

---

***Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence***

**Implementasi Pengukuran Kinerja Model *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* dan Analisa SWOT Untuk Kinerja Unggul Bersaing**

Wahyu Ivan Syahputra<sup>1\*</sup>, Ni Luh Putu Hariastuti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya, Indonesia

Email: [wahyuivan123@gmail.com](mailto:wahyuivan123@gmail.com), [putu\\_hrs@itats.ac.id](mailto:putu_hrs@itats.ac.id)

---

**ABSTRACT**

*The rapid technological development in this era has revolutionized the business world, providing significant impact on both service and product sectors. In service provision, service quality is influenced by various factors, particularly company performance. This decline in performance quality is not caused by a single aspect alone, but rather by the complexity of interrelated internal factors within a company. To analyze the company performance at CV JKK, an approach using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence method with seven criteria and SWOT analysis is employed as strategic planning for proposed company strategies. From the measurement results using the MBCfPE method, a total Malcolm Baldrige score of 808 was obtained with a percentage of 80.8% from the total overall score of 1,000. This value indicates that the company is at the Excellent level and falls into the Benchmark Leader category with a point range between (776 – 875). The SWOT analysis results show that the company is in an advantageous strategic position in the first quadrant (S-O Strategy). This position indicates that the company has solid internal strengths and faces promising external opportunities. Based on this condition, the company is recommended to implement an aggressive strategy by maximizing all internal assets and advantages to gain optimal benefits from the opportunities available in the external environment. This approach is expected to accelerate the achievement of sustainable business growth targets.*

**Keywords:** *Service Quality, Performance Improvement, Malcolm Baldrige, SWOT*

**ABSTRAK**

Perkembangan teknologi yang pesat di era ini telah merevolusi dunia bisnis, memberikan dampak signifikan pada sektor jasa maupun produk. Dalam penyediaan layanan, kualitas pelayanan dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama kinerja perusahaan. Penurunan kualitas kinerja ini tidak hanya disebabkan oleh satu aspek saja, melainkan oleh kompleksitas faktor-faktor internal yang saling terkait dalam suatu perusahaan. Untuk menganalisa kinerja perusahaan pada CV JKK digunakan pendekatan melalui metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dengan tujuh kriteria dan analisa SWOT sebagai perencanaan usulan strategi perusahaan. Dari hasil pengukuran menggunakan metode MBCfPE didapatkan hasil total skor *Malcolm Baldrige* sebesar 808 dengan presentase sebesar 80,8% dari total skor keseluruhan 1.000. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada level *Excellent* dan termasuk dalam kategori *Benchmark Leader* dengan rentang perolehan poin diantara (776 – 875). Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi strategis yang menguntungkan di kuadran pertama (S-O Strategy). Posisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang solid dan menghadapi peluang eksternal yang menjanjikan. Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi

---

***Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti***

agresif dengan cara memaksimalkan seluruh aset dan keunggulan internal yang dimiliki untuk meraih manfaat optimal dari peluang-peluang yang tersedia di lingkungan eksternal. Pendekatan ini diharapkan dapat mempercepat pencapaian target pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Pelayanan Jasa, Peningkatan Kinerja, Malcolm Baldrige, SWOT

## PENDAHULUAN

Tantangan utama industri saat ini adalah menciptakan keseimbangan antara kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, pencapaian target bisnis, dan pelestarian lingkungan dalam satu strategi yang terintegrasi [1]. CV JKK adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyewaan mainan serta penjualan berbagai peralatan rumah tangga. Dalam menjalankan operasional usahanya, CV JKK senantiasa berupaya memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan secara aktif melakukan evaluasi internal, khususnya dalam hal kinerja perusahaan, guna memastikan efektivitas dan kualitas layanan yang diberikan tetap optimal dan kompetitif di pasar. Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor terpenting bagi organisasi swasta maupun publik [2]. Dalam proses peningkatan kinerja perusahaan, diterapkan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* sebagai analisa kinerja perusahaan dan SWOT sebagai analisa strategi perusahaan.

Definisi kinerja merupakan suatu upaya formal yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas dari seluruh aktivitas perusahaan yang telah dijalankan dalam periode waktu tertentu [3]. Pengukuran kinerja merupakan suatu rangkaian proses evaluasi kemajuan pelaksanaan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk di dalamnya informasi mengenai efisiensi pemanfaatan sumber daya dalam proses menghasilkan barang dan jasa, mutu barang dan jasa yang dihasilkan, perbandingan hasil pelaksanaan kegiatan dengan target yang telah ditetapkan, serta efektivitas tindakan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi [4].

Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) diterapkan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara komprehensif melalui tujuh kategori penilaian utama yang mencakup berbagai aspek manajerial dan operasional perusahaan [5]. Dengan menggunakan pengukuran menggunakan metode MBCfPE perusahaan dapat mengetahui umpan balik dan pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan sebuah program penghargaan yang diberikan kepada organisasi berdasarkan tingkat pencapaian mereka dalam memenuhi standar penilaian yang disebut *Baldrige Criteria*. Kriteria ini digunakan sebagai acuan untuk menilai keunggulan kinerja organisasi secara menyeluruh [6]. Dalam penggunaan metode MBCfPE ada konsep-konsep yang perlu diperhatikan, konsep ini merupakan pendekatan peningkatan kualitas yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengoptimalkan praktik kinerja, kapabilitas, dan hasil yang dicapai. Konsep ini juga berperan dalam memfasilitasi komunikasi serta berbagi pengetahuan mengenai praktik terbaik di lingkungan organisasi atau perusahaan. Selain itu, Baldrige digunakan sebagai alat manajemen untuk memahami tata kelola kinerja secara efektif, sekaligus berfungsi sebagai panduan dalam perencanaan strategis dan sebagai sarana pembelajaran berkelanjutan bagi organisasi [7]. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dibagi menjadi 7 kriteria, yang diantara kriteria tersebut saling memiliki keterkaitan. Terdapat 7 (tujuh) kriteria yang dinilai dalam *Baldrige Assessment* dengan total skor 1000 poin, yaitu [7]: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus konsumen, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, *fokus tenaga kerja*, *workforce engagement* dan *result*.

