

Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Transportasi Niaga Darat Menggunakan Metode Baldrige Excellence Framework (Studi Kasus pada PT. Galena Perkasa Sidoarjo)

Dwi Indra Prasetya^{1*}, Fourry Handoko², Prima Vitasari²

¹ Program Studi Magister Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional, Malang, 65145, Indonesia

² Pascasarjana, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional, Malang, 65145, Indonesia

* E-mail : din.prasetya74@gmail.com

Abstrak

Ketatnya persaingan usaha di era globalisasi ini, mengharuskan pelaku usaha untuk terus memperbaiki kinerjanya, tidak hanya meningkat tapi sebisa mungkin unggul (*excellence*), tidak terkecuali usaha di bidang jasa transportasi niaga darat (*land freight forwarder*). Berdasarkan laporan keuangan selama tiga tahun terakhir, menunjukkan tren kinerja keuangan perusahaan cenderung menurun. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, baik secara eksternal maupun internal perusahaan. Hasil observasi di lapangan membuktikan penyebab penurunan kinerja keuangan lebih didominasi oleh faktor internal. Untuk proses perbaikan internal, diperlukan langkah awal pengukuran pencapaian kinerja saat ini. Dikarenakan saat ini perusahaan tidak mempunyai alat ukur kinerja secara menyeluruh dan berorientasi kinerja unggul (*performance excellence*), maka metode pengukuran kinerja pada penelitian ini menggunakan alat ukur berbasis *Baldrige Excellence Framework* kriteria Bisnis. Selain hasil observasi, instrumen utama penelitian ini adalah hasil survei kuesioner terhadap karyawan perusahaan. Berdasarkan hasil survei kuesioner didapatkan tingkat pencapaian kinerja berbasis *Baldrige Excellence Framework* kriteria Bissnis saat ini sebesar 750 poin dengan prosentase pencapaian secara keseluruhan sebesar 74% yang artinya perusahaan berada pada tingkat Pemimpin Bisnis (*Business Leader*) dengan kategori Unggulan (*Excellent*).

Kata kunci : alat ukur kinerja, *Baldrige Excellent Framework*, kinerja unggul.

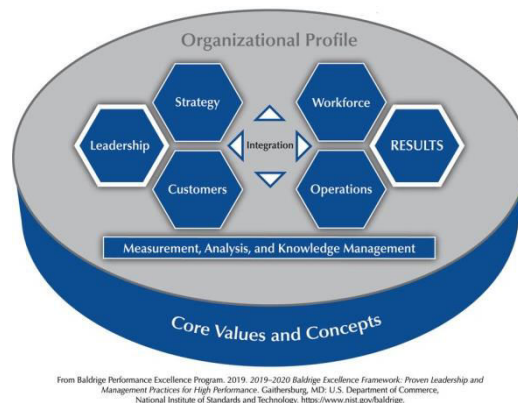
Pendahuluan

PT. Galena Perkasa Sidoarjo (perusahaan) adalah perusahaan perorangan yang bergerak dalam bidang usaha jasa transportasi niaga darat, yang telah 23 tahun berkecimpung di dunia transportasi niaga darat. Sebagai bagian dari rantai pasok nasional, maka sudah menjadi kebutuhan dan kewajiban perusahaan untuk ikut serta mendukung program pemerintah akan penguatan dan peningkatan kualitas tenaga kerja. Di samping itu, berdasarkan laporan keuangan selama periode 2016-2018 terjadi penurunan kinerja keuangan dikarenakan oleh beberapa faktor, baik eksternal maupun internal. Faktor eskternal diantaranya disebabkan oleh turunnya jumlah permintaan kendaraan oleh konsumen dan kompetisi ketat dengan pihak kompetitor. Sedangkan faktor internal diantaranya adalah naiknya angka *claim* barang rusak (*damage goods*) akibat pengiriman, kecelakaan kendaraan, sistem perawatan dan perbaikan kendaraan tidak berjalan optimal, serta proses penagihan dan pengembalian surat jalan konsumen (*Purchase of Delivery return*) yang tidak sesuai ketentuan. Berdasarkan observasi dipastikan penyebab utama faktor internal di atas adalah turunnya kinerja tenaga kerja.

Kinerja adalah proses membandingkan dalam periode tertentu antara sesuatu yang dihasilkan organisasi terhadap standar yang ditetapkan dan riwayat sebelumnya, secara terukur dan mampu menggambarkan kondisi empirik organisasi. Sebelum melakukan peningkatan kinerja, perlu mengetahui

pencapaian kinerja saat ini dengan cara pengukuran kinerja. Sehingga penilaian kinerja mengandung makna suatu proses penilaian pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu^[1].

