

# PENGUKURAN PERFORMANSI BERDASARKAN MBCfPE PADA KATEGORI KEPEMIMPINAN SERTA KATEGORI HASIL KEPEMIMPINAN DAN TATA KELOLA DI YAYASAN X\*

**Nurfitriani Inayah, Harsono Taroepatjeka, Sugih Ariyanto**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: nurfitrianiinayah@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini membahas mengenai salah satu kategori pada MBCfPE yaitu kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan dan peluang perbaikan. Tahapan penelitian dimulai dengan mengumpulkan data melalui wawancara dan penelusuran data, dilanjutkan dengan membuat dokumen aplikasi. Kemudian proses dan hasil kepemimpinan dari dokumen aplikasi direview menggunakan ADLI dan LeTCI kemudian dinilai. Pada penelitian ini didapatkan skor untuk kategori proses kepemimpinan sebesar 48 poin dari 120 poin dan skor hasil kepemimpinan sebesar 16 poin dari 80 poin. Nilai gabungan dari keseluruhan kategori MBCfPE Yayasan X sebesar 278 poin dari nilai total ekselen 1000 poin. Dengan capaian nilai tersebut, Yayasan X berada pada tingkatan kinerja "early result".*

**Kata kunci:** Pengukuran kinerja, MBCfPE, Kepemimpinan

## **ABSTRACT**

*This study discusses about leadership category of MBCfPE. The purpose of this study was to determine the strengths and opportunities for improvement. Study begins with collecting data through interviews and searches of data, followed by creating a application document. The leadership process and result are reviewed using ADLI and LeTCI then scored. In this study, obtained score for category leadership process by 48 points from 120 points and score the result of leadership by 16 points from 80 points. The combined value of the overall category MBCfPE Foundation X by 278 points from the total value of excellence 1000 points. With the achievement of these values, the Foundation X is at the level of performance "early result".*

**Keywords:** Job shop, alternative routing, variable neighborhood descent with fixed threshold

---

\* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengantar**

Yayasan X merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Yayasan X telah mempertahankan eksistensinya dalam dunia pendidikan selama 67 tahun. Mempertahankan eksistensi merupakan tugas utama pemimpin dalam mewujudkan keberlanjutan organisasi, pemimpin Yayasan X harus memastikan tercapainya strategi-strategi dalam mewujudkan visi Yayasan X untuk meningkatkan daya saing Yayasan X dengan sekolah lainnya. Namun Yayasan X belum pernah melakukan pengukuran kinerja Yayasan X keseluruhan khususnya pengukuran kinerja kepemimpinan. Untuk meningkatkan daya saing Yayasan X dengan sekolah lainnya, Yayasan X perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki hingga mencapai kinerja yang ekselen.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan diantaranya dengan menggunakan metode *Balanced Score Card* (BSC), dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah MBCfPE. MBCfPE merupakan sebuah metode pengukuran yang menunjukkan pada level apa suatu organisasi berada dan kemana organisasi itu harus berada. Pada MBCfPE terdapat 7 kategori, yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Tenaga Kerja, Fokus Operasi, dan 5 Hasil yang terdiri dari Hasil Produk dan Proses, Hasil Fokus Pelanggan, Hasil Fokus Tenaga Kerja, Hasil Kepemimpinan dan Tata kelola, dan Hasil Keuangan dan Pasar (IQAF 2013).

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Pada penelitian ini pengukuran kinerja yang dilakukan untuk kategori Kepemimpinan. Pengukuran kinerja kategori lainnya dilakukan oleh tim yaitu: kategori 2 perencanaan strategis dan kategori 7.5 hasil anggaran, keuangan dan pasar (Fitriani, 2015); kategori 3 fokus pelanggan dan kategori 7.2 hasil fokus pelanggan (Apandi, 2015); kategori 4 pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (Yuniarti, 2015); kategori 5 fokus tenaga kerja dan 7.3 hasil fokus tenaga kerja (Fajarwati, 2015) dan kategori 6 fokus operasi dan kategori 7.1 hasil pembelajaran siswa dan proses (Mayani, 2015).

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan dokumen aplikasi kategori kepemimpinan dan hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola.
2. Menentukan *Strength* (kekuatan) dan OFI (*Opportunity for Improvement*) di Yayasan X kategori kepemimpinan dan hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola.

## **2. STUDI LITERATUR**

### **2.1 Pengukuran Kinerja**

Anderson, Lane K. dan Donald K. Clancy (1991) mendefinisikan bahwa pengukuran kinerja adalah umpan balik dari akuntan manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik tindakan mewakili rencana; itu juga mengidentifikasi di mana manajer mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan masa depan dan kegiatan pengendalian.

