

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* (Studi Kasus: Divisi *Assembly* PT. XYZ)

Erwin Octau Herawan¹, Fathurohman², Aina Nindiani³,
^{1,2,3}Universitas Buana Perjuangan, Karawang
Alamat e-mail. erwinoctauherawan@gmail.com

Abstract.

This study aims to measure the performance of a shoe company, namely PT. XYZ, which is represented through the Assembly Division. The analytical method uses Malcolm Baldrige, with the type of research used is descriptive qualitative. The results of the study show that the performance measurement results in the Assembly Division are at the Average level with the title of Emerging Industry Leader. Based on the results of these measurements, it was found that some improvements were still needed, especially on the criteria that affect the financial results and the company's market as a whole. The Assembly Division plays a vital role in creating a product that will be sold to the market. Vertical and horizontal integration is urgently needed by the Assembly Division, in order to positively and sustainably improve performance for all other divisions. The implications of this research are expected to help the assembly division in particular to improve its performance. In addition, this research can be used as a benchmark for other divisions or PT XYZ as a whole to measure performance using the Malcolm Baldrige method, so that equity and company levels can be clearly identified.

Keywords:

Measurement; Performance; Malcolm Baldrige

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, perusahaan manufaktur, termasuk industri produksi sepatu, harus menghadapi tekanan untuk mencapai kualitas unggul, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks ini, fenomena pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Malcolm Baldrige Excellence Framework* telah muncul sebagai pendekatan yang sangat efektif. Model ini, yang berfokus pada pengembangan budaya kualitas, inovasi berkelanjutan, dan pengelolaan yang efisien, memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memandu perusahaan

dalam mencapai keunggulan berkelanjutan. Penerapan model *Baldrige* dalam perusahaan manufaktur produksi sepatu mendorong keterlibatan seluruh organisasi dalam pencapaian tujuan strategis dan peningkatan kinerja (MBNQA, 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Malcolm Baldrige Excellence Framework* dalam suatu perusahaan manufaktur yang berfokus pada produksi sepatu. Dengan menganalisis elemen-elemen kunci seperti kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran, analisis, serta hasil-hasil kinerja, penelitian ini

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

bertujuan untuk mengidentifikasi dampak positif dari penerapan model *Baldrige* terhadap kualitas produk, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengevaluasi hambatan atau tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengadopsi pendekatan ini (MBNQA, 2021).

Penerapan model *Malcolm Baldrige* dalam pengukuran kinerja perusahaan manufaktur produksi sepatu berpotensi memberikan manfaat besar. Model ini mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik terbaik dalam segala aspek operasional, dari pengembangan produk hingga manajemen rantai pasok. Dengan fokus pada inovasi, pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan, dan penciptaan nilai jangka panjang, perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar yang semakin kompetitif (Jennifer, 2019).

Namun, penting untuk diakui bahwa penerapan model *Baldrige* tidak selalu berjalan mulus. Proses transformasi budaya organisasi dan pengintegrasian prinsip-prinsip *Baldrige* dapat memerlukan perubahan signifikan dalam operasi perusahaan dan mungkin menemui resistensi internal (Brown, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini juga akan melibatkan analisis mendalam terkait kendala yang mungkin muncul selama implementasi model *Baldrige* dalam konteks perusahaan manufaktur produksi sepatu.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga tentang dampak penerapan model *Malcolm Baldrige Excellence Framework* dalam pengukuran kinerja perusahaan manufaktur produksi sepatu. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam berbagai sektor industri

yang ingin mengadopsi pendekatan ini untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan keunggulan kompetitif mereka (Abdimomunova & Valerdi, 2010).

