



Penerapan Malcolm Baldridge untuk Mengukur Kinerja KSPPS BKK Purwokerto

**Leny Septianingsih^{1*}, Nabila Zahrotunnida², Nafilah Aflah³, Rifki Nika Yuniar⁴,
Saadilah Amril Husen⁵, Sulash⁶**

¹⁻⁶UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Jl. A. Yani No.40A, Karanganjing, Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah

**Korespondensi penulis: 22411022157@mhs.uinsaizu.ac.id*

Abstract. This study aims to evaluate the performance of KSPPS BKK Purwokerto using the Malcolm Baldridge Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), which consist of seven assessment categories: leadership, strategy, customer focus, measurement and knowledge management, workforce, operations, and organizational results. A descriptive qualitative approach was employed through in-depth interviews, direct observations, and document analysis. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman to identify strengths and weaknesses within the organization. The findings indicate that KSPPS achieved a total score of 825, placing it in the Excellent – Benchmark Leader category. The strongest performance appears in customer focus, leadership, and operational quality, reflecting strong service orientation and solid interpersonal relationships. However, the lowest score in measurement, analysis, and knowledge management suggests that the data and information system is not yet fully integrated. These results highlight the need for improving information systems, digitalizing processes, and strengthening performance measurement to support continuous improvement. This study contributes to the literature on Islamic microfinance performance evaluation and provides strategic recommendations for enhancing organizational management.

Keywords: Organizational Performance, MBCfPE, KSPPS, Performance Evaluation, Islamic Microfinance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja KSPPS BKK Purwokerto menggunakan Malcolm Baldridge Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) yang terdiri dari tujuh kategori penilaian: kepemimpinan, strategi, fokus pelanggan, pengukuran dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, serta hasil organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KSPPS meraih skor total 825 dan masuk kategori *Excellent – Benchmark Leader*. Kekuatan utama terdapat pada fokus pelanggan, kepemimpinan, dan kualitas operasional yang mencerminkan hubungan interpersonal yang baik serta orientasi pelayanan yang kuat. Namun, skor terendah pada kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan menunjukkan bahwa sistem data dan informasi belum terintegrasi secara optimal. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pengembangan sistem informasi, digitalisasi proses, dan penguatan pengukuran kinerja sebagai dasar peningkatan berkelanjutan. Penelitian ini berkontribusi pada literatur evaluasi kinerja lembaga keuangan mikro syariah dan memberikan rekomendasi strategis untuk peningkatan manajemen organisasi.

Kata Kunci: Kinerja Organisasi, MBCfPE, KSPPS, Evaluasi Kinerja, Lembaga Keuangan Syariah

1. LATAR BELAKANG

KSPPS BKK Purwokerto yaitu salah satu lembaga finansial mikro syariah yang ada di Purwokerto. KSPPS BKK Purwokerto berperan seperti lembaga keuangan mikro pada umumnya, yaitu berperan dalam pemberian pinjaman, melakukan penghimpunan dana dan mengelola dana ZIS (*Zakat, Infaq, Shodaqoh*) (Siregar et al,

2024). Sebagai lembaga yang berorientasi pada pelayanan anggota, KSPPS BKK Purwokerto harus selalu memperhatikan kinerja organisasinya tujuannya agar KSPPS BKK dapat bersaing dengan lembaga keuangan yang lain. Namun, pada realitanya KSPPS BKK Purwokerto menghadapi suatu hambatan tersendiri, seperti efisiensi operasional yang belum optimal dan sistem evaluasi kinerja yang belum terukur secara maksimal. Kondisi ini menuntut adanya pendekatan analitis yang lebih sistematik dalam menilai dan memperbaiki kinerja lembaga.

Selama ini penilaian kinerja KSPPS di Indonesia masih sebatas menilai dari aspek keuangan seperti pertumbuhan asset, volume pembiayaan dan pertumbuhan jumlah anggota, tanpa menyoroti penilaian dari aspek yang lain seperti kepemimpinan, kualitas proses internal, serta kepuasan anggota. Ketidak seimbangan antara indikator keuangan dan non-keuangan menyebabkan banyak organisasi sulit menilai efektivitas manajemennya secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan model penilaian kinerja yang mampu mencakup seluruh aspek penting organisasi.