### **2.2 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence**

*Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) merupakan metode pengukuran kinerja secara menyeluruh. MBCfPE menggunakan tujuh kategori yang

menunjukkan suatu kerangka kesisteman yang saling berhubungan dan terintegrasi. Keterkaitan antar kategori dapat dilihat pada Gambar 1.

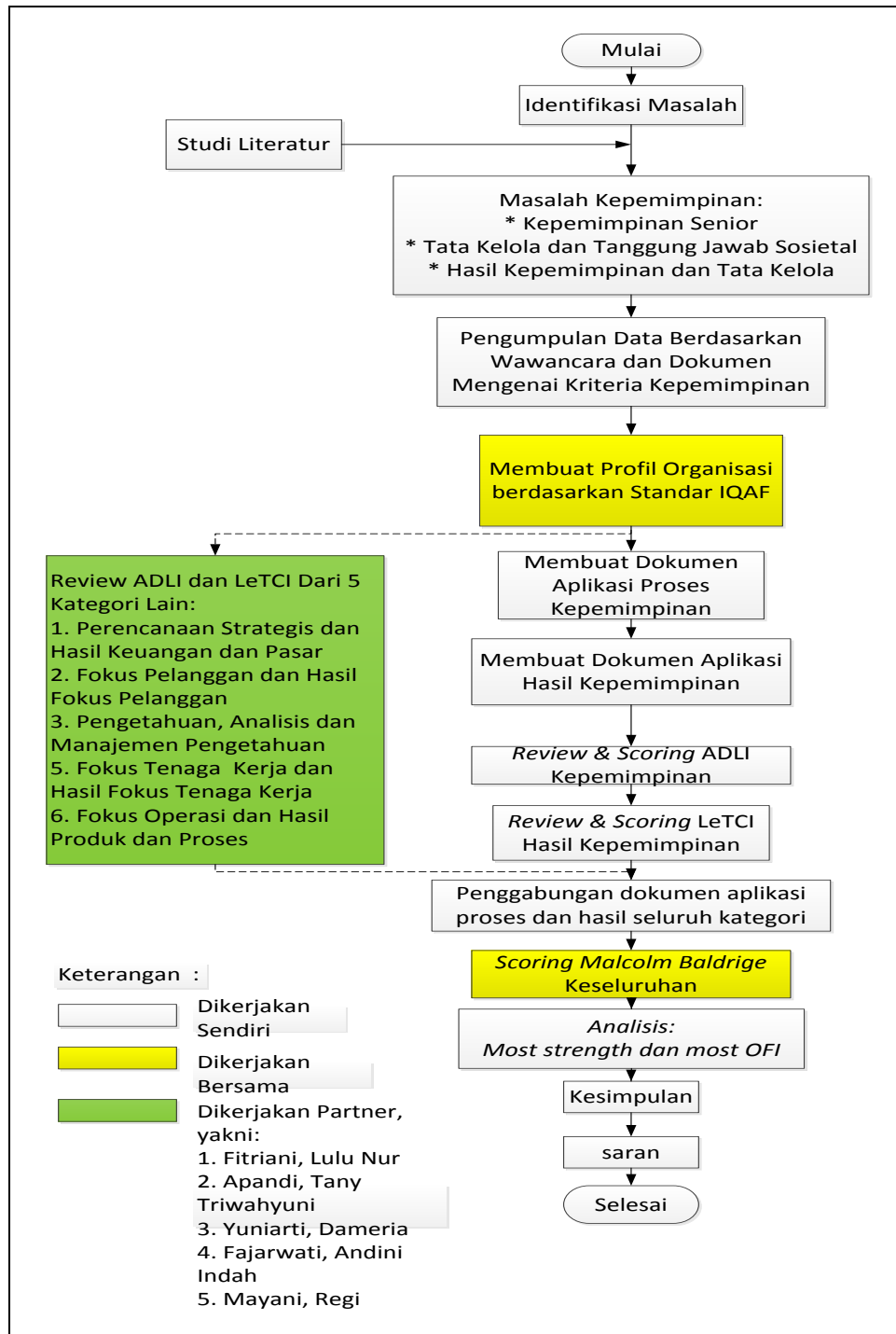


**Gambar 1. Kerangka Kriteria Kinerja Ekselen Malcolm Baldrige**  
**Sumber : Indonesian Quality Award Foundation, 2013, Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014, Yayasan Indonesia Quality Award, Jakarta.**

