

PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN PENDEKATAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE: STUDI KASUS DEALER OTOMOTIF

Ramdani Lukito¹⁾, Gendut Suprayitno²⁾

^{1,2}Program Studi Teknik Industri, Institut Sains dan Teknologi Nasional, Indonesia

¹⁾ ramdani.lukito204@yahoo.co.id

²⁾ gsuprayitno@yahoo.com

ABSTRAK

Baldrige Excellennce Framework (BEF) merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan perspektif yang lengkap dan di bahas secara detail. Perpektif yang menjadi tolak ukur dalam metode ini terdiri dari 7 (tujuh) Kriteria diantaranya: Kepemimpinan, Strategi, Pelanggan, Pengukuran Analisis & Management, Tenaga Kerja, Operasi Kerja dan Perspektif Hasil. Evaluasi terhadap kinerja tersebut dikelompokkan dalam BEF menjadi dua dimensi, yaitu Dimensi Proses dan Dimensi Hasil. Penelitian bertujuan untuk memperoleh hasil analisis pengukuran kinerja berdasarkan Baldrige Excellennce Framework (BEF) sehingga bisa melakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja Sales dan Service. Dengan mengetahui dimana posisi kelas organisasi Dealer menurut kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dan mengetahui langkah sistematis seperti apa yang bisa dipakai untuk proses perbaikan, serta menentukan strategi apa yang bisa dilakukan agar bisa meningkatkan penjualan Unit dan Service. Metode penelitian ini dengan mengumpulkan data dengan melalui pengisian kuesioner, wawancara dengan para pemangku kepentingan, telaah dokumen dan melalui observasi. Kuesioner dibagikan kepada 105 (seratus lima) Karyawan dari total 123 populasi yang jabatannya tergolong kategori diatas Supervisor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria dengan persentase skor tertinggi adalah kategori Tenaga kerja, dan kriteria terendah adalah Kategori Kepemimpinan dengan total skor untuk Dealer adalah 435 poin (Global Average – Early Improvement). Hasil nilai skor ini menurut persepsi responden internal dan sudah di interpolasikan terhadap rata-rata nilai KPKU di Indonesia (600 poin). Sehingga strategi yang bisa dilakukan agar bisa meningkatkan penjualan Unit dan Service adalah: -Para Karyawan harus bisa mempertahankan serta meningkatkan hubungan baiknya dengan para leasing. -Melakukan penambahan jumlah karyawan juga mengasah kemampuan negosiasinya dengan pelanggan. -Terus mengembangkan pemasaran unit maupun service melalui social media. -Evaluasi fungsi kordinasi Dealer dengan ATPM terkait Distribusi Parts.

Kata Kunci : Manajemen mutu, Kriteria Baldrige

ABSTRACT

The Baldrige Excellence Framework (BEF) is a performance measurement method with a complete perspective and is discussed in detail. The perspective that becomes the benchmark in this method consists of 7 (seven) criteria including: Leadership, Strategy, Customer, Analysis & Management Measurement, Workforce, Work Operations and Results Perspective. Evaluation of the performance is grouped in the BEF into two dimensions, namely the Process Dimension and the Result Dimension. The research aims to obtain the results of performance measurement analysis based on the Baldrige Excellence Framework (BEF) so that evaluation can be carried out to improve Sales and Service performance. By knowing where the Dealer organization class is according to the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) criteria and knowing what systematic steps can be used for the improvement process, as well as determining what strategies can be implemented in order to increase Unit and Service sales. This research method is to collect data by filling out questionnaires, interviewing stakeholders, reviewing documents and through observation. Questionnaires were distributed to 105 (one hundred and five) employees from a total of 123 populations whose positions belonged to the category above Supervisor. The results showed that the criterion with the highest percentage score was the Labor category, and the lowest criterion was the Leadership Category with a total score for Dealers

of 435 points (Global Average – Early Improvement). The results of this score are according to the perceptions of internal respondents and have been interpolated against the average KPKU score in Indonesia (600 points). So the strategies that can be implemented in order to increase Unit and Service sales are: -Employees must be able to maintain and improve their good relations with the leasing agents. -Increasing the number of employees also hones their negotiation skills with customers. -Continue to develop marketing units and services through social media. -Evaluation of Dealer coordination function with ATPM related to Distribution of Parts.

Keywords: Quality management, Baldrige Criteria

I. PENDAHULUAN

Perusahaan maupun Organisasi baik dalam bisnis manufaktur ataupun jasa pada umumnya selalu ingin memberikan kualitas terbaik kepada pelanggannya. Berbagai macam alat atau metode manajemen pun diadopsi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelayanan tersebut. Metode manajemen pun dari tahun ke tahun terus berkembang demi mendapatkan perbaikan yang signifikan.