Salah satu metode yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Pendekatan ini menawarkan seperangkat kriteria penilaian yang komprehensif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. MBCfPE atau biasa dikenal dengan *malcolm badrige* merupakan suatu kerangka kerja manajemen terpadu, meliputi seluruh aspek yang membentuk organisasi, mencakup proses operasional, serta hasil kinerja yang disajikan secara terstruktur dan dapat diukur dengan jelas (Bardi et al., 2023). Dalam model *Malcolm Badrige* terdapat tujuh aspek yang Instrumen ini digunakan untuk mengevaluasi performa sebuah organisasi melalui sejumlah aspek, seperti kualitas kepemimpinan, arah perencanaan strategis, orientasi terhadap pelanggan, sistem pengukuran serta pengelolaan pengetahuan, perhatian terhadap sumber daya manusia, pengelolaan proses operasional, hingga pencapaian hasil usaha (NIST, 2021). Melalui kriteria tersebut, organisasi dapat melakukan *self-assessment* untuk mengetahui keunggulan dan area yang perlu diperbaiki. Pendekatan ini mampu mengintegrasikan seluruh elemen organisasi dalam satu sistem manajemen kinerja yang utuh (Hidayat, 2021 : 14-15).

Di Indonesia sendiri, konsep Malcolm Baldrige telah diadaptasi oleh Kementerian BUMN dalam bentuk Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi publik dan swasta (Ratri et al., 2020).

Melalui penerapan model tersebut, organisasi dapat meningkatkan kualitas tata kelola, efisiensi proses bisnis, dan daya saing. Meski telah banyak digunakan di sektor industri dan layanan publik, penerapan MBCfPE pada lembaga keuangan mikro seperti KSPPS masih sangat terbatas. Hal ini membuka peluang bagi penelitian untuk menguji efektivitas dari model *Malcolm Baldridge* jika diterapkan pada lingkup lembaga mikro syariah seperti KSPPS.

Beberapa hasil eksperimen terdahulu seperti yang dilakukan oleh Silitonga & Jou, 2022, Purnamasari & Iriani, 2025, mengungkapkan bahwa penerapan MBCfPE dapat membantu organisasi mengidentifikasi faktor penghambat kinerja serta memperkuat budaya mutu secara berkelanjutan. Dalam konteks KSPPS BKK Purwokerto, penggunaan model *Malcolm Baldridge* diharapkan dapat mengukur sejauh mana efektivitas kepemimpinan, strategi, dan pelayanan terhadap anggota telah berjalan. Hasil evaluasi berdasarkan tujuh kriteria tersebut dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi organisasi saat ini serta menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja yang lebih terarah

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis kinerja KSPPS BKK Karang Lewas menggunakan kerangka MBCfPE. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi pengelola koperasi dalam menyusun kebijakan peningkatan performa berbasis data, serta manfaat teoretis dalam memperkaya literatur tentang penerapan MBCfPE pada KSPPS.

2. KAJIAN TEORITIS

Malcolm Baldridge Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan kerangka kerja manajemen kinerja yang dirancang untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitas operasional dan daya saing melalui penilaian komprehensif terhadap berbagai aspek manajemen (NIST, 2021). Kerangka ini terdiri dari tujuh kategori utama, yaitu kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, serta hasil organisasi. Setiap kategori dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga lembaga dapat mengevaluasi kinerja secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam konteks lembaga keuangan mikro syariah, penerapan MBCfPE menjadi relevan karena mampu mengukur both financial and non-financial performance, yang selama ini belum terintegrasi dalam sistem evaluasi tradisional.

Kriteria pertama dalam MBCfPE adalah kepemimpinan, yang mengacu pada bagaimana pemimpin menetapkan arah organisasi, mengkomunikasikan visi–misi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis (Hasyim, 2018). Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam lembaga mikro seperti KSPPS karena peran pemimpin tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak nilai-nilai syariah, budaya kerja, dan kualitas pelayanan. Selanjutnya, kategori strategi menilai bagaimana organisasi mengembangkan rencana jangka panjang dan mengimplementasikan strategi tersebut untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Dalam lembaga mikro syariah, strategi yang matang sangat penting untuk menghadapi kompetisi, menjaga keberlanjutan, dan memperkuat manajemen risiko.