Analisa SWOT merupakan merupakan metode sistematis untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan [8]. SWOT adalah singkatan untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan

***Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti***

(*Weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan [9]. Dalam analisa SWOT terdapat 2 faktor strategi yakni internal dan eksternal yang terdiri dari Faktor internal pada analisis SWOT terdiri dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Faktor eksternal dalam analisis SWOT mencakup *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) [10].

Setelah dilakukan analisa strategi kemudian dibentuk matriks SWOT yaitu alat yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan untuk merumuskan strategi berdasarkan prinsip memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dihadapi perusahaan [11]. Manajemen perusahaan menyusun tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk merangkum faktor-faktor internal berupa kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) [12]. Kemudian dibuat juga matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) yang merupakan *tools* yang digunakan untuk menggambarkan kondisi eksternal suatu perusahaan atau organisasi, sehingga dapat mengidentifikasi berbagai faktor peluang dan ancaman yang dihadapi [13]. Setelah dibentuk matriks SWOT kemudian dilakukan pembentukan diagram SWOT yang memiliki tujuan untuk melakukan evaluasi komparatif antara kondisi lingkungan eksternal yang mencakup peluang dan ancaman dengan kapabilitas internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan [14]. Dengan pendekatan yang dilakukan ini diharapkan perusahaan mampu untuk ber-*improvement* dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik dan tepat. Juga dapat memanfaatkan peluang yang ada pada bisnis dan juga tindakan antisipasi terhadap ancaman-ancaman yang ada.

## METODE

Tahap pengumpulan data diawali dengan melakukan perhitungan sampel minimal yang dapat mewakili jumlah populasi dalam suatu penelitian [15]. Penentuan jumlah sampel berdasarkan persamaan *Slovin* yang dinyatakan sebagai berikut [16]:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} \tag{1.1}$$

Setelah diketahui jumlah sampel untuk penelitian kemudian dilakukan penyebaran kuisioner sebagai pengumpulan data dimana partisipan atau responden menjawab serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun [17]. Kemudian dilakukan uji validitas menggunakan bantuan *software* SPSS dengan tujuan sebagai pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen [18]. Selain itu juga dilakukan uji reabilitas sebagai upaya mengukur derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen alat ukur penelitian [19].

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, maka tahap selanjutnya dapat dilakukan perhitungan dan analisa kinerja *malcolm baldrige assesment* pada setiap kriteria *malcolm baldrige*. Pada tahap ini dilakukan perhitungan nilai skor dan capaian pada setiap kriteria *baldrige assesment*, sehingga nantinya akan didapatkan skor kinerja untuk perusahaan. Pada sistem penilaian terhadap sub kriteria dan juga umpan balik dari perhitungan *Baldrige Assesment* didasarkan pada dua dimensi evaluasi yakni dengan dimensi proses dan dimensi hasil. Perhitungan skor capaian dan bobot pada *malcolm baldrige assesment* dapat menggunakan rumus sebagai berikut [20]:

1. Rumus perhitungan nilai skor capaian

$$\frac{\left[ \frac{(\sum n_i \cdot w_i)}{N \cdot W} \times 100\% \right]}{x} \times \text{Skor standar setiap variabel kategori} \tag{1.2}$$

Dimana:

Ni = Jumlah pemilih jawaban i

---

**Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti**

- Wi = Bobot jawaban i
- N = Total jumlah responden = 39 responden
- W = Bobot jawaban terbesar = 5
- X = Jumlah total pertanyaan pada tiap variabel kategori

2. Rumus perhitungan bobot:

$$\frac{(N_i \times W_i)}{N \times W} \times 100\% \tag{1.3}$$

Dimana:

- Ni = Jumlah pemilih jawaban i
- Wi = Bobot jawaban i
- N = Total jumlah responden = 39 responden
- W = Bobot jawaban terbesar = 5

Setelah didapatkan hasil skor capaian dan bobot pada proses analisa menggunakan metode *malcolm baldrige* kemudian didapatkan hasil skor terendah dan tertinggi pada kinerja perusahaan. Hasil analisis selanjutnya akan menjadi dasar perhitungan dan evaluasi strategi perusahaan menggunakan metode SWOT. Dalam analisa internal perusahaan IFAS (*Internal Analysis Factor Summary*), penentuan indikator kriteria kekuatan diambil dari kategori *Malcolm Baldrige* yang memiliki total skor persentase pencapaian terbesar. Sedangkan untuk indikator kriteria kelemahan diambil dari katagori yang memiliki skor total persentase pencapaian terendah yang dimiliki oleh perusahaan [21]. Selanjutnya menganalisa strategi peluang dan ancaman yang merupakan faktor-faktor eksternal dari perusahaan EFAS (*Eksternal Analysis Factor Summary*), melalui proses *brainstorming* melibatkan manajemen pengambil keputusan dalam perusahaan yang mengetahui pasti tentang kondisi eksternal perusahaan (SPV, GA, Admin *Marketing* dan Manager CV JKK).