Jepang adalah negara pertama yang merevolusi bisnis dengan konsep *Total Quality Management* dengan siklus PDCA (*Plan, Do, Check dan Action*) dan kemudian diikuti oleh Motorola Corp pada tahun 1991 memperkenalkan konsep *Lean & Six Sigma*.

Lean dan *Six Sigma* merupakan kombinasi dua alat terkait proses-proses perbaikan yang esensial. *Lean* berkaitan dengan peningkatan kecepatan proses dengan mengurangi pemborosan dan menghilangkan langkah yang kurang bernilai tambah. Sedangkan *Six Sigma* memperbaiki kinerja dengan focus kepada aspek-aspek yang menyimpang di dalam proses-prosesnya. Alat manajemen ini menggunakan metodologi DMAIC (*Define, Measure, Improve dan Control*) untuk mendorong kegiatan agar dapat memberikan hasil terukur dan dapat dipertahankan. Implementasi *Lean* dan *Six Sigma* mendapatkan beberapa kendala ketika semakin bertambah kompleksnya kegiatan operasi di dalam perusahaan. Muncul kemudian metode *Balanced Scorecard* dan Sistem manajemen ISO (*International Organization for Standardization*).

Balanced Scorecard menyelaraskan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif utama, diantaranya Finansial, Proses Internal, Pelanggan dan Pembelajaran Pertumbuhan. Strategi Perusahaan diturunkan menjadi KPI (*Key Performance Indikator*) dalam setiap

perspektif unit bisnis dan bahkan individu. *Balanced Scorecard* bisa menghasilkan kinerja yang tinggi, namun tidak dapat membedakan apakah kinerja yang tinggi tersebut disebabkan oleh kualitas manajemen atau karena pasarnya yang masih baru sehingga mengalami pertumbuhan yang cepat. Kelemahan dari *Balanced Scorecard* lainnya juga adalah; Penilaian *Balanced Scorecard* sebuah perusahaan tidak bisa dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau pun tidak sejenis.

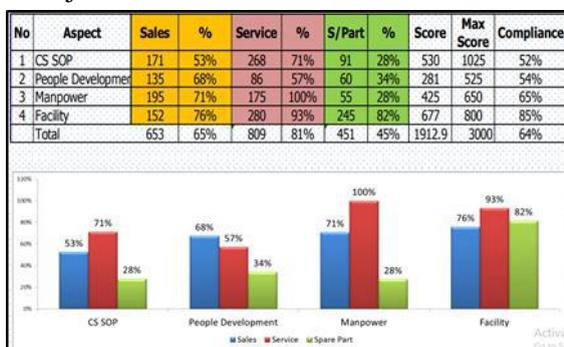
Sehingga dengan perkembangan alat manajemen ini, ISO hadir dan mengisyaratkan adanya standarisasi proses yang harus dipatuhi dalam mengontrol kualitas. Sistem ISO mengarahkan bagaimana perusahaan secara konsisten memenuhi standar yang ditetapkan berdasarkan kebijakan dan prosedur-prosedur mutu dan audit mutu secara periodic. ISO pun tidak terlepas dari beberapa kekurangan diantaranya; Pertama, perusahaan yang memperoleh sertifikasi ISO harus di audit setiap tahun dengan mempertimbangkan kekonsistensian perusahaan dalam penerapan standarisasi ini. Kedua, standar atau system kualitas yang diterapkan untuk satu perusahaan bisa berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya. Ketiga, banyak terjadi sertifikasi ISO yang di peroleh perusahaan hanya untuk bagian/unit bisnis tertentu saja dan bukan untuk seluruh bagian/unit bisnis perusahaan. Dengan kata lain masih tetap sulit disimpulkan bahwa perusahaan yang telah meraih ISO benar-benar memiliki kinerja yang unggul.

Di era globalisasi sekarang ini, menjadi salah satu Dealer dengan mutu kelas dunia merupakan dambaan hampir sebagian besar Dealer di dunia ini. Untuk menjadi Dealer kelas dunia atau *World Class Dealer*, tentunya harus terlebih dahulu di definisikan atau diberi batasan terhadap karakter-karakter apa saja yang harus dimiliki dari Dealer kelas dunia.

Kinerja sebuah perusahaan yang berupa *Result dan Outcomes* sangat ditentukan oleh Prosesnya, bila proses bagus, kinerja pasti bagus dan kebalikannya bila proses buruk, maka kinerja perusahaan juga pasti buruk, oleh sebab itu proses perlu dikendalikan secara baik agar menghasilkan result yang baik pula.

