas dan terukur. Penggunaan metode MBCfPE banyak digunakan di berbagai bidang perusahaan, beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengidentifikasi dan mengetahui faktor-faktor kinerja PT.X dalam mencapai targetnya.
2. Memetakan posisi atau level PT.X berdasarkan MBCfPE.
3. Memberi usulan perbaikan sistem pengukuran kinerja PT.X berdasarkan MBCfPE.

## B. Metodologi Penelitian

Rancangan Penelitian yang dilakukan di PT.X menggunakan penelitian kombinasi antara kualitatif dan kuantitatif. Tipe kualitatif digunakan untuk mencari penjelasan atau pendapat berdasarkan fakta kejadian yang terjadi dan evaluasi bahan pengambilan keputusan. Tipe kuantitatif digunakan untuk menyajikan hasil kuesioner dengan cara interpolasi yang nanti akan dikategorikan menurut skala Likert. Berikut dibawah ini langkah-langkah pemecahan masalah digambarkan dalam bentuk *flowchart* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Flowchart Penelitian

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Pengumpulan Data

Pengumpulan data bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai lokasi penelitian, populasi dan sampel yang dibutuhkan guna menunjang kebutuhan informasi selama kegiatan penelitian. Data tersebut dikumpulkan menggunakan metode deskriptif dengan melakukan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner dengan mengambil sampel dari suatu populasi berisikan pertanyaan-pertanyaan yang dibuat berdasarkan poin-poin pada kriteria *Malcolm Baldrige*. Untuk contoh perancangan kuesioner berdasarkan MBCfPE dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil rancangan kuesioner berdasarkan kriteria MBCfPE disebar kepada 30

responden internal PT.X untuk melakukan *pretest*. *Pretest* dilakukan untuk menguji kelayakan kuesioner dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut ini merupakan contoh perancangan kuesioner berdasarkan MBCfPE dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Contoh Rancangan Kuesioner MBCfPE

No	Indikator Pernyataan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Perusahaan menentukan Visi & Misi masa depan yang realistik.	1	2	3	4	5
2	Perusahaan menerapkan Visi & Misi masa depan kepada seluruh karyawan perusahaan.	1	2	3	4	5
3	Perusahaan merencanakan strategi untuk mencapai Visi & Misi	1	2	3	4	5
4	Perusahaan menetapkan target-target yang akan di capai.	1	2	3	4	5
5	Visi & Misi perusahaan dapat dengan mudah dipahami seluruh karyawan.	1	2	3	4	5
6	.....					

#### Pengolahan Data

Tahapan pengolahan data terdiri dari karakteristik responden PT.X, uji validitas, uji reliabilitas, pembobotan, dan rekapitulasi scoring untuk seluruh kriteria.

#### 1. Karakteristik Responden

##### a) Usia

**Tabel 2.** Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	%
20 - 25	3	7%
26 - 30	17	39,5%
31 - 35	22	44,2%
36 - 40	8	9,3%
41 >	-	-
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa usia seluruh internal yang ada pada PT. X paling dominan rentan usia 31 – 35 tahun dengan jumlah 22 orang.

##### b) Jenis Kelamin

**Tabel 3.** Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	%
Laki-laki	36	72,1%
Perempuan	14	27,9%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa jenis kelamin karyawan PT. X didominasi dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 36 orang sedangkan jenis kelamin perempuan berjumlah 14 orang.

c) Lama Masa Kerja

**Tabel 4.** Karakteristik Responden berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama Masa Kerja	Jumlah (Orang)	%
1 - 5 Tahun	46	85,7%
6 - 11 Tahun	4	14,3%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa umumnya rata-rata lama masa kerja karyawan PT. X adalah 1 – 5 Tahun dengan jumlah 46 orang dari 50 orang.

d) Pendidikan Terakhir

**Tabel 5.** Karakteristik Responden Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	%
SD	-	-
SMP	10	15,3%
SMA/SMK	32	89,4%
D3	-	-
S1	8	10,3%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa umumnya rata-rata pendidikan terakhir karyawan PT. X yaitu SMA/SMK, namun ada juga dengan pendidikan SMP dan S1