Baldrige Excellence Framework (BEF) adalah alat ukur kinerja yang bersifat menyeluruh, dengan standarisasi internasional, dengan konsep kinerja unggul (*excellence*), dan mempelajari hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, terdiri atas enam variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Strategi, Pelanggan, Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, Tenaga Kerja, dan Operasi serta satu variabel terikat Kinerja. Terhadap hasil survei kuesioner selanjutnya diberikan pembobotan-pembobotan dan perhitungan tertentu, agar hasil akhir diperoleh nilai pencapaian kinerja perusahaan saat ini^[2].



Sumber : <http://nist.gov>

Gambar 1. Nilai dan Konsep Inti BEF.

Dasar pemilihan metode BEF untuk penelitian ini adalah bahwa pengukuran dilakukan di internal perusahaan dan secara data, bisa bersinergi dengan alat ukur kinerja lain sejenis, misal *Balanced Scorecard*, *Lean Thinking*, dan *Six Sigma*^[3]. Untuk identifikasi dan operasionalisasi variabel penelitian ini menggunakan variabel bebas Kepemimpinan (X_1), Strategi (X_2), Pelanggan (X_3), Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan (X_4), Tenaga Kerja (X_5), dan Operasi (X_6) serta satu variabel terikat Kinerja (Y).

Tujuan Penelitian

Ada banyak penelitian sebelumnya tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur kinerja berbasis kriteria BEF, diantaranya:

1. Susanto, Edi (2017). "Analisis Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* Terhadap Kinerja di PT. Kinenta Indonesia"^[4].
2. Kosasih, Wilson., Laricha, dan Hendrawan (2015). "Analisis Sistem Manajemen Mutu dengan Malcolm Baldrige National Quality Award di Perusahaan Global berstandar ISO 9001: 2008 (Studi Kasus: PT. Zebra Asaba Industries)"^[5].
3. Kuspijani, DR.Ir. Indung Sudarto, MT. (2012). "Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya (Ubhara) dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige"^[6].
4. Jayamaha, Nilal Palitha. Nigel P. Grigg dan Robin S. Mann. (2011). "*Empirical Analysis of The Baldrige Criteria as Organizational Performance Measure and a Theoretical Model*"^[7].

Dengan pertimbangan di atas, maka disusunlah tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo saat ini dengan menggunakan kriteria *Baldrige Excellence Framework*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen yang terdiri atas data yang disediakan perusahaan, hasil observasi, dan hasil survei kuisioner. Dalam perumusan kuisioner disusunlah butir-butir pertanyaan tertentu yang ditujukan kepada responden. Responden berdasarkan kriteria BEF adalah semua karyawan perusahaan yang dianggap mengetahui kondisi dan permasalahan yang ada saat ini di perusahaan. Butir-butir pertanyaan kuisioner merepresentasikan semua variabel BEF, terdiri atas enam variabel bebas dan satu variabel terikat. Terhadap hasil survei kuisioner, dilakukan uji instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas masing-masing butir-butir pertanyaan. Dan sesudahnya dilanjutkan dengan proses pembobotan hasil survei kuisioner berdasarkan metode BEF kriteria Bisnis. Pembobotan ini diperlukan agar diketahui skor akhir dan prosentase pencapaian keseluruhan variabel, agar tingkat pencapaian kinerja perusahaan saat ini bisa diketahui.

Populasi dan Sample

Populasi penelitian adalah semua karyawan perusahaan yang berjumlah 70 orang. Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka sesuai teori, sample penelitian sama dengan populasi penelitian^[8].

Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, meliputi data sekunder dan data primer, yang akan dijelaskan di sub bab berikut di bawah ini.

Data sekunder adalah data yang disediakan oleh pihak perusahaan, baik berupa tabel maupun gambar, yang terdiri atas profil perusahaan, visi misi, struktur organisasi, demografi unit kendaraan, demografi karyawan, dan laporan laba usaha (setelah pajak) periode 2016 sampai dengan 2018. Adapun untuk data demografi karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Data primer adalah data yang didapatkan dari pengamatan dan survei kuesioner di lingkungan internal PT. Galena Perkasa Sidoarjo (lingkup karyawan).

Hasil Penelitian

Pengolahan Data

Semua proses uji instrumen dalam penelitian ini tidak dilakukan secara perhitungan manual tetapi menggunakan program *Statistical Package for The Social Science (SPSS)*.

Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Galena Perkasa Sidoarjo yang berjumlah 70 orang. Demografi responden di deskripsikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja karyawan, sesuai tabel di bawah ini.

Tabel 1. Demografi Responden Berdasarkan Usia.