Pengukuran kinerja menggunakan metode MBCfPE didahului dengan pengumpulan data melalui wawancara dan penelusuran data, lalu data tersebut dianalisis dan dinilai lalu menghasilkan dokumen aplikasi. Dokumen aplikasi merupakan dokumen mengenai hal-hal yang dilakukan organisasi yang berdasarkan hasil ukuran kinerjanya berkaitan dengan kategori MBCfPE. Penyusunan dokumen aplikasi didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam panduan MBCfPE. Dokumen Aplikasi berisikan profil organisasi yang dikerjakan bersama-sama dengan team. Profil organisasi berisi tentang lingkungan operasi, tata-hubungan penting organisasi, lingkungan persaingan dan konteks strategis, serta pendekatan untuk perbaikan kinerja organisasi. Informasi dikumpulkan melalui wawancara yang dilakukan sesuai dengan criteria requirement profil organisasi. Setelah membuat profil organisasi, selanjutnya adalah membuat dokumen aplikasi yang sesuai dengan kriteria proses fokus kepemimpinan dan dokumen hasil kepemimpinan. Dokumen aplikasi proses kepemimpinan dibuat berdasarkan hasil wawancara pemimpin senior Yayasan X yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Dokumen aplikasi hasil kepemimpinan dibuat berdasarkan hasil pengumpulan data dari pihak-pihak terkait. Dokumen aplikasi proses dibuat dengan menjawab *criteria requirement*.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah-langkah pemecahan masalah dalam pengembangan algoritma ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

#### 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

##### 4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan memeriksa dokumen. Data-data yang dibutuhkan untuk profil organisasi membutuhkan data-data mengenai program dan layanan pendidikan, visi dan misi, profil tenaga kerja, aset, persyaratan regulasi, struktur organisasi, siswa dan *stakeholder*, pemasok dan mitra, posisi persaingan, perubahan daya saing, data pembandingan, konteks strategis dan sistem perbaikan kinerja. Data-data yang dibutuhkan untuk membuat dokumen aplikasi proses adalah kinerja kepemimpinan,

tata kelola dan tanggung jawab sosial. Data-data yang dibutuhkan untuk membuat dokumen aplikasi hasil adalah data hasil-hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola.

## 4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari review dan scoring proses serta review dan scoring hasil.

### 4.2.1 Review dan Scoring Proses Kepemimpinan

*Review* proses diawali dengan penentuan key factors berdasarkan profil organisasi dari bidang penelitian. *Key factors* dari proses Kepemimpinan adalah: Tujuan, Misi, Visi, Tata Nilai, Elemen Kerekatan Tenaga Kerja, Persyaratan Regulasi, Struktur Organisasi, dan Hubungan Pelaporan. Setelah menentukan *key factor* yang sesuai dengan *criteria requirement* maka selanjutnya menentukan *strength* atau OFI dari *criteria requirement* yang telah dijawab serta menampilkan bukti (*As Evidence By*). Kemudian dilanjutkan dengan mereview proses fokus tenaga kerja ditinjau berdasarkan *Approach* (A), *Deployment* (D), *Learning* (L), dan *Integration* (I). Contoh *review* ADLI dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Contoh review ADLI**

| Item Ref | Persyaratan  | KF Relevan | Bukti dari Respon Aplikasi  | A |   | D |   | L |   | I  |   |
|----------|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
|          |  |            |   | S | E | K | U | E | P | Is | A |
| 1.1a     | <b>Visi, Tata Nilai dan Misi</b>   |            |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
| 1.1a(1)  | <b>Visi dan Tata Nilai</b>   |            |   |   |   |   |   |   |   |    |   |
|          | BAGAIMANA pimpinan senior bersama-sama menetapkan Visi dan Tata Nilai Yayasan X? | 2          | Yayasan X menetapkan visi dan tata nilai dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> <li>Para Pembina Yayasan X melakukan rapat pembina untuk menentukan visi yayasan, kemudian dirumuskan bersama-sama dengan pengurus yayasan, pengawas sekolah, para ketua, dan team pengembang unit (team pengembang sekolah) Yayasan X melalui rapat pembuatan Rencana strategis.</li> </ul> | √ |   |   | √ | √ |   |    | √ |

*Review* ADLI tersebut selanjutnya direkap kedalam tabel rekapitulasi 1.1 kepemimpinan yang dapat dilihat pada Tabel 2.