Kategori berikutnya adalah fokus pelanggan, yang menilai kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan, preferensi, serta tingkat kepuasan pelanggan (Juwarso et al., 2023). Dalam KSPPS, anggota bukan hanya pengguna layanan, tetapi juga pemilik lembaga, sehingga fokus pada pelanggan memiliki implikasi yang lebih kompleks. Pelayanan yang baik, hubungan yang terjaga, dan inovasi layanan menjadi indikator penting dalam mencerminkan kualitas organisasi. Selain itu, kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan menilai sejauh mana organisasi menggunakan data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Pengelolaan data yang baik memungkinkan lembaga melakukan evaluasi berbasis bukti serta mengoptimalkan proses operasional.

Kategori tenaga kerja menjadi salah satu aspek penting dalam model MBCfPE karena kualitas, kompetensi, dan keterlibatan SDM menentukan keberhasilan implementasi strategi dan operasional lembaga (Restianingati, 2023). Pada KSPPS, tenaga kerja berperan dalam proses pembiayaan, pelayanan anggota, pencatatan keuangan, hingga pengelolaan fungsi sosial seperti zakat dan infaq. Oleh karena itu, sistem pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam penilaian kinerja organisasi. Selanjutnya, kategori operasi menilai efektivitas proses organisasi dalam menghasilkan produk dan layanan yang bernilai. Dalam KSPPS, aspek ini mencakup proses pembiayaan, pengelolaan dana, manajemen risiko, serta prosedur operasional lain yang menunjang kelancaran layanan kepada anggota (Saputri & Ansori, 2024).

Kategori terakhir adalah hasil organisasi, yang mencakup pencapaian kinerja dalam berbagai aspek seperti keuangan, pelanggan, tenaga kerja, dan efektivitas operasional (NIST, 2021). Kinerja organisasi dalam model MBCfPE tidak hanya

diukur berdasarkan output finansial, tetapi juga melalui indikator non-keuangan yang menunjukkan keberhasilan jangka panjang, seperti kepuasan anggota, produktivitas karyawan, dan inovasi layanan. Dalam konteks lembaga mikro syariah, penilaian hasil organisasi penting untuk memastikan bahwa lembaga tidak hanya mengutamakan profitabilitas, tetapi juga memenuhi prinsip syariah dan meningkatkan kesejahteraan anggota.

Berbagai penelitian telah mengkaji penerapan MBCfPE pada organisasi berbeda, namun sebagian besar fokus pada sektor industri, pendidikan, dan layanan publik. Silitonga dan Jou (2022) menemukan bahwa model Malcolm Baldrige mampu mengidentifikasi titik kritis kinerja perusahaan otomotif, terutama dalam penguatan budaya mutu dan efektivitas proses. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa model Baldrige efektif sebagai alat evaluasi lintas sektor. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan skala besar, sehingga konteks, dinamika, dan kompleksitasnya berbeda dengan lembaga keuangan mikro berbasis syariah.

Penelitian lain oleh Bardi et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan MBCfPE pada sektor kesehatan dapat meningkatkan kualitas layanan melalui penguatan kepemimpinan, pengukuran kinerja, dan pengelolaan tenaga kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa MBCfPE bersifat fleksibel dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Meski demikian, penelitian tersebut belum memberikan gambaran bagaimana model ini dapat diadaptasi pada lembaga keuangan mikro yang memiliki karakteristik unik, seperti prinsip syariah, hubungan mutualistik dengan anggota, dan skala operasional yang relatif kecil.

Purnamasari dan Iriani (2025) melakukan penelitian pada industri manufaktur dan menemukan bahwa kategori proses dan hasil menjadi aspek yang paling menentukan dalam perbaikan kinerja organisasi. Namun, konteks organisasi manufaktur tentu berbeda dengan KSPPS yang lebih berorientasi pada pelayanan dan hubungan anggota. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih fokus pada hasil penilaian, tetapi tidak menjelaskan secara mendalam bagaimana MBCfPE dapat mempengaruhi strategi pengembangan lembaga mikro syariah. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih kontekstual pada lembaga keuangan mikro.