Hampir semua perusahaan memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia. Untuk menjadi perusahaan kelas dunia, tentunya diperlukan referensi atau alat ukur yang standar untuk mengetahui posisi perusahaan relatif terhadap perusahaan sejenis lainnya yang bertaraf *World Class Company*. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE) merupakan serangkaian konsep dan prosedur berisi petunjuk dan kriteria yang ditunjukkan untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi usaha-usaha perbaikan kinerja. Melalui pengukuran kinerja dengan model MBCFPE ini, perusahaan akan bisa melihat tingkat pencapaian perusahaan di dalam progress menuju perusahaan kelas dunia relatif terhadap perusahaan-perusahaan lainnya. Masalah yang akan dibahas pada Tugas Akhir ini yaitu perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi, sehingga perusahaan belum dapat mengetahui kelemahan apa saja yang harus diperbaiki. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang terintegrasi, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi berdasarkan hasil pengukuran tersebut, serta perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mengungguli pesaingnya.

Masalah dalam penelitian ini adalah sistem penilaian kinerja Dealer masih belum mempunyai sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, terintegrasi dan berkesinambungan untuk menganalisis keseluruhan aspek manajemen guna menentukan langkah sistematis seperti apa yang bisa dipakai untuk melakukan proses perbaikan. Di bawah ini hanya ada empat aspek penilaian pada penilaian kinerja Dealer.



(sumber: Internal Dealer)

Gambar 1. Aspek Penilaian Kinerja Dealer

Malcolm Baldrige Criteria adalah suatu cara untuk memotret kondisi suatu perusahaan atau lembaga untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci keberhasilan atau kegagalan saat ini atau dimasa yang akan datang. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut pimpinan perusahaan atau lembaga dapat mengambil langkah-langkah yang signifikan untuk mengarahkan perusahaannya menuju kinerja yang ekselen. *Malcolm Baldrige Criteria* juga tidak bersifat kaku, dan tidak pula bertentangan dengan alat/metode pengendalian manapun sehingga dapat diterapkan disemua organisasi yang telah mempunyai alat sejenis seperti TQM, BSC, *Lean & Six Sigma*, dll. *Malcolm Baldrige* bahkan mensinergikan serta menyelaraskan semua tools yang ada dalam rangka mencapai kinerja yang ekselen.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Peneliti mencoba menganalisis pencapaian kinerja perusahaan saat ini dan mencoba mengidentifikasi kriteria apa saja yang belum ada atau perlu ditingkatkan oleh Dealer untuk mencapai kondisi ekselen. Dalam Kriteria Baldrige terdapat tujuh kategori kriteria serta mempunyai sebelas nilai inti serta konsep yang dipadu menjadi suatu sistem kerangka kerja organisasi yang komprehensif dan terintegrasi.

Langkah pertama yaitu dengan mempelajari profil perusahaan, mengetahui visi juga misi dari perusahaan serta tujuannya. Mempelajari dari karakteristik utama perusahaan dan hal-hal lainnya yang berhubungan erat dengan operasional dari perusahaan. Selanjutnya menganalisis perusahaan berdasarkan tujuh kriteria Baldrige. Pada kriteria tersebut terdiri dari enam kriteria yang berkaitan erat dengan proses dan satu kriteria yang berkaitan dengan pencapaian hasil. Setiap kriteria terdiri dari beberapa Sub Kriteria yang merupakan fokus pada persyaratan utama yang harus dipenuhi perusahaan.