Setelah didapatkan nilai skor bobot dan rating pada analisa IFAS dan EFAS maka matriks strategi SWOT dapat disusun untuk mengetahui letak posisi strategi perusahaan apakah perusahaan terletak pada posisi menguntungkan atau sebaliknya. Pembuatan matriks SWOT didapatkan dengan cara menghitung selisih nilai skor pada strategi S-O dan W-T.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penetapan Sampel Penelitian

Sampel penelitian didapatkan dengan menggunakan persamaan *Slovin*. Dimana jumlah karyawan perusahaan CV JKK berjumlah total 63 karyawan sebagai populasi, perhitungan sampel dapat dilihat pada persamaan berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{63}{63(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 38,65 \approx 39$$

2. Karakteristik Responden Penelitian

Dari hasil pengumpulan data melalui pengisian kuisioner maka dijabarkan karakteristik jumlah responden berdasarkan umur dan jenis kelamin dari perusahaan. Adapun karakteristik responden dapat di lihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

***Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti***

**Tabel 1.** Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin L/P	N	Persen %
Laki- Laki	27	69%
Perempuan	12	31%
Total	39	100%

Berdasarkan Tabel. 1 Data menunjukkan dominasi responden laki-laki (69% atau 27 orang) dibanding perempuan (31% atau 12 orang) dari total 39 sampel. Data ini menggambarkan profil responden berdasarkan jenis kelamin yang akan berpartisipasi sebagai subjek penelitian dalam survei kuesioner.

**Tabel 2.** Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	N	Persen %
20-25	23	59%
25-30	13	33%
30-35	2	5%
40 >	1	3%
Total	39	100%

Pada Tabel 2. menunjukkan jumlah sebaran responden berdasarkan usia. Berdasarkan Tabel 2. diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini didominasi oleh usia 20 – 25 tahun sebesar 59%. Dan usia 25-30 tahun sebesar 33%.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data Hasil Kuisisioner

Pada pengujian validitas data, data dapat dikatakan valid apabila memenuhi persyaratan nilai yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

- Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel atau nilai sig ( $p$ -value)  $<$  0,05, maka data dapat dikatakan valid.
- Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel atau sig.  $>$  0,05, maka data dikatakan tidak valid.

Hasil uji validitas data menggunakan *software* SPSS pada data kuisisioner dinyatakan valid karena keseluruhan data menunjukkan bahwa  $r$ Hitung  $>$   $r$ Tabel dan Nilai Sig.  $<$  0,05 maka menunjukkan bahwa keseluruhan data responden dapat dikatakan valid dan dapat dilakukan untuk perhitungan data selanjutnya.

Setelah dilakukan uji validitas data maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas data yang digunakan untuk melihat bagaimana konsistensi alat ukur sehingga ketelitian dapat dipercaya. Hasil data dapat dikatakan reliabel jika memenuhi syarat kriteria sebagai berikut:

- $Cronbach\ Alpha >$  0,6 maka variabel tersebut reliabel.
- $0,5 < Cronbach\ Alpha <$  0,6 maka variabel reliabelnya diragukan.
- $Cronbach\ Alpha <$  0,5 maka variabel tersebut tidak reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Data

Hasil Uji Reliabilitas	
<i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah N
0,970	68

Didapatkan hasil nilai daripada *Cronbach Alpha* sebesar 0,970. Dimana hasil uji statistik reliabilitas data ini menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 sehingga data dapat dikatakan reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam perhitungan selanjutnya.

4. Perhitungan Skor dan Capaian Kriteria *Malcolm Baldrige*

Setelah dilakukan perhitungan uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan proses pengolahan data hasil kuisioner yang telah diisi oleh responden. Pada tahap ini dilakukan perhitungan bobot skor dan capaian pada tiap kriteria *Malcolm Baldrige*. Perhitungan skor kriteria *malcolm baldrige* berdasarkan formulasi perhitungan nilai skor capaian yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Perhitungan presentase skor kriteria tiap variabel kepemimpinan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(N_i \times W_i)}{N \times W} \times 100\% \\
 &= \frac{(1 \times 1) + (2 \times 1) + (3 \times 22) + (4 \times 11) + (5 \times 4)}{39 \times 5} \times 100\% \\
 &= \frac{(1) + (2) + (66) + (44) + (20)}{195} \times 100\% \\
 &= 68,2\%
 \end{aligned}$$

- b. Perhitungan nilai capaian kriteria kepemimpinan:

$$\begin{aligned}
 &= \left[ \frac{(\sum n_i \cdot w_i)}{N \cdot W} \times 100\% \right] \times \text{Skor standar setiap variabel kategori} \\
 &= \left[ \frac{(\sum (2 \times 1) + (5 \times 2) + (90 \times 3) + (175 \times 4) + (40 \times 5))}{39 \times 5} \times 100\% \right] \times 120 \\
 &= \left[ \frac{(\sum (2 \times 1) + (5 \times 2) + (90 \times 3) + (175 \times 4) + (40 \times 5))}{195} \times 100\% \right] \times 120 \\
 &= \frac{8}{8} [(0,010 + 0,051 + 1,385 + 3,590 + 1,026) \times 100\%] \times 120 \\
 &= \frac{6,062}{8} \times 120 \\
 &= 0,758 \times 120 \\
 &= 90,923 \approx 91
 \end{aligned}$$

Berdasarkan formulasi yang sama pada perhitungan di atas, maka keseluruhan kriteria pengukuran kinerja *malcolm baldrige* dapat dilakukan. Hasil perhitungan seluruh kriteria dirangkum dalam rekapitulasi hasil perhitungan skor dan nilai capaian pada tiap kriteria *malcolm baldrige* seperti pada Tabel 4.:

