PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCfPE PADA KATEGORI PENGUKURAN, ANALISIS, DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DI YAYASAN X

Dameria Yuniarti, Sugih Arijanto, Ambar Harsono

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: dameriayuniarti@yahoo.co.id

ABSTRAK

Makalah ini bertujuan yaitu melakukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), dan dapat membuat dokumen aplikasi. Setelah dilakukan *review* proses berdasarkan ADLI (*Approach*, *Deployment*, *Learning*, *Integration*) dan *review* hasil berdasarkan LeTCI (*Level*, *Trend*, *Comparison*, *Integration*), proses selanjutnya yaitu mengidentifikasi *most strength* dan *most* OFI. Pada penelitian ini, maka Yayasan X mendapatkan 18 poin dari 45 poin untuk kedua item pada kategori 4: kategori proses pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Hasil dari keseluruhan kategori MBCfPE yang diperoleh Yayasan X yaitu 278 poin dari 1000 poin, hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja Yayasan X masih berada di *Early Result*.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, *Malcolm Baldrige,* MBCfPE

ABSTRACK

This paper aims to assesess the company's performance using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) approach, and can create application documents. After the review process based ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration), and review result based LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration), the next process is identify most strength and most OFI. In this study, Foundation X gets 18 points from 45 points to second item in category 4: category of the measurement, analysis, and knowledge management. The results of the overall category MBCfPE obtained Foundation X is 278 points from 1000 points, the result show that the performance of Foundation X is still at the early result.

Keywords: *Performance measurement, Malcolm Baldrige,* MBCfPE

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Sebuah organisasi tentunya perlu mempertahankan eksistensi di antara organisasi-organisasi sejenis agar dapat bersaing dengan yang lainnya, oleh karena itu organisasi-organisasi tersebut perlu melakukan perbaikan berkelanjutan menyeluruh dalam organisasi tersebut untuk peningkatan daya saing. Perbaikan hanya dapat dilakukan ketika organisasi telah mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki dengan melakukan pengukuran kinerja. Pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE), karena metode ini dilakukan dengan penilaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent (MBCfPE) menurut *Indonesian Quality Award Foundation* (IQAF), yaitu merupakan alat pemandu dan pengukuran untuk mengetahui keekselenan kinerja suatu organisasi. Level kinerja ekselen menurut MBCfPE secara garis besar terdiri dari tujuh kriteria pengukuran diantaranya kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pelanggan; pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja; fokus operasi dan hasil. Salah satu kriteria pengukuran dari metode MBCfPE adalah pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Pengukuran kinerja kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dilakukan agar dapat memperbaiki hal-hal mendasar seperti melakukan penyebaran informasi kepada setiap unit.

1.2 Identifikasi Masalah

Yayasan X sudah melakukan pengukuran kinerja, akan tetapi pengukuran kinerja yang dilakukan hanya sebatas untuk penilaian akreditasi melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* dapat membantu Yayasan X untuk berkesempatan melakukan perbaikan kinerja agar menghasilkan level kinerja yang ekselen, salah satu kriteria pengukuran dari metode MBCfPE adalah pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan. Pengukuran kinerja kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan dilakukan agar dapat memperbaiki hal-hal mendasar seperti melakukan penyebaran informasi kesetiap unit. Tujuan penelitian ini yaitu Melakukan penilaian kinerja perusahaan melalui pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (MBCfPE), dan dapat membuat dokumen aplikasi. Pembagian kategori untuk kriteria lainnya dikerjakan oleh tim yaitu: pengukuran kinerja (1) fokus kepemimpinan (Inayah, 2015); (2) fokus perencanaan strategis dikerjakan (Fitriani, 2015); (3) pengukuran kinerja fokus pelanggan (Apandi, 2015); (5) pengukuran kinerja fokus tenaga kerja (Fajarwati, 2015); (6) pengukuran kinerja fokus operasi (Mayani, 2015); dan pengukuran kinerja hasil dikerjakan bersama.