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Teori kinerja di suatu perusahaan manufaktur produksi sepatu melibatkan sejumlah konsep dan faktor yang saling berinteraksi untuk mencapai hasil optimal dalam produksi, kualitas, dan daya saing. Kinerja dalam konteks ini mencakup aspek produktivitas, kualitas produk, efisiensi operasional, inovasi, kepuasan pelanggan, dan dampak sosial. Pertama, produktivitas menjadi landasan utama kinerja dengan mengukur efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan bahan baku untuk menghasilkan sepatu berkualitas tinggi. Kedua, kualitas produk menjadi faktor kunci untuk memenuhi harapan pelanggan dan membangun reputasi perusahaan. Ketiga, efisiensi operasional merujuk pada optimalisasi proses produksi dan pengelolaan rantai pasok untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas (Ambarwati & Supardi, 2020).

Teori *Malcolm Baldrige* dalam konteks perusahaan manufaktur produksi sepatu merujuk pada penerapan kerangka kerja *Malcolm Baldrige Excellence Framework* sebagai panduan untuk mencapai keunggulan operasional, inovasi berkelanjutan, dan kualitas produk yang unggul. Menurut Denis (2006) *Malcolm Baldrige Excellence Framework* sangat bermanfaat bagi perusahaan, guna mempelajari kinerja keuangan serta non keuangan. Penelitian dari Dsouza & Sequeira (2012) menjelaskan bahwa ada tujuh kriteria dalam kerangka *Malcolm Baldrige* meliputi:

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

- a. Kepemimpinan (120 poin) dengan sub kriteria kepemimpinan senior serta tata Kelola dan tanggung jawab sosial.
- b. Perencanaan strategis (85 poin) dengan sub kriteria pengembangan dan implementasi strategi
- c. Fokus pelanggan (85 poin) dengan sub kriteria masukan/suara pelanggan serta keterlibatan pelanggan
- d. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (90 poin) dengan sub kriteria peningkatan kinerja organisasi dan manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi.
- e. Fokus tenaga kerja (85 poin) dengan sub kriteria lingkungan dan keterlibatan tenaga kerja.
- f. Fokus operasi (85 poin) dengan sub kriteria sistem dan proses kerja, serta
- g. Hasil (450 poin) dengan sub kriteria hasil produk dan proses, hasil fokus pelanggan, hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata kelola, serta hasil keuangan dan pasar.

Model ini mengarahkan perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang kuat, penggunaan data dalam pengambilan keputusan, fokus pada kepuasan pelanggan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam pencapaian tujuan strategis. Melalui pendekatan holistik ini, perusahaan dapat mengintegrasikan aspek-aspek kinerja yang meliputi efisiensi operasional, inovasi produk, manajemen rantai pasok, dan dampak sosial (MBNQA, 2022).

METODELOGI PENELITIAN

Objek penelitian yaitu suatu sifat atau penilaian dari seseorang, objek ataupun kegiatan yang memiliki perbedaan tertentu yang ditetapkan oleh peneliti, guna dikaji dan

setelahnya ditarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012). Objek penelitian ini yaitu mengukur kinerja divisi *assembly* di PT. XYZ, guna mengetahui level serta predikat dari divisi tersebut, dan diharapkan dapat menjadi acuan pengukuran kinerja bagi divisi lainnya di PT. XYZ tersebut.

Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang dapat digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif, lebih tepat digunakan dalam meneliti hal-hal yang berkaitan dengan perilaku, sikap, motivasi, persepsi ataupun tindakan dari subjek penelitian (Moleong, 2007).

Sumber data yang digunakan meliputi data primer serta sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari objek yang diteliti, melalui observasi, wawancara, ataupun penyebaran instrumen kuesioner. Sedangkan, untuk data sekunder merupakan data yang diperoleh dari suatu lembaga atau instansi tertentu, dan tidak diperoleh langsung oleh peneliti (Erwan & Dyah, 2011).

Berdasarkan jenis penelitian yang digunakan, yaitu penelitian kualitatif. Maka dari itu, dibutuhkan informan penelitian untuk menunjang perolehan hasil penelitian. Informan penelitian merupakan individu-individu yang berguna dalam memberikan informasi terkait dengan realita ataupun kondisi perihal latar belakang penelitian (Moleong, 2007). Pemilihan informan, dapat dilakukan secara *purposive* sesuai dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2012). Jenis-jenis informan yang digunakan dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa macam yaitu:

1. Informan Kunci (*Key Informant*)

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941
Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Informan yang berperan sebagai informan kunci yaitu Kepala Bagian Divisi *Assembly* di PT. XYZ. Karena, mengetahui lebih detail perihal kegiatan. Selain itu, perannya penting lainnya adalah untuk proses verifikasi pengumpulan data penelitian.