Dalam konteks lembaga mikro syariah, penelitian Mahmud et al. (2025) dan Syaepudin (2024) lebih banyak membahas kinerja operasional dan implementasi akad syariah, tetapi belum menyentuh aspek evaluasi organisasi secara menyeluruhan menggunakan kerangka komprehensif seperti MBCfPE. Dengan demikian, terdapat

kesenjangan penelitian (research gap) terkait penerapan model Malcolm Baldrige dalam menilai kinerja KSPPS secara komprehensif. Penelitian ini kemudian hadir untuk mengisi gap tersebut, dengan fokus pada evaluasi kinerja KSPPS BKK Purwokerto berdasarkan tujuh kategori utama MBCfPE.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kinerja organisasi KSPPS BKK Purwokerto berdasarkan tujuh kategori Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap fenomena secara holistik melalui eksplorasi konteks, proses, serta makna yang dihasilkan dari interaksi antar pemangku kepentingan (Sugiyono, 2023). Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria meliputi pengurus inti, manajer operasional, staf pembiayaan, dan anggota yang aktif berinteraksi dengan layanan koperasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi langsung terhadap proses operasional, serta penelusuran dokumen resmi seperti laporan keuangan, SOP, dan catatan rapat manajemen. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data memungkinkan peneliti melakukan triangulasi guna memastikan kredibilitas temuan (Miles et al., 2014).

Analisis data dilakukan melalui model analisis interaktif yang terdiri dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara simultan (Miles et al., 2014). Setiap data yang diperoleh dikodekan berdasarkan tujuh kategori MBCfPE, yaitu kepemimpinan, strategi, fokus pelanggan, pengukuran dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, serta hasil organisasi (NIST, 2021). Proses analisis dilakukan secara bertahap untuk mengidentifikasi pola, hubungan antarvariabel, serta temuan-temuan kritis terkait efektivitas manajemen KSPPS. Validitas data diperkuat melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaian interpretasi. Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya menghasilkan gambaran deskriptif mengenai kondisi kinerja organisasi, tetapi juga memberikan dasar analitis yang kuat untuk menilai area yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja KSPPS dengan MBCfPE

MBCfPE memberikan gambaran mengenai nilai komprehensif dari setiap kriteria penilaian yang telah ditentukan. Skor total untuk masing-masing aspek dalam MBCfPE diperoleh melalui tahapan evaluasi terhadap kinerja organisasi berdasarkan tujuh komponen utama. Ringkasan hasil penilaiannya mencakup tujuh indikator pokok, yakni kepemimpinan, perencanaan strategis, orientasi pada pelanggan dan pasar, pengukuran serta pengelolaan pengetahuan, fokus terhadap sumber daya manusia, pengelolaan proses, dan capaian kinerja bisnis (*business result*).

Tabel 1. Penilaian Kinerja KSPPS BKK berdasarkan Penilaian *Malcolm*

<i>Baldridge</i>			
Kriteria	Nilai	Nilai Kategori	Percentase
LEADERSHIP (120)			
Kepemimpinan Bisnis (70)	55	55 + 45 = 100	(100/120) x 100 = 83,33%
Organisasi dan tanggung jawab sosial (50)	45		
Perencanaan Strategi (85)			
Peningkatan Strategi (40)	30	30 + 40 = 70	(70/85) x 100 = 82,35%
Distribusi Strategi (45)	40		
Fokus Pasar dan Customer (85)			
Memahami Konsumen dan Pasar (40)	30	30 + 45 = 75	(75/85) x 100 = 88,23%
Hubungan dengan Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan (45)	45		
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (90)			
Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan kinerja (45)	30		(70/90) x 100 = 77,77%
Manajemen Informasi, Teknologi, dan Pengetahuan Informasi (45)	40	30 + 40 = 70	
Fokus Tenaga Kerja (85)			
Keterlibatan Pekerja (45)	35	35 + 35 = 70	(70/90) x 100 = 82,35%
Lingkungan Kerja (40)	35		
Sistem Manajemen Proses (85)			
Konstruksi Sistem Kerja (45)	40	40 + 30 = 70	(70/85) x 100 = 82,35%
Manajement dan Perbaikan Proses Kerja (40)	30		
Hasil Bisnis (450)			
Hasil dari Barang dan Jasa (100)	80		