2. STUDI LITERATUR

2.1 *Malcolm Baldrige Criteria for Performace Excellence (*MBCFPE)

Kriteria Kinerja Ekselen Baldrige dapat memberdayakan organisasi anda tidak menjadi soal ukuran atau industri anda – untuk mencapai tujuan, memperbaiki hasil dan menjadikan lebih kompetitif melalui keselarasan perencanaan, proses, keputusan, pegawai, tindakan, dan hasil. Menggunakan kriteria Baldrige akan memberikan anda suatu asesmen yang holistik yang menunjukkan dimana organisasi anda berada dan kemana organisasi anda harus berada. Kriteria memberikan suatu *tools* yang anda perlukan untuk menguji semua bagian

sistem manajemen anda dan memperbaiki proses dan hasil yang diinginkan organisasi anda secara keseluruhan.

Berikut ini adalah panduan penilaian (*scoring guidelines*) untuk proses (digunakan untuk kategori 1-6) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Panduan Penilaian Proses

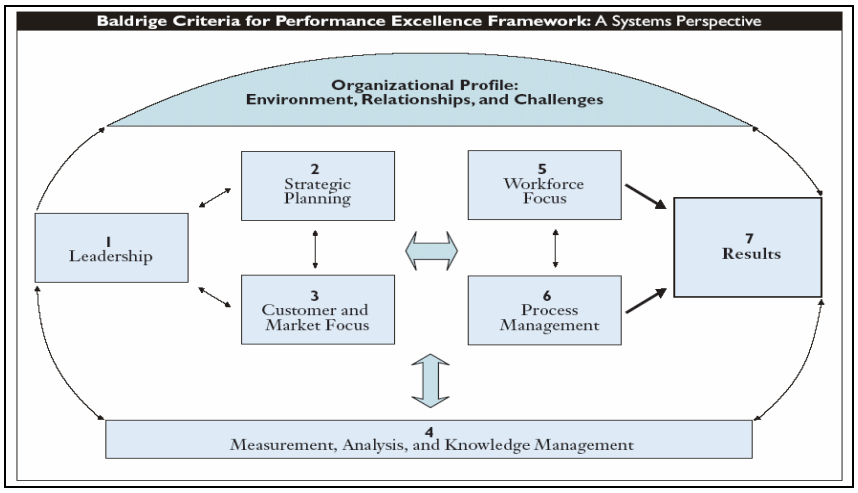
SKOR	HASIL
0% ATAU 5%	Terbukti tidak adanya cara/pendekatan (*APPROACH*) yang sistematis terhadap persyaratan bidang, informasi anekdotal (A)
	Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penyebaran (*DEPLOYMENT*) atas pendekatan yang sistematis (D)
	Orentasi perbaikan tidak terbukti, perbaikan dicapai sebagai reaksi atas adanya masalah (L)
	Tidak terbukti adanya keselarasan (*ALIGNMENT*) organisasional, area individu atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri (I)
10%, 15%, 20% atau 25%	Tahap awal dari *APPROACH* yang sistematis terhadap *BASIC REQUIREMENTS* bidang sudah terbukti (A)
	APPROACH baru pada tahap awal penyebaran disebagian besar area atau unit kerja, menghapbat kemajuan dalam pencapaian *BASIC REQUIREMENTS* bidang (D)
	tahap awal transisi dari bersifat reaktif terhadap masalah menuju oritentasi pada perbaikan secara umum sudah terbukti (L)
	APPROACH sudah diselaraskan dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui pemecahan masalah bersama (I)
30%, 35%, 40% atau 45%	*APPROACH* yang sistematis dan efektif, responsif terhadap *BASIC REQUIREMENTS* bidang sudah terbukti (A)
	APPROACH sudah di *DEPLOY,* meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal penerapan (D)
	Tahap awal *APPROACH* yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti (L)
	APPROACH masih dalam tahap awal penyelarasan *(ALIGNMENT)* dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan proses bidang lainnya (I)
50%, 55%, 60% atau 65%	*APPROACH* yang sistematis dan efektif, responsif terhadap *OVERALL REQUIREMENTS* bidang, sudah terbukti (A)
	APPROACH sudah *WELL DEPLOYED,* meskipun *DEPLOYMENT* masih bervariasi di beberapa area unit kerja (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis berdasarkan fakta dan beberapa pembelajaran (*LEARNING*) organisasional termasuk inovasi telah diterapkan untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas proses-proses utama (L)
	APPROACH sudah selaras (*ALIGNED*) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya (I)
70%, 75%, 80% atau 85%	*APPROACH* yang sistematis dan efektif, responsif terhadap *MULTIPLE REQUIREMENTS* bidang, sudah terbukti (A)
	APPROACH sudah *WELL DEPLOYED,* tanpa kesenjangan (*gaps*) yang signifikan *(D)*
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis berdasarkan fakta dan beberapa pembelajaran (LEARNING) organisasi telah menjadi alat manajemen yang utama; bidang bukan bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan "*sharing*" pada tingkat/level organisasi (L)
	APPROACH sudah terintegrasi (*INTEGRATED*) dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya (I)
90%, 95%, atau 100%	*APPROACH* yang sistematis dan efektif, responsif penuh terhadap *MULTIPLE REQUIREMENTS* bidang, sudah terbukti (A)
	APPROACH sudah *FULLY DEPLOYED,* tanpa kelemahan atau kesenjangan (*Gaps*) yang signifikan di berbagai area atau unit kerja (D)
	Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis berdasarkan fakta dan beberapa pembelajaran (LEARNING) organisasi melalui inovasi telah menjadi alat utama seluruh organisasi, penyempurnaan dan inovasi didukung oleh analisis dan "*sharing*" sudah terbukti diseluruh organisasi (L)
	APPROACH sudah *WELL INTEGRATED* dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam merespon profil organisasi dan bidang-bidang proses lainnya (I)