2. Informan Utama (*Main Informant*)

Informan yang berperan sebagai informan utama yaitu Supervisor Bagian Divisi *Assembly* di PT. XYZ. Karena, perannya penting dalam memberikan penjelasan terkait kebutuhan penelitian, tetapi tidak memiliki fungsi dalam verifikasi data penelitian.

3. Informan Pendukung (*Support Informant*)

Informan pendukung yang berperan dalam penelitian ini adalah operator produksi pada Divisi *Assembly* di PT. XYZ. Informan ini dibutuhkan guna menambah data penelitian yang

diperlukan, agar terhindar dari subjektivitas penilaian kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh merupakan penilaian, yang dilakukan oleh para *stakeholder* yang berada pada Divisi *Assembly* PT. XYZ. Perolehan hasil didapatkan dengan melakukan wawancara serta penyebaran instrumen, sebagai acuan untuk menilai kinerja divisi tersebut. Instrumen yang disebar, serta wawancara yang dilakukan yaitu kepada Kepala Bagian sebanyak satu informan, Supervisor sebanyak tiga informan, dan operator di Divisi *Assembly* sebanyak 21 informan. Total instrumen yang digunakan seluruhnya berjumlah 150 pernyataan, dengan masing-masing informan menjawab 50 pernyataan. Hasil pengukuran kinerja guna mengetahui level serta predikat dari Divisi *Assembly* di PT XYZ dengan menggunakan *Malcolm Baldrige* dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja PT. XYZ

Kriteria dan Sub Kriteria	Titik Poin	Kepala Bagian	Supervisor	Operator	Bobot	Poin
LEADERSHIP						
Kepemimpinan Senior	70	47	58	48	51	89
Tata kelola dan Tanggungjawab sosial	50	38	42	36	38	
STRATEGIC PLANNING						
Pengembangan Strategi	40	27	24	27	26	51
Implementasi Strategi	45	19	28	31	26	
CUSTOMER FOCUS						
Masukan atau Suara Pelanggan	45	26	24	28	26	56
Keterlibatan Pelanggan	40	33	29	29	30	
MEASUREMENT, ANALYSIS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT						
Pengukuran, Analisis dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	30	29	30	30	55

ENTREPRENEUR
Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan
 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka
 Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941
 Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Kriteria dan Sub Kriteria	Titik Poin	Kepala Bagian	Supervisor	Operator	Bobot	Poin
Manajemen Informasi, Pengetahuan dan Teknologi Informasi	45	26	24	28	26	
WORKFORCE FOCUS						
Lingkungan Tenaga Kerja	40	23	32	28	28	61
Keterlibatan Tenaga Kerja	45	38	36	27	34	
OPERATION FOCUS						
Sistem Kerja	40	25	25	22	24	54
Proses Kerja	45	30	30	29	30	
RESULTS						
Hasil Produk dan Proses	120	50	73	69	64	301
Hasil Fokus Pelanggan	90	68	68	59	65	
Hasil Fokus Tenaga Kerja	80	60	58	56	58	
Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	67	56	55	59	
Hasil Keuangan dan Pasar	80	60	60	47	56	
TOTAL	1000					669

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 1 di atas, terlihat bahwa penilaian kinerja yang dilakukan terhadap Divisi *Assembly* di PT XYZ memiliki perolehan total poin sebesar 669. Perolehan total poin tersebut, berdasarkan hasil rata-rata nilai yang diberikan dari ketiga

kategori informan. Menyangkut total poin yang diperoleh maka klasifikasi/kategori level dan predikat bagi Divisi *Assembly* di PT. XYZ dijelaskan melalui Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Predikat & Skor Kinerja Divisi *Assembly* PT. XYZ