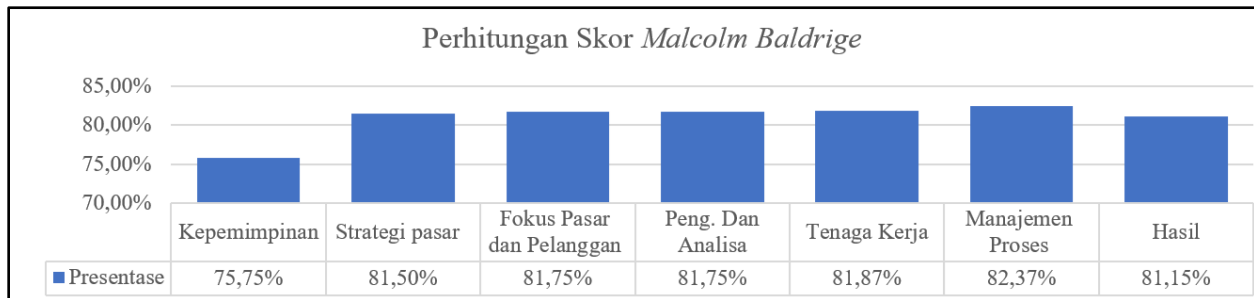
**Tabel 4.** Rekapitulasi Hasil Perhitungan Skor dan Capaian kriteria *Malcolm Baldrige*

No	Kriteria	Item	Maks Skor	Skor Capaian	Presentase Capaian (%)
1.	Kepemimpinan	1.1 Kepemimpinan Senior	120	91	75,75%
		1.2 Tanggung Jawab terhadap Lingkungan dan Masyarakat			
2.	Strategi Pasar	2.1 Pengembangan Strategi	85	69	81,5%
		2.2 Distribusi Penyebaran Strategi			
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	3.1 Pengetahuan Karakter Pelanggan dan Pasar	85	69	81,75%
		3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			
4.	Kriteria Peng., Analisa dan Pengetahuan Manajemen	4.1 Peningkatan, pengukuran dan Analisa Kinerja Organisasi	90	74	81,75%
		4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan			
5.	Fokus Tenaga Kerja	5.1 Keterlibatan Tenaga Kerja	85	70	81,87%
		5.2 Lingkungan Tenaga Kerja			

**Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti**

No	Kriteria	Item	Maks Skor	Skor Capaian	Presentase Capaian (%)
6.	Manajemen Proses	6.1 Desain sistem Kerja	85	70	82,37%
		6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kinerja			
7.	Hasil	7.1 Hasil Perusahaan	450	365	81,15%
		7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen			
		7.3 Hasil Finansial dan Pasar			
		7.4 Hasil Sumber Daya Manusia			
		7.5 Hasil Kepemimpinan			
Total			1.000	808	80,8%

Tabel 4. Menunjukkan bahwa CV JKK memperoleh total skor sebesar 808 atau 80,8% dari total skor maksimum yang ada pada skala *malcolm baldrige* yaitu 1000 poin. Hasil skor menunjukkan bahwa CV JKK berada pada level *Benchmark Leader* yang menduduki peringkat *Excellent*, skala nilai pada *range* (776 – 875). *Benchmark Leader* mengandung makna bahwa setiap unsur-unsur yang dianggap penting oleh para karyawan telah dilakukan dengan baik. Sehingga perusahaan harus dapat mempertahankan apa yang telah dicapai. Untuk memudahkan perbandingan presentase nilai pada tiap kriteria *malcolm baldrige* maka dibuat analisis dalam bentuk *bar chart* yang menunjukkan grafik rekapitulasi nilai skor *malcolm baldrige*, seperti pada Gambar. 1



Gambar 1. Nilai Skor Malcolm Baldrige

Nilai skor *Malcolm Baldrige* pada Gambar.1, menjelaskan bahwa presentase tertinggi terletak pada kriteria Manajemen Proses dengan nilai sebesar 82,37%, pada posisi ke dua Kriteria fokus tenaga kerja dengan nilai sebesar 81,87%, kemudian fokus pasar dan pelanggan dengan presentase nilai 81,75%, Kriteria Pengukuran, Analisa dan Pengetahuan Manajemen dengan nilai 81,75%, kriteria hasil dengan presentase 81,15%, kriteria strategi pasar dengan hasil presentase sebesar 81,5% dan terakhir dengan hasil presentase terkecil berada pada kriteria Kepemimpinan dengan nilai 75,75% . Dengan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk kriteria terbesar terdapat pada Manajemen Proses dengan nilai sebesar 82,37% kemudian kriteria terkecil pada Kepemimpinan dengan nilai 75,75%.

#### 5. Analisa Faktor Internal Perusahaan

Setelah diketahui hasil tingkat presentase capaian pada tiap kriteria menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, kemudian dilakukan analisa strategi menggunakan metode SWOT. Dalam menentukan item kekuatan, diambil dari kategori *Malcolm Baldrige* di CV JKK yang memiliki total skor persentase pencapaian terbesar, sedangkan item kelemahan diambil dari kriteria yang memiliki skor total persentase pencapaian terendah-[21]. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan kriteria dengan nilai presentase capaian tertinggi terletak pada Manajemen Proses dengan nilai rata-rata total (82,37%) dan untuk nilai terendah pada terdapat pada kriteria Kepemimpinan dengan nilai rata-rata total (75,75%). Kedua kriteria terpilih digunakan sebagai pembentuk matriks *Internal Factor Analisis Summary* (IFAS) dengan proses penentuan bobot dan rating dalam matriks IFAS dilakukan berdasarkan penilaian dari *stakeholder* ***Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti***

internal perusahaan yang meliputi *Supervisor, General Affairs, Admin Marketing*, dan *Manager CV JKK*. Adapun hasil nilai matriks IFAS disajikan dalam Tabel 5.