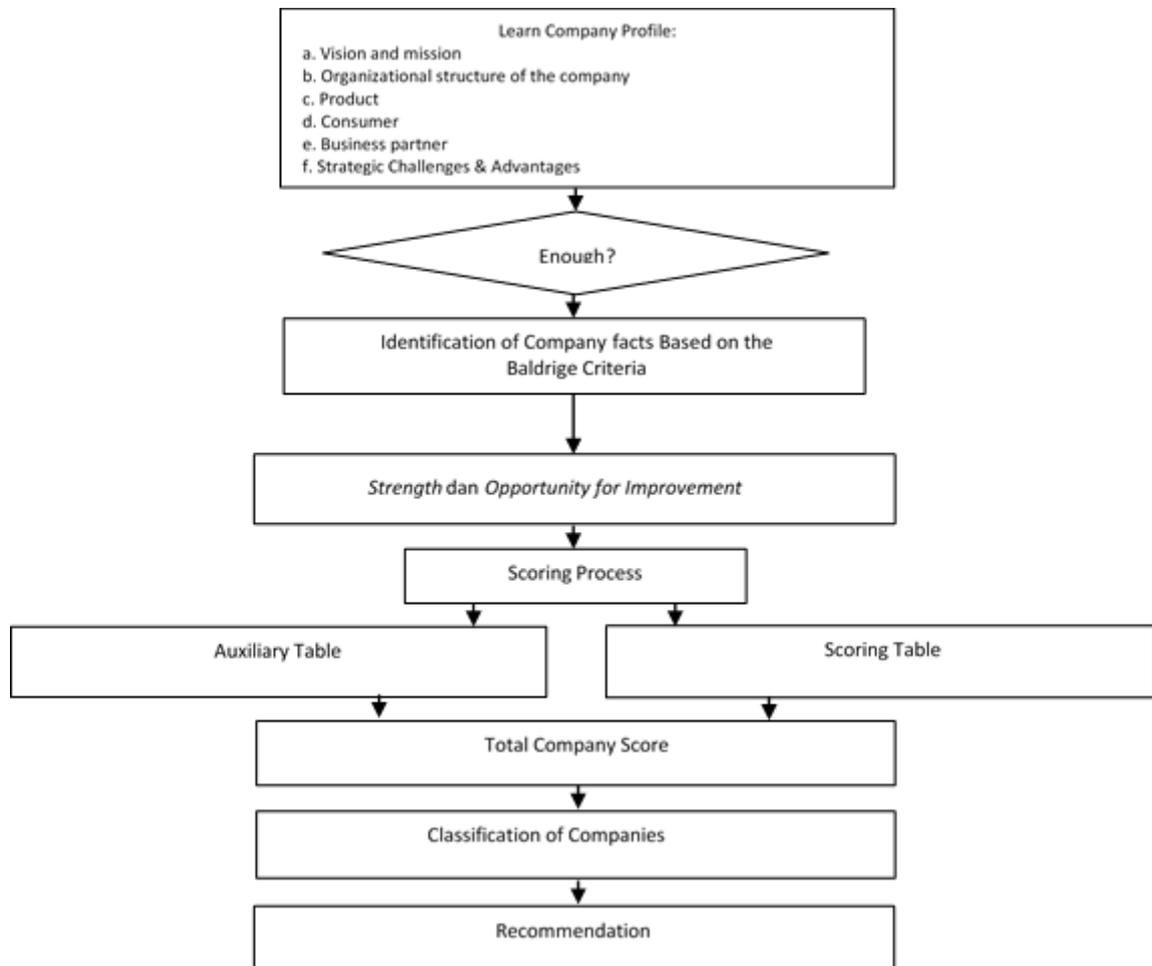
Kajian terhadap pengukuran kinerja perusahaan saat ini diperoleh dari hasil wawancara kepada Kepala Divisi, Kepala Sub Divisi dan Staff perusahaan serta informasi yang diperoleh melalui dokumen-dokumen perusahaan. Selanjutnya identifikasi kinerja perusahaan dengan Kriteria Baldrige tahun

2019-2010 dilakukan dengan memberikan kuesioner.

Kuesioner penelitian dibagikan ke 105 orang responden, yang mana responden merupakan Karyawan dari level Supervisor Up dari 41 Dealer, dimana karakteristik responden mencakup Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, dan Masa Kerja Responden.

Tujuan dari evaluasi tersebut dilakukan agar bisa mengetahui letak kelemahan proses

kinerja yang dilakukan perusahaan agar bisa diperbaiki. Hasil dari penilaian tersebut akan menjadi unsur yang menetapkan citra global perusahaan. Karena itulah perusahaan akan bisa mengetahui hal apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya dan perbaikan berkelanjutan yang dijalankan perusahaan akan membawa perusahaan menuju ekselen. Seperti gambar berikut.



(sumber: pengolahan data)

Gambar 2. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Selain wawancara kepada Kepala Divisi, Kepala Sub Divisi dan Staff perusahaan serta informasi yang diperoleh melalui dokumen-dokumen perusahaan. Selanjutnya identifikasi kinerja perusahaan dengan Kriteria Baldrige tahun 2019-2020 dilakukan dengan memberikan kuesioner. Kuesioner penelitian dibagikan kepada 105 orang responden, yang mana responden merupakan Karyawan dari level Supervisor Up dari 41 Dealer, dimana

karakteristik responden mencakup Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir, dan Masa Kerja Responden.