Hasil yang Berkaitan dengan Pelanggan (70)	70	$80 + 70 + 60 + 50 + 50 + 60 = 370$	$(370/450) \times 100 = 82,2\%$
Hasil Pasar dan Keuangan (70)	60		
Hasil Sumber Daya Manusia (70)	50		
Hasil dari Proses Efektivitas Bisnis (70)	50		
Hasil Kepemimpinan (70)	60		
TOTAL		825	

Hasil Penilaian Kinerja

Hasil evaluasi kinerja KSPPS BKK Purwokerto berdasarkan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) menunjukkan bahwa lembaga memperoleh skor total 825, yang menempatkannya dalam kategori Excellent – Benchmark Leader. Pencapaian ini mengindikasikan bahwa secara umum lembaga telah memiliki sistem manajemen yang relatif kuat pada sebagian besar kategori penilaian. Namun, variasi skor antar kategori juga menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara aspek yang sudah matang dan aspek yang masih perlu pengembangan lebih lanjut. Temuan ini selaras dengan penelitian Silitonga dan Jou (2022), yang menyatakan bahwa meskipun banyak organisasi mampu mencapai skor tinggi pada aspek pelanggan dan kepemimpinan, kelemahan paling umum justru terletak pada sistem informasi dan manajemen pengetahuan.

Kepemimpinan (*Leadership*)

Dengan skor 83,33%, aspek kepemimpinan menunjukkan bahwa pimpinan KSPPS mampu membangun arah organisasi yang jelas serta menanamkan nilai-nilai syariah ke dalam praktik pelayanan. Wawancara dengan pengurus (“Kami selalu menekankan akhlak pelayanan dan musyawarah dalam mengambil keputusan”) menunjukkan komitmen terhadap tata nilai organisasi. Namun, dokumentasi pengawasan kinerja dan evaluasi internal belum tersusun secara sistematis. Temuan ini konsisten dengan Hasyim (2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh visi yang kuat, tetapi juga konsistensi sistem pengendalian internal. Maka, meskipun skor kategori ini tinggi, perbaikan pada prosedur audit internal masih diperlukan.

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Skor 82,35% pada kategori strategi menunjukkan bahwa lembaga telah memiliki rencana strategis seperti peningkatan pembiayaan sektor UMKM dan digitalisasi

layanan. Namun, beberapa informan menyatakan bahwa evaluasi strategi belum dilakukan secara berkala (“Biasanya kami evaluasi kalau ada masalah, belum terjadwal setiap periode”). Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme perumusan strategi belum sepenuhnya didukung oleh manajemen data dan analisis risiko yang komprehensif. Penelitian Restianingati (2023) menegaskan bahwa strategi yang tidak berbasis data cenderung bersifat reaktif. Dengan demikian, KSPPS perlu memperbaiki struktur perencanaan strategis agar lebih berbasis data dan terukur.

Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Fokus pelanggan menjadi aspek terkuat dengan skor 88,23%. Observasi menunjukkan bahwa staf koperasi memberikan pelayanan yang responsif dan personal, serta melakukan pendekatan emosional kepada anggota. Seorang anggota menyatakan, “Kalau ada kebutuhan mendadak, pihak koperasi cepat membantu.” Hal ini sejalan dengan liputan wawancara yang menegaskan adanya hubungan erat dan rasa saling percaya. Temuan ini mendukung penelitian Bardi et al. (2023), yang menyatakan bahwa kedekatan interaksi pelanggan dalam organisasi kecil sering menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi. Akan tetapi, pengukuran kepuasan pelanggan belum menggunakan instrumen formal seperti survei berkala, sehingga data masih bersifat kualitatif dan intuitif.

Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Kategori ini mendapatkan skor terendah (77,77%), menunjukkan kelemahan signifikan pada sistem pengumpulan dan pemanfaatan data. Proses pencatatan kinerja, laporan kualitas layanan, dan data produktivitas pegawai belum terintegrasi secara digital, sehingga menyulitkan lembaga dalam melakukan analisis tren. Salah satu staf menyatakan, “Kami mencatat sebagian besar data masih manual, belum ada sistem digital yang menyatukan semuanya.” Temuan ini sejalan dengan May (2004) yang menegaskan bahwa organisasi dengan sistem data lemah sulit mencapai pengambilan keputusan berbasis bukti. Kelemahan ini perlu menjadi prioritas peningkatan karena menjadi fondasi penguatan kategori lainnya.