**Tabel 5.** Rekapitulasi Nilai Rating dan Bobot IFAS

No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
<b>Strenght</b>				
1.	Produk yang dimiliki perusahaan mampu bersaing dengan para pesaing.	0,0671	3	0,2015
2.	Perusahaan terus berinovasi dalam sistem kerjanya	0,0648	3,5	0,2268
3.	Sistem kerja disiapkan dengan baik untuk menghadapi kondisi darurat.	0,0656	3	0,1968
4.	Perusahaan memiliki perencanaan proses kerja yang efektif.	0,0656	3,25	0,2132
5.	Dilakukannya inspeksi untuk menghindari kesalahan dalam pelayanan atau produk.	0,0624	4	0,2498
6.	Perusahaan mengimplementasikan proses kerja sesuai dengan strategi yang telah dirancang.	0,0640	3,25	0,2081
7.	Semua proses kerja dievaluasi secara rutin.	0,0648	3,25	0,2106
8.	Melakukan inovasi pada produk atau pelayanan untuk mendukung kesuksesan dan perkembangan perusahaan.	0,0664	3,25	0,2158
<b>Weakness</b>				1,7
1.	Pimpinan perusahaan kurang mencerminkan tujuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas	0,0624	3,25	0,1747
2.	Pimpinan perusahaan tidak menyusun dan menetapkan rencana kerja sebagai upaya untuk mewujudkan serta mendukung tujuan perusahaan.	0,0553	2,75	0,1521
3.	Pemimpin perusahaan kurang memotivasi kerja sebagai upaya penghargaan kepada para pekerja dan juga mendorong semangat kerja.	0,0616	3	0,1849
4.	Pimpinan tidak menunjukkan keterbukaan dalam menerapkan kebijakan dan peraturan perusahaan melalui kegiatan sosialisasi aturan dan kebijakan kepada seluruh pekerja.	0,0616	3,25	0,2003
5.	Perusahaan tidak memiliki izin terkait bangunan dan operasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.	0,0592	3,75	0,2223
6.	Perusahaan susah menerima kritik dan suara dari masyarakat lingkungan perusahaan.	0,0600	3,25	0,1952
7.	Perusahaan kurang beretika yang baik ketika menjalankan interaksi dengan konsumen	0,0632	3,25	0,2055
8.	Perusahaan kurang melakukan evaluasi terkait pelayanan kepada konsumen.	0,0640	2,75	0,1760
Total		1	51,75	3,2343

Dari hasil rakpitulasi perhitungan matriks IFAS diketahui bahwa faktor strategi kekuatan internal yang ada pada CV JKK adalah Dilakukannya inspeksi untuk menghindari kesalahan dalam pelayanan atau produk dengan skor (0,2498). Perusahaan terus berinovasi dalam sistem kerjanya dengan skor (0,2268). Melakukan inovasi pada produk atau pelayanan untuk mendukung kesuksesan dan perkembangan perusahaan dengan skor (0,2158). Ketiga hasil perhitungan matriks IFAS ini merupakan sebuah unggulan perusahaan yang dapat dijadikan bahan evaluasi oleh perusahaan CV JKK sebagai upaya untuk melakukan *improvement* pada pelayanan jasa. Ketiga kriteria tersebut merupakan bahan evaluasi perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan kemudian dapat melakukan diskusi dengan sejumlah *high level* perusahaan untuk dilakukan pembelajaran dan peningkatan proses internal perusahaan.

Kelemahan CV JKK dengan nilai tertinggi yakni Perusahaan tidak memiliki izin terkait bangunan dan operasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan skor (0,2223), Perusahaan kurang beretika dan baik ketika menjalankan interaksi dengan konsumen dengan skor (0,2055). Pimpinan kurang terbuka dalam menerapkan kebijakan dan peraturan dengan skor (0,2003). Hasil kelemahan ini dapat dijadikan fokus perusahaan untuk dilakukan perbaikan dimana perusahaan melakukan pengurusan izin perusahaan, perusahaan lebih menekan pada penerapan etika dan norma yang baik pada saat proses pelayanan konsumen dan pimpinan perusahaan dapat secara terbuka dalam penerapan kebijakan dan peraturan perusahaan.

#### 6. Analisa Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis faktor lingkungan eksternal perusahaan diawali dengan penentuan item penyusun lingkungan eksternal yang meliputi faktor peluang dan faktor ancaman. Penentuan item masing-masing faktor peluang perusahaan didapatkan dengan teknik *Brainstorming* yakni mengumpulkan pendapat-pendapat oleh tokoh perusahaan yang berpengaruh yakni (SPV, GA, Admin *Marketing* dan *Manager CV JKK*) dan juga analisa faktor lingkungan eksternal perusahaan. Proses pembobotan pada masing-masing variabel dilakukan dengan penyebaran kuisioner kepada

**Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti**

responden yang terdiri dari SPV, GA, Admin *Marketing* dan Manager CV JKK. Berikut rekapitulasi nilai rating, bobot dan skor EFAS yang tersaji dalam Tabel 6.:

**Tabel 6.** Rekapitulasi Nilai Rating dan Bobot EFAS

No.	Kriteria	Bobot	Rating	Skor
<i>Oportunity</i>				
3.1	Kebutuhan dari mainan yang selalu berkembang	0,1315	3,25	0,4276
3.2	Menjaga kualitas barang persewaan dengan baik.	0,0964	3,75	0,3618
3.3	Banyak pelanggan yang memilih menyewa daripada membeli	0,1228	3,5	0,4298
3.4	Kolaborasi dengan pihak-pihak tertentu saat ada <i>event</i> .	0,1403	3,5	0,4912
3.5	Harga yang terjangkau untuk konsumen	0,1140	3,25	0,3706
<i>Threats</i>				
4.1	Tekanan kompetitor dengan harga yang lebih rendah.	0,0701	2,5	0,1754
4.2	Perubahan prefrensi konsumen terhadap produk.	0,1052	2,75	0,2894
4.3	Ketergantungan pada reputasi dan ulasan.	0,0964	3	0,2894
4.4	Perubahan <i>trend</i> mainan secara cepat.	0,1228	2,75	0,3377
Total		1		3,1732