Sumber: IQAF 2013-2014

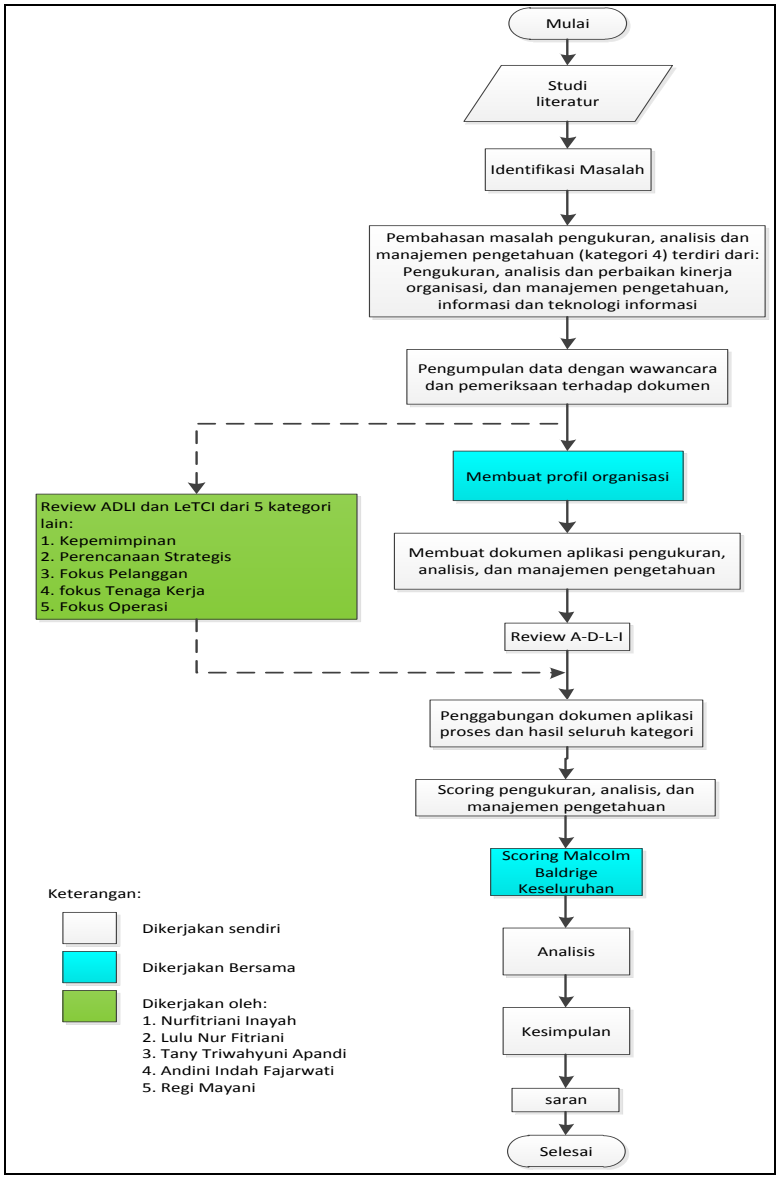
Malcolm Baldridge memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Tujuh kategori dan sebelas nilai inti merupakan mekanisme untuk membangun dan mengintegrasikan kriteria-kriteria dalam mengembangkan sistem organisasi bisnis yang unggul. Keterkaitan antar kriteria tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