Fokus Tenaga Kerja (*Workforce Focus*)

Skor 82,35% mencerminkan bahwa KSPPS menunjukkan komitmen terhadap pelatihan dasar, keterlibatan pegawai, dan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, dokumentasi terkait proses evaluasi kinerja pegawai masih minimal. Wawancara

menunjukkan bahwa pelatihan diberikan secara informal (“Biasanya kami belajar sambil praktik, belum ada pelatihan rutin”). Hal ini sejalan dengan temuan Hartini dan Habibi (2023), bahwa lembaga mikro seringkali menghadapi keterbatasan dalam sistem pengembangan SDM formal. Maka, meskipun hubungan kerja kuat, aspek profesionalisasi SDM perlu lebih diperhatikan.

Fokus Operasi (*Operations Focus*)

Skor operasi 82,35% menunjukkan bahwa alur proses pembiayaan dan pengelolaan dana berjalan cukup efektif. Observasi menunjukkan bahwa SOP sudah tersedia, tetapi belum seluruh staf memahami detail operasional secara seragam. Selain itu, proses belum sepenuhnya terdigitalisasi, sehingga meningkatkan potensi risiko kesalahan administratif. Penelitian Purnamasari dan Iriani (2025) menekankan bahwa modernisasi sistem operasional melalui digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi secara signifikan. Maka, KSPPS disarankan untuk meningkatkan integrasi sistem digital guna memperkuat efektivitas proses.

Hasil Organisasi (*Organizational Results*)

Dengan skor 82,2%, kategori hasil organisasi menunjukkan performa yang stabil pada aspek keuangan, kepuasan anggota, dan efektivitas pembiayaan. Namun, hasil nonfinansial belum didukung metrik kuantitatif yang memadai. Misalnya, peningkatan kepuasan anggota hanya berdasarkan kesan umum, bukan survei formal. Penelitian Mahmud et al. (2025) menunjukkan bahwa lembaga mikro yang melakukan evaluasi berbasis indikator kuantitatif cenderung memiliki kinerja jangka panjang lebih baik. Maka, KSPPS perlu memperkuat aspek ini melalui pengembangan indikator hasil yang lebih terukur.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memperlihatkan pola yang konsisten. Silitonga dan Jou (2022) menemukan bahwa kelemahan terbesar organisasi cenderung berada pada manajemen data dan analisis kinerja, hal yang juga ditemukan pada KSPPS BKK Purwokerto. Bardi et al. (2023) menegaskan pentingnya fokus pelanggan sebagai pendorong utama pencapaian skor tinggi, yang juga terjadi pada konteks KSPPS. Dengan demikian, temuan penelitian ini secara umum mendukung literatur bahwa organisasi kecil biasanya kuat pada

aspek hubungan interpersonal, namun lemah pada sistem informasi dan perencanaan berbasis data.

Implikasi Temuan dan Arah Perbaikan

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kekuatan utama KSPPS BKK Purwokerto terletak pada kedekatan hubungan dengan anggota dan efektivitas pelayanan. Namun, untuk mencapai kinerja yang benar-benar berkelanjutan, lembaga perlu memperkuat aspek yang bersifat sistemik seperti manajemen data, digitalisasi proses, dan dokumentasi strategi. Penguatan pada aspek-aspek tersebut tidak hanya akan meningkatkan skor MBCfPE, tetapi juga memastikan lembaga mampu mempertahankan posisinya sebagai benchmark leader dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan evaluasi kinerja menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), KSPPS BKK Purwokerto menunjukkan capaian kinerja yang sangat baik dengan skor total 825, yang menempatkannya dalam kategori Excellent – Benchmark Leader. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama lembaga terletak pada aspek fokus pelanggan, kepemimpinan, dan efektivitas operasional, di mana hubungan interpersonal, pelayanan berbasis perhatian, dan komitmen terhadap nilai syariah menjadi faktor pendorong utama kinerja positif. Namun, beberapa aspek masih memerlukan perhatian serius, terutama pada kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan yang memperoleh skor terendah. Minimnya digitalisasi, dokumentasi data, serta ketidakoptimalan sistem informasi menghambat lembaga dalam melakukan pengambilan keputusan berbasis bukti. Selain itu, evaluasi strategi, pengembangan SDM, dan pengukuran hasil nonkeuangan perlu diperkuat agar lembaga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya secara lebih berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis untuk peningkatan kinerja lembaga. Pertama, KSPPS perlu membangun sistem manajemen data yang lebih terintegrasi melalui digitalisasi pencatatan, penyimpanan, dan analisis informasi sehingga proses perencanaan