## 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berikut ini merupakan uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 5.** Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Item	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan	
Kepemimpinan (Leadership)	1.1 Kepemimpinan Senior 1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab	687,1 758,1	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)	2.1 Pengembangan Strategi 2.2 Implementasi Strategi	667,3 734,3	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Fokus Pelanggan (Customer Focus)	3.1 Suara dan Masukan Pelanggan 3.2 Keterlibatan Pelanggan	665,3 734,0	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (Measurement, analysis, and knowledge management)	4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan 4.2 Manajemen Pengetahuan, informasi dan teknologi informasi	701,2 693,6	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Fokus Tenaga Kerja (Workforce Focus)	5.1 Lingkungan tenaga kerja 5.2 Keterlibatan tenaga kerja	654,2 691,2	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Fokus Operasi (Operation Focus)	6.1 Sistem Kerja 6.2 Proses Kerja	732,2 828,7	Valid Valid	0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i>
Hasil (Result)	7.1 Hasil produk dan proses 7.2 Hasil Fokus pada Pelanggan 7.3 Hasil Fokus pada tenaga kerja 7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola 7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	718,8 712,8 826,3 734,6 791,2	Valid Valid Valid Valid Valid	0,7 0,7 0,7 0,7 0,7	<i>Reliable</i> <i>Reliable</i> <i>Reliable</i> <i>Reliable</i> <i>Reliable</i>

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas diketahui 7 (tujuh) kriteria *Malcolm Baldrige* mulai dari kriteria kepemimpinan hingga kriteria hasil dinyatakan valid dan *reliable*. Hal tersebut dikarenakan r-hitung lebih besar dari r-tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel untuk tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* (df) = n-2, (30-2=28) dan diperoleh r-tabel lebih besar dari 0,361 dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

### **3. Pembobotan Nilai Kriteria**

Pembobotan nilai seluruh kriteria *Malcolm Baldrige* berdasarkan hasil perhitungan rata-rata nilai untuk setiap kriteria dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan dan pimpinan PT. X. Berikut ini merupakan contoh penjabaran perhitungan untuk pembobotan MBCfPE kriteria kepemimpinan berdasarkan tanggapan karyawan:

$$\text{Poin Sub Kriteria} = \frac{\text{Jumlah Skor Pertanyaan} - \text{Jumlah Responden}}{(\text{Jumlah Responden} \times 5) - \text{Jumlah Responden}} \times \text{Skor Maksimal Sub Kriteria}$$

#### **Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior**

Pertanyaan 1

$$= (119 - 43) / ((43 \times 5) - 43) \times 70$$

$$= 30,93$$

$$= 34,59$$

Median : 36,63

#### **Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab**

Pertanyaan 12

$$= (131 - 43) / ((43 \times 5) - 43) \times 50$$

$$= 25,58$$

Median: 25,87

#### **Poin Kriteria = $\Sigma$ Poin Sub Kriteria**

= Poin Sub Kriteria Kepemimpinan Senior + Poin Sub Kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab

$$= 36,63 + 25,87$$

$$= 62,50$$

Setelah melakukan perhitungan pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige*, untuk mengetahui total bobot score yang diperoleh yang akan menentukan level predikat kinerja perusahaan, jumlahkan seluruh score total pada setiap kriteria:

#### **Skor Total = $\Sigma$ Poin Kriteria**

= Poin Kriteria Kepemimpinan + Poin Kriteria Perencanaan Strategi + Poin Kriteria Fokus Pelanggan + Poin Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan + Poin Kriteria Fokus Tenaga Kerja + Poin Kriteria Manajemen Proses + Poin Kriteria Hasil  
= Skor Predikat Kinerja

Berikut ini merupakan rekapitulasi poin penilaian kinerja menggunakan metode MBCfPE berdasarkan tanggapan karyawan disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6.** Pembobotan Nilai Kriteria MBCfPE berdasarkan Tanggapan Karyawan