*Scoring* proses kepemimpinan dilakukan berdasarkan review ADLI yang telah dilakukan sebelumnya. *Scoring* dilakukan dengan melihat apakah ada *Approach* (A), *Deployment* (D), *Learning* (L), dan *Integration* (I) yang direspon pada seluruh *criteria requirement*. Langkah selanjutnya adalah mengisi tabel *score* ADLI yang berdasarkan dari tabel *review* ADLI. Contoh tabel *scoring* ADLI dapat dilihat pada Tabel 3.

Setelah melakukan *scoring* ADLI, maka didapatkan nilai proses kepemimpinan untuk Yayasan X adalah 40% untuk kepemimpinan senior dengan mendapat *score* dan 40% untuk tata kelola dan tanggung jawab sosial. Maka untuk nilai keseluruhan kepemimpinan Yayasan X adalah 48 dari nilai total 120.

**Tabel 2. Rekapitulasi Review ADLI**

| 1.1      | Kepemimpinan Senior                   | Jumlah Elemen | A |   | D |   | L  |   |    | I               |                 |
|----------|---------------------------------------|---------------|---|---|---|---|----|---|----|-----------------|-----------------|
|          |                                       |               | S | E | K | U | Ev | P | Is | AL <sub>1</sub> | AL <sub>2</sub> |
| 1.1a.(1) | Visi dan tata nilai                   | 3             | 3 |   | 3 | 3 | 3  |   |    | 3               |                 |
| 1.1a.(2) | Mempromosikan hukum dan perilaku etis | 2             | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2 |    | 2               |                 |
| 1.1a.(3) | Menciptakan keberlanjutan organisasi  | 6             | 6 |   | 6 | 6 | 6  |   |    | 6               |                 |
| 1.1b.(1) | Komunikasi                            | 4             | 4 |   | 4 | 3 | 1  |   |    | 4               |                 |
| 1.1b.(2) | Fokus pada tindakan                   | 3             | 3 |   | 3 | 3 | 2  |   |    | 3               |                 |
| 1.2      | Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial | Jumlah Elemen | A |   | D |   | L  |   |    | I               |                 |
|          |                                       |               | S | E | K | U | Ev | P | Is | AL <sub>1</sub> | AL <sub>2</sub> |
| 1.2a.(1) | Sistem tata kelola                    | 6             | 6 | 5 | 6 | 3 | 6  | 2 |    | 6               |                 |
| 1.2a.(2) | Evaluasi kinerja                      | 4             | 3 | 3 | 3 | 2 | 1  |   |    | 3               |                 |
| 1.2b.(1) | Hukum dan peraturan                   | 3             | 3 |   | 3 | 1 | 3  |   |    | 3               |                 |
| 1.2b.(2) | Perilaku etis                         | 2             | 2 |   | 2 | 2 | 2  | 2 |    | 2               |                 |
| 1.2c.(1) | Kesejahteraan sosial                  | 2             | 2 |   | 2 | 2 | 2  |   |    | 2               |                 |
| 1.2c.(2) | Dukungan komunitas                    | 3             | 2 |   |   |   |    |   |    | 2               |                 |

Keterangan:

A : *Approach*

D : *Deploy*

S : Sistematis

E : Efektif

K : Konsisten

U : Diterapkan diseluruh unit

Ev : Evaluasi

L : *Learning*

I : *Integration*

P : Perbaikan

Is : Inovasi dan *sharing*

AL<sub>1</sub> : Relevan dengan profil organisasi dan kategori lain

AL<sub>2</sub> : Relevan antar proses, unit kerja dan mendukung tujuan organisasi yang lebih luas

**Tabel 3. Contoh Scoring ADLI 1.1 Kepemimpinan**

|   | 0-5%  | 10-25%  | 30-45%  | 50-65%  | 70-85%   | 90-100%   |
|---|---|---|---|---|--|---|
| A | Tidak terbukti adanya Cara/ Pendekatan ( <i>APPROACH</i> ) yang sistematis terhadap persyaratan suatu <i>Item</i> , informasi anekdotal | Tahap awal dari <i>APPROACH</i> yang sistematis terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> , sudah terbukti   | <i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, <i>responsive</i> terhadap <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti | <i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>OVERALL REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti | <i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti | <i>APPROACH</i> sistematis dan efektif, responsif penuh terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> , sudah terbukti                |
|   |   |   |   | X   |  |   |
| D | Terbukti hanya sedikit atau tidak ada penerapan ( <i>DEPLOYMENT</i> ) atas <i>APPROACH</i> yang sistematis                              | <i>APPROACH</i> baru pada tahap awal <i>DEPLOYMENT</i> di sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam pencapaian <i>BASIC REQUIREMENTS</i> suatu <i>Item</i> | <i>APPROACH</i> sudah di <i>DEPLOY</i> , meskipun beberapa area atau unit kerja baru dalam tahap awal <i>deploy</i>             | <i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , meskipun <i>DEPLOYMENT</i> masih bervariasi di beberapa area atau unit kerja | <i>APPROACH</i> sudah <i>WELL DEPLOYED</i> , tanpa kesenjangan ( <i>Gaps</i> ) yang signifikan                             | <i>APPROACH</i> sudah <i>FULLY DEPLOYED</i> , tanpa kelemahan atau kesenjangan ( <i>Gaps</i> ) yang signifikan di berbagai area atau unit kerja |
|   |   |   | X   |   |  |   |