Berdasarkan hasil dari tabel di bawah, dapat disimpulkan bahwa Dealer dikategorikan sebagai *Global Image Excellent – Benchmark Leader* berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* (dengan skor 780 dari total 1000). Apabila nilai skor ini di interpolasikan terhadap rata-rata nilai KPKU di Indonesia (yaitu 600), maka nilai

yang didapatkan Dealer adalah 468 dan termasuk *Global Average – Early Improvement*.

Tabel 1. Hasil Analisis

Kategori	Jumlah Pertanyaan	Skor Maksimum	Skor Hasil Survey
Kepemimpinan	27	120	94
Perencanaan Strategis	19	85	66
Pelanggan	18	85	66
Knowledge	16	90	70
Tenaga Kerja	12	85	67
Operasi	13	85	67
Hasil	56	450	350
Total	161	1000	780

(sumber: pengolahan data)

A. Uji Korelasi dan *Importance Performance Analysis*

Analisis Korelasi adalah sekumpulan teknik untuk mengukur hubungan antara dua variabel, gagasan dasar dari analisis korelasi untuk melaporkan hubungan antara dua variabel. Variabel X (garis horizontal dalam grafik) dan variabel Y (garis vertikal dalam grafik) yang menjadi hubungan non-linear, positif atau negatif.

Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah 0,00-0,199 untuk sangat rendah, 0,20-0,399 untuk rendah, 0,40-0,599 untuk sedang, 0,60-0,799 untuk kuat dan 0,80 -1,000 untuk sangat kuat.

Korelasi positif adalah perubahan nilai yang diikuti pada nilai variabel secara teratur pada arah yang sama, sehingga mengalami kenaikan. Bentuk korelasi ini juga diartikan sebagai perubahan nilai koefisien pada pasangan data dari variable.

Korelasi negatif adalah perubahan nilai yang diikuti pada nilai variabel secara teratur, tetapi memiliki arah yang berlawanan dengan kenaikan variabel yang tidak teratur. Nilai koefisien dalam korelasi negatif ini menunjukkan beberapa pasangan data memiliki linear negatif yang cukup kuat. Artinya, korelasi negatif ini berbanding terbalik dengan korelasi positif. Korelasi negatif adalah hubungan antara variabel X dan variabel Y. Jika nilai variabel X meningkat, maka nilai variabel Y akan menurun.

Dapat dilihat dari tabel hasil analisis korelasi di bawah bahwa hampir seluruh variabel proses memiliki nilai korelasi yang signifikan terhadap variabel hasil, terkecuali variabel X2. Variabel X4 (Pelanggan) merupakan variabel dengan nilai korelasi positif terbesar (0,27), sedangkan variabel X2 (Fokus Tenaga Kerja) merupakan variabel dengan nilai korelasi negatif terbesar (-0,16).

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi

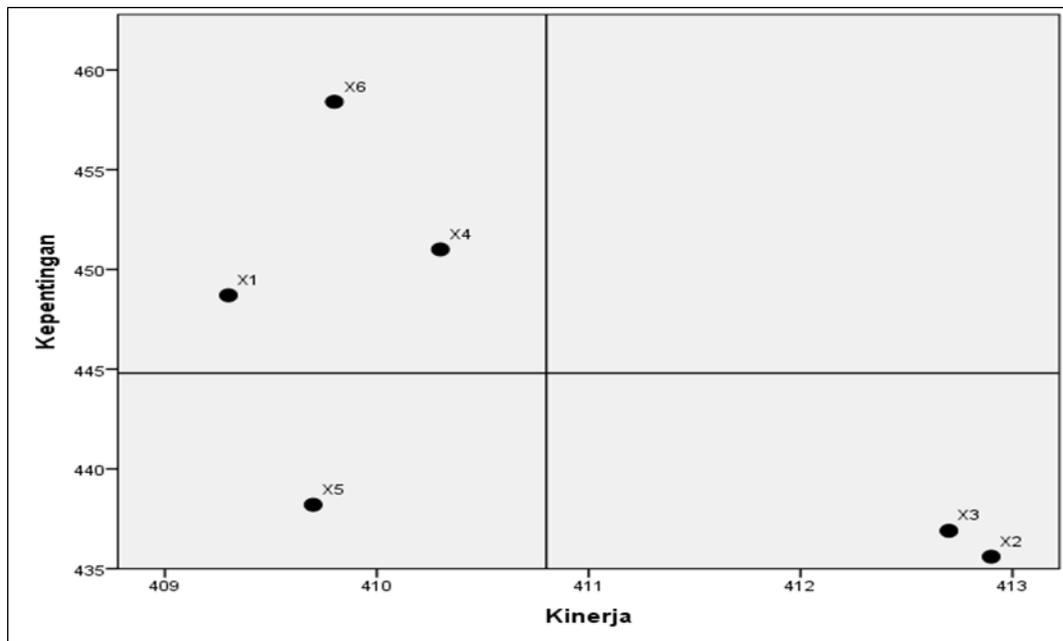
<i>Hubungan</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	<i>P-value</i>	<i>Kesimpulan</i>
<i>X1 ~ Y</i>	0.25	0.00	<i>Korelasi signifikan</i>
<i>X2 ~ Y</i>	-0.16	0.09	<i>Korelasi tidak signifikan</i>
<i>X3 ~ Y</i>	0.23	0.00	<i>Korelasi signifikan</i>
<i>X4 ~ Y</i>	0.27	0.00	<i>Korelasi signifikan</i>
<i>X5 ~ Y</i>	-0.36	0.00	<i>Korelasi signifikan</i>
<i>X6 ~ Y</i>	-0.31	0.00	<i>Korelasi signifikan</i>

