

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENCE*
(Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi Teknik Industri



Diajukan oleh:

ELIANA RIZKI AULIA

NPM: 18032010014

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
SURABAYA
2023**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENCE*
(Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi Teknik Industri



Diajukan oleh:

ELIANA RIZKI AULIA

NPM: 18032010014

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
SURABAYA
2023**

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE
(Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)**


Disusun Oleh:

ELIANA RIZKI AULIA
18032010014

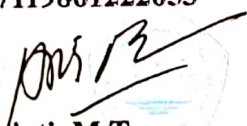
**Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur Surabaya
Pada Tanggal: 12 Januari 2024**

Tim Penguji:


1.


Tranggono, ST., MT.
NIP. 17119861222053

2.



Ir. Sumiati, M.T.
NIP. 19601213 199103 2 001

3.


Dr. Ir. Minto Waluyo, MM.
NIP. 19611130 199003 1 001


Pembimbing:

1.


Dr. Ir. Minto Waluyo, MM.
NIP. 19611130 199003 1 001

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Teknik
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Surabaya**


Prof. Dr. Dra. Jariyah, MP.
NIP. 19650403 199103 2 001



KETERANGAN REVISI

Mahasiswa di bawah ini:

Nama : Eliana Rizki Aulia

NPM : 18032010014

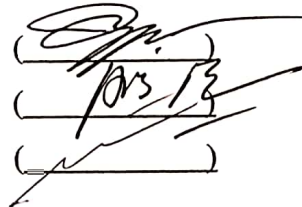
Program Studi* : ~~Teknik Kimia / Teknik Industri / Teknologi Pangan /
Teknik Sipil / Teknik Lingkungan / Teknik Mesin~~

Telah mengerjakan revisi / ~~tidak ada revisi~~ *) ~~PRA-RENCANA (DESAIN) /
SKRIPSI / TUGAS AKHIR~~ *) Ujian Lisan Periode Januari, TA 2023/2024

Dengan Judul : **ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN *MALCOLM BALDRIGE*
CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE
(Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)**

Dosen yang memerintahkan revisi:

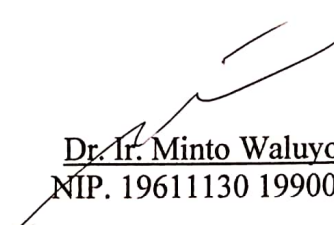
1. Tranggono, S.T., MT.
2. Ir. Sumiati, MT.
3. Dr. Ir. Minto Waluyo, MM.

 12/Jan '22

Surabaya, 11 Januari 2024

Menyetujui,

Dosen Pembimbing


Dr. Ir. Minto Waluyo, MM.
NIP. 19611130 199003 1 001

Catatan: *) coret yang tidak perlu



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Eliana Rizki Aulia

NPM : 18032010014

Program Studi : Teknik Industri

Alamat : Dsn. Jatipandak RT/RW 006/002 Ds. Jatiduwur Kec. Kesamben
Kab. Jombang

No. HP : 085704216402

Alamat e-mail : elianarzkera29@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa isi sebagian maupun keseluruhan skripsi saya dengan judul:

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE
(Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)**

Adalah benar penelitian saya sendiri atau bukan plagiat hasil penelitian orang lain, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diizinkan dan saya ajukan sebagai persyaratan kelulusan program sarjana Teknik Industri Fakultas Teknik UPN "Veteran" Jawa Timur. Apabila ternyata pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 11 Januari 2024

Mengetahui,

Koorprodi Teknik Industri

Ir. Rusindiyanto, M.T.
NIP. 19650225 199203 1 001

Yang Membuat Pernyataan



Eliana Rizki Aulia
NPM. 18032010014

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir ini dengan judul "Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence", bisa terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta umat muslim yang mengikuti ajaran hingga akhir zaman.

Tugas Akhir ini disusun untuk mengikuti syarat kurikulum tingkat sarjana (S1) bagi setiap mahasiswa program studi Teknik Industri Fakultas Teknik UPN "Veteran" Jawa Timur.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak mengalami hambatan, namun berkat bantuann bimbingan, dan kerjasama dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sehingga dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT., IPU. selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
2. Ibu Prof. Dr. Dra. Jariyah, MP. selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Bapak Ir. Rusindiyanto, MT. selaku Ketua Progam Studi Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