**Tabel 3. Contoh *Scoring* ADLI 1.1 Kepemimpinan (lanjutan)**

|   |  |  |   |  |  |   |
|---|--|--|---|--|--|---|
| L | Orientasi pada Perbaikan tidak ditemukan, perbaikan dicapai sebagai reaksi atas adanya masalah                                   | Tahap awal transisi dari bersifat reaktif terhadap masalah menuju Orientasi pada Perbaikan secara umum, sudah terbukti | Tahap awal <i>APPROACH</i> yang sistematis untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses utama, sudah terbukti  | Proses evaluasi dan perbaikan sistematis, berdasarkan fakta, dan beberapa pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ), termasuk <i>INOVASI</i> sudah terbukti untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas proses-proses utama | Proses evaluasi dan perbaikan yang sistematis, berdasarkan fakta, dan pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ) termasuk <i>INOVASI</i> telah menjadi alat manajemen yang utama; terdapat bukti yang nyata adanya penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil analisis dan " <i>sharing</i> " pada level perusahaan | Proses evaluasi dan perbaikan sistematis, berdasarkan fakta, dan pembelajaran ( <i>LEARNING</i> ) organisasional melalui <i>INOVASI</i> telah menjadi alat utama organisasi secara luas; penyempurnaan dan inovasi didukung oleh analisis dan " <i>sharing</i> ", sudah terbukti diseluruh organisasi |
|   |  | X  |   |  |  |   |
| I | Tidak terbukti adanya keselarasan ( <i>ALIGNMENT</i> ) Organisasional; area individu atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri (I) | <i>APPROACH</i> selaras dengan area atau unit kerja lainnya sebagian besar melalui penyelesaian masalah bersama        | <i>APPROACH</i> masih dalam tahap awal penyelarasan ( <i>ALIGNMENT</i> ) dengan kebutuhan dasar perusahaan yang diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan <i>Item Process</i> lainnya | <i>APPROACH</i> sudah selaras ( <i>ALIGNED</i> ) dengan kebutuhan organisasi menyeluruh yang telah diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan Bidang – bidang <i>Process</i> lainnya                  | <i>APPROACH</i> sudah terintegrasi ( <i>INTEGRATED</i> ) dengan kebutuhan organisasional sebagaimana diidentifikasi dalam respons pada Profil Organisasi dan <i>Process Bidang</i> lainnya   | <i>APPROACH</i> sudah <i>WELL INTEGRATED</i> dengan kebutuhanorganisasi sasional sebagaimana yang diidentifikasi dalam respon pada Profil Perusahaan dan <i>Item Process</i> lainnya  |
|   |  |  | X   |  |  |   |

#### 4.2.2 *Review* dan *Scoring* Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola

*Review* hasil tenaga kerja didasarkan pada dokumen aplikasi hasil yang telah dibuat sebelumnya. *Review* hasil tenaga kerja ditinjau berdasarkan *Level*, *Trend*, *Comparison*, dan *Integration* terhadap dokumen aplikasi hasil. Setelah dilakukan *review* kemudian dilakukan *scoring* terhadap hasil tenaga kerja berdasarkan *review* yang telah dilakukan. Hasil dari *scoring* hasil kepemimpinan dan tata kelola Yayasan X adalah 20% dengan nilai *score* 18 dari total nilai 80. *Scoring* hasil dapat dilihat di Tabel 4.