3.METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah-langkah penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Kategori Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige*



Gambar 2. Metodologi Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak terkait dan juga memeriksa dokumen. Pertanyaan-pertanyaan wawancara berdasarkan pada buku Kriteria Kinerja Ekselen menurut IQA (*Indonesian Quality Award*). Berikut adalah contoh *review* ADLI untuk item 4.1 pada Tabel 2.

Tabel 2. *Review* ADLI Item 4.1

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	**Bukti dari Respon Aplikan**	A	D	L	I
4.1.a	**Pengukuran Kinerja**						
4.1a(1)	**Pengukuran Kinerja**						
	Bagaimana BPI menyeleksi, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengitegrasikan data dan informasi untuk menelusuri operasi harian dan kinerja organisasi keseluruhan, termasuk pencapaian kemajuan sasaran strategis dan rencana kerja?	1,2,6	*Selection*: dilakukan oleh Yayasan X dengan mengidentifikasi instrument-instrument yang ada pada EDS, dan juga mengidentifikasi ukuran kinerja untuk pencapaian renstra. Proses penyeleksian data dilakukan oleh guru untuk pengukuran kinerja siswa, pengukuran guru dilakukan oleh kepala sekolah. *Collection*: dilakukan dengan memanfaatkan data-data yang telah tersimpan dan juga melakukan pengamatan dan memantauan. Mengumpulkan data dilakukan oleh guru karena guru yang menyimpan data-data mengenai siswa. Contohnya adalah pada instrument untuk siswa aspek yang harus dicapai adalah melaksanakan ulangan akhir semester, maka data dan informasi yang dibutuhkan yaitu kertas dan nilai dari ulangan akhir semester siswa-siswa *Aligment:* melakukannya dengan melakukan rapat melaporkan dan mengevaluasi kinerja disetiap bulannya. *Integration*: dengan cara melakukan rapat disetiap bulannya. Dimana setiap rapat Yayasan X melakukan pelaporan terhadap hasil kerja dan juga mengevaluasi kinerja yang sudah dilakukan.	√	√	√	√

Analisa ADLI :

1. Sudah ada cara untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan adanya EDS, RKS.
2. Sudah diterapkan lebih dari 3 tahun
3. Adanya program tindak lanjut dari evaluasi yang dilakukan.
4. Adanya kesinambungan dengan profil organisasi (P.1b) mengenai hubungan pelaporan, 2.1.a.1.2, 1.1.a.1.1 mengenai pencapaian kemajuan sasaran strategis dan rencana kerja

Draft Comment (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI)

Strength : Yayasan X menyeleksi, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengitegrasikan data dan informasi untuk menelusuri operasi harian dan kinerja organisasi keseluruhan melalui EDS terhadap sekolah, siswa dan guru.