Predikat	Skor	Level
<i>Early Development</i>	0-275	<i>Poor</i>
<i>Early Result</i>	276-375	
<i>Early Improvement</i>	376-475	Average
<i>Good Performance</i>	476-575	
<i>Emerging Industry Leader</i>	576-675	
<i>Industry Leader</i>	676-775	<i>Excellent</i>
<i>Benchmark Leader</i>	776-875	
<i>World Leader</i>	876-1.000	

Sumber: Brown (2014)

Berdasarkan pada Tabel 2, dengan perolehan total poin sebesar 669 maka Divisi *Assembly* di PT XYZ memperoleh predikat

Emerging Industry Leader dengan level *Average* (rata-rata) berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja dengan *Malcolm*

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

Baldrige. Pembahasan dari perolehan poin pengukuran kinerja pada Tabel 1, dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu kepemimpinan senior serta tanggung jawab sosial. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 89 poin. Dalam kriteria ini fokus utama yang perlu dibenahi, yaitu pada sub kriteria tata kelola dan tanggung jawab sosial. Poin yang diperoleh tersebut masih cukup jauh dari poin maksimal sebesar 120 poin, oleh karena itu butuh beberapa upaya dalam peningkatan kinerja tersebut. Dari sisi kepala bagian lebih rutin untuk memantau dan berkomunikasi dengan supervisor, dan begitupun supervisor harus dapat menjalin komunikasi yang baik dengan operator, aspek penting lainnya operator harus dapat menjaga etika dan profesionalitas dalam bekerja. Intinya peran kepemimpinan merupakan hal utama yang mesti diperkuat oleh para *stakeholder* melalui komitmen, etika, serta komunikasi dalam bekerja.

b. Perencanaan Strategis

Kriteria perencanaan strategis dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu pengembangan serta implementasi strategi. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 51 poin. Masih jauhnya perolehan poin yang didapatkan, dengan nilai poin maksimal pada kriteria ini ditemukan oleh beberapa sebab yang dirasakan oleh supervisor khususnya. Pengembangan dan implementasi strategi, harus mengacu pada sumber daya yang dimiliki oleh suatu divisi. Supervisor menjelaskan bahwa “proses tersulit untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi, terletak pada transfer knowledge kepada

operator”. Hal yang dimaksud tersebut sejalan dengan temuan dilapangan, bahwa banyak operator yang keluar masuk, sehingga proses pengembangan dan implementasi strategi perusahaan cukup terhambat oleh proses adaptasi operator-operator baru. Upaya yang perlu dilakukan yaitu terfokus pada peran supervisor, olehnya dapat menentukan skema serta cara terbaik guna menanggulangi kejadian yang terjadi tersebut.

c. Fokus Pelanggan

Kriteria fokus pelanggan dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu suara dan masukan pelanggan, serta keterlibatan pelanggan. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 56 poin. Hasil tersebut masih dikatakan cukup jauh dari perolehan poin maksimal dari kriteria ini, karena ditemui oleh beberapa hal yang terjadi dilapangan saat proses observasi dan wawancara. Kepala Bagian *Divisi Assembly* mengungkapkan bahwa “kriteria ini memang sedikit berkenaan dengan divisi kami, bahwa proses assembly merupakan ujung tombak produk sepatu sebelum masuk ke pengemasan. Oleh karena itu, penting rasanya bagi divisi kami untuk terus berkomunikasi dengan divisi lain, guna mengkaji kebutuhan pelanggan agar kualitas produk tetap pada yang diharapkan oleh para pelanggan”. Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam internal *Divisi Assembly* di PT. XYZ adalah dengan melakukan monitoring pada operator oleh supervisor secara berkala, serta ikut serta dari kepala bagian, untuk terus mengidentifikasi keinginan pelanggan serta keluhan pelanggan bersama divisi lain, agar alur produksi sampai ke produk jadi tetap sesuai dengan harapan pelanggan.