### 5. ANALISIS

#### 5.1 Analisis Kategori Proses Dan Hasil Kepemimpinan

##### 5.1.1 Analisis *Review* ADLI

Berdasarkan proses pengukuran dengan menggunakan *review* ADLI, Yayasan X memiliki beberapa metode yang belum sistematis yang perlu ditinjau lebih lanjut, namun masih ada sebagian metode yang sudah sistematis tetapi belum ada pengukuran keefektifan metode tersebut sehingga Yayasan X belum dapat mengetahui keefektifan metode tersebut dan belum ada tindak lanjut perbaikan dari metode tersebut. Pada beberapa metode, Yayasan X melakukan rapat untuk mengevaluasi metode tersebut namun Yayasan X belum melakukan tindak lanjut perbaikan metode tersebut. Berdasarkan hal tersebut nilai *score* kepemimpinan untuk Yayasan X adalah 48 dari nilai *score* total 120. Evaluasi terhadap metode-metode

*Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE pada Kategori Kepemimpinan serta Kategori Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola di Yayasan X*

kepemimpinan yang digunakan saat ini dan melakukan perbaikan atau mendorong perubahan yang bersifat terobosan melalui inovasi terhadap metode baru yang lebih sistematis dan selaras dengan kebutuhan organisasi, dapat meningkatkan *score* kepemimpinan dari Yayasan X.

### 5.1.2 Analisis *Review* Hasil

Pada *criteria requirement* hasil, ada beberapa yang belum dapat direspon dengan baik seperti mengenai kepemimpinan, Yayasan X tidak memiliki indikator komunikasi pemimpin senior dengan karyawan dan tenaga pengajar dan Yayasan X tidak memiliki indikator penjabaran visi yayasan dan penjabaran visi sekolah. *Score* untuk kategori hasil adalah 20% atau 16 dari nilai total 80. Hal tersebut dikarenakan data hasil yang dilaporkan hanya sedikit karena sebagian data bersifat rahasia tidak untuk diperlihatkan. Melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator dari metode yang ada, dapat membantu Yayasan X untuk mengetahui kekuatan dan peluang-peluang perbaikan.

**Tabel 4. *Scoring* Hasil Kepemimpinan**

| <i>Guidelines</i>  | 0–5%  | 10–25%  | 30–45%  | 50–65%  | 70–85%   | 90–100%   |
|--------------------|---|---|---|---|--|---|
| <b>Levels</b>      | Tidak ada hasil-hasil kinerja organisasi yang dilaporkan, atau hasilnya buruk dalam area yang dilaporkan. | Beberapa hasil kinerja organisasional sudah dilaporkan responsif terhadap <i>BASIC REQUIREMENT</i> pada bidang, dan tahap awal kinerja baik terbukti. | <i>Level</i> kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan, responsif <i>BASIC REQUIREMENT</i> pada bidang. | <i>Level</i> kinerja organisasi yang baik telah dilaporkan, responsif <i>OVERALL REQUIREMENT</i> S pada bidang.   | <i>Level</i> kinerja organisasional “good” sampai “excellent” telah dilaporkan, responsif terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENT</i> pada bidang.  | <i>Level</i> kinerja organisasional “excellent” sudah dilaporkan yang, responsif penuh terhadap <i>MULTIPLE REQUIREMENT</i> pada bidang.            |
|                    |   | X   |   |   |  |   |
| <b>Trends</b>      | <i>Trend</i> data tidak dilaporkan atau yang dilaporkan pada umumnya menunjukkan <i>trend</i> terbalik.   | Beberapa <i>trend</i> data telah dilaporkan, dengan beberapa <i>trend</i> nya terbukti tampak terbalik.   | Beberapa <i>trend</i> data telah dilaporkan, dan mayoritas <i>trend</i> yang disajikan bermanfaat.          | <i>Trend</i> yang bermanfaat sudah terbukti di area penting bagi pencapaian misi organisasi.  | <i>Trend</i> yang bermanfaat dapat dipertahankan sepanjang waktu di hampir seluruh area penting bagi pencapaian misi organisasi.   | <i>Trend</i> yang bermanfaat dapat dipertahankan sepanjang waktu di semua area penting bagi pencapaian misi organisasi.                             |
|                    |   |   | X   |   |  |   |
| <b>Comparisons</b> | Informasi pembandingan tidak dilaporkan.  | Tidak ada atau hanya sedikit saja informasi pembandingan yang disajikan.  | Tahap awal mendapatkan informasi pembandingan, sudah terbukti.  | Beberapa <i>level</i> kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap informasi pembandingan dan atau <i>benchmark</i> , dan menunjukkan area kinerja yang relatif baik. | Banyak sampai hampir seluruh <i>trend</i> dan <i>level</i> kinerja saat ini telah dievaluasi terhadap pembandingan dan/ atau <i>benchmark</i> yang relevan dan menunjukkan area kepemimpinan dan kinerja yang relatif sangat baik (“very good”). | Terdapat bukti yang menunjukkan kepemimpinan industri dan <i>benchmark</i> dalam banyak area.   |
|                    | X   |   |   |   |  |   |
| <b>Integration</b> | Hasil-hasil pada area yang penting bagi pencapaian misi utama organisasi, tidak dilaporkan.               | Hasil-hasil telah dilaporkan pada beberapa area yang penting bagi pencapaian misi organisasi.   | Hasil-hasil telah dilaporkan banyak area penting bagi pencapaian misi organisasi.                           | Hasil-hasil kinerja organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses.  | Hasil-hasil kinerja organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses dan rencana kerja.   | Hasil-hasil kinerja dan proyeksi organisasional telah dilaporkan untuk hampir seluruh persyaratan pelanggan utama, pasar, proses dan rencana kerja. |
|                    |   | X   |   |   |  |   |