4. Bapak Dr. Ir Minto Waluyo, MM. selaku Dosen Pembimbing Skripsi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur yang telah membimbing saya dengan baik.
5. Para dosen penguji yang membantu dalam pembenahan laporan skripsi saya ini serta semua dosen yang pernah mengajar, membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi saya selama kuliah ini.
6. Kedua orang tua tercinta, Bapak Ali Mas'ud dan Ibu Luluk Musrifah, serta adik saya Elviana Nurin Ainaya Kamilah, saudara dan keluarga yang telah memberikan doa yang tidak pernah hentinya, dukungan materi maupun non materi, semangat, motivasi selama kuliah sampai penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Kepada sahabat saya Betari Putri Wikanti terimakasih sebelumnya telah memberikan semangat, *support*, motivasi, dan selalu menemani dalam penyusunan skripsi ini, semoga diberkahi langkah-langkahnya.
8. Teman-teman saya selama kuliah, Esti, Cintha, Viola, Nia, Nisak, Kharisma, Chanya yang telah memberikan doa, dukungan serta motivasi kepada saya selama ini.
9. Kepada saudara sepupu, para pejuang skripsi, adik tingkat, dan teman-teman jurusan Teknik Industri angkatan 2018 yang sudah banyak menyemangati, memberikan doa dan dukungan, saya ucapkan terima kasih.
10. Orang-orang yang tidak bisa disebutkan satu per satu namanya yang terlibat dalam penyelesaian laporan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan dapat membantu penulis dimasa mendatang. Semoga laporan ini bermanfaat dan membawa wawasan serta berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Akhir kata penulis berharap semoga Allah SWT memberikan imbalan setimpal kepada mereka yang telah memberikan bantuan dan dapat menjadikan semua bantuan menjadi ibadah. Demikian atas semua perhatian diucapkan terima kasih.

Surabaya, 5 Desember 2023

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR ISI..... iv

DAFTAR GAMBAR..... viii

DAFTAR TABEL ix

ABSTRAK xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Perumusan Masalah 6

1.3 Batasan Masalah 7

1.4 Asumsi 7

1.5 Tujuan 7

1.6 Manfaat Penelitian 8

1.7 Sistematika Penulisan 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Kinerja 10

2.1.1 Pengertian Kinerja..... 10

2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja..... 10

2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja..... 11

2.2 *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* 11

| | | |
|-------|--|----|
| 2.2.1 | Sejarah <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> | 11 |
| 2.2.2 | Langkah-Langkah Melakukan Metode Malcolm Baldrige for Performance Excellence | 12 |
| 2.2.3 | Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen | 13 |
| 2.2.4 | Tata Nilai dan Konsep Inti | 16 |
| 2.2.5 | Tujuh Kategori | 22 |
| 2.2.6 | Perancangan dan Sistem Penilaian | 30 |
| 2.2.7 | Nilai Skor Kinerja <i>Malcolm Baldrige</i> | 41 |
| 2.3 | Metode <i>Delphi</i> | 45 |
| 2.3.1 | Konsep Metode <i>Delphi</i> | 45 |
| 2.3.2 | Prosedur Metode <i>Delphi</i> | 47 |
| 2.3.3 | Keunggulan dan Kelemahan Metode <i>Delphi</i> | 51 |
| 2.4 | Produktivitas Kerja Karyawan | 52 |
| 2.4.1 | Pendidikan dan Usia | 53 |
| 2.4.2 | Masa Kerja | 54 |
| 2.5 | Skala <i>Likert</i> | 55 |
| 2.6 | Penelitian Terdahulu | 56 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Tempat dan Waktu Penelitian | 58 |
| 3.2 | Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel | 58 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 Identifikasi Variabel | 58 |
| 3.2.2 Definisi Operasional Variabel | 59 |
| 3.3 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah..... | 64 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 69 |
| 3.4.1 Data Primer | 69 |
| 3.4.2 Data Sekunder..... | 70 |
| 3.5 Teknik Analisis Data..... | 70 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| 4.1 Pengumpulan Data | 71 |
| 4.1.1 Data Jumlah Responden | 71 |
| 4.1.2 Data Kuesioner | 72 |
| 4.2 Pengolahan Data..... | 76 |
| 4.2.1 Pembuatan Kuesioner | 76 |
| 4.2.2 Penyebaran dan Pengumpulan Data Kuesioner Menggunakan Metode <i>Delphi</i> | 76 |
| 4.2.3 Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> | 84 |
| 4.2.4 Klasifikasi Posisi Kinerja Perusahaan | 88 |
| 4.2.5 Analisa Hasil..... | 89 |
| 4.3 Hasil dan Pembahasan..... | 112 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1 Analisa Penilaian Kinerja dan Menentukan Posisi Kinerja PT. Danadipa Bertu Perkasa | 112 |
| 4.3.2 Produktivitas Kerja | 117 |
| 4.3.3 Rekomendasi Perbaikan..... | 120 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1 Kesimpulan | 126 |
| 5.2 Saran | 127 |
| DAFTAR PUSTAKA | 128 |
| LAMPIRAN..... | 132 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 2.1 Kerangka kerja MBCFPE untuk sistem bisnis (Sulistyo et al,2021) | 15 |
| Gambar 3.1 Langkah-Langkah Pemecahan Masalah..... | 65 |
| Gambar 4.1 Hasil Survei Delphi Putaran 1 | 78 |
| Gambar 4.2 Hasil Survei Delphi Putaran 2..... | 80 |
| Gambar 4.3 Hasil Survei Delphi Putaran 3..... | 82 |
| Gambar 4.4 <i>Line Graph</i> | 83 |
| Gambar 4.5 Grafik Persentase Penilaian <i>Total Performance</i> | 88 |
| Gambar 4.6 Persentase Usia Karyawan | 118 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1 Rencana Anggaran Biaya Perumahan PMKS PT. TWP pada 3 Desember 2021..... | 2 |
| Tabel 1.2 Progres Kerja Proyek Perum PMKS PT. Teguh Wira Pratama Tahun 2021-2022 | 3 |
| Tabel 2.1 Kategori, Nilai <i>Malcolm Baldrige</i> , dan Persentase Nilai..... | 33 |
| Tabel 2.2 Klasifikasi Hasil Penilaian Kriteria <i>Baldrige</i> | 41 |
| Tabel 4.1 Data Karyawan PT. Danadipa Bertu Perkasa | 71 |
| Tabel 4.2 Data Kuesioner..... | 72 |
| Tabel 4.3 Hasil Kuesioner <i>Delphi</i> Putaran 1..... | 76 |
| Tabel 4.4 Hasil Kuesioner <i>Delphi</i> Putaran 2..... | 79 |
| Tabel 4.5 Hasil Kuesioner <i>Delphi</i> Putaran 3..... | 81 |
| Tabel 4.6 Hasil Pengolahan Data Statistik Kuesioner <i>Delphi</i> | 83 |
| Tabel 4.7 Rekap Penilaian Kinerja Perusahaan | 85 |
| Tabel 4.8 Perhitungan Batas Nilai Tiap Kriteria..... | 86 |
| Tabel 4.9 Penilaian Kategori <i>Total Performance</i> | 87 |
| Tabel 4.10 Klasifikasi Kelas Perusahaan | 88 |
| Tabel 4.11 Frekuensi Variabel Kepemimpinan | 89 |
| Tabel 4.12 Frekuensi Variabel Perencanaan Strategi | 83 |
| Tabel 4.13 Frekuensi Variabel Fokus Pasar dan Pelanggan | 96 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 4.14 Frekuensi Variabel Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan | 98 |
| Tabel 4.15 Frekuensi Variabel Fokus Tenaga Kerja..... | 101 |
| Tabel 4.16 Frekuensi Variabel Manajemen Proses..... | 105 |
| Tabel 4.17 Frekuensi Variabel Hasil Bisnis..... | 107 |
| Tabel 4.18 Klasifikasi Pendidikan Terakhir Karyawan | 118 |
| Tabel 4.19 Klasifikasi Usia Karyawan..... | 118 |
| Tabel 4.20 Klasifikasi Lama Masa Kerja Karyawan | 119 |