Kriteria		Rata-rata	Nilai Maximal Tiap Kriteria	Total Nilai Maximal Tiap	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian	% Nilai Pencapaian
Kepemimpinan (Leadership)	1.1 Kepemimpinan Senior	36,07	70	120	36,63	62,5	52%
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab	25,94	50		25,87		
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)	2.1 Pengembangan Strategi	20,78	40	85	21,16	44,44	52%
	2.2 Implementasi Strategi	23,25	45		23,28		
Fokus Pelanggan (Customer Focus)	3.1 Suara dan Masukan Pelanggan	23,76	45	85	24,46	46,44	55%
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	22,40	40		21,98		
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (Measurement,	4.1 Pengukuran, Analisa dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	25,12	45	90	24,07	48,92	54%
	4.2 Manajemen Pengetahuan, informasi dan teknologi informasi	25,27	45		24,85		
Fokus Tenaga Kerja (Workforce Focus)	5.1 Lingkungan tenaga kerja	23,53	40	85	23,95	48,28	57%
	5.2 Keterlibatan tenaga kerja	24,51	45		24,33		
Fokus Operasi (Operation Focus)	6.1 Sistem Kerja	21,49	40	85	21,86	46,19	54%
	6.2 Proses Kerja	24,33	45		24,33		
Hasil (Result)	7.1 Hasil produk dan proses	61,05	120	450	62,79	241,81	53%
	7.2 Hasil Fokus pada Pelanggan	49,19	90		49,71		
	7.3 Hasil Fokus pada tenaga kerja	44,34	80		45,12		
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	40,09	80		40,47		
	7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	43,49	80		43,72		
Total				1000		538,58	

Berdasarkan hasil pembobotan nilai setiap kriteria MBCfPE berdasarkan tanggapan karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 6 diperoleh score 538,58 atau 54% dari skor maksimal 1000 dengan persentase tertinggi diraih oleh kriteria fokus tenaga kerja dengan skor 57% dan persentase terendah terdapat pada kriteria kepemimpinan dan perencanaan strategi dengan skor 52%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi atau level kinerja PT.X berada pada predikat *Good Performance* (Kinerja Baik) dengan kategori level *average*. Berikut ini merupakan predikat dan skor kinerja *Malcolm Baldrige* berdasarkan tanggapan karyawan yang disajikan dalam Tabel 8.

**Tabel 8.** Predikat dan Skor MBCfPE Berdasarkan Tanggapan Karyawan

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>
<b>Good Performance (Kinerja Baik)</b>	<b>476-575</b>	
<i>Emerging Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis Baru)	576-675	<i>Excellent</i>
<i>Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis)	676-775	
<i>Benchmark Leader</i> (Pemimpin benchmark)	776-875	
<i>World Leader</i> (Pemimpin Kelas Dunia)	876-1000	

Berikut ini merupakan rekapitulasi poin penilaian kinerja menggunakan metode MBCfPE berdasarkan tanggapan pimpinan disajikan dalam Tabel 9.

**Tabel 9.** Pembobotan Nilai Kriteria MBCfPE berdasarkan Tanggapan Pimpinan

Kriteria		Rata-rata	Nilai Maximal Tiap Kriteria	Total Nilai Maximal Tiap Kriteria	Nilai Pencapaian	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria	% Nilai Pencapaian Tiap Kriteria
Kepemimpinan (Leadership)	1.1 Kepemimpinan Senior	42,5	70	120	40	67,68	56%
	1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab	28,57	50		27,68		
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)	2.1 Pengembangan Strategi	26,96	40	85	27,86	58,4	69%
	2.2 Implementasi Strategi	27,78	45		30,54		
Fokus Pelanggan (Customer Focus)	3.1 Suara dan Masukan Pelanggan	27,59	45	85	27,32	51,61	61%
	3.2 Keterlibatan Pelanggan	25,24	40		24,29		
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (Measurement,	4.1 Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan	25,98	45	90	25,71	52,23	58%
	4.2 Manajemen Pengetahuan, informasi dan teknologi informasi	25,18	45		26,52		
Fokus Tenaga Kerja (Workforce Focus)	5.1 Lingkungan tenaga kerja	22,62	40	85	23,57	47,68	56%
	5.2 Keterlibatan tenaga kerja	23,30	45		24,11		
Fokus Operasi (Operation Focus)	6.1 Sistem Kerja	17,71	40	85	18,15	42,26	50%
	6.2 Proses Kerja	23,79	45		24,11		
Hasil (Result)	7.1 Hasil produk dan proses	73,93	120	450	77,14	275,71	61%
	7.2 Hasil Fokus pada Pelanggan	53,36	90		51,43		
	7.3 Hasil Fokus pada tenaga kerja	54,76	80		55,71		
	7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	45,71	80		42,86		
	7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	46,19	80		48,57		
Total				1000		595,57	

Berdasarkan hasil pembobotan nilai setiap kriteria MBCfPE berdasarkan tanggapan pimpinan yang dapat dilihat pada Tabel 9 didapatkan score 595,57 atau 60% dari skor maksimal 1000 dengan persentase tertinggi terdapat pada kriteria perencanaan strategi dengan skor 69% dan persentase terendah terdapat pada kriteria fokus operasi dengan skor 50%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi atau level kinerja TAM Cargo Cabang Kota Bandung berada pada predikat *Emerging Industry Leader* (Pemimpin Bisnis Baru) dengan kategori level *average*. Berikut ini merupakan predikat dan skor kinerja Malcolm Baldrige berdasarkan tanggapan pimpinan yang disajikan dalam Tabel 10.