## 5.2 Analisis *Most Strength* Dan *Most OFI*

### 5.2.1 *Most Strength*

*Most strength* yang dimiliki Yayasan X adalah *criteria requirement* 1.1.a.(2) yaitu mengenai bagaimana pemimpin senior mempromosikan hukum dan perilaku etis. Pemimpin senior mempromosikan lingkungan Yayasan X yang memerlukan ketaatan pada hukum dan perilaku etis dengan cara melakukan penyuluhan mengenai pentingnya taat kepada hukum dan perilaku etis dalam media rapat dan membuat sistem *punishment* dan *reward* yang disetujui oleh seluruh pengajar dan staf.

### 5.2.2 *Most OFI*

*Most OFI* yang dimiliki oleh Yayasan X adalah *criteria requirement* 1.2c.(2) yaitu mengenai bagaimana Yayasan X mendukung komunitas utama. Yayasan X memiliki cara untuk mendukung komunitas mereka dengan memberikan sarana untuk ikatan alumni Yayasan X berupa divisi kesekretariatan. Walaupun Yayasan X memiliki metode yang jelas untuk mendukung komunitas utama, namun Yayasan X belum mengukur dan menindak lanjuti divisi kesekretariatan alumni, sehingga Yayasan X belum mengetahui keefektifan metode tersebut. Hal tersebut mengakibatkan kurang adanya timbal balik dari alumni yang diberikan untuk Yayasan X.

## 5.3 Analisis Skor Keseluruhan

Total skor yang didapatkan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terhadap kinerja Yayasan X adalah sebesar 278 poin dari 1000 poin. Rekapitulasi skor keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Rekapitulasi Skor Keseluruhan**

| KATEGORI  | Nilai Maksimum | SCORE (%) | Point      |
|---|----------------|-----------|------------|
| <b>1. Kepemimpinan</b>  | <b>120</b>     |           |            |
| 1.1 Kepemimpinan Senior                                       | 70             | 40        | 28         |
| 1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial                     | 50             | 40        | 20         |
| <b>2. Perencanaan Strategis</b>                               | <b>85</b>      |           | 0          |
| 2.1 Pengembangan Strategi                                     | 45             | 35        | 15,75      |
| 2.2 Implementasi Strategi                                     | 40             | 40        | 16         |
| <b>3. Fokus Pelanggan</b>                                     | <b>85</b>      |           | 0          |
| 3.1 Suara Pelanggan   | 40             | 20        | 8          |
| 3.2 Kerekatan Pelanggan                                       | 45             | 20        | 9          |
| <b>4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan</b>      | <b>90</b>      |           | 0          |
| 4.1 Pengukuran, Analisis dan Perbaikan Kinerja Organisasional | 45             | 40        | 18         |
| 4.2 Manajemen Pengetahuan, Informasi, dan Teknologi Informasi | 45             | 40        | 18         |
| <b>5. Fokus Tenaga Kerja</b>                                  | <b>85</b>      |           | 0          |
| 5.1 Lingkungan Tenaga Kerja                                   | 45             | 30        | 13,5       |
| 5.2 Kerekatan Tenaga Kerja                                    | 40             | 25        | 10         |
| <b>6. Fokus Operasi</b>                                       | <b>85</b>      |           | 0          |
| 6.1 Proses Kerja  | 45             | 40        | 18         |
| 6.2 Efektivitas Operasional                                   | 40             | 40        | 16         |
| <b>7. Hasil</b>   | <b>450</b>     |           | 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         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1000</b>    |           | <b>278</b> |

Mengacu pada Tabel 6 yang merupakan tabel indikator kinerja ekselen *Malcolm Baldrige* dapat diketahui bahwa total skor yang didapatkan Yayasan X berada pada level kinerja "early results".