Berikut adalah tabel rekapitulasi berdasarkan *review* ADLI untuk membantu dalam mengetahui secara keseluruhan penilaian ADLI untuk item 4.1 dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi ADLI 4.1

4.1	Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Kinerja Organisasi	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	Ev	P	Is	Al_1	Al_2
4.1.a	Pengukuran Kinerja										
4.1.a (1)	Pengukuran kinerja	4	2	-	2	-	2	2	1	2	2
4.1.a (2)	Data pembanding	1	1	-	1	-	1	-	-	1	-
4.1.a (3)	Data pelanggan	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-
4.1.a (4)	Kelincahan pengukuran	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1
4.1.b	Analisis dan tinjauan kinerja	6	5	2	5	-	5	3	-	5	-
4.1.c	Perbaikan Kinerja										
4.1.c (1)	Best Practice	2	2	1	2	2	2	1	-	1	-
4.1.c (2)	Kinerja kedepan	2	2	-	2	-	2	-	-	2	-
4.1.c (3)	Perbaikan berkesinambungan dan inovasi	2	2	-	2	-	2	2	2	2	-

Keterangan:
S = sistematis, E = efektif
K = konsisten, U = mengenai unit relevan
Ev = Evaluasi, P = perbaikan, Is = inovasi

Ev = Evaluasi, P = perbaikan, Is = inovasi
A_1 = Align/ selaras dengan profil dan kriteria lain, A_2 = Align/ selaras dengan antar proses, unit kerja

Berikut ini adalah penilaian proses berdasarkan MBCfPE pada item 4.1 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. *Scoring Guideliness* Item 4.1

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
A	No systematic approach to Item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the Item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.
				X		
D	Little or no deployment of any systematic approach is evident.	The approach is in the early stages of deployment in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the basic requirements of the Item.	The approach is deployed, although some areas or work units are in the early stages of deployment.	The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units.	The approach is well deployed, with no significant gaps.	The approach is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas or work units.
			X			
L	An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems.	Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident.	The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident.	A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning, including innovation, are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including innovation, are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning through innovation are key organization-wide tools; refinement and innovation, backed by analysis and sharing, are evident throughout the organization.
			X			
I	No organizational alignment is evident; individual areas or work units operate independently.	The approach is aligned with other areas or work units largely through joint problem solving.	The approach is in the early stages of alignment with the basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is aligned with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.	The approach is well integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other Process Items.
		X				

Rentang Score

☐	0–5%	☐	50–65%
☐	10–25%	☐	70–85%
☒	30–45%	☐	90–100%

Percentage Score: 40% IR Worksheet—Item 4.1

Nilai *Approach* berada di 50-65% karena dilihat dari rekapitulasi ADLI masih ada beberapa yang belum efektif bahkan belum sistematis dalam prosesnya. Nilai *Deployment* berada di 30-45% karena yang dilakukan belum disemua unit. Nilai *learning* 30-45% karena yang dilakukan beberapa belum memiliki perbaikan serta belum melakukan inovasi bahkan ada yang belum dilakukan evaluasi, dan *integration* di 10-25% karena masih ada yang belum direspon secara keseluruhan selaras dengan unit lain.

Berikut adalah *review* ADLI untuk Item 4.2 Manajemen pengetahuan, informasi, dan teknologi hasil wawancara berdasarkan pada buku Kriteria Kinerja Ekselen menurut IQA (*Indonesian Quality Award*) yang ada informasi dapat diliat pada Tabel 5.