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa peluang dari perusahaan CV JKK diantaranya Kolaborasi dengan pihak-pihak tertentu saat ada *event* dengan skor (0,4912), Banyak pelanggan yang memilih menyewa daripada membeli dengan skor (0,4298) dan kebutuhan dari mainan yang selalu berkembang dengan skor (0,4276). Dari hasil ke tiga peluang tertinggi yang telah dilakukan perhitungan dapat di simpulkan bahwa perusahaan harusnya dapat berkolaborasi dengan baik pada pihak eksternal, perusahaan dapat memaksimalkan jumlah variasi mainan untuk persewaan dan perusahaan dapat *update* terkait tren mainan yang baru dan ada pada pasar.

Untuk kriteria ancaman dengan nilai tertinggi Perubahan *trend* mainan secara cepat dengan skor (0,3377), Ketergantungan pada reputasi dan ulasan dengan skor (0,2894) dan Perubahan prefrensi konsumen terhadap produk dengan skor (0,2894). Ancaman pada perusahaan perubahan tren mainan yang begitu cepat, kemudian ulasan pada perusahaan akan sangat berpengaruh pada jasa dan kecenderungan konsumen untuk berubah terhadap produk mainan. Setelah didapatkan nilai pada analisa SWOT menggunakan Matriks SWOT maka selanjutnya dilakukan perhitungan nilai selisih strategi SWOT untuk menentukan kuadran:

a. Selisih nilai S-W

$$= S-W$$

$$= 1,723-1,511$$

$$= 0,212 (x)$$

b. Selisih nilai O-T

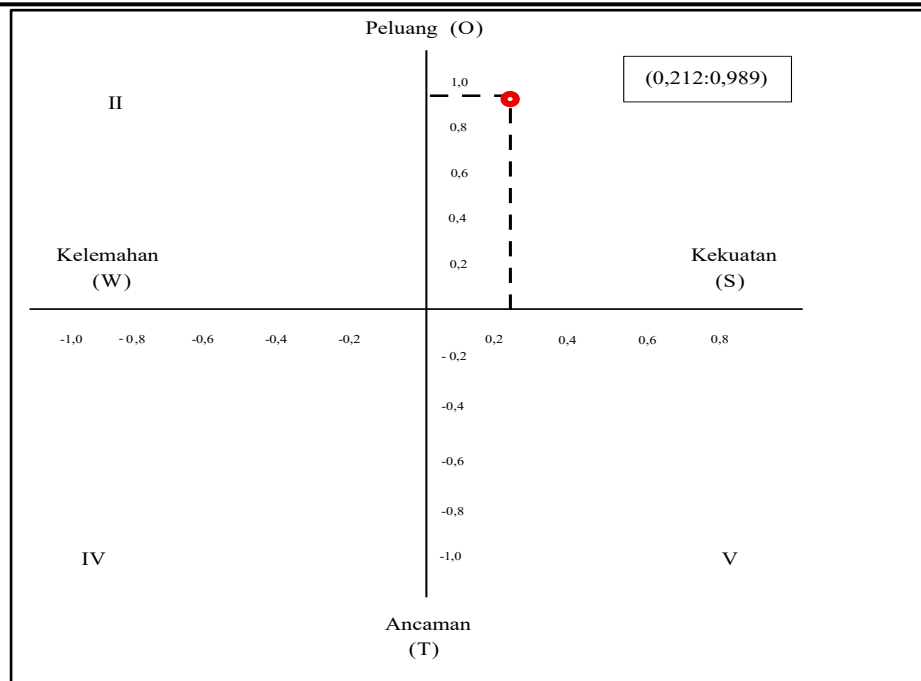
$$= O-T$$

$$= 2,081-1,092$$

$$= 0,989 (y)$$

#### 7. Kuadran Analisa SWOT

Setelah dilakukan perhitungan selisih nilai antara *Strenght – Weakness* dan *Oportunities – Threats* kemudian dibentuk kuadran SWOT dengan tujuan untuk mengetahui letak posisi perusahaan setelah dilakukan analisa eksternal dan internal. Berikut merupakan tabel kuadran SWOT:



**Gambar 2.** Kuadran SWOT

Pada Gambar 2. menunjukkan bahwa CV JKK menempati posisi strategis di kuadran pertama, yang merupakan pertemuan antara sumbu *Strength* (Kekuatan) dan *Opportunity* (Peluang). Posisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan berada dalam kondisi strategis yang sangat menguntungkan.

**Matriks SWOT**

Internal Eksternal	<i>Strenght</i> (S)	<i>Weakness</i> (W)
<i>Opportunities</i> (O)	Strategi (S-O) 1. Inovasi produk yang sesuai dengan tren pasar 2. Meningkatkan kualitas perkerjaan dengan sistem kerja yang efisien 3. Perluasan pasar melalui kolaborasi event dan promosi harga terjangkau 4. Digitalisasi pada sistem promosi dan pelayanan	Strategi (W-O) 1. Meningkatkan kapabilitas pimpinan untuk merespons perkembangan kebutuhan mainan 2. Optimalkan sistem <i>feedback</i> dan evaluasi konsumen untuk menjaga kualitas barang persewaan 3. Membuat program loyalitas atau langganan berdasarkan harga terjangkau.
<i>Threats</i> (T)	Strategi (S-T) 1. Penguatan sistem inspeksi dan evaluasi untuk menjaga reputasi dan menekan ulasan negatif 2. Efisiensi proses kerja untuk bersaing tanpa harus menurunkan kualitas atau harga 3. Penguatan brand dan diferensiasi layanan	Strategi (W-T) 1. Perusahaan dapat membuat struktur tim operasional yang mandiri dan dilatih untuk menjalankan SOP (prosedur standar). 2. Fokus pada layanan berkualitas tinggi, kebersihan, dan keamanan mainan sebagai keunggulan dibanding pesaing. 3. Meminta testimoni dari pelanggan puas untuk menyeimbangkan <i>review</i> negatif.