(sumber: pengolahan data)

Tiga variabel proses memiliki nilai korelasi yang negatif, yaitu X2 (Fokus Tenaga Kerja), X5 (Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan), dan X6 (Kepemimpinan). Hubungan negatif ini ditandai dengan nilai ketiga variabel proses yang tinggi namun nilai hasilnya rendah, dan

sebaliknya. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya korelasi negatif perlu dilakukan telaah lebih lanjut pada komponen-komponen aspek tenaga kerja dan pengelolaan pengetahuan.

Berikut merupakan Diagram *Importance Performance Analysis*



(sumber: pengolahan data)

Gambar 3. Diagram *Importance Performance Analysis*

Berdasarkan grafik referensi di atas, maka dapat disimpulkan:

- Variabel X1 (Perencanaan Strategis), X4 (Fokus Pelanggan) dan X6 (Kepemimpinan) merupakan variabel yang harus diprioritaskan apabila akan dilakukan perbaikan di dalam perusahaan. Ketiga variabel tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun kinerjanya masih belum memadai.
- Variabel X2 (Fokus Tenaga Kerja) dan X3 (Fokus Operasi) merupakan variabel yang juga harus tetap dijaga kinerjanya. Meskipun kedua variabel ini memiliki

tingkat kepentingan yang rendah namun kinerjanya sudah berada dalam kategori yang baik.

- Variabel X5 (Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan) merupakan variabel yang harus diperbaiki setelah variabel X1(Perencanaan Strategis), X4(Fokus Pelanggan) dan X6 (Kepemimpinan) berhasil ditingkatkan kinerjanya. Variabel X5(Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan) memiliki tingkat kinerja yang belum memadai dan tingkat kepentingannya juga berada di bawah tingkat kepentingan

variabel X1(Perencanaan Strategis), X4(Fokus Pelanggan) dan X6 (Kepemimpinan), sehingga untuk mencapai hasil yang maksimal maka variabel X5(Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan

Pengetahuan) sebaiknya diprioritaskan setelah variabel X1(Perencanaan Strategis), X4(Fokus Pelanggan) dan X6 (Kepemimpinan).

IV. KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Pengukuran kinerja dengan *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer.

- Pengukuran kinerja menurut kriteria kepemimpinan dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah 93 poin dari skor maksimal kategori kepemimpinan (120 poin). Kriteria terkuat dalam kategori ini, Pimpinan dapat berkomunikasi dengan baik pada seluruh karyawan, dan yang perlu mendapat perhatian adalah Sistem tata kelola perusahaan kurang memenuhi aspek perlindungan terhadap kepentingan pada pemangku kepentingan dan pemegang saham.
- Pengukuran kinerja menurut kriteria strategi dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah sebesar 66 poin dari skor maksimal kategori Perencanaan Strategis (85 poin). Kriteria terkuat dalam Perencanaan Strategis adalah Perusahaan sudah cukup baik membuat perencanaan Strategis, namun kriteria yang perlu mendapat perhatian adalah perencanaan strategis perusahaan kurang mempertimbangkan perubahan yang signifikan terkait teknologi dan kompetensi dengan mengumpulkan dan menganalisa data.
- Pengukuran kinerja menurut kriteria pelanggan dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah 66 poin dari skor maksimal kategori pelanggan (85 poin). Kriteria terkuat dalam kategori ini, Perusahaan memasarkan, membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan untuk melampaui harapan pelanggan, dan yang perlu mendapat perhatian adalah Perusahaan kurang memiliki metode dalam menentukan kepuasan dan keterikatan pelanggan.
- Pengukuran kinerja menurut kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dari *Baldrige Excellence*

Framework (BEF) di Dealer adalah 70 poin dari skor maksimal kategori Pengukuran, Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan (90 poin). Kriteria terkuat dalam kategori ini, Data dan informasi perusahaan tersedia untuk pemasok, mitra dan kolaborator sesuai dengan kebutuhannya, dan yang perlu mendapat perhatian adalah Perusahaan kurang memanfaatkan hasil review kinerja dan kapabilitas perusahaan untuk mengukur kesehatan keuangan.

- Pengukuran kinerja menurut kriteria tenaga kerja dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah 68 poin dari skor maksimal kategori tenaga kerja (85 poin). Kriteria terkuat dalam kategori ini, Perusahaan memiliki sistem pengembangan dan pembelajaran pimpinan dan tenaga kerja meliputi hal-hal yang dibutuhkan oleh tenaga kerja sendiri dengan informasi dari supervisor, manajer dan pimpinan senior, dan yang perlu mendapat perhatian adalah Perusahaan belum mempunyai cara yang pas dalam mempertahankan tenaga kerja baru.
 - Pengukuran kinerja menurut kriteria operasional dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah 67 poin dari skor maksimal kategori operasi (85 poin). Kriteria terkuat dalam kategori ini, Perusahaan memiliki proses kerja utama yang dikaitkan dengan sistem kerja, dan yang perlu mendapat perhatian adalah pengelolaan atau pencegahan atas cacat produksi dan pengerjaan ulang.
 - Pengukuran kinerja menurut kriteria HASIL dari *Baldrige Excellence Framework* (BEF) di Dealer adalah 350 poin dari skor maksimal kategori HASIL (450 poin). Diketahui bahwa kategori terkuatnya adalah kategori Tenaga Kerja, sedangkan untuk kategori terlemah adalah kategori Hasil Fokus pada Pelanggan.
- ##### 2. Posisi kelas organisasi Dealer menurut kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dapat disimpulkan bahwa Dealer dikategorikan sebagai *Global*

Image Excellent – Benchmark Leader berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige (dengan skor 780 dari total 1000 poin). Apabila nilai skor ini di interpolasikan terhadap rata-rata nilai KPKU di Indonesia (yaitu 600), maka nilai yang didapatkan Dealer adalah 468 dan termasuk **Global Average – Early Improvement**.

3. Langkah sistematis seperti yang bisa diajukan untuk Proses perbaikan adalah sebagai berikut adalah sebagai berikut:
 - Tahap Pertama Perbaikan dimulai dari Variabel X1 (Perencanaan Strategis), X4 (Fokus Pelanggan) dan X6 (Kepemimpinan).
 - Tahap kedua, Perbaikan dilanjut pada Variabel X5 (Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan)
 - Tahap Ketiga, Perbaikan dilanjut pada Variabel X2 (Fokus Tenaga Kerja) dan X3 (Fokus Operasi) yang merupakan variabel yang juga harus tetap dijaga kinerjanya.
4. Strategi yang bisa dilakukan agar bisa meningkatkan penjualan Unit dan Service adalah:
 - Para Karyawan harus bisa mempertahankan serta meningkatkan hubungan baiknya dengan para leasing
 - Melakukan penambahan jumlah pemasaran juga mengasah kemampuan negosiasinya dengan pelanggan
 - Terus mengembangkan pemasaran unit maupun service melalui *social media*.
 - Melakukan Training sesuai dengan bidangnya
 - Evaluasi fungsi kordinasi Dealer dengan ATPM terkait Distribusi Parts
 - Meningkatkan standar perekrutan Karyawan menjadi minimal S1

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti sangat berterima kasih kepada semua pihak, mulai dari Orang Tua, Pembimbing dan juga rekan-rekan atas tercapainya salah satu step kehidupan yaitu berjalannya penelitian ini dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

A, I. G. A. D. I., Hartiati, A., Anom, C., & Sadyasmara, B. (2018). *Analysis The Effect Of Product Quality And Service to Customer Satisfaction Using Importance Performance Analysis Method In Twissterdog Denpasar*

Anggraini, L. D., Deoranto, P., & Iksari, D. M. (2015). Analisis Persepsi Konsumen Menggunakan Metode Importance Performance Analysis Dan Customer Satisfaction Index the Analysis of Consumer Perception Used Importance Performance Analysis Method and. *Jurnal Industri*, 4(2), 74–81. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44033223&site=ehost-live>

Citra Wiguna. (2018). Penerapan Malcolm Baldrige Dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan. *Jurnal Sistem Cerdas*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/10.37396/jsc.v1i1.2>

Diponegoro, U., & Faiz, M. (2006). *Tesis PROGRAM PASCA SARJANA*.

Fajri, L., Sugiarto, S., & Anggraini, R. (2019). Penerapan Metode Ipa (Importance Performance Analysis) Untuk Menganalisis Kepentingan Dan Kepuasan Penumpang Terhadap Kualitas Pelayanan Bus Trans Koetaradja (Studi Kasus : Koridor I Keudah – Darussalam). *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil Dan Perencanaan*, 2(2), 164–173. <https://doi.org/10.24815/jarsp.v2i2.13453>

Heryenzus dan Suali. (2018). Analisis Kinerja Organisasi Berdasarkan Kriteria. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 3(1), 64–72.

Heryenzus, & Suali. (2018). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kota Batam. *Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi*, 1, 79–84.

Indrajaya, D. (2018). Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Importance Performance Analysis Dan Customer Satisfaction Index Pada Ukm Gallery. *IKRA-ITH Teknologi*, 2(3), 1–6. [file:///F:/Mendeley ke 2/325-Article Text-409-1-10-20181118.pdf](file:///F:/Mendeley%20ke%202/325-Article%20Text-409-1-10-20181118.pdf)

Industri, J. T. (2013). Sistem Perangkat Lunak untuk Internal Assessment Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (kriteria 1 -kepemimpinan) *

- ARYADI SEPTERAWAN PRAWIRA, SUGIH ARIJANTO, CAHYADI NUGRAHA. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional Oktober, 1(2)*.
- Nusantari, N. K., & Taroepratjeka, H. (2015). Pengukuran Performansi Berdasarkan Malcolm Baldrige For Performance Excellence (MBCfPE) Pada Kriteria Pengukuran, Analisis Dan Manajemen Pengetahuan Di Hotel X. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional, 03(2)*, 59–68. <https://ejournal.itenas.ac.id/index.php/reka-integra/article/view/749/949>
- Ong, J. O., & Pambudi, J. (2014). Analisis Kepuasan Pelanggan Dengan Importance Performance Analysis Di Sbu Laboratory Cibitung Pt Sucofindo (Persero). *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri, 9(1)*, 1–10. <https://doi.org/10.12777/jati.9.1.1-10>
- Purbosani, I. (2011). *Perancangan Tqm Scorecard Berbasis Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010 Untuk Industri Jasa Konstruksi Dengan Metode Ahp Dan Fuzzy Ahp Tesis*.
- Suhendra, A., & Prasetyanto, D. (2016). Kajian Tingkat Kepuasan Pengguna Trans Metro Bandung Koridor 2 Menggunakan Pendekatan Importance-Performance Analysis. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional, 2(2)*, 59–70. <https://ejournal.itenas.ac.id/index.php/reka-racana/issue/view/164>
- Susanto, E. (2018). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE) TERHADAP KINERJA DI PT. KINENTA INDONESIA. *Jurnal Sistem Teknik Industri, 19(1)*, 1–6. <https://doi.org/10.32734/jsti.v19i1.358>
- Sutherasan, S., Aunguroch, Y. (2008). Total quality management activities after hospital accreditation from the opinion of hospital accreditation coordinators in Thailand. *Med J 2008;26(4):313-321*.
- Songkhla
- Sutikno, A.S.P.M., Wurjaningrum, F. (2015). Analisa Pengaruh Penerapan Manajemen Kualitas Dengan Mbnqa Kriteria Terhadap Kinerja Bisnis Pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 8. No. 1, April 2015. Surabaya*
- Talib, F., Rahman, Z., Azam, M.(2011). Best Practices of Total Quality Management Implementation in Health Care Settings. *Health Marketing Quarterly, 28:232–252. India*
- The Joint Commission. (2014). Comparison Between Joint Commission Standards, Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria, and Magnet Recognition Program Components. Joint Commission Resources. CA
- Unger, K.L. (2013). An Investigation Into The Effects Of Winning The Malcolm Baldrige National Quality Award On The Performance Of Hospitals/Healthcare Systems. Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University. Colorado
- Utomo, A.P., Murti, H. (2016). Perancangan Model Pre Assesment Manajemen Kinerja Universitas Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige (Studi Kasus : Universitas Stikubank Semarang). *INFOKAM Nomor I Th. XII/MARET/2016. Semarang*
- Waskito, H.H., Agustina, L. (2015). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Rsud Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal AAJ 4 (1) (2015). Semarang*
- Wibisono, E. (2013). Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige National Quality Award & Performance Prism: Tinjauan Evolusi Dua Dekade Sistem Pengukuran Kinerja. Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Industri Universitas Surabaya. Surabaya