strategis dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara lebih akurat dan terukur. Kedua, diperlukan pengembangan SDM secara lebih formal melalui pelatihan rutin, penguatan kompetensi teknis dan layanan, serta sistem evaluasi kinerja pegawai yang lebih terstruktur. Ketiga, lembaga perlu mengimplementasikan mekanisme pengukuran kepuasan anggota melalui survei berkala untuk menghasilkan indikator hasil nonkeuangan yang lebih valid. Keempat, KSPPS diharapkan mengadopsi praktik-praktik terbaik dari penelitian terdahulu terkait peningkatan kualitas operasional dan tata kelola, sehingga dapat memperkuat posisinya sebagai role model bagi lembaga mikro syariah lainnya. Dengan memperkuat aspek-aspek tersebut, KSPPS BKK Purwokerto akan memiliki fondasi yang lebih solid dalam mempertahankan predikat sebagai benchmark leader sekaligus meningkatkan daya saing di masa depan.

DAFTAR REFERENSI

- Bardi, N. K., Mukhlis, N., Baharuddin, A., Suharni, S., Samsualam, & Ahri, R. (2023). *Pengukuran kinerja petugas kesehatan berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige*. Journal of Muslim Community Health, 4(3), 28–39. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1122>
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). *Pengelolaan kinerja berbasis Balanced Scorecard*. Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business, 3(2), 198–209.
- Hasyim, A. N. (2018). *Pengukuran kinerja perusahaan hotel berdasarkan kriteria Malcolm Baldrige*. Jurnal Ecodemica, 2(1), 109–116.
- Juwarso, J., Nugroho, E. H. A., Kirana, K. C., Wati, S. K., & Widodo, E. K. (2023). *Analisis penerapan kriteria Malcolm Baldrige (MBCfPE) pada UMKM di Indonesia*. Journal of Economics and Business UBS, 12(3), 1460–1473. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i3.229>
- Mahmud, A., Tarmidzi Anas, A., Hendik, A., & Rofiqi, A. (2025). *Optimalisasi peran KSPPS Nuri Jatim Cabang Pasongsongan dalam meningkatkan inklusi keuangan syariah*. Prospeks: Prosiding Pengabdian Ekonomi dan Keuangan Syariah, 4(1), 944–951. <https://doi.org/10.32806/pps.v4i1.872>
- May, T. (2004). *Criteria for performance excellence*. Materials Performance, 43(9), 80–96. https://doi.org/10.5006/mp2005_44_7-96
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- NIST. (2021). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- Purnamasari, N. D., & Iriani, R. (2025). *Performance evaluation using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence in the AVP Production Department of PT XYZ*. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 8(2), 4541–4554.
- Restianingati, V. T. (2023). *State-owned enterprise performance measurement based on the 2016 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*. JKMP

- (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik), 11(1), 16–28. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v11i1.1720>
- Saputri, L. I., & Ansori, M. (2024). *Implementasi indeks maqashid syariah dalam penilaian kinerja operasional di BMT Alhikmah Semesta*. Jurnal Masharif Al-Syariah, 9(4), 2298–2316.
- Silitonga, R. M., & Jou, Y.-T. (2022). *Performance assessment based on Malcolm Baldrige model criteria in the automotive industry: A case study*. Jurnal METRIS, 22(2), 107–112. <https://doi.org/10.25170/metris.v22i02.2953>
- Siregar, G., Ba'in, G., & Abidin. (2024). *Peran Koperasi dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat: Analisis KSPPS BMT Berkah Mandani*. Socius: Jurnal Penelitian, 2(5), 11–14.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syaepudin, D. (2024). *Implementasi akad pembiayaan mudharabah pada Koperasi Syariah KSPPS BMT Al Fath IKMI*. Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan dan Teknologi Informasi, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.33050/mentari.v3i1.522>
- Ulya, H. (2022). *Peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat dalam peranan KSPPS-MUI Cabang Glagah*. Jurnal Qiema, 8(2), 91–108.