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

d. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan

Kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu pengukuran, analisis dan peningkatan kinerja organisasi, serta manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 55 poin. Fokus utama yang perlu dibenahi dalam menunjang poin kriteria ini yaitu terletak pada sub kriteria manajemen informasi, pengetahuan dan teknologi informasi. Dalam hal temuan dilapangan, beberapa aspek perlu diperbaiki oleh *stakeholder*, khususnya oleh kepala bagian dan supervisor. Optimalisasi peran teknologi informasi yang dimiliki oleh perusahaan, harus dimanfaatkan dengan baik oleh kepala bagian dan juga supervisor. Hal tersebut berguna untuk terus memastikan keandalan data kinerja divisi, agar evaluasi-evaluasi memiliki landasan yang kuat guna meningkatkan kriteria kinerja lainnya. Pemanfaatan teknologi informasi sangat dibutuhkan, perusahaan dapat mengintegrasikan segala bentuk data yang dimiliki agar setiap divisi di luar Divisi *Assembly*, dapat mudah berkomunikasi serta dapat memunculkan data-data *terupdate* guna mengembangkan rencana perusahaan di masa mendatang

e. Fokus Tenaga Kerja

Kriteria fokus tenaga kerja dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu lingkungan dan keterlibatan tenaga kerja. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 61 poin. Fokus utama yang perlu dibenahi dalam menunjang poin kriteria ini yaitu terletak pada sub kriteria lingkungan tenaga kerja. Operator berada pada level *bottom*

management, sehingga yang berada pada level *middle management* seperti kepala bagian dan supervisor mesti memiliki pendekatan yang ideal bagi operatornya. Membangun lingkungan tenaga kerja yang menunjang pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan operator sangat penting dilakukan. Perusahaan harus dapat menerapkan pendekatan yang kreatif, lebih banyak mendengar masukan dari tenaga kerja, serta *benchmarking* pendekatan dengan perusahaan pesaing juga penting. Pada intinya, tenaga kerja khususnya operator merupakan asset penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

f. Fokus Operasi

Kriteria fokus operasi dalam penelitian ini menggunakan dua sub kriteria yaitu sistem dan proses kerja. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 54 poin. Fokus utama yang perlu dibenahi dalam menunjang poin kriteria ini yaitu terletak pada sub kriteria lingkungan sistem kerja. Seluruh *stakeholder* yang berada di Divisi *Assembly*, harus dapat sejalan dan selaras dalam menciptakan suatu produk yang berkualitas tinggi. Dalam hal ini, peran supervisor sangat dibutuhkan guna memantau proses kerja operator. Sistem kerja minimal pada divisi itu sendiri, harus dapat diintegrasikan dan dipahami oleh seluruh operator. Tujuan penerapan sistem kerja yang baik, akan berpengaruh pada efisiensi dan efektivitas proses kerja di suatu divisi. Oleh karena itu, *briefing* dan evaluasi secara berkala penting dilakukan dan dipertahankan oleh Divisi *Assembly*. Supervisor merupakan kunci dalam proses ini, pemahaman mereka akan diadopsi dengan maksimal oleh para operator. Sehingga, pendekatan dan implementasi sistem kerja yang baik

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

oleh supervisor akan mengalir dengan sendirinya kepada operator, yang mengadopsi positif sistem kerja yang dilakukan oleh jajaran pimpinannya.

g. Hasil

Kriteria hasil dalam penelitian ini menggunakan lima sub kriteria yaitu hasil proses dan produk, hasil fokus pelanggan, hasil fokus tenaga kerja, hasil kepemimpinan dan tata Kelola, serta hasil keuangan dan pasar. Hasil yang diperoleh untuk kriteria ini adalah sebesar 301 poin. Fokus utama yang perlu dibenahi dalam menunjang poin kriteria ini yaitu terletak pada sub kriteria hasil fokus keuangan dan pasar. Hasil tersebut dapat mengindikasikan bahwa, pendekatan dan metode yang diterapkan pada seluruh sub kriteria yang ada pada kriteria hasil ini mempengaruhi keuangan dan pasar perusahaan. Monitoring dan komunikasi dengan divisi lain, dapat dilakukan oleh Divisi *Assembly* guna mengetahui perkembangan pasar produk yang diproduksi. Bentuk nyata dari Divisi *Assembly* itu sendiri dapat diterapkan melalui etos kerja yang tinggi, dalam membantu perusahaan guna menciptakan produk yang memiliki kualitas terbaik dan juga diterima oleh pasar secara luas. Selain itu, kriteria hasil kepemimpinan dan tata kelola juga penting diperhatikan, bagaimana caranya seorang pimpinan dapat menerapkan tipe dan manajerial yang baik guna memperlancar proses dan sistem kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja khususnya operator. Kemudian, hasil produk dan proses yang dilakukan akan membawa hasil fokus pelanggan ke arah penilaian yang positif atau sebaliknya. Oleh karena itu inti dari pada kriteria hasil ini, mencerminkan perusahaan harus memiliki integritas yang baik dalam