Tabel 5. *Review* ADLI Item 4.2

Item Ref	Persyaratan	KF Relevan	**Bukti dari Respon Aplikan**	A	D	L	I
4.2.a	**Pengetahuan Organisasional**						
4.2.a(1)	**Manajemen Pengetahuan**						
	Bagaimana BPI mengumpulkan dan mentransfer pengetahuan tenaga kerja?	3	berbagi pengetahuan antar guru sesuai dengan bidang mata pelajaran yang dikuasai dengan adanya MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), untuk para karyawan lainnya berbagi pengetahuan dengan cara *face to face* tanpa adanya perantara suatu kegiatan utama ataupun dalam rapat. Ketika ada tenaga kerja dari yayasan BPI yang akan keluar atau pensiun, yayasan BPI memiliki sistem transfer ilmu. Sistem transfer ilmu tersebut berlaku ketika tenaga kerja yang keluar memiliki kapabilitas dan kinerja yang sangat baik dan tenaga kerja yang menggantikannya masih belum paham mengenai pekerjaan yang akan ia lakukan.	√	√		√

Analisa ADLI:
1. Metode yang digunakan sudah lebih dari 3 tahun penerapannya,
2. Belum ada cara khusus dalam penerapan metoda
3. Belum ada bukti dari penerapan metode ini.
4. Sudah selaras dengan kategori 5.2.c.1 mengenai transfer pengetahuan tenaga kerja.

Draft Comment (sebagai kesimpulan dari analisa ADLI)
OFI : meskipun BPI mengumpulkan dan mentransfer pengetahuan tenaga kerja melalui MGMP dan secara lisan namun menjadikan transfer ilmu tersebut secara tertulis. Transfer ilmu secara tertulis akan membuat tenaga kerja bisa mengumpulkan ilmu-ilmu tersebut dikemudian hari atau dengan kata lain ilmu-ilmu yang sudah ada di BPI tidak hilang.

Berikut adalah tabel rekapitulasi berdasarkan *review* ADLI untuk membantu dalam mengetahui secara keseluruhan penilaian ADLI untuk item 4.2 dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Rekapitulasi ADLI 4.2

4.2	Manajemen Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi	Jumlah Elemen	A		D		L			I	
			S	E	K	U	Ev	P	Is	Al_1	Al_2
4.2.a	Pengetahuan Organisasional										
4.2.a (1)	manajemen pengetahuan	4	4	2	4	-	4	2	-	4	-
4.2.a (2)	pembelajaran organisasional	1	1	1	1	1	1	1	-	1	-
4.2.b	Data, Informasi dan IT										
4.2.b (1)	sifat data dan informasi	1	1	-	1	-	1	-	-	-	-
4.2.b (2)	ketersediaan data dan informasi	1	1	-	1	-	1	-	-	-	-
4.2.b (3)	sifat *hardware* dan *software*	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-
4.2.b (3)	kesiapan keadaan darurat/emergensi	1	1	-	1	-	1	-	-	1	-

Keterangan:
S = sistematis, E = efektif
K = konsisten, U = mengenai unit relevan
Ev = Evaluasi, P = perbaikan, Is = inovasi

Ev = Evaluasi, P = perbaikan, Is = inovasi
A_1 = Align/ selaras dengan profil dan kriteria lain, A_2 = Align/ selaras dengan antar proses, unit kerja

Berikut ini adalah penilaian proses berdasarkan MBCfPE pada item 4.2 pada Tabel 7.