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
21 – 30	1	1
31 – 40	23	33
41 – 50	32	46
51 – 60	14	20
Total	70	100

Tabel 2. Demografi Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
< 5	6	9
$5 \leq X < 10$	29	41
$10 \leq X < 15$	28	40
$15 \leq X < 20$	3	4
$20 \leq X < 25$	4	6
Total	70	100

Tabel 3. Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	(%)
SMA/SMK	48	69
D3	5	7
S1	17	24
> S1	0	0
Total	70	100

Sumber : data PT. Galena Perkasa Sidoarjo, 2019

Tabel 4. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	(%)
Laki-laki	62	89
Perempuan	8	11
Total	70	100

Hasil Uji Instrumen

Untuk mengetahui kesesuaian dan konsistensi kuesioner yang dikumpulkan dari responden, maka harus dilakukan uji instrumen terhadap hasil survei tersebut, meliputi uji validitas dan uji reliabilitas terhadap semua butir pertanyaan variabel $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$, dan Y .

Uji validitas penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai setiap butir pertanyaan dengan nilai totalnya per masing-masing variabel BEF dengan menggunakan teknik *Pearson Correlation Coefficients*. Adapun dasar pengambilan keputusan uji validitas kuesioner, adalah^[9]:

1. Membandingkan antara r_{hasil} dengan r_{tabel} .
 - Jika $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ maka butir pertanyaan dinyatakan valid.
 - Jika $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.
2. Membandingkan nilai Sig. (2-tailed) dengan Probabilitas 0,05
 - Jika Sig. (2-tailed) < 0,05 maka butir pertanyaan dinyatakan valid.
 - Jika Sig. (2-tailed) > 0,05 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Pada penelitian ini diperoleh $N = 70$, tingkat signifikansi 0,05 dan $r_{\text{table}} = 0,235$ sehingga hasil uji validitas masing-masing butir pertanyaan dalam hasil survei kuesioner dinyatakan valid jika $r_{\text{hasil}} > 0,235$ atau Sig. (2-tailed) < 0,05

Sedangkan untuk uji reliabilitas penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai total X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 , dan X_6 dengan nilai total Y . Adapun dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas kuesioner adalah butir pertanyaan dikatakan *reliabel* jika nilai Cronbach Alpha_{hasil} > 0,60^[9] Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel bebas BEF memiliki nilai Cronbach Alpha_{hasil} > 0,60 sehingga kuesioner dinyatakan *reliabel* dan cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.

Pembobotan Hasil Survei Kuesioner Berdasarkan Kriteria BEF

Pembobotan hasil survei kuisisioner digunakan untuk mengetahui skor dan tingkat kinerja perusahaan saat ini, dan secara matematis penghitungan skor BEF pada setiap variabel bebas dan terikat, diperoleh melalui rumus di bawah ini^[10]:

$$Skor_{BEF} = \frac{\left[\frac{\sum (n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%}{X} \times \text{skor standar masing-masing kategori variabel}$$

Keterangan :

- | | |
|---|------------------------------|
| n_i = jumlah pemilih jawaban ke- i | N = total jumlah responden |
| w_i = bobot jawaban ke- i | W = bobot jawaban terbesar |
| X = jumlah total pertanyaan/pernyataan pada tiap kategori variabel yang lolos uji validitas | |

dengan menggunakan rumusan di atas, selanjutnya dilakukan pembobotan hasil survei kuisisioner terhadap masing-masing variabel bebas dan variabel terikat BEF. Berikut di bawah ini contoh hasil pembobotan skor BEF variabel Kepemimpinan.

Tabel 5. Pembobotan Kuesioner BEF Variabel X₁

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1			
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%
Kepemimpinan senior	Visi, Misi dan Nilai-nilai	Butir 1	14	20%	35	50%	16	23%	5	7%	0	0%	70	100%
		Butir 2	12	17%	30	43%	23	33%	5	7%	0	0%	70	100%
	Komunikasi dan kinerja organisasi	Butir 3	10	14%	32	46%	22	31%	6	9%	0	0%	70	100%
Tata kelola dan tanggung jawab Kemasayarakatan	Tata Kelola organisasi	Butir 4	11	16%	38	54%	17	24%	3	4%	1	1%	70	100%
		Butir 5	8	11%	23	33%	31	44%	7	10%	1	1%	70	100%
	Perilaku etis dan patuh hukum	Butir 6	19	27%	37	53%	11	16%	3	4%	0	0%	70	100%
		Butir 7	18	26%	40	57%	10	14%	2	3%	0	0%	70	100%
	Tanggung jawab sosial dan mendukung komunitas kunci	Butir 8	20	29%	37	53%	10	14%	3	4%	0	0%	70	100%
			112		272		140		34		2			

$N = 70$	$n_i w_i$	560	1088	420	68	2
$W = 5$	$\frac{\sum n_i w_i}{NW}$	1,600	3,109	1,200	0,194	0,006
$X = 8$	$\left[\frac{\sum (n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%$	6,109				
	$\left\{ \left[\frac{\sum (n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$	0,763571429				
$Std Score BEF = 120$	$\left\{ \left[\frac{\sum (n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\} \times 120$	91,629			≈	92

Sumber :Hasilpenelitian, 2019 (data diolah).

dengan mekanisme yang sama, maka proses perhitungan di atas diberlakukan juga kepada variabel X₂, X₃, X₄, X₅, X₆, dan Y dengan kesimpulan sesuai tabel di bawah ini.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Pembobotan Kuesioner Semua Variabel BEF.