ABSTRAK

PT. Danadipa Bertu Perkasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi. Berdasarkan pengamatan, perusahaan saat ini belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan dan hanya melalui dua kriteria yaitu perencanaan strategi dan manajemen proses. PT. Danadipa Bertu Perkasa memiliki permasalahan terkait proses pelayanan atau pemenuhan target yang selalu tidak tepat waktu, rata-rata keterlambatannya adalah 2 sampai 3 bulan dari target awal. Hal ini mengakibatkan keuangan perusahaan terganggu dan gaji karyawan tertunda yang membuat kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), mengetahui posisi level kinerja perusahaan, serta memberikan rekomendasi perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi kinerja perusahaan berada pada kelas Emerging Industry Leader dengan skor sebesar 674,77. Diketahui bahwa dalam kinerja karyawan perusahaan nilai tertinggi terdapat pada kategori kepemimpinan sebesar 69,78%. Sedangkan nilai terendah terdapat pada kategori pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan sebesar 59,03%. Jadi, perusahaan harus memperhatikan pengelolaan data, informasi, dan sumber daya pengetahuan, serta cara memanfaatkan teknologi informasi dengan baik.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Perusahaan Kontraktor.

ABSTRACT

PT. Danadipa Bertu Perkasa is a company operating in the construction sector. Based on observations, the company currently has not measured overall performance and only uses two criteria, namely strategic planning and process management. PT. Danadipa Bertu Perkasa has problems related to the service process or meeting targets which are always not on time, the average delay is 2 to 3 months from the initial target. This results in disrupted company finances and delayed employee salaries, which causes employee performance to decline. Therefore, the aim of this research is to analyze the results of measuring company performance using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) method, determine the position of the company's performance level, and provide recommendations for improvement. The research results show that the company's performance position is in the Emerging Industry Leader class with a score of 674.77. It is known that in the performance of company employees the highest score is in the leadership category at 69.78%. Meanwhile, the lowest score was in the measurement, analysis and knowledge management category at 59.03%. So, companies must pay attention to managing data, information and knowledge resources, as well as how to make good use of information technology.

Keywords: *Performance Measurement, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, Contractor Companies.*