Tabel 7. *Scoring Guideliness* Item 4.2

	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
A	No systematic approach to Item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the Item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the Item, is evident.
				X		
D	Little or no deployment of any systematic approach is evident.	The approach is in the early stages of deployment in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the basic requirements of the Item.	The approach is deployed, although some areas or work units are in the early stages of deployment.	The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units.	The approach is well deployed, with no significant gaps.	The approach is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas or work units.
				X		
L	An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems.	Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident.	The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident.	A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning, including innovation, are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including innovation, are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning through innovation are key organization-wide tools; refinement and innovation, backed by analysis and sharing, are evident throughout the organization.
			X			
I	No organizational alignment is evident; individual areas or work units operate independently.	The approach is aligned with other areas or work units largely through joint problem solving.	The approach is in the early stages of alignment with the basic organizational needs identified in response to the	The approach is aligned with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and	The approach is integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational	The approach is well integrated with your current and future organizational needs as identified in response to the

			Organizational Profile and other Process Items.	other Process Items.	Profile and other Process Items.	Organizational Profile and other Process Items.
		X				

Rentang Score

	0–5%		50–65%
	10–25%		70–85%
X	30–45%		90–100%

Percentage Score: 40 % IR Worksheet—Item 4.2

Nilai *Approach* berada di 50-65% karena dilihat dari rekapitulasi ADLI masih ada beberapa yang belum efektif bahkan belum sistematis dalam prosesnya. Nilai *Deployment* berada di 50-65% karena yang dilakukan belum disemua unit. Nilai *learning* 30-45% karena yang dilakukan beberapa belum memiliki perbaikan serta belum melakukan inovasi bahkan ada yang belum dilakukan evaluasi, dan *integration* di 10-25% karena masih ada yang belum direspon secara keseluruhan selaras dengan unit lain.

5. ANALISIS

5.1 ANALISIS *REVIEW* ADLI

Score untuk kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan tidak sempurna yaitu hanya sebesar 36 poin dari 90 poin seharusnya pada kategori 4. Poin tersebut berdasarkan dari perhitungan dari *review* ADLI, berdasarkan hal tersebut dapat diketahui jika BPI ingin meningkatkan *score* maka BPI perlu melakukan metode yang sistematis dan terarah dengan membuat SOP atau Surat Keputusan (SK). Selain itu juga BPI perlu lebih menyempurnakan metode-metode yang telah digunakan agar melakukan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi lebih efektif.

5.2 ANALISIS *MOST STRENGTH*

Berdasarkan pengolahan data *review* proses ADLI yang dilakukan, dapat diketahui *most strength* yang dimiliki BPI adalah kriteria 4.2.b(3) yaitu mengenai sifat *hardware* dan *software*. Berikut adalah *strength* berdasarkan *review* proses ADLI yaitu BPI membuat data dan informasi tersedia dalam format mudah digunakan oleh tenaga kerja, mitra, kolaborator, dan pelanggan dengan kemudahan dalam mengakses data dan informasi sesuai dengan yang mereka butuhkan terlihat pada *website* dan *facebook* yang mereka miliki dan dapat diakses oleh semuanya. Sifat *hardware* dan *software* yang handal, dan mudah digunakan berguna agar tenaga kerja, mitra, kolaborator, dan pelanggan mudah dalam menemukan informasi yang mereka butuhkan, dan kemanan sangat penting agar kerahasiaan data dan informasi sangat dijaga oleh BPI.

5.3 ANALISIS *MOST* OFI

Berdasarkan pengolahan data *review* proses ADLI yang dilakukan, dapat diketahui pula *most* OFI yang dimiliki BPI adalah kriteria 4.1.a(2) yaitu mengenai data pembanding. Berikut adalah OFI berdasarkan *review* proses ADLI yaitu walaupun BPI memilih, dan memastikan efektifitas penggunaan data dan informasi untuk mendukung operasional dan pengambilan keputusan strategis dan inovasi tidak menggunakan data pembanding, data pembanding yang digunakan BPI belum sesuai dengan indikator pengukuran kinerja. Kekurangan dalam mengumpulkan dan memastikan efektifitas dari data pembanding akan membuat organisasi sulit untuk belajar untuk mengambil keputusan yang tepat.

5.4 ANALISIS *SCORE* KESELURUHAN

Tabel mengenai penilaian dari seluruh kategori 1-7 pada Tabel 8.