**Tabel 6. Tabel Indikator Kinerja Ekselen *Malcolm Baldrige***

| Urutan | Band                            | Rentang Nilai | Global Image |
|--------|---------------------------------|---------------|--------------|
| 8      | <i>World Class Leader</i>       | 876-1000      | Ekselen      |
| 7      | <i>Benchmark Leader</i>         | 776-875       |              |
| 6      | <i>Industry Leader</i>          | 676-775       |              |
| 5      | <i>Emerging Industry Leader</i> | 576-675       | Average      |
| 4      | <i>Good Performance</i>         | 476-575       |              |
| 3      | <i>Early Improvement</i>        | 376-475       |              |
| 2      | <i>Early Result</i>             | 276-375       | Poor         |
| 1      | <i>Early Development</i>        | 0-275         |              |

Hasil pada kategori proses kepemimpinan dan kategori hasil kepemimpinan dan tata kelola secara signifikan mempengaruhi hasil level kinerja yang didapatkan berada pada kategori hasil, karena pada kategori proses dan hasil yang diteliti ada beberapa persyaratan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yang tidak terpenuhi, oleh karena itu memiliki skor yang kecil sehingga mempengaruhi skor keseluruhan Yayasan X. Penggunaan metode pembuatan Renstra baru digunakan pada tahun 2010, sehingga penggunaan metode tersebut belum dapat diukur keefektifannya.

## 6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan analisis kategori kepemimpinan, terdapat 10 kekuatan pada item 1.1 kepemimpinan senior, dan 14 kekuatan pada item 1.2 tata kelola dan tanggung jawab sosial. *Most strength* terdapat pada proses *item 1.1.a.(2)* yaitu mengenai bagaimana pemimpin senior mempromosikan hukum dan perilaku etis.
2. Berdasarkan analisis kategori kepemimpinan, terdapat 8 OFI pada item 1.1 kepemimpinan senior, dan 5 OFI pada item 1.2 tata kelola dan tanggung jawab sosial. *Most OFI* terdapat pada proses *item 1. 2c.(2)* yaitu mengenai bagaimana Yayasan X mendukung komunitas utama Yayasan X.
3. Nilai keseluruhan pada *item 1.1* kepemimpinan sebesar 28 poin dari nilai total 70 poin, dan *item 1.2* tata kelola dan tanggung jawab sosial sebesar 20 poin dari nilai total 50 poin. *Score* kategori hasil kepemimpinan dan tata kelola adalah sebesar 16 poin dari total 80 poin.
4. Berdasarkan analisis pada hasil 7.4 hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola, terdapat 4 indikator dari 35 indikator yang seharusnya dilaporkan. Dari 4 indikator tersebut terdapat 4 indikator yang berada pada level good, 3 indikator pada *trend sustain*, dan 1 indikator pada *trend flat*.
5. Dari 4 indikator yang dilaporkan Yayasan X, semua indikator tidak memiliki pembandingan dan tidak memiliki proyeksi.
6. Kategori hasil item 7.4 hasil-hasil kepemimpinan dan tata kelola memiliki nilai sebesar 16 dari nilai total 80.
7. Total *scoring Malcolm Baldrige* Yayasan X adalah 278 dari nilai total 1000, nilai tersebut terdapat pada *level early result* yang berada pada daerah kinerja *poor* yang artinya masih jauh dari taraf sekolah yang berkelas dunia.

## REFERENSI

Anderson, Lane K. and Donald K. Clancy;1991, *Cost Accounting, Homewood*, Richard D. Irwin, Boston.

Apandi, Tany Triwahyuni. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan di Yayasan X, Laporan Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Fajarwati Andini Indah. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Tenaga Kerja dan Kategori Hasil Item Fokus Tenaga Kerja di Yayasan X, Laporan Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Fitriani, Lulu Nur. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Perencanaan Strategis dan Kategori Hasil Item Proses dan Pembelajaran Siswa di Yayasan X, Laporan Tugas Akhir Itenas. Bandung.

Indonesian Quality Award Foundation. (2011). Kriteria Kinerja Ekselen 2013-2014. Yayasan Indonesia Quality Award. Jakarta.

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

Yuniarti, Dameria. 2015. Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan di Yayasan X, Laporan Tugas Akhir Itenas. Bandung