memadukan seluruh aspek yang ada pada perusahaan, terutama Divisi *Assembly* itu sendiri harus dapat menjadi penentu suatu produk yang dijual ke pasar, dapat memberikan penilaian terbaik dari pelanggan terhadap perusahaan.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil yang diperoleh beserta pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan dalam penelitian ini. Pimpinan di Divisi *Assembly* mesti dapat menerapkan pendekatan yang ideal kepada operator guna mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Kemudian, seluruh *stakeholder* di Divisi *Assembly* mesti dapat memberikan etos kerja, dan profesionalitas yang tinggi guna menerapkan operasional yang efektif dan efisien, dan tercermin dalam sistem serta proses kerja. Selain itu, peran peningkatan tata kelola harus dapat dipertimbangkan, melalui komitmen, komunikasi, dan etika dalam bekerja merupakan hal utama guna mencapai tujuan perusahaan. Aspek lain yang harus dipertimbangkan oleh seluruh *stakeholder* di Divisi *Assembly* yaitu, melakukan komunikasi dengan divisi lain guna memantau perkembangan pasar dari produk yang dijual, guna meningkatkan pencapaian perusahaan melalui aspek keuangan.

Implikasi dalam penelitian ini yaitu diharapkan dapat menjadi informasi penting bagi Divisi *Assembly* di PT XYZ dalam meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan guna mencapai hasil keuangan dan pasar yang terus berkembang dan tumbuh. Kemudian, implikasi lain yang diharapkan dari penelitian ini adalah, metode pengukuran kinerja seperti ini dapat diterapkan pada divisi lainnya. Bahkan, dapat diterapkan diseluruh unit/divisi yang ada

ENTREPRENEUR

Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Majalengka

Published every January and July e-ISSN : (2776-2483), p-ISSN: 2723-1941

Available online <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>

diperusahaan guna mengetahui level dan predikat melalui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdimomunova, L., & Valerdi, R. (2010). An Organizational Assessment Process in Support of Enterprise Transformation. *Information Knowledge Systems Management*, 9(3–4), 175–195.
<https://doi.org/10.3233/IKS-2010-0165>

Ambarwati, R., & Supardi. (2020). *Manajemen Operasional dan Implementasi Dalam Industri* (Cetakan Pertama). Sidoarjo: UMSIDA Press.

Brown, M. G. (2014). *Baldrige Award Winning Quality* (8th Edition). London: CRC Press.

Denis, L. (2006). The Impact of Baldrige on Corporate Financial and Non Financial Performance. *Conference: 18th Annual ASQ Quality Management Division Conference, March*, 1–11.

Dsouza, S. C., & Sequeira, A. H. (2012). Application of Malcolm Baldrige Quality Framework to Enhance Performance in Healthcare Organisation. *SSRN Electronic Journal*, April, 1–11.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2037944>

Erwan, & Dyah. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Gaya Media.

Jennifer, S. (2019). *Using the Baldrige Leadership Model to Overcome Evasive Organizational Challenges*. Chicago: Illinois.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). (2021). *Baldrige Excellence*

Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg: US Department of Commerce National Institute of Standards and Technology.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). (2022). *Baldrige Excellence Framework: Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg: US Department of Commerce National Institute of Standards and Technology.

Moleong, J. L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.