Tabel 8. *Score* Keseluruhan

KATEGORI	Nilai Maksimum	SCORE (%)	Point
1. Kepemimpinan	**120**		
1.1 Kepemimpinan Senior	70	40	28
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosietal	50	40	20
2. Perencanaan Strategis	**85**		
2.1 Pengembangan Strategi	45	35	15.75
2.2 Implementasi Strategi	40	40	16
3. Fokus Pelanggan	**85**		
3.1 Suara Pelanggan	40	20	8
3.2 Kerekatan Pelanggan	45	20	9
4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	**90**		
4.1 Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasional	45	40	18
4.2 Manajemen Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi	45	40	18
5. Fokus Tenaga Kerja	**85**		0
5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	45	30	13.5
5.2 Kerekatan Tenaga Kerja	40	25	10
6. Fokus Operasi	**85**		0
6.1 Proses Kerja	45	40	18
6.2 Efektivitas Operasional	40	40	16
7. Hasil	**450**		0
7.1 Hasil-hasil Produk dan Proses	120	15	18
7.2 Hasil-hasil Fokus Pelanggan	85	5	4.25
7.3 Hasil-hasil Fokus Tenaga Kerja	85	30	25.5
7.4 Hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	20	16
7.5 Hasil-hasil Keuangan dan Pasar	80	30	24
TOTAL	1000		278

Berdasarkan perhitungan dengan *scoring guildeliness* dari *review* proses kategori 1-6 dan *review* hasil pada kategori 7, diperoleh 278 poin dari 1000 poin pada Malcolm Baldrige. Poin tersebut menandakan bahwa Yayasan BPI berada pada *band early result*, dan berdasarkan *global image* berada dalam kelompok *poor*. Artinya adalah Yayasan BPI masih kurang dalam pengukuran kinerja sehingga Yayasan BPI perlu meningkatkan pengukuran kinerja agar ekselen salah satunya adalah dengan melakukan pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian diantaranya :

1. Berdasarkan *review* ADLI kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan terdapat 8 kekuatan pada item 4.1, dan 4 kekuatan pada item 4.2. *Most Strength* terdapat pada item 4.2.b(2) mengenai mengenai pembelajaran organisasional.
2. Berdasarkan *review* ADLI kategori pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan terdapat 9 OFI pada item 4.1, dan 5 kekuatan pada item 4.2. *Most* OFI terdapat pada item kriteria 4.1.a(2) yaitu mengenai data pembanding.
3. Skor untuk proses pengukuran, analisis dan perbaikan organisasional adalah sebesar 18 poin dari 45 poin dan skor untuk proses pengelolaan informasi, pengetahuan dan teknologi informasi adalah sebesar 18 poin dari 45 poin.
4. Skor Total proses dan hasil adalah sebesar 278 poin dari 1000 poin, sehingga kinerja Yayasan BPI terdapat pada kelompok *early result* yang berada pada kelompok *poor*.

REFERENSI

Indonesia Quality Award Foundation, 2013, Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012, Yayasan Indonesia Quality Award, Jakarta.

Apandi, Tany Triwahyuni. 2015, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Fokus Pelanggan Serta Kateogori Hasil Fokus Pelanggan Di Yayasan BPI, Tugas Akhir Itenas, Bandung

Fajarwati, Andini Indah. 2016, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Fokus Tenaga Kerja Serta Kateogori Hasil Fokus Tenaga Kerja Di Yayasan BPI, Tugas Akhir Itenas, Bandung

Fitriani, Lulu Nur. 2015, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Item Kinerja Anggaran, Keuangan dan Pasar, Tugas Akhir Itenas. Bandung

Inayah, Nurfitriani. 2015, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Kepemimpinan Serta Kategori Hasil Item Kepemimpinan dan Tata Kelola, Tugas Akhir Itenas. Bandung

Mayani, Regi. 2015, Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Fokus Operasi Serta Kategori Hasil Item Produk dan Proses, Tugas Akhir Itenas. Bandung