Variabel	X	Standar BEF	HasilPerhitungan
X ₁	8	120	92
X ₂	7	85	66
X ₃	8	85	59
X ₄	8	90	65
X ₅	9	85	62
X ₆	8	85	64
Y	10	450	342

Sumber :Hasilpenelitian, 2019 (data diolah).

Selanjutnya dibuat tabel pencapaian kinerja berdasarkan nilai yang ada di kolom “Hasil Perhitungan” pada tabel 6 di atas, seperti tabel di bawah ini.

Tabel 7. Pencapaian Kinerja Berbasis Kriteria BEF.

Baldrige Excellence Framework	Target Points	Point Scored	% of Total Points
1. Kepemimpinan	120	92	77%
2. Strategi	85	66	78%
3. Pelanggan	85	59	69%
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan	90	65	72%
5. Tenaga Kerja	85	62	73%
6. Operasi	85	64	75%
7. Kinerja	450	342	76%
Totals	1000	750	74%

Sumber :Hasilpenelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 8. Skor dan Kategori Pencapaian Kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

<i>Category</i>	<i>Score</i>	<i>Remark</i>
<i>Excellent</i>	876 – 1000	Pemimpin Kelas Dunia (<i>World Class Leader</i>)
	776 – 875	Pemimpin Benchmark (<i>Benchmark Leader</i>)
	676 – 775	Pemimpin Bisnis (<i>Business Leader</i>)
<i>Average</i>	576 – 675	Pemimpin Bisnis Baru (<i>Emerging Business Leader</i>)
	476 – 575	Kinerja Baik (<i>Good Performance</i>)
	376 – 475	Peningkatan Awal (<i>Early Improvement</i>)
<i>Poor</i>	276 – 375	Hasil Awal (<i>Early Result</i>)
	0 – 275	Perkembangan Awal (<i>Early Development</i>)

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Galena Perkasa Sidoarjo, bahwa hasil pengukuran menggunakan kriteria BEF atas kinerja perusahaan saat ini sebesar 750 poin di atas target pencapaian keseluruhan sebesar 74% yang artinya posisi kinerja perusahaan saat ini berada pada tingkat Pemimpin Bisnis (*Business Leader*) dengan kategori Unggulan (*Excellent*).

Daftar Pustaka

- [1] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- [2] National Institute of Standard and Technology (NIST). 2019, Maret 4. website: <https://www.nist.gov/news-events/news/2018/12/2019-2020-baldrige-excellence-framework-and-criteria-business-nonprofit-now>.
- [3] Gaspersz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [4] Susanto, Edi. 2017. Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Terhadap Kinerja di PT. Kinenta Indonesia, *Jurnal Sistem Teknik Industri*, vol. 19, issue 1, pp 1-6
- [5] Kosasih, Wilson., Laricha, dan Hendrawan. 2015. Analisis Sistem Manajemen Mutu dengan Malcolm Baldrige National Quality Award di Perusahaan Global Berstandarisasi ISO 9001: 2008 (Studi Kasus : PT. Zebra Asaba Industries), Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanegara, Indonesia.
- [6] Kuspijani, DR.Ir. Indung Sudarto, MT. 2012. Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya (Ubhara) dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige, Program Studi Magister Manajemen Teknologi, *Jurnal Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya*, Indonesia.

- [7] Jayamaha, NilalPalitha. Nigel P. Griggdan Robin S. Mann. 2011. Empirical analysis of the Baldrige Criteria as organizational performance measure dan a theoretical model. *Measuring Business Excellence* Vol. 15 No. 1. Emerald Group Publishing.
- [8] Sugiyono. 2006. *Statistika untuk Penelitian*, cetakan ke-10, Bandung: Alfabeta.
- [9] Arikunto, Suharsimi. 2006. *Metodelogi Penelitian*, Yogyakarta: Bina Aksara.
- [10] Irjayanti, M., 2012. Malcolm Baldrige Preliminary Assessment pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk., *Banking and Management Review*, Vol.1 No.1 ISSN : 2252-8520