**Tabel 10.** Predikat dan Skor MBCfPE Berdasarkan Tanggapan Pimpinan

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	
<b><i>Emerging Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis Baru)</b>	<b>576-675</b>	
<i>Industry Leader</i> (Pemimpin Bisnis)	676-775	<i>Excellent</i>
<i>Benchmark Leader</i> (Pemimpin benchmark)	776-875	

Predikat	Skor	Level
World Leader (Pemimpin Kelas Dunia)	876-1000	

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan di PT. X, dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor kinerja PT.X dalam mencapai targetnya berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige yang memiliki urutan level kinerja tertinggi menurut tanggapan karyawan adalah kriteria fokus tenaga kerja dengan persentase 57%, sedangkan urutan level kinerja tertinggi menurut tanggapan pimpinan yaitu kriteria perencanaan strategi dengan persentase 69%. Untuk level kinerja terendah yaitu kriteria kepemimpinan dan perencanaan strategi dengan nilai persentase yang sama 52% menurut tanggapan karyawan, sedangkan untuk level kinerja terendah menurut tanggapan pimpinan yaitu kriteria fokus operasi dengan persentase 50%.
2. Hasil perhitungan yang dilakukan untuk memetakan level kinerja PT.X berdasarkan MBCfPE pada masing-masing kriteria diperoleh total score 538,58 atau 54% berdasarkan tanggapan karyawan dan 595,57 atau 60% berdasarkan tanggapan pimpinan dari skor maksimal 1000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi atau level kinerja PT.X berada pada predikat Emerging Industry Leader (Pemimpin Bisnis Baru) dengan kategori level average yang menunjukkan bahwa pencapaian hasil-hasil kinerja sudah baik namun masih terdapat kesenjangan antara realita dengan harapan sehingga memerlukan perbaikan kinerja untuk mencapai level yang lebih tinggi.
3. Usulan perbaikan diberikan kepada kriteria yang memiliki nilai paling rendah dengan menggunakan diagram sebab akibat dan usulan form penilaian kinerja individu karyawan. Kriteria yang memiliki poin nilai terendah yaitu kriteria kepemimpinan, perencanaan strategi dan fokus operasi.

#### Acknowledge

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada orangtua yang tiada henti memberikan dukungan baik materi dan moral kepada peneliti, kedua pembimbing yaitu Ibu Dr. Ir. Aviasti, M.Sc., IPM. dan Ibu Ir. Dewi Shofi Mulyati, S.T., MT., IPM atas segala bimbingan, kritikan, motivasi dan pengetahuan yang telah diberikan. Peneliti juga mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu selama penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- [1] Kotler P. Manajemen Pemasaran [Internet]. Jakarta: Indeks; 2005. Available from: hDiyawati, R., 2018. Perancangan Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Logistik di Perusahaan Ekspedisi PT. XYZ Surabaya. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.7 No.1. 03.
- [2] Laoli, N., 2020. Di Masa Pandemi, 85,2% Masyarakat Gunakan Jasa Kurir Untuk Pengiriman Barang. (Online) <https://industri.kontan.co.id/news/survei-di-masa-pandemi-852-masyarakat-gunakan-jasa-kurir-untuk-pengiriman-barang>.
- [3] Raharja, S. J., Hasyim, A. N., dan Arifanti, R., 2018. The Analysis of Company Performance Based on Malcolm Baldrige with Special Reference to a Hotel in Indonesia. Review of Integrative Business and Economics Research, 7(4), 193–202.
- [4] Nurairin Desischa Anggita, Orgianus Yan (2022). Perbaikan Strategi Pengembangan Perusahaan dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Jurnal Riset Teknik Industri 2(2). 161 – 170. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i2.1335>