**Gambar 3.** Matriks SWOT

**Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti**

Setelah dilakukan analisa strategi menggunakan matriks SWOT kemudian dijabarkan masing-masing strategi berdasarkan matriks SWOT berdasarkan Gambar 3. sebagai berikut:

a. Strategi (S-O)

CV JKK memiliki kesadaran penuh bahwa tren industri mainan anak mengalami perkembangan yang sangat pesat dan dinamis. Merespons kondisi tersebut, CV JKK mengeksekusi inovasi produk yang diselaraskan dengan tren terkini yang sedang berlangsung di pasar mainan anak. Selanjutnya, perusahaan melakukan peningkatan mutu pekerjaan melalui implementasi sistem kerja yang memiliki tingkat efisiensi yang memadai. Ekspansi bisnis dilaksanakan melalui pendekatan kolaborasi dalam berbagai *event* serta penyediaan program promosi dengan penetapan harga yang dapat dijangkau oleh konsumen. Dalam aspek proses pelayanan jasa, CV JKK menerapkan pendekatan digitalisasi yang bertujuan untuk memberikan kemudahan dan aksesibilitas yang lebih baik dalam penyediaan layanan jasa kepada klien perusahaan.

b. Strategi (S-T)

CV JKK mengimplementasikan strategi penguatan dalam layanan jasanya melalui intensifikasi dan optimalisasi proses inspeksi produk guna meminimalkan *review* atau keluhan negatif yang mungkin timbul dari konsumen. Sebagai tindak lanjut dari upaya tersebut, CV JKK menjalankan program efisiensi dalam alur kerja operasional dengan maksud untuk mengoptimalkan daya saing di pasar tanpa mengorbankan standar kualitas produk maupun penetapan harga yang kompetitif. Dalam menghadapi dinamika tren pasar, CV JKK menerapkan strategi penguatan melalui proses konsolidasi *brand* perusahaan serta pengembangan diferensiasi dalam aspek pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

c. Strategi (W-O)

Dalam upaya mengatasi defisiensi yang terdapat pada perusahaan, CV JKK mengimplementasikan peningkatan terhadap kapabilitas dan kompetensi kepemimpinan agar mampu memberikan respons yang tepat terhadap berbagai kebutuhan yang diperlukan dalam produk layanan persewaan. Perusahaan juga melaksanakan optimalisasi terhadap sistem umpan balik dan proses evaluasi dengan sasaran utama untuk mempertahankan dan menjaga tingkat loyalitas pelanggan yang telah terbangun. Berdasarkan strategi tersebut, CV JKK merancang dan menciptakan program loyalitas pelanggan yang didasarkan pada kuantitas transaksi sewa serta tingkat kesetiaan konsumen untuk memberikan potongan harga pada produk-produk tertentu yang ditawarkan.

d. Strategi (W-T)

Pembentukan struktur tim operasional yang berada pada lingkungan eksternal perusahaan dengan tujuan agar dapat mengeksekusi *Standard Operating Procedure* (SOP) secara optimal melalui program pelatihan yang komprehensif. Selanjutnya, tercipta sumber daya manusia yang mampu memfokuskan diri pada penyediaan pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi serta pelaksanaan proses pekerjaan yang berkualitas baik. Setelah seluruh *Standard Operating Procedure* dapat terlaksana dengan optimal, kemudian perusahaan menyediakan fasilitas kotak umpan balik untuk melaksanakan proses perbaikan terhadap aspek-aspek yang kurang sesuai dengan keluhan yang disampaikan oleh konsumen. Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam jangka panjang dan terus mengadakan proses pembenahan secara internal pada organisasi.

Berdasarkan hasil analisis strategi menggunakan matriks SWOT, maka diterapkan strategi *Strength* dan *Opportunity* (S-O) dimana perusahaan diharapkan memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan strategi unggulan yang berkelanjutan dan mengalami kemajuan secara optimal. Pemanfaatan kekuatan yang terdapat pada elemen internal perusahaan akan memberikan dampak positif berupa keuntungan yang signifikan bagi perusahaan, sedangkan pada pemanfaatan faktor eksternal perusahaan akan menghasilkan dampak pertumbuhan bisnis yang positif dan dapat mengalami peningkatan yang berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, CV JKK berhasil meraih skor sebesar 808 poin atau 80,8%, yang menempatkan perusahaan pada predikat *Excellent* dan termasuk dalam kategori *Benchmark Leader*. Dari seluruh kriteria penilaian, kepemimpinan menjadi aspek dengan nilai terendah (75,75%), sedangkan manajemen proses memperoleh nilai tertinggi (82%).

Analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa secara internal, kekuatan perusahaan (skor 1,7) masih lebih besar dibandingkan kelemahannya (skor 1,5). Dari sisi eksternal, peluang memiliki skor signifikan sebesar 2,06, sedangkan ancaman tercatat lebih rendah yaitu 1,07. Hasil analisis kuadran SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan berada dalam posisi strategis dan menguntungkan.

