

**KAJIAN PENILAIAN KINERJA PIMPINAN PERUSAHAAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN KRITERIA *MALCOLM BALDRIGE* STUDI
KASUS: PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA WITEL MALUKU**

**(*STUDY OF COMPANY LEADERSHIP PERFORMANCE ASSESSMENT USING
THE MALCOLM BALDRIGE CRITERIA APPROACH CASE STUDY: PT.
TELEKOMUNIKASI INDONESIA WITEL MALUKU*)**

Umi K. Patty^{1,*}, Nill E. Maitimu¹, Billy J. Camerling¹

¹ Program Studi Teknik Industri, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

* E-mail: umipatty111@gmail.com

ABSTRAK

Penilaian kinerja yang efektif merupakan kunci untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan bisnis, terutama di industri telekomunikasi yang sangat kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku menggunakan pendekatan kriteria Malcolm Baldrige. Metode ini dipilih karena mencakup seluruh aspek kinerja perusahaan dan tidak hanya berfokus pada hasil keuangan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diisi oleh para kepala manajerial tiap bidang di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku berada pada level World Class Leader dengan kategori Excellent. Kesimpulan ini didasarkan pada jumlah persentase bobot yang tinggi di berbagai aspek kinerja seperti kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada pasar dan pelanggan, serta manajemen pengetahuan. Rekomendasi yang diberikan termasuk peningkatan program pelatihan tenaga kerja dan adopsi teknologi analitik untuk pengelolaan anggaran yang lebih efektif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan telekomunikasi lainnya dalam meningkatkan kinerja mereka melalui metode penilaian yang komprehensif dan terstruktur.

Kata kunci: Penilaian kinerja, Kriteria Malcolm Baldrige

ABSTRACT

Effective performance evaluation is key to ensuring business continuity and success, particularly in the highly competitive telecommunications industry. This research aims to analyze the performance of PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku using the Malcolm Baldrige criteria approach. This method is chosen because it encompasses all aspects of company performance and does not solely focus on financial results. This study employs a quantitative method, collecting data through questionnaires filled out by managerial heads of each division at PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku. The results indicate that PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku is at the World Class Leader level with an Excellent category. This conclusion is based on high scores in various performance aspects such as leadership, strategic planning, market and customer focus, and knowledge management. Recommendations include enhancing workforce training programs and adopting analytic technology for more effective budget management. This research is expected to provide insights for other telecommunications companies in improving their performance through a comprehensive and structured evaluation method.

Keywords: Performance evaluation, Malcolm Baldrige criteria

1. PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang sangat kompetitif dan dinamis, peningkatan kinerja perusahaan menjadi keharusan untuk menjaga keberlangsungan dan kesuksesan. Di industri telekomunikasi, penilaian kinerja yang komprehensif menjadi kunci utama untuk bersaing dan memenuhi tuntutan pelanggan yang semakin tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku menggunakan pendekatan kriteria *Malcolm Baldrige*. Metode ini dipilih karena mencakup seluruh aspek kinerja perusahaan, tidak hanya berfokus pada hasil keuangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja perusahaan di berbagai aspek seperti kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada pasar dan pelanggan, serta manajemen pengetahuan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Kinerja

Kinerja atau dapat disebut dengan istilah *job performance* dalam Bahasa Inggris, mengacu pada tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas. Kinerja tidak bersifat sebagai karakteristik individu seperti sebuah kemampuan, namun sebagai manifestasi dari kemampuan tersebut. Hal ini mencakup pada hasil kerja dan perilaku yang terdapat saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab selama periode tertentu.

Menurut Rumawas (2021), kinerja dapat diartikan sebagai prestasi individu atau kelompok dalam mencapai tugas dan tujuan dalam suatu organisasi. Proses ini mencakup pemanfaatan sumber daya dengan efektif dan efisien guna mencapai hasil yang diharapkan.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Ruth Silaen, dkk (2021), penilaian kinerja didefinisikan sebagai proses evaluasi yang dilakukan terhadap karyawan dengan tujuan menilai pencapaian mereka terhadap tujuan kerja yang telah ditentukan, sekaligus memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif terkait dengan kinerja individu tersebut. Selain itu, penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk pengembangan karyawan, pengambilan keputusan terkait promosi, penetapan gaji, dan perancangan program pelatihan.

Adapun beberapa manfaat dalam penilaian kinerja menurut Rumawas (2021), antara lain yaitu sebagai perencanaan sumber daya manusia, sebagai prediksi peforma kebutuhan perekrutan dan seleksi, sebagai acuan rancangan program pelatihan dan pengembangan, acuan program kompensasi, hubungan internal karyawan, serta penilaian potensi karyawan. Adapun menurut buku konsep penilaian kinerja oleh Heksarini (2022), manfaat penilaian kinerja antara lain yaitu dapat mengetahui umpan balik kinerja, pemberian kompensasi, promosi atau demosi berdasarkan kinerja masa lalu, perancangan pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, kekuatan dan kelemahan proses rekrutmen SDM, perancangan kerja yang *error*, umpan balik kepada *Human Resources*.

c. *Malcolm Baldrige National Quality Award*

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) adalah bentuk penghargaan yang diberikan di Amerika Serikat kepada organisasi yang mencapai tingkat keunggulan dalam manajemen kualitas dan kinerja bisnis. MBNQA pertama kali diperkenalkan pada U.S Congress tahun 1987 di bawah Public law 100-107. Nama penghargaan ini diambil dari *Malcolm Baldrige*, yang merupakan Menteri Perdagangan AS pada tahun 1980-an. (NIST, 2019).

d. *Kriteria Penilaian Malcolm Baldrige Criteria for Excellence Performance*

Berdasarkan NIST (2023) indikator kriteria penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Excellence Performance*, antara lain yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Perencanaan Strategi

3. Fokus Pasar dan Pelanggan
4. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan
5. Tenaga Kerja
6. Manajemen Proses
7. Hasil

Adapun kerangka kerja kriteria *Malcolm Baldrige* untuk peningkatan kinerja organisasi berbasis bisnis maupun nonprofit, ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Teori *Malcome Baldrige Business/nonprofit*

Sumber: <https://www.nist.gov/baldrige/publications>

Adapun klasifikasi hasil penilaian berdasarkan kriteria Baldrige diuraikan pada Tabel 1

Tabel 1. Klasifikasi Organisasi dari Hasil Penilaian

Posisi	Kategori	Capaian Bobot
Excellent	<i>World Class Leader</i>	876 - 1000
	<i>Benchmark Leader</i>	776 - 875
	<i>Industry Leader</i>	676 - 775
Average	<i>Emerging Industry leader</i>	576 - 675
	<i>Good Performance</i>	476 - 575
	<i>Early Improvment</i>	376 - 475
Poor	<i>Early Result</i>	276 - 375
	<i>Early Development</i>	0 - 275

Sumber: *Baldrige performance exellece program* NIST U.S
Departemen of Commerce. (2013)

e. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh (Pranata, 2012), bertujuan untuk memberikan rancangan kerangka kinerja yang sesuai dengan standar *Malcolm Baldrige criteria for Performance Excellence* kepada PT. Varyatama Graha Indah serta mengukur dan memberi penilaian terhadap hasil rancangan kerangka kinerja di PT. Varyatama Graha Indah. Metode yang digunakan yakni *Malcolm Baldrige*. Penelitian yang dilakukan oleh (Lestari, 2017), bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara komherensif tentang analisis pengelolaan klaim BPJS di Unit rekam medis RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo. Penelitian yang dilakukan oleh (Susanto, 2017), bertujuan untuk mengetahui level kinerja PT. Kinenta Indonesia bersarkan kriteria *Malcolm Baldrige criteria for Performance Excellence* serta mengetahui usulan peran PT. Kinenta Indonesia agar berdaya saing tinggi. Hasil dari penelitian ini, PT. Kinenta Indonesia pada pencapaian kinerja sesuai dengan level bobot MBCfPE yakni pada posisi Benchmark Leader

dengan kategori Excellence. Selain itu, untuk menghadapi daya saing, perusahaan perlu mempertahankan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Camerling, 2018), bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* sehingga kinerja dapat diukur, dianalisa, dan perbaikan perusahaan dapat tercapai. Lokasi penelitian pada PLN Maluku dan Maluku Utara, Ambon. Penelitian yang dilakukan oleh (Lukito & Suprayitno, 2023), bertujuan untuk mengetahui Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dealer otomotif menggunakan Kerangka Keunggulan Baldrige (BEF) dan mengidentifikasi langkah-langkah sistematis untuk perbaikan. Penelitian yang dilakukan oleh (Amini, 2023), bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan dan rekomendasi dalam rangka meningkatkan kinerja pada UMKM Fox and Bunny.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Malcolm Baldrige* yang memiliki 7 kriteria yang mencakup Kepemimpinan, Perencanaan Strategi, Fokus Pasar dan Pelanggan, Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, Teneaga kerja, Manajemen operasi dan Hasil perusahaan. Pengumpulan data pada penelitian ini berupa studi literatur dan kuisioner. Dalam penelitian ini, studi literatur digunakan untuk mencari informasi terhadap masalah yang diteliti bersumber dari jurnal. Metode analisis yang digunakan yaitu metode kuantitatif deskriptif yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menggambarkan terkait penilaian kinerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku. Adapun tahapan yang dilakukan sebagai berikut:

1. Identifikasi permasalahan dan studi literatur
Pada tahap ini dilakukan analisis studi literature tentang penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen.
2. Merancang kuisioner *Baldrige Excellence Performance*
Berdasarkan hasil observasi pada tahap sebelumnya, kuisioner yang terdiri atas 62 pernyataan berdasarkan 7 kategori kriteria dan sub kriteria tersebut.
3. Pengumpulan data
Pada tahap ini kuisioner yang telah disebarkan akan dikumpulkan yang kemudian diolah
4. Pengolahan data
Pada tahap ini pengolahan data dilakukan uji validitas dengan menggunakan software SPSS. Selanjutnya jika data dinyatakan valid, maka akan dilakukan pengolahan data dari kuisioner untuk memperoleh bobot dari kategori kategori yang digunakan dalam penilaian kinerja.
5. Interpretasi hasil
Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, akan dibandingkan antara hasil penilaian kinerja dengan bobot kriteria *Malcolm Baldrige* kemudian dari hasil analisis tersebut disimpulkan saran perbaikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuisioner penelitian dibagikan kepada 6 responden, dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin dan usia. Distribusi frekuensi karakteristik responden akan dijelaskan pada Gambar 2 dan 3.

Tabel 2. Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin Responden	N	%
Perempuan	2	33.3
Laki-laki	4	66.7
Total	6	100

Tabel 2 menunjukkan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, di mana mayoritas jenis kelamin responden adalah laki-laki. Sebanyak 4 responden adalah laki-laki (66.7%) dan 2 responden adalah perempuan (33.3%).

Tabel 3. Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Usia Responden (Tahun)	N	%
36-40	1	16.7
46-50	4	66.7
51-55	1	16.7
Total	6	100

Tabel 3 merupakan data karakteristik responden berdasarkan usia, di amana sebagian besar responden berada pada kelompok umur 46-50 tahun yaitu sebanyak 4 responden (66.7%). Sedangkan, kelompok umur 36-40 dan 51-55 memiliki jumlah yaitu hanya 1 orang responden (16.7%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis, data yang dikumpulkan dari para responden terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh cukup akurat dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS, dan hasilnya disajikan dalam Tabel 3 dan 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

No Item	R Hitung	R Tabel	Hasil
1. Kepemimpinan			
1.1.1	1	0.729	Valid
1.1.2	1	0.729	Valid
1.1.3	1	0.729	Valid
1.1.4	1	0.729	Valid
1.2.1	1	0.729	Valid
1.2.2	1	0.729	Valid
1.2.3	1	0.729	Valid
1.2.4	1	0.729	Valid
2. Perencanaan Strategi			
2.1.1	0.859	0.729	valid
2.1.2	0.859	0.729	valid
2.1.3	0.859	0.729	valid
2.1.4	0.774	0.729	valid
2.2.1	0.774	0.729	valid
2.2.2	0.774	0.729	valid
2.2.3	0.859	0.729	valid
3. Fokus Pasar dan Pelanggan			
3.1.1	0.890	0.729	valid
3.1.2	0.890	0.729	valid
3.1.3	0.732	0.729	valid
3.2.1	0.880	0.729	valid
3.2.2	0.880	0.729	valid
3.2.3	0.880	0.729	valid
3.2.4	0.732	0.729	valid
4. Kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan			
4.1.1	0.929	0.729	valid
4.1.2	0.929	0.729	valid
4.1.3	0.829	0.729	valid
4.2.1	0.829	0.729	valid
4.2.2	0.929	0.729	valid
4.2.3	0.929	0.729	valid
4.2.4	0.829	0.729	valid
5. Kategori Tenaga kerja			
5.1.1	0.852	0.729	valid

No Item	R Hitung	R Tabel	Hasil
5.1.2	0.795	0.729	valid
5.1.3	0.852	0.729	valid
5.1.4	0.905	0.729	valid
5.2.1	0.795	0.729	valid
5.2.2	0.795	0.729	valid
5.2.3	0.884	0.729	valid
5.2.4	0.905	0.729	valid
6. Kategori Manajemen Proses			
6.1.1	0.970	0.729	valid
6.1.2	0.812	0.729	valid
6.1.3	0.970	0.729	valid
6.1.4	0.970	0.729	valid
6.2.1	0.812	0.729	valid
6.2.2	0.970	0.729	valid
6.2.3	0.970	0.729	valid
6.2.4	0.970	0.729	valid
7. Kategori Hasil			
7.1.1	0.826	0.729	valid
7.1.2	0.915	0.729	valid
7.1.3	0.915	0.729	valid
7.1.4	0.915	0.729	valid
7.2.1	0.915	0.729	valid
7.2.2	0.915	0.729	valid
7.2.3	0.915	0.729	valid
7.2.4	0.915	0.729	valid
7.3.1	0.913	0.729	valid
7.3.2	0.913	0.729	valid
7.3.3	0.860	0.729	valid
7.3.4	0.860	0.729	valid
7.4.1	0.913	0.729	valid
7.4.2	0.913	0.729	valid
7.4.3	0.817	0.729	valid
7.4.4	0.913	0.729	valid
7.5.1	0.913	0.729	valid
7.5.2	0.860	0.729	valid
7.5.3	0.870	0.729	valid
7.5.4	0.913	0.729	valid

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.809	Reliabel
Perencanaan strategi (X2)	0.807	Reliabel
Fokus pasar dan pelanggan (X3)	0.823	Reliabel
Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (X4)	0.822	Reliabel
Fokus Tenaga Kerja (X5)	0.809	Reliabel
Manajemen Proses (X6)	0.829	Reliabel
Hasil (Y)	0.816	Reliabel

Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Kriteria *Malcolm Baldrige*

Berikutnya dilakukan rekapitulasi capaian sbobot dari seluruh kriteria berdsarkan hasil kuisioner, seperti pada tabel 5 berikut.

Tabel 6. Rekapitulasi capaian bobot level kinerja perusahaan pada seluruh kriteria

Kategori	Jumlah Pernyataan	Bobot Maksimum	Bobot Hasil Survey	%
Kepemimpinan (X1)	8	120	116	97
Perencanaan startegis (X2)	7	85	80	94
Fokus Pasar dan Pelanggan (X3)	7	85	78	92
Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (X4)	7	90	84	94
Tenaga Kerja (X5)	8	85	76	90
Proses Operasi (X6)	8	85	79	93
Hasil (Y)	20	450	381	86
Total	67	1000	894	89%

Berdasarkan hasil survei yang diukur melalui tujuh kategori kriteria *Baldrige* untuk PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku, dapat dilihat bahwa perusahaan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan dengan total bobot 894 dari 1000. Kategori Kepemimpinan (X1) menempati posisi tertinggi dengan bobot 116 dari 120, mencerminkan kepemimpinan yang kuat dan efektif. Perencanaan Strategis (X2) dan Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (X4) juga mencatat bobot tinggi dengan masing-masing 80 dan 84 dari 85 dan 90, menandakan perencanaan dan pengelolaan data yang baik. Namun, beberapa area seperti Fokus Pasar dan Pelanggan (X3) dan Tenaga Kerja (X5) memiliki bobot lebih rendah, masing-masing 78 dan 76 dari 85, yang menunjukkan masih ada ruang untuk perbaikan dalam memahami pasar dan mengelola tenaga kerja. Proses Operasi (X6) dan Hasil (Y) juga memiliki bobot yang cukup tinggi, masing-masing 79 dan 381 dari 85 dan 450, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mengelola operasi dan mencapai hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, meskipun ada beberapa area yang membutuhkan peningkatan, bobot tinggi ini menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku secara umum telah menjalankan praktik manajemen yang baik dan efektif.

Berdasarkan Tabel 1 terkait pengelompokan bobot *Baldrige*, PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku memiliki total bobot **894** dari **1000**. Dengan demikian, kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku termasuk dalam kategori *World Class Leader* yang memiliki rentang capaian bobot antara 876 dan 1000. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini telah mencapai tingkat kinerja yang sangat tinggi dan diakui sebagai pemimpin kelas dunia dalam industrinya.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan alat yang efektif untuk mengevaluasi kualitas kinerja perusahaan secara menyeluruh. Penerapannya pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Maluku sebagai perusahaan dengan reputasi dan sistem manajemen yang sudah matang menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu mengidentifikasi kekuatan dan area yang masih dapat ditingkatkan secara terstruktur. Dengan capaian skor 894 dari 1000, perusahaan berada pada kategori *World Class Leader* dengan tingkat *Excellent*. Hasil ini menegaskan bahwa metode *Malcolm Baldrige* dapat digunakan sebagai kerangka evaluasi strategis untuk organisasi yang ingin menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya melalui pengukuran kinerja yang sistematis dan berbasis data.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2014). *Performance Management*. Pearson.
- Amini, A. (2023). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (Studi Kasus: Umkm Fox And Bunny)*.
- Camerling, B. J. (2018). Pengukuran Kinerja Pt. Pln (Persero) Wilayah Maluku Dan Maluku Utara Menggunakan *Malcolm Baldrige*. *Agustus*, 12(2).

- Elisabeth, D. M. (2018). Kelebihan Dan Kekurangan Bsc. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist, 1*, 96–107.
- Heksarini, A. (2022). *Konsep Penilaian Kinerja* (S. Catur, Ed.). Halaman Moeka Publishing.
- Lestari, A. D. (2017). Analisis Pengelolaan Klaim Pasien Bpjs Dengan Menggunakan Pendekatan *Malcolm Baldrige* Di Unit Rekam Medis Rsupn Dr. Cipto Mangunkusumo. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Ui*.
- Lukito, R., & Suprayitno, G. (2023). *Penilaian Kinerja Menggunakan Pendekatan Kriteria Malcolm Baldrige: Studi Kasus Dealer Otomotif* (Vol. 6, Issue 1).
- Nist. (2019, November 15). *Baldrige Performance Excellence Program: How Baldrige Works*. U.S. Departement Of Commerce.
- Nist. (2023, September 12). *Baldrige Criteria For Performance Excellence® Categories And Items*. U.S Departemen Of Commerce. <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>
- Pranata, C. (2012). *Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence Di PT Varyatama Graha Indah, Surabaya*. Fakultas Teknik Ubaya.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*.
- Ruth Silaen, N., Chairunnisah, R., Rizki Sari Elida Mahriani, M., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany Anis Masyuroh, A., Gede Satriawan, D., Sri Lestari Opan Arifudin, A., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. www.penerbitwidina.com
- Susanto, E. (2017). Analisis Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (Mbcfpe) Terhadap Kinerja Di Pt. Kinenta Indonesia. *Jurnal Sistem Teknik Industri, 19*(1).
- Utami, G. M. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan Balanced Scorecard Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat*.