Oleh karena itu, strategi yang diambil adalah strategi *Strength-Opportunity* (S-O), seperti: Inovasi produk mengikuti tren pasar, Efisiensi sistem kerja untuk peningkatan kualitas, Perluasan pasar melalui kolaborasi *event* dan promosi harga terjangkau dan Digitalisasi pelayanan untuk kemudahan akses layanan.

Dengan posisi ini, CV JKK memiliki potensi besar untuk terus tumbuh dan bersaing, asalkan mampu melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal sebagai dasar pengembangan bisnis ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Pangaribuan and N. Handayani, "Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok Hijau (GSCM) Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)" vol. 7, no. 2, pp. 2541–5115, 2023.
- [2] "IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA MODEL MALCOLM BALDRIGE BERSAING DI PT POS INDONESIA Program Studi D-IV Manajemen Perusahaan, Politeknik Pos Indonesia," vol. 12, no. 1, pp. 1–9, 2020.
- [3] M. A. Akbar, N. Luh, and P. Hariastuti, "Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan BSC Dan AHP Sebagai Alat Strategi Meningkatkan Kinerja Bandara XYZ," vol. 8, no. 1, 2025.
- [4] T. A. N. Haidiputri, "Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 14–23, 2019, doi: 10.33096/jmb.v6i2.221.
- [5] D. R. Indrawan *et al.*, "Analisis Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) Terhadap Kinerja UMKM 'Good On You,'" *Pros. Disem. FTI*, vol. 4, no. 1, pp. 72–83, 2022, [Online]. Available: [www.ekon.go.id](http://www.ekon.go.id),
- [6] E. R. Aulia and M. Waluyo, "Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (Studi Kasus pada PT. Danadipa Bertu Perkasa)," vol. 2, no. 4, pp. 212–224, 2023.
- [7] Sambodo Rio Sasongko, "Faktor-Faktor Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan (Literature Review Manajemen Pemasaran)," *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 3, no. 1, pp. 104–114, 2021, doi: 10.31933/jimt.v3i1.707.
- [8] M. Mashuri and D. Nurjannah, "Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing," *JPS (Jurnal Perbank. Syariah)*, vol. 1, no. 1, pp. 97–112, 2020, doi: 10.46367/jps.v1i1.205.
- [9] Jogiyanto, "Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif," *Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta. 2005. [Online]. Available: <https://onsearch.id/Author/Home?author=Prof.+Dr.+Jogiyanto+HM%2C+MBA%2C+Akt>.
- [10] D. M. Sasoko and I. Mahrudi, "Teknik analisis swot dalam sebuah perencanaan kegiatan," vol. 22, no. January, 2023.
- [11] M. A. Dori Mittra Candana, "ANALISIS STRATEGI PEMASARAN CAFE DAPOER ENHA SAGO KABUPATEN PESISIR SELATAN MENGGUNAKAN MATRIKS SWOT DAN QSPM," vol. 1, no. 1, pp. 151–162, 2020, doi: 10.38035/JMPIS.
- [12] Freddy Rangkuti, "Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis," 2018. <https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=UHV8Z2SE57EC&oi=fnd&pg=PR9&dq=info:Vk->

*Implementation of Performance Measurement Using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) and SWOT Analysis to Achieve Competitive Excellence / Wahyu Ivan Syahputra, Ni Luh Putu Hariastuti*

- SbQqapsIJ:scholar.google.com&ots=PwLKp3vEYH&sig=0cVXbozRd6AKva9iozafY6vjGxo&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false (accessed Mar. 19, 2025).
- [13] B. Mutiara, S. Tinggi, E. Media, and C. Nusantara, "ANALISIS MATRIKS IFAS DAN EFAS PT UNILEVER TBK PADA," vol. 14, no. 02, pp. 363–371, 2021.
- [14] R. Sylvia and D. Hayati, "Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk INDOSAT pada PT X," *Din. Ekon. J. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 16, no. 1, pp. 124–134, 2023.
- [15] N. Suriani, Risnita, and M. S. Jailani, "Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan," *J. IHSAN J. Pendidik. Islam*, vol. 1, no. 2, pp. 24–36, 2023, doi: 10.61104/ihsan.v1i2.55.
- [16] O. J. Osahon and O. Kingsley, "Statistical Approach to the Link between Internal Service Quality and Employee Job Satisfaction: A Case Study," *Am. J. Appl. Math. Stat.*, vol. 4, no. 6, pp. 178–184, 2016, doi: 10.12691/ajams-4-6-3.
- [17] P. D. Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2013.
- [18] Syarifuddin, J. Bata Ilyas, and A. Sani, "Pengaruh Persepsi Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Di Kota Makassar," *Bata Ilyas Educ. Manag. Rev.*, vol. 1, no. 2, p. 55, 2021, [Online]. Available: <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/biemr/article/view/102>
- [19] Novarianti Novarianti, Muhammad Ichwan Musa, Burhanuddin Burhanuddin, Chalid Imran Musa, and Ilma Wulansari Hasdiansa, "Pengaruh Kualitas Layanan dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen," *Optim. J. Ekon. dan Manaj.*, vol. 4, no. 3, pp. 127–141, 2024, doi: 10.55606/optimal.v4i3.4034.
- [20] Dwi Indra Prasetya, F. Handoko, and P. Vitasari, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Transportasi Niaga Darat Menggunakan Metode Baldrige Excellence Framework (Studi Kasus pada PT. Galena Perkasa Sidoarjo)," *J. Teknol. Dan Manaj. Ind.*, vol. 5, no. 2, pp. 12–18, 2019, doi: 10.36040/jtmi.v5i2.275.
- [21] M. A. Prasetyo and H. C. Wahyuni, "Performance Improvement Strategy With Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD. Syaiful Plastik)," *Procedia Eng. Life Sci.*, vol. 2, no. 1, 2021, doi: 10.21070/pels